ISSN 2520-2294 (print)
ISSN 2709-5444 (online)

МІЖНАРОДНИЙ НАУКОВИЙ ЖУРНАЛ «ІНТЕРНАУКА».

Серія: «Економічні науки»

INTERNATIONAL SCIENTIFIC JOURNAL «INTERNAUKA».

Series: «Economic sciences»

№ 1 (105) / 2026
1 том

МІЖНАРОДНИЙ НАУКОВИЙ ЖУРНАЛ «ІНТЕРНАУКА». Серія: «Економічні науки»

INTERNATIONAL SCIENTIFIC JOURNAL «INTERNAUKA». Series: «Economic sciences»

НАУКОВЕ ФАХОВЕ ВИДАННЯ

Ідентифікатор медіа R30-03665

№ 1 (105)

1 том

Київ 2026

ББК 65
УДК 33
М-43

Повний бібліографічний опис всіх статей Міжнародного наукового журналу «Інтернаука». Серія: «Економічні науки» представлено в: **Index Copernicus International (ICI)**; **Polish Scholarly Bibliography; ResearchBib; Наукова періодика України**.

Журнал зареєстровано в міжнародних каталогах наукових видань та наукометричних базах даних: Index Copernicus International (ICI); Polish Scholarly Bibliography; ResearchBib; Ulrichsweb Global Serials Directory; Google Scholar; Наукова періодика України; Bielefeld Academic Search Engine (BASE); Electronic Journals Library; Open J-Gate; Academic keys; Staats- und Universitätsbibliothek Hamburg Carl von Ossietzky.

НАУКОВЕ ФАХОВЕ ВИДАННЯ

Видання включене до Переліку наукових фахових видань МОН України (категорія «Б»)
Наказ МОН України № 1643 від 28.12.2019
Спеціальності:
051 Економіка
071 Облік і оподаткування
072 Фінанси, банківська справа та страхування
073 Менеджмент
075 Маркетинг
076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність
241 Готельно-ресторанна справа
281 Публічне управління та адміністрування
292 Міжнародні економічні відносини

Засновники:
1. Київський кооперативний інститут бізнесу і права.
2. Приватна установа «Науково-дослідний інститут публічного права».
3. Громадська організація «Міжнародна академія освіти і науки».
4. Товариство з обмеженою відповідальністю «Фінансова Рада України».

У журналі опубліковані наукові статті з актуальних проблем економічної науки.

Для наукових працівників, викладачів, студентів економічних спеціальностей, працівників фінансово-кредитних установ та підприємницьких структур й інших зацікавлених осіб.

Матеріали публікуються мовою оригіналу в авторській редакції.

Редакція не завжди поділяє думки і погляди автора. Відповідальність за достовірність фактів, імен, географічних назв, цитат, цифр та інших відомостей несуть автори публікацій.

У відповідності із Законом України «Про авторське право і суміжні права», при використанні наукових ідей і матеріалів цієї збірки, посилання на авторів та видання є обов'язковими.

© Автори статей, 2026

ISSN 2520-2294 = Internauka. Seriâ: Èkonomičeskie nauki (Kiev)/Meždunarodnyj naučnyj žurnal "Internauka". Seriâ: Èkonomičeskie nauki

Редакція:

Головний редактор: **Камінська Тетяна Григорівна** — доктор економічних наук, професор, професор кафедри фінансів Академії праці, соціальних відносин і туризму (Київ, Україна)

Редакційна колегія:

Бардаш Сергій Володимирович — доктор економічних наук, професор, професор кафедри фінансів, банківської справи та страхування Київського кооперативного інституту бізнесу і права (Київ, Україна)

Безверхий Костянтин Вікторович — доктор економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансового аналізу та аудиту Державного торговельно-економічного університету (Київ, Україна)

Белялов Талят Енверович — доктор економічних наук, доцент, завідувач кафедри підприємництва та бізнесу Київського національного університету технологій та дизайну (Київ, Україна)

Гринько Алла Павлівна — доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту, бізнесу та професійних комунікацій Харківського національного університету ім. В. Н. Каразіна (Україна)

Дегтяр Андрій Олегович — доктор наук з державного управління, професор, Заслужений діяч науки і техніки України, професор кафедри публічного управління та підприємництва Національного аерокосмічного університету імені М. Є. Жуковського «Харківський авіаційний інститут» (Харків, Україна)

Дегтяр Олег Андрійович — доктор наук з державного управління, доцент, професор кафедри управління та бізнес-адміністрування Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника (Івано-Франківськ, Україна)

Зось-Кіор Микола Валерійович — доктор економічних наук, доцент, професор кафедри менеджменту Полтавської державної аграрної академії (Полтава, Україна)

Клочан В'ячеслав Васильович — доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту та маркетингу Миколаївського національного аграрного університету (Миколаїв, Україна)

Коваленко Дмитро Іванович — кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів та фінансово-економічної безпеки Київського національного університету технологій та дизайну (Київ, Україна)

Красноруцький Олексій Олександрович — доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри організації виробництва, бізнесу та менеджменту Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка (Харків, Україна)

Курило Людмила Ізидорівна — доктор економічних наук, професор, професор кафедри маркетингу та управління бізнесом Національного університету «Києво-Могилянська академія» (Київ, Україна)

Левицька Світлана Олексіївна — доктор економічних наук, професор, професор кафедри обліку і аудиту Національного університету водного господарства та природокористування (Рівне, Україна)

Назаренко Інна Миколаївна — доктор економічних наук, професор, професор кафедри економічного контролю та аудиту Сумського національного університету (Суми, Україна)

Олійник-Данн Олена Олександрівна — доктор економічних наук, професор, професор кафедри фінансів, банківської справи та страхування Київського кооперативного інституту бізнесу і права (Київ, Україна)

Охріменко Ігор Віталійович — доктор економічних наук, професор, проректор з навчальної та наукової роботи Київського кооперативного інституту бізнесу і права (Київ, Україна)

Паска Ігор Миколайович — доктор економічних наук, професор, декан економічного факультету Білоцерківського національного аграрного університету (Біла Церква, Україна)

Русіна Юлія Олександрівна — кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів та фінансово-економічної безпеки Київського національного університету технологій та дизайну (Київ, Україна)

Скриньковський Руслан Миколайович — кандидат економічних наук, професор, професор кафедри економіки підприємств та інформаційних технологій Закладу вищої освіти «Львівський університет бізнесу та права» (Львів, Україна)

Танклевська Наталія Станіславівна — доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки та фінансів Херсонського державного аграрного університету (Херсон, Україна)

Тарасенко Ірина Олексіївна — доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри фінансів та фінансово-економічної безпеки Київсього національного університету технологій та дизайну (Київ, Україна)

Токар Володимир Володимирович — доктор економічних наук, професор, професор кафедри інженерії програмного забезпечення та кібербезпеки Державного торговельно-економічного університету (Київ, Україна)

Фоміна Олена Володимирівна — доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри обліку та оподаткування Державного торговельно-економічного університету (Київ, Україна)

Ходжаян Аліна Олександрівна — доктор економічних наук, професор, професор кафедри міжнародних економічних відносин Державного торгівельно-економічного університету (Київ, Україна)

Horska Elena — Dr.h.c.Prof. Dr. Ing Professor Marketing and Management, Dean of the Faculty of Economics and Management of the Slovak University of Agriculture in Nitra (Slovak Republic)

Imamov Khamdilla — PhD, доцент Ташкентського державного економічного університету (Ташкент, Узбекистан)

Експерти:

Чистюхіна Анастасія Олександрівна — заступник голови наукової громадської організації «Фінансово-економічна наукова рада», член Українського Союзу Промисловців та Підприємців, засновник та генеральний директор кондитерського бізнесу "Just Right: Cakes, Coffee, Gifts" в США, сертифікований спеціаліст ServSafe Food Protection Manager, акредитований the American National Standards Institute (ANSI) and the Conference for Food Protection (CFP), член Wisconsin Bakers Association

Бірчак Олексій Володимирович — експерт у сфері B2B продажів та бізнес-розвитку, спеціаліст з побудови високоефективних комерційних систем на ринку США. Автор наукових публікацій з продажів, маркетингу та впровадження штучного інтелекту в підприємницькі процеси. Підприємець та консультант міжнародних компаній, автор книги "Negotiation Advantage: How to Sell Smarter, Not Harder", розробник методології BRIDGE, що використовується у B2B продажах для підвищення конверсій та стандартизації процесів. Член журі (суддя) конкурсу UBA — Ukrainian Business Awards

№ 1 (105)
1 том
2026
січень
МІЖНАРОДНИЙ НАУКОВИЙ ЖУРНАЛ «ІНТЕРНАУКА».
СЕРІЯ: «ЕКОНОМІЧНІ НАУКИ»
INTERNATIONAL SCIENTIFIC JOURNAL «INTERNAUKA».
SERIES: «ECONOMIC SCIENCES»

ЗМІСТ

ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННА СПРАВА

Свідло Карина Володимирівна, Богдан Наталія Миколаївна, Оболенцева Лариса Володимирівна
ЄВРОПЕЙСЬКІ СТУДІЇ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ЧИННИКІВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ ТА РЕСТОРАННОЇ СФЕРИ 11

ЕКОНОМІКА

Курило Людмила Ізидорівна
ПРОБЛЕМИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ АГРАРНОЇ СФЕРИ 20

Ачкасова Світлана Анатоліївна, У Чао
ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОГО РИЗИКУ У ДІЯЛЬНОСТІ МАЛИХ ПІДПРИЄМСТВ 27

Бордаєв Владислав Вікторович
ЦИФРОВІ ІННОВАЦІЇ ТА ESG-ОРІЄНТОВАНИЙ РОЗВИТОК ЕКСПОРТООРІЄНТОВАНИХ ПІДПРИЄМСТВ 33

Бурдяк Михайло Ігорович, Томашук Інна Вікторівна
СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ ВПРОВАДЖЕННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ 42

Вдовиченко Михайло Михайлович
ІНСТИТУЦІЙНЕ СЕРЕДОВИЩЕ ФУНКЦІОНУВАННЯ ІНДУСТРІАЛЬНИХ ПАРКІВ В УКРАЇНІ 55

Гаврилюк Іванна Іванівна, Когут Мар'яна Володимирівна
ЕКОНОМІЧНА РОЛЬ МІСЦЕВИХ ІНІЦІАТИВ У ФОРМУВАННІ ПІДПРИЄМНИЦЬКОГО СЕРЕДОВИЩА СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД 63

Ємельянов Олександр Юрійович, Степанків Володимир Зеновійович
ПОТЕНЦІАЛ ПІДВИЩЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВ: СУТНІСТЬ, ВИДИ ТА ОСОБЛИВОСТІ ОЦІНЮВАННЯ 70

Зоідзе Діана Романівна
АНАЛІЗ СУЧАСНИХ ТЕНДЕНЦІЙ НА СВІТОВОМУ РИНКУ ФАРМАЦЕВТИЧНОГО АУТСОРСИНГУ 78

Зубова Віталіна Вікторівна
МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО МОДЕЛЮВАННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ 86

Коваль Олена Василівна
ТРАНСФОРМАЦІЯ МАРКЕТИНГОВОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ АГРАРНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ЗМІН 99

Ладижинський Ілля Вікторович
ЕНЕРГЕТИЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІНСТРУМЕНТ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРИНЦИПІВ ЗЕЛЕНОЇ ЕКОНОМІКИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ АГРОПРОМИСЛОВИХ ЛАНЦЮГІВ 110

Моряк Тетяна Петрівна, Попович Тарас Андрійович
ОЦІНКА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ АНТИМОНОПОЛЬНОГО КОНТРОЛЮ НА РИНКАХ ПРИРОДНИХ МОНОПОЛІЙ УКРАЇНИ 121

Музиченко Андрій Олександрович
ВПЛИВ ГАЛУЗЕВИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ АГРОБІЗНЕСУ НА ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ ПІДПРИЄМСТВ 132

Опанасюк Віталій Віталійович
ЕКОНОМІЧНИЙ ДЕРЖАВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ УКРАЇНИ В ПЕРІОД ІНТЕГРОВАНОЇ СИНГУЛЯРНОСТІ 138

Підопригора Лариса Антонівна, Біла Ірина Сергіївна
ІННОВАЦІЙНІ ВІДПОВІДІ БІЗНЕСУ НА ВИКЛИКИ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ КОНКУРЕНЦІЇ: СВІТОВИЙ ДОСВІД ТА ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ В УКРАЇНІ 147

Піхняк Тетяна Андріївна
АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОГО ВИКОРИСТАННЯ РЕСУРСІВ ПРОМИСЛОВИМ ПІДПРИЄМСТВОМ 156

Чалюк Юлія Олексіївна
NEET-МОЛОДЬ У ЦИФРОВУ ЕПОХУ: НОВІ МОЖЛИВОСТІ НА РИНКУ ПОСЛУГ В УМОВАХ ЕНТРОПІЇ 162

Чернега Інна Іванівна, Панахно Роман Валерійович
НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ АГРАРНОЇ СФЕРИ ТА РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ 172

МАРКЕТИНГ

Барков Ілля Сергійович
ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО ВЗАЄМОДІЇ ЗІ СПОЖИВАЧАМИ ДЛЯ ФОРМУВАННЯ СТІЙКОЇ ЛОЯЛЬНОСТІ ДО БРЕНДУ МЕДІАКОМПАНІЇ 180

Лісун Яніна Вікторівна
АЙДЕНТИКА ЯК СКЛАДОВА БРЕНДИНГУ КЛАСИЧНИХ ТА ТЕХНІЧНИХ ЗВО УКРАЇНИ У ЦИФРОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ 188

Ткачук Світлана Валеріївна
КОПІРАЙТИНГ У МАРКЕТИНГУ СОЦМЕРЕЖ ЯК СКЛАДОВА PR 201

ОБЛІК І ОПОДАТКУВАННЯ

Василішин Станіслав Ігорович, Кащена Наталія Борисівна
ПРОБЛЕМА ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНОГО СУДЖЕННЯ БУХГАЛТЕРА КРІЗЬ ПРИЗМУ ПОВЕДІНКОВОГО ПІДХОДУ ДО БУХГАЛТЕРСЬКИХ ТЕОРІЙ 207

Панасюк Валентина Миколаївна, Проказюк Тарас Вікторович
ТРАНСФОРМАЦІЯ ОБЛІКУ ТА ОПОДАТКУВАННЯ ЕКСПОРТНИХ ОПЕРАЦІЙ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ 216

Роскладка Андрій Анатолійович, Роскладка Наталія Олександрівна
ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИЙ АНАЛІЗ ДАНИХ У СИСТЕМІ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ІТ-КОМПАНІЙ: ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНИЙ АСПЕКТ 223

Сторожук Тетяна Миколаївна
СИСТЕМОУТВОРЮЮЧІ ВЛАСТИВОСТІ БУХГАЛТЕРСЬКОГО БАЛАНСУ 231

Фоміна Олена Володимирівна
ОПТИМІЗАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ ДЛЯ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ КОНЦЕСІЙНИХ ПРОЄКТІВ: ІНСТРУМЕНТИ ТА ВИКЛИКИ 237

Яценко Наталя Михайлівна, Попадюк Ольга Олександрівна
ЕМОЦІЙНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЕКОСИСТЕМНОГО АРХІТЕКТОРА: НОВА ПАРАДИГМА ПРОФЕСІЇ БУХГАЛТЕРА 245

ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ДЕРЖАВИ

Пархоменко Павло Петрович, Куртсеітов Тимур Ленурович, Гусак Юрій Аркадійович, Деменєв Олександр Миколайович, Правдивець Олександр Миколайович
ЗАХОДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ РОЗВИТКУ ЗАКОНОДАВСТВА 252

CONTENTS

HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS

Svidlo Karyna, Bogdan Nataliia, Obolentseva Larysa
EUROPEAN STUDIES OF EUROINTEGRATION FACTORS IN THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF THE HOSPITALITY INDUSTRY AND THE RESTAURANT SECTOR 11

ECONOMY

Kurylo Liudmyla
PROBLEMS OF INNOVATIVE DEVELOPMENT OF THE AGRICULTURAL SECTOR 20

Achkasova Svitlana, Wu Chao
THEORETICAL APPROACHES TO DETERMINING ECONOMIC RISK IN THE ACTIVITIES OF SMALL ENTERPRISES 27

Bordaiev Vladyslav
DIGITAL INNOVATION AND ESG-ORIENTED DEVELOPMENT OF EXPORT-ORIENTED ENTERPRISES 33

Burdiak Mykhailo, Tomashuk Inna
STRATEGIC PRIORITIES FOR THE IMPLEMENTATION OF DIGITAL TECHNOLOGIES IN AGRICULTURAL ENTERPRISES 42

Vdovychenko Mykhailo
INSTITUTIONAL ENVIRONMENT OF INDUSTRIAL PARKS FUNCTIONING IN UKRAINE 55

Havryliuk Ivanna, Kohut Mariana
THE ECONOMIC ROLE OF LOCAL INITIATIVES IN SHAPING THE ENTREPRENEURIAL ENVIRONMENT OF RURAL TERRITORIAL COMMUNITIES 63

Yemelyanov Olexandr, Stepankiv Volodymyr
POTENTIAL FOR INCREASING THE ECONOMIC STABILITY OF ENTERPRISES: ESSENCE, TYPES AND FEATURES OF ASSESSMENT 70

Zoidze Diana
ANALYSIS OF MODERN TRENDS IN THE GLOBAL PHARMACEUTICAL OUTSOURCING MARKET 78

Zubova Vitalina
METHODOLOGICAL APPROACHES TO MODELING BUSINESS PROCESSES OF AN ENTERPRISE IN THE CONDITIONS OF DIGITAL TRANSFORMATION 86

Koval Olena
TRANSFORMATION OF THE MARKETING MECHANISM OF AGRICULTURAL ENTERPRISES MANAGEMENT IN THE CONDITIONS OF EUROPEAN INTEGRATION CHANGES 99

Ladyzhynskyi Illia
ENERGY MANAGEMENT AS A TOOL FOR IMPLEMENTING GREEN ECONOMY PRINCIPLES IN AGRI-FOOD CHAIN ENTERPRISES 110

Moryak Tetyana, Popovych Taras
ASSESSMENT OF THE EFFECTIVENESS OF ANTIMONOPOLY CONTROL IN THE MARKETS OF NATURAL MONOPOLIES OF UKRAINE 121

Muzychenko Andrii
THE IMPACT OF AGRIBUSINESS INDUSTRY FEATURES ON THE FORMATION OF FINANCIAL RESULTS OF ENTERPRISES 132

Opanasyuk Vitaliy
ECONOMIC STATE MANAGEMENT OF UKRAINE IN THE PERIOD OF INTEGRATED SINGULARITY 138

Pidopryhora Larysa, Bila Iryna
INNOVATIVE BUSINESS RESPONSES TO CHALLENGES IN THE CONDITIONS OF GLOBAL COMPETITION: WORLD EXPERIENCE AND IMPLEMENTATION IN UKRAINE 147

Pikhniak Tetiana
ANALYSIS OF THE EFFECTIVE USE OF RESOURCES BY AN INDUSTRIAL ENTERPRISE 156

Chaliuk Yuliia
NEET IN THE DIGITAL AGE: NEW OPPORTUNITIES IN THE SERVICE SECTOR UNDER CONDITIONS OF ENTROPY 162

Cherneha Inna, Panakhno Roman
DIRECTIONS FOR IMPROVING THE SOCIO-ECONOMIC DEVELOPMENT OF AGRICULTURAL ENTITLEMENTS AND RISK MANAGEMENT 172

MARKETING

Barkov Illia
INNOVATIVE APPROACHES TO INTERACTION WITH CONSUMERS FOR BUILDING SUSTAINABLE LOYALTY TO THE MEDIA COMPANY'S BRAND 180

Lisun Yanina
IDENTITY AS A BRANDING COMPONENT OF CLASSIC AND TECHNICAL HEI OF UKRAINE IN THE DIGITAL ENVIRONMENT 188

Tkachuk Svitlana
COPYWRITING IN SOCIAL MEDIA MARKETING AS A COMPONENT OF PR 201

ACCOUNTING AND TAXATION

Vasylishyn Stanislav, Kashchena Nataliia
THE PROBLEM OF FORMING THE PROFESSIONAL JUDGEMENT OF AN ACCOUNTANT THROUGH THE PRISM OF THE BEHAVIOURAL APPROACH TO ACCOUNTING THEORIES 207

Panasyuk Valentyna, Prokaziuk Taras
TRANSFORMATION OF ACCOUNTING AND TAXATION OF EXPORT OPERATIONS UNDER MARTIAL LAW 216

Roskladka Andrii , Roskladka Nataliia
INTELLIGENT DATA ANALYSIS IN THE SYSTEM OF EVALUATING THE EFFICIENCY OF IT COMPANIES: THEORETICAL AND METHODOLOGICAL ASPECT 223

Storozhuk Tetiana
SYSTEM-FORMING PROPERTIES OF THE ACCOUNTING BALANCE SHEET 231

Fomina Olena
OPTIMIZATION OF MANAGERIAL ACCOUNTING FOR EVALUATING THE EFFICIENCY OF CONCESSION PROJECTS: TOOLS AND CHALLENGES 237

Yatsenko Natalia, Popadiuk Olha
EMOTIONAL INTELLIGENCE OF AN ECOSYSTEM ARCHITECT: A NEW PARADIGM FOR THE ACCOUNTING PROFESSION 245

УДК 338.48:65(4)

Свідло Карина Володимирівна
доктор технічних наук, професор,
професор кафедри туризму і готельного господарства
Харківський національний університет міського господарства ім. О.М. Бекетова
Svidlo Karyna
Doctor of Technical Sciences, Professor,
Department of Tourism and Hotel Management
O.M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv
ORCID: 0000-0002-0175-7756

Богдан Наталія Миколаївна
доктор економічних наук, професор,
професор кафедри туризму і готельного господарства
Харківський національний університет міського господарства ім. О.М. Бекетова
Bogdan Nataliia
Doctor of Economics, Professor,
Department of Tourism and Hotel Management
O.M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv
ORCID: 0000-0002-8176-9721

Оболенцева Лариса Володимирівна
доктор економічних наук, професор,
професор кафедри туризму і готельного господарства
Харківський національний університет міського господарства ім. О.М. Бекетова
Obolentseva Larysa
Doctor of Economics, Professor,
Department of Tourism and Hotel Management
O.M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv
ORCID: 0000-0001-7085-6902

DOI: 10.25313/2520-2294-2026-1-11835

ЄВРОПЕЙСЬКІ СТУДІЇ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ЧИННИКІВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ ТА РЕСТОРАННОЇ СФЕРИ

EUROPEAN STUDIES OF EUROINTEGRATION FACTORS IN THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF THE HOSPITALITY INDUSTRY AND THE RESTAURANT SECTOR

Анотація. *У статті в межах європейських студій досліджено євроінтеграційні чинники сталого розвитку індустрії гостинності та ресторанної сфери. Проаналізовано вплив політик, регуляторних норм і програм Європейського Союзу, спрямованих на поєднання економічного зростання з екологічною та соціальною відповідальністю. Обґрунтовано, що адаптація підприємств до стандартів ЄС, зокрема у сфері сталого туризму, екологічного менеджменту та корпоративної соціальної відповідальності, сприяє підвищенню конкурентоспроможності, ефективності використання ресурсів і*

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

довгострокової стійкості готельно-ресторанного бізнесу. Водночас виявлено нерівномірність реалізації євроінтеграційних підходів серед держав-членів ЄС та країн-сусідів, що зумовлює необхідність подальших досліджень економічних механізмів підтримки сталого розвитку галузі.

Вступ. Сучасні ринкові відносини є однією з найбільш ефективних форм підприємницької діяльності, що характеризуються глобалізацією економічних процесів, посиленням конкуренції та зростанням вимог до ефективності господарювання. У межах європейських студій особлива увага приділяється дослідженню євроінтеграційних чинників, які визначають напрями трансформації національних економік і секторів послуг у процесі їх інтеграції до європейського економічного простору. За таких умов індустрія гостинності та ресторанна сфера зазнають суттєвих змін, зумовлених адаптацією до політик, нормативно-правових вимог і стандартів Європейського Союзу, а також посиленням ролі принципів сталого розвитку.

Європейська інтеграція формує систему євроінтеграційних чинників сталого розвитку, що охоплює уніфікацію економічної політики, упровадження єдиних стандартів якості послуг, екологічної безпеки та соціальної відповідальності бізнесу. Зазначені чинники безпосередньо впливають на діяльність підприємств індустрії гостинності та ресторанної сфери, визначаючи нові вимоги до організації бізнес-процесів, управління ресурсами та розвитку людського капіталу. У цьому контексті сталий розвиток розглядається не лише як стратегічна мета, а як інтегрований підхід, що поєднує економічну ефективність, раціональне використання природних ресурсів і соціальну орієнтацію підприємницької діяльності відповідно до європейських цінностей та стандартів.

У системі управління підприємствами гостинності та ресторанної сфери питання сталого розвитку мають комплексний характер з позиції європейських студій, оскільки потребують узгодження фінансових показників, інвестиційних рішень, екологічних витрат і соціальних зобов'язань із регуляторними вимогами Європейського Союзу. У зв'язку з цим актуалізується необхідність визначення ролі євроінтеграційних чинників у формуванні економічних механізмів сталого розвитку готельно-ресторанного бізнесу та обґрунтування напрямів адаптації підприємств галузі до європейської моделі сталого економічного розвитку.

Мета. Метою дослідження полягає в обґрунтуванні євроінтеграційних чинників сталого розвитку індустрії гостинності та ресторанної сфери в контексті європейських студій, а також у визначенні ролі політик, регуляторних і економічних механізмів Європейського Союзу у підвищенні ефективності, конкурентоспроможності та довгострокової стійкості підприємств галузі.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: нормативно-правові акти та програмні документи Європейського Союзу у сфері сталого розвитку, туризму та індустрії гостинності; наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, присвячені проблемам європейської інтеграції, сталого розвитку та економіки готельно-ресторанного бізнесу; аналітичні звіти міжнародних організацій (ЄС, UNWTO, OECD). У процесі дослідження використано такі наукові методи: теоретичного узагальнення та систематизації – для аналізу підходів до сталого розвитку індустрії гостинності та визначення ключових економічних показників; економічного аналізу та порівняння – для оцінювання впливу європейської інтеграції на розвиток підприємств галузі; аналізу та синтезу – для побудови взаємозв'язків між інтеграційними процесами, економічною ефективністю та конкурентоспроможністю; логічного узагальнення – для формулювання висновків і перспектив подальших досліджень.

Результати. У науковій статті в межах європейських студій обґрунтовано, що європейська інтеграція формує систему євроінтеграційних чинників сталого розвитку індустрії гостинності та ресторанної сфери. Визначено, що гармонізація нормативно-правових і якісних стандартів Європейського Союзу, доступ до європейських фінансових інструментів, а також упровадження екологічних і соціальних норм ЄС виступають ключовими чинниками підвищення операційної ефективності та конкурентоспроможності підприємств галузі. Доведено, що імплементація принципів сталого розвитку відповідно до європейських політик і практик сприяє оптимізації витрат, зростанню інвестиційної привабливості та зміцненню ринкових позицій підприємств індустрії гостинності. Водночас встановлено, що нерівномірність реалізації євроінтеграційних підходів, обмежений доступ до фінансових ресурсів та складність регуляторних вимог ЄС формують додаткові економічні бар'єри, особливо для малих і середніх підприємств готельно-ресторанної сфери.

Перспективи. Перспективи подальших наукових досліджень у межах європейських студій пов'язані з поглибленим аналізом євроінтеграційних економічних інструментів підтримки сталого розвитку підприємств індустрії гостинності, а також з оцінюванням ефективності впровадження зелених технологій, цифровізації та моделей циркулярної економіки відповідно до стратегій і політик Європейського Союзу у готельно-ресторанній сфері.

Ключові слова: *європейські студії, євроінтеграційні чинники, індустрія гостинності, ресторанна сфера, сталий розвиток, політика ЄС, економічна ефективність.*

Summary. *Within the framework of European studies, this article examines Eurointegration factors influencing the sustainable development of the hospitality industry and the restaurant sector. The study analyzes European Union policies, regulatory frameworks, and economic instruments aimed at combining economic growth with environmental protection and social responsibility. It is demonstrated that adaptation to EU standards, including sustainable tourism strategies, environmental management systems, and corporate social responsibility practices, enhances competitiveness, resource efficiency, and long-term resilience of hospitality enterprises. At the same time, the implementation of Eurointegration approaches remains uneven across EU member states and neighboring countries, highlighting the need for further research on economic support mechanisms for sustainable sectoral development.*

Introduction. Modern market relations represent one of the most effective forms of entrepreneurial activity, characterized by the globalization of economic processes, intensified competition, and increasing demands for economic efficiency. Within the framework of European studies, particular attention is paid to the analysis of Eurointegration factors that determine the directions of transformation of national economies and service sectors in the process of their integration into the European economic space. Under such conditions, the hospitality industry and the restaurant sector undergo significant changes driven by adaptation to European Union policies, regulatory requirements, and standards, as well as by the growing role of sustainable development principles.

European integration shapes a system of Eurointegration factors of sustainable development, encompassing the harmonization of economic policies and the implementation of unified standards of service quality, environmental protection, and corporate social responsibility. These factors directly affect the activities of enterprises in the hospitality industry and the restaurant sector, defining new requirements for the organization of business processes, resource management, and human capital development. In this context, sustainable development is considered not only as a strategic goal but also as an integrated approach that combines economic efficiency, rational use of natural resources, and the social orientation of entrepreneurial activity in accordance with European values and standards.

Within the management system of hospitality and restaurant enterprises, sustainable development issues are complex from the perspective of European studies, as they require the alignment of financial indicators, investment decisions, environmental expenditures, and social obligations with the regulatory requirements of the European Union. In this regard, the need arises to determine the role of Eurointegration factors in shaping the economic mechanisms of sustainable development of the hotel and restaurant business and to substantiate the directions for adapting enterprises in the sector to the European model of sustainable economic development.

Purpose. The purpose of the study is to substantiate the Eurointegration factors of sustainable development of the hospitality industry and the restaurant sector in the context of European studies, as well as to determine the role of European Union policies, regulatory frameworks, and economic mechanisms in enhancing the efficiency, competitiveness, and long-term resilience of enterprises in the sector.

Materials and methods. The research materials include: regulatory acts and policy documents of the European Union in the fields of sustainable development, tourism, and the hospitality industry; scientific works of domestic and foreign scholars devoted to issues of European integration, sustainable development, and the economics of the hospitality and restaurant business; and analytical reports of international organizations (EU, UNWTO, OECD). The following scientific methods were used in the study: theoretical generalization and systematization – to analyze approaches to sustainable development of the hospitality industry; economic analysis and comparison – to assess the impact of European integration on the development of enterprises in the sector; analysis and synthesis – to identify the relationship between integration processes and economic efficiency; and logical generalization – to formulate conclusions and directions for further research.

Results. Within the framework of European studies, the scientific article substantiates that European integration forms a system of Eurointegration factors for the sustainable development of the hospitality industry and the restaurant sector. It is determined that the harmonization of the regulatory and legal framework and quality standards of the European Union, access to European financial instruments, as well as the implementation of EU environmental and social norms act as key factors in enhancing the operational efficiency and competitiveness of enterprises in the sector. It is proven that the implementation of sustainable development principles in accordance with European policies and practices contributes to cost optimization, increased investment attractiveness, and the strengthening of market positions of hospitality enterprises. At the same time, it is established that the uneven implementation of Eurointegration approaches, limited access to financial resources, and the complexity of EU regulatory requirements create additional economic barriers, especially for small and medium-sized enterprises in the hotel and restaurant sector.

Discussion. In further research it is proposed to focus on associated with an in-depth analysis of economic instruments supporting the sustainable development of hospitality enterprises in the context of European integration, as well as with assessing the effectiveness of implementing green technologies, digitalization, and circular economy models in the hospitality and restaurant business.

Key words: *European studies, Eurointegration factors, hospitality industry, restaurant sector, sustainable development, EU policy, economic efficiency.*

Постановка проблеми. Процеси європейської інтеграції формують систему євроінтеграційних чинників, що визначають напрями трансформації індустрії гостинності та ресторанної сфери. У межах європейських студій ці чинники розглядаються як поєднання економічних, інституційних, екологічних і соціальних механізмів, закріплених у політиках та нормативних документах Європейського Союзу. Їх вплив зумовлює необхідність адаптації бізнес-моделей підприємств галузі до принципів сталого розвитку, що забезпечують баланс між економічною ефективністю, екологічною безпекою та соціальною відповідальністю.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми європейської інтеграції та сталого розвитку індустрії гостинності й ресторанного бізнесу широко висвітлюються у працях вітчизняних і зарубіжних учених. Значний внесок у формування теоретичних засад сталого розвитку сфери гостинності зроблено представниками економічної науки, менеджменту та туризмології.

Зарубіжний дослідник Д. Бухаліс (D. Buhalis) [1] розглядає вплив глобалізації та інтеграційних процесів на трансформацію туристичного та готельно-ресторанного бізнесу, наголошуючи на ролі цифровізації та інновацій у підвищенні конкурентоспроможності підприємств. С. Гессінг (S. Gössling) [2] досліджує екологічні аспекти сталого розвитку туризму в країнах Європейського Союзу, акцентуючи увагу на необхідності скорочення ресурсоспоживання та негативного впливу на довкілля.

Питання впровадження принципів сталого розвитку в діяльність підприємств індустрії гостинності ґрунтовно висвітлені у працях П. Джонса (P. Jones), Д. Хілльєра (D. Hillier) та Д. Комфорта (D. Comfort) [3], які аналізують корпоративну соціальну відповідальність як чинник економічної ефективності та довгострокової стійкості бізнесу. Ф. Меліссен (F. Melissen) [4] розглядає сталі бізнес-моделі у сфері гостинності в умовах європейської інтеграції та адаптації до єдиних стандартів ЄС.

Європейські вчені Б. Брамвелл (B. Bramwell) і Б. Лейн (B. Lane) [5] зосереджують увагу на регіональному аспекті сталого розвитку туризму та ролі європейської політики у формуванні інституційного середовища. У дослідженнях М. Холла (C. M. Hall), С. Гессінга (S. Gössling) та Д. Скотта (D. Scott) [6] обґрунтовано необхідність поєднання економічного зростання, екологічної безпеки та соціальної відповідальності в умовах інтеграції європейських ринків.

Вітчизняні науковці також активно досліджують економічні аспекти розвитку індустрії гостинності. Так, І. Я. Максименко та С. С. Неч [7] аналізують функціонування підприємств сфери послуг в умовах інтеграції України до європейського економічного простору. О. В. Мелень та О. А. Потоцька [8] розглядають інституційні та економічні умови сталого розвитку підприємств готельно-ресторанного бізнесу.

У працях українських дослідників [9–11] значну увагу приділено проблемам підвищення економічної ефективності, інвестиційної привабливості та конкурентоспроможності підприємств індустрії гостинності в умовах гармонізації з європейськими стандартами. Окремі дослідження присвячені аналізу фінансових та організаційно-економічних механізмів сталого розвитку підприємств сфери послуг.

Важливе значення мають аналітичні доповіді та програмні документи міжнародних організацій — Європейської Комісії [12], Всесвітньої туристичної організації (UNWTO) [13] та Організації економічного співробітництва та розвитку (OECD) [14], у яких визначено стратегічні напрями розвитку сталого туризму та індустрії гостинності в країнах ЄС.

Разом з тим, незважаючи на значну кількість наукових досліджень, залишаються недостатньо вирішеними питання щодо: визначення економічної ролі європейської інтеграції у формуванні механізмів сталого розвитку підприємств індустрії гостинності; оцінювання впливу європейських регуляторних стандартів на економічну ефективність готельно-ресторанного бізнесу; систематизації економічних інструментів підтримки сталого розвитку підприємств галузі в умовах інтеграційних процесів [15–20].

Метою статті є обґрунтуванні євроінтеграційних чинників сталого розвитку індустрії гостинності та ресторанної сфери в контексті європейських студій, а також у визначенні ролі політик, регуляторних і економічних механізмів Європейського Союзу у підвищенні ефективності, конкурентоспроможності та довгострокової стійкості підприємств галузі.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: нормативно-правові акти та програмні документи Європейського Союзу у сфері сталого розвитку, туризму та індустрії гостинності; наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, присвячені проблемам європейської інтеграції, сталого розвитку та економіки готельно-ресторанного бізнесу; аналітичні звіти міжнародних організацій (ЄС, UNWTO, OECD). У процесі дослідження використано такі наукові методи: теоретичного узагальнення та систематизації — для аналізу підходів до сталого розвитку індустрії гостинності та визначення ключових економічних показників; економічного аналізу та порівняння — для оцінювання впливу європейської інтеграції на розвиток підприємств галузі; аналізу та синтезу — для побудови взаємозв'язків між інтеграційними процесами, економічною ефективністю та конкурентоспроможністю; логічного узагальнення — для формулювання висновків і перспектив подальших досліджень.

Виклад основного матеріалу. Сучасна індустрія гостинності та ресторанного бізнесу функціонує в умовах глобалізації, підвищеної конкуренції та посилення вимог до сталого розвитку. Європейська інтеграція впливає на всі аспекти діяльності підприємств галузі — від економічної ефективності до соціальної відповідальності та екологічних практик.

Європейська інтеграція передбачає гармонізацію стандартів якості, екологічної безпеки та соціальної відповідальності, що безпосередньо впливає на підприємства індустрії гостинності (Рис. 1):

- Економічний аспект: доступ до європейських фінансових інструментів, грантів і програм підтримки малого та середнього бізнесу.
- Екологічний аспект: впровадження зелених технологій, зниження споживання енергоресурсів, утилізація відходів, сертифікація за стандартами EU Eco-Label.
- Соціальний аспект: розвиток корпоративної соціальної відповідальності, покращення умов праці, стимулювання персоналу.

Для забезпечення сталого розвитку підприємства (Табл. 1) мають приділяти особливу увагу раціональному та системному управлінню витратами (Рис. 2). Ефективна політика витрат дозволяє не лише підвищити економічну результативність діяльності, а й забезпечити баланс між соціальними та екологічни-

Рис. 1. Взаємодія економічного, екологічного та соціального аспектів сталого розвитку підприємств гостинності під впливом європейської інтеграції

Джерело: авторська розробка

ми складовими розвитку. Зокрема, підприємствам необхідно зосередитися на таких основних напрямах витрат:

1. Винагорода працівників, що включає основну заробітну плату, премії, бонуси, а також різноманітні соціальні пакети й пільги. Інвестиції у персонал сприяють зростанню мотивації, продуктивності праці та зниженню плинності кадрів, що є важливою умовою довгострокової стабільності підприємства.

2. Енергоресурси, зокрема витрати на електроенергію, воду та природний газ. Оптимізація споживання енергоресурсів, упровадження енергоощадних технологій і контроль за їх використанням дозволяють скоротити витрати та зменшити негативний вплив на довкілля.

3. Екологічні ініціативи, які охоплюють заходи з переробки та зменшення відходів, використання енергоефективного обладнання, а також впровадження принципів екологічної відповідальності та «зеленої» сертифікації. Такі інвестиції підвищують екологічну репутацію підприємства, сприяють відповідності сучасним стандартам сталого розвитку та формують позитивний імідж серед споживачів і партнерів.

Європейські стандарти та регуляторні вимоги суттєво впливають на рівень конкурентоспроможності підприємств (Рис. 3), формуючи нові підходи до організації діяльності, управління ресурсами та розвитку персоналу. Їхній вплив проявляється через такі основні напрями:

- Упровадження сучасних технологій передбачає активне використання цифрових рішень у системі управління підприємством, зокрема автоматизацію облікових процесів, цифровізацію управлінських

Таблиця 1

Основні категорії витрат підприємств індустрії гостинності для забезпечення сталого розвитку

Категорія витрат	Складові	Приклади заходів
Винагорода працівників	Зарплата, бонуси, соц. пакети	Система KPI, програми мотивації
Енергоресурси	Електроенергія, вода, газ	Енергоефективне обладнання, LED освітлення
Екологічні ініціативи	Відходи, сертифікація, екотуризм	Переробка сміття, EU Eco-Label, «зелений туризм»

Джерело: узагальнено авторами на основі [3; 6; 9; 13–14; 16]

Рис. 2. Структура витрат підприємств індустрії гостинності у контексті сталого розвитку
Джерело: розроблено авторами на основі [5; 6; 9; 13–14; 18; 20]

рішень, застосування онлайн-платформ для бронювання та взаємодії з клієнтами, а також впровадження спеціалізованих систем контролю й обліку споживання енергоресурсів. Це сприяє підвищенню операційної ефективності та зниженню витрат.

- Підвищення якості послуг забезпечується шляхом дотримання європейських стандартів і систем менеджменту якості, таких як HACCP та ISO 9001, а також через проходження сертифікації туристичних та сервісних об'єктів. Впровадження цих стандартів підвищує рівень безпеки, надійності та довіри з боку споживачів, що позитивно позначається на репутації підприємства.
- Інноваційні підходи до мотивації персоналу включають інвестування в професійне навчання та підвищення кваліфікації працівників, запровадження гнучких форм оплати праці, систем матеріального й нематеріального стимулювання, а також реалізацію програм кар'єрного та професійного розвитку. Це дозволяє залучати й утримувати кваліфіковані кадри, підвищувати їхню зацікавленість у результатах діяльності та забезпечувати довгострокову конкурентну перевагу підприємства.

У процесі європейської інтеграції бухгалтерський облік набуває особливого значення та виконує низку ключових функцій, спрямованих на забезпечення прозорості, ефективності й відповідності діяльності підприємств сучасним вимогам сталого розвитку. Його роль виходить за межі традиційного обліку та охоплює стратегічні аспекти управління.

Інформаційна функція полягає у формуванні та наданні керівництву підприємства достовірної, систематизованої та своєчасної інформації щодо рівня витрат, пов'язаних із реалізацією заходів зі сталого розвитку, а також щодо витрат на оплату праці, соціальні гарантії й винагороду працівників. Це дає змогу приймати обґрунтовані управлінські рішення (Рис. 4).

Контрольна функція спрямована на постійний моніторинг раціональності та ефективності використання фінансових, матеріальних і енергетичних ресурсів, а також на перевірку дотримання екологічних норм, стандартів і вимог, що встановлюються в межах європейського законодавства та практик.

Оціночна та аналітична функція забезпечує оцінку економічної ефективності й доцільності інвесту-

Рис. 3. Механізм впливу європейської інтеграції на конкурентоспроможність підприємств гостинності
Джерело: розроблено авторами на основі [12; 14; 18; 20]

Рис. 4. Інтегрована модель оцінки ефективності підприємств гостинності
Джерело: розроблено авторами на основі [9; 14; 16; 18]

вання у впровадження зелених технологій, розвиток людського капіталу, організацію навчання і підвищення кваліфікації персоналу, а також у створення сучасних мотиваційних і заохочувальних програм.

Це сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства та його адаптації до європейських стандартів ведення бізнесу (Табл. 2).

Висновки і перспективи подальших досліджень. Таким чином, європейська інтеграція виступає ключовим економічним фактором, що стимулює сталий розвиток індустрії гостинності та ресторанного бізнесу. Гармонізація стандартів, доступ до європейських фінансових інструментів та впровадження екологічних і соціальних норм сприяють підвищенню операційної ефективності підприємств галузі. Система управління витратами підприємств у контексті європейської інтеграції потребує комплексного підходу, що поєднує економічні, соціальні та екологічні аспекти. Витрати на винагороду працівників, енергоресурси та впровадження «зелених» технологій мають бути систематизовані і враховані в бухгалтерському та управлінському обліку для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Впровадження принципів сталого розвитку дозволяє підприємствам: оптимізувати витрати та підвищити ефективність використання ресурсів; збільшити інвестиційну привабливість та ринкові позиції; зміцнити корпоративну соціальну відповідальність і мотивацію персоналу. Складність регуляторного середовища та нерівномірний доступ до ресурсів створюють економічні бар'єри, особливо для малих і середніх підприємств. Це підкреслює необхідність адаптації внутрішніх механізмів управління та бухгалтерського обліку до європейських стандартів і практик. Бухгалтерський облік і аналітика виступають інформаційною базою для оцінки ефективності сталого розвитку, включаючи контроль витрат на оплату праці, енергоресурси та екологічні заходи, що дозволяє підприємствам формувати обґрунтовані стратегії розвитку.

В подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на поглибленому аналізі економічних інструментів підтримки сталого розвитку

Таблиця 2

Показники ефективності сталого розвитку в готельно-ресторанному бізнесі

Показник	Метод оцінки	Джерело даних
Економічна ефективність	ROI, витрати/дохід	Фінансові звіти підприємства
Екологічна ефективність	Споживання енергоносіїв, відходи	Облік енергоресурсів, сертифікати
Соціальна ефективність	Задоволення персо-налу, плинність	HR-звіти, опитування персоналу

Джерело: систематизовано авторами на основі [5; 14; 18; 20]

підприємств індустрії гостинності в умовах європейської інтеграції, зокрема ефективності використання грантових і субсидійних механізмів ЄС. Це надасть змогу покращити методику оцінки ефективності впровадження зелених технологій та енергозбереження в готельно-ресторанному бізнесі, включаючи стандарти EU Eco-Label та інноваційні цифрові системи моніторингу ресурсів, вивчити вплив цифровізації та інтегрованих систем управління на ефективність підприємств гостинності з позиції сталого розвитку, зокрема використання програм ERP, CRM та HRM для контролю витрат і мотивації персоналу, оцінити соціальний ефект впровадження принципів сталого розвитку, включаючи вплив на задоволення працівників, професійний розвиток та корпоративну культуру, з подальшою розробкою рекомендацій щодо оптимізації HR-політик та розробити інтегровані моделі обліку та аналізу витрат підприємств, які поєднують фінансові, екологічні та соціальні показники, з метою створення комплексного KPI сталого розвитку та покращення системи прийняття управлінських рішень.

Література

1. Buhalis D. Digitalization in the hospitality industry: A global perspective. *Tourism Management Perspectives*. 2020. № 35. P. 100706.

2. Gössling S. Sustainable tourism and the European Union: Challenges and opportunities. *Journal of Sustainable Tourism*. 2018. № 26(9). P. 1455–1473.

3. Jones P., Hillier D., Comfort D. Sustainability in the European hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 2016. № 28(1). P. 36–53.

4. Melissen F. Hotel management strategies in the context of European integration. *International Hospitality Review*. 2019. № 33(2). P. 112–128.

5. Bramwell B., Lane B. Sustainable tourism policies in Europe: Theory and practice. *Tourism Management*. 2011. № 32(3). P. 645–653.

6. Hall C.M., Gössling S., Scott D. Tourism and sustainability: An introduction. *Routledge*. 2015.

7. Максименко І.Я., Неч С.С. Європейська інтеграція та розвиток індустрії гостинності в Україні. *Економіка та управління підприємством*. 2020. № 3. С. 45–52.

8. Мелень О.В., Потоцька О.А. Інституційні аспекти сталого розвитку підприємств готельно-ресторанного бізнесу. *Менеджмент та бізнес-адміністрування*. 2019. № 2(5). С. 23–32.

9. Овсюк Н.В., Радченко О.Ю. Сталий розвиток і конкурентоспроможність підприємств індустрії гостинності. *Економічний вісник України*. 2018. № 12. С. 67–74.

10. Самолюк Н.М. Інновації та економічна ефективність у готельно-ресторанному бізнесі. *Маркетинг та управління інноваціями*. 2019. № 6(1). С. 88–95.

11. Саух І.В. Економічні механізми підтримки сталого розвитку підприємств гостинності. *Фінанси України*. 2020. № 4. С. 33–42.

12. European Commission. A European strategy for sustainable tourism. Brussels: European Union, 2019. URL: https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/b9e0401b-4deb-11f0-a9d0-01aa75ed71a1/language-en.com (дата звернення: 10.01.2026).

13. UNWTO. Global report on sustainable tourism and hospitality. Madrid: UNWTO, 2021. URL: https://www.untourism.int/es/EU-guidebook-on-sustainable-tourism-for-development.com (дата звернення: 10.01.2026).

14. OECD. Tourism policies and sustainability indicators. Paris: OECD Publishing, 2020. URL: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-tourism-trends-and-policies-2020_6b47b985-en/full-report.html (дата звернення: 10.01.2026).

15. Hall C.M. Tourism and European integration: Implications for sustainable development. *Annals of Tourism Research*. 2017. № 64. P. 69–81.

16. Gössling S., Scott D., Hall C.M. Tourism and water: Interactions, impacts and challenges in the EU. *Tourism Management*. 2018. № 65. P. 250–261.

17. Bramwell B., Lane B. Critical research on the governance of tourism and hospitality in Europe. *Journal of Travel Research*. 2019. № 58(2). P. 173–185.

18. Dwyer L., Forsyth P., Spurr R. Evaluating sustainable tourism policies in European cities. *Sustainability*. 2020. № 12(15). P. 6021.

19. Hall C.M., Gössling S. Sustainable tourism and European policy: Pathways to implementation. *Current Issues in Tourism*. 2019. № 22(7). P. 759–774.

20. Jones P., Comfort D. European Union sustainability policies and hospitality management. *European Business Review*. 2018. № 30(1). P. 2–18.

References

1. Buhalis D. Digitalization in the hospitality industry: A global perspective. *Tourism Management Perspectives*. 2020. № 35. P. 100706.

2. Gössling S. Sustainable tourism and the European Union: Challenges and opportunities. *Journal of Sustainable Tourism*. 2018. № 26(9). P. 1455–1473.

3. Jones P., Hillier D., Comfort D. Sustainability in the European hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 2016. № 28(1). P. 36–53.

4. Melissen F. Hotel management strategies in the context of European integration. *International Hospitality Review*. 2019. № 33(2). P. 112–128.

5. Bramwell B., Lane B. Sustainable tourism policies in Europe: Theory and practice. *Tourism Management*. 2011. № 32(3). P. 645–653.

6. Hall C.M., Gössling S., Scott D. Tourism and sustainability: An introduction. *Routledge*. 2015.

7. Maksymenko I.Ia., Nech S.S. Yevropeiska intehratsiia ta rozvytok industrii hostynnosti v Ukraini. *Ekonomika ta upravlinnia pidpryiemstvom*. 2020. № 3. C. 45–52 [in Ukrainian].

8. Melen O.V., Pototska O.A. Instytutsiini aspekty staloho rozvytku pidpryiemstv hotelno-restorannoho biznesu. *Menedzhment ta biznes-administruvannia.* 2019. № 2(5). C. 23–32 [in Ukrainian].

9. Ovsiuk N.V., Radchenko O.Iu. Stalyi rozvytok i konkurentospromozhnist pidpryiemstv industrii hostynnosti. *Ekonomichnyi visnyk Ukrainy*. 2018. № 12. C. 67–74 [in Ukrainian].

10. Samoliuk N.M. Innovatsii ta ekonomichna efektyvnist u hotelno-restorannomu biznesi. *Marketynh ta upravlinnia innovatsiiamy*, 2019. № 6(1). C. 88–95 [in Ukrainian].

11. Saukh I.V. Ekonomichni mekhanizmy pidtrymky staloho rozvytku pidpryiemstv hostynnosti. *Finansy Ukrainy*. 2020. № 4. C. 33–42 [in Ukrainian].

12. European Commission. A European strategy for sustainable tourism. Brussels: European Union; 2019. URL: https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/b9e0401b-4deb-11f0-a9d0–01aa75ed71a1/language-en.com (accessed 10.01.2026).

13. UNWTO. Global report on sustainable tourism and hospitality. Madrid: UNWTO, 2021. URL: https://www.untourism.int/es/EU-guidebook-on-sustainable-tourism-for-development.com (accessed 10.01.2026).

14. OECD. Tourism policies and sustainability indicators. Paris: OECD Publishing, 2020. URL: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-tourism-trends-and-policies-2020_6b47b985-en/full-report.html (accessed 10.01.2026).

15. Hall C.M. Tourism and European integration: Implications for sustainable development. *Annals of Tourism Research*, 2017. № 64. P. 69–81

16. Gössling S., Scott D., Hall C.M. Tourism and water: Interactions, impacts and challenges in the EU. *Tourism Management*, 2018. № 65. P. 250–261.

17. Bramwell B., Lane B. Critical research on the governance of tourism and hospitality in Europe. *Journal of Travel Research*, 2019. № 58(2). P. 173–185.

18. Dwyer L., Forsyth P., Spurr R. Evaluating sustainable tourism policies in European cities. *Sustainability*, 2020. № 12(15). P. 6021.

19. Hall C.M., Gössling S. Sustainable tourism and European policy: Pathways to implementation. *Current Issues in Tourism*. 2019. № 22(7). P. 759–774.

20. Jones P., Comfort D. European Union sustainability policies and hospitality management. *European Business Review.* 2018. № 30(1). P. 2–18.

UDC 330.341.1:338

Kurylo Liudmyla
Doctor of Economic Sciences, Full Professor,
Professor of the Department of Management, Marketing and Entrepreneurship
National University of "Kyiv-Mohyla Academy"
Курило Людмила Ізидорівна
доктор економічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту, маркетингу та підприємництва
Національний університет "Києво-Могилянська академія"
ORCID: 0000-0001-5131-0146

DOI: 10.25313/2520-2294-2026-1-11830

PROBLEMS OF INNOVATIVE DEVELOPMENT OF THE AGRICULTURAL SECTOR

ПРОБЛЕМИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ АГРАРНОЇ СФЕРИ

Summary. *Introduction. Innovative development of the agricultural sector, within the framework of sustainable development, involves the implementation of environmentally friendly innovations, the economical use of natural resources, as well as the development of intellectual capital and rural areas, compliant with social and environmental standards.*

The innovative development of the agricultural sector has its own characteristics, which are primarily due to the peculiarities of rural area development, the seasonality of production, and the influence of climatic conditions on the results of activity. Within the sustainable development theory, sustainable innovative development of the agricultural sector involves a combination of economic efficiency with environmental and social responsibility.

Purpose. The purpose of this article is to study the problems of innovative development of the agricultural sector, including innovation infrastructure, commercialization of scientific developments, and intellectual capital, as well as to identify ways to solve existing problems in this area based on sustainable development standards.

Materials and methods. The research materials are scientific works of domestic and foreign scientists dedicated to issues of innovative development, including the agricultural sector, within the sustainable development theory.

The conducted research used methods of theoretical generalization, analysis, and synthesis, a comparative method, as well as statistical methods for analyzing indicators of innovative development of the agricultural sector.

Results. The article examines the main factors that influence innovative development, including organizational factors of the scientific research commercialization process in the agricultural sector, in particular, innovation infrastructure and intellectual capital. It also studies the process of scientific developments transfer as an important direction of state innovation policy.

Based on the results of the study of theoretical, methodological, and practical aspects of the functioning of intellectual capital in the agricultural sector, a model of its development is offered, taking into account institutional conditions and the effectiveness of innovative activity in the specified sector of the economy, taking into consideration the principles of sustainable development.

It is noted that the mechanism for the development of intellectual property in the agricultural sector should be based on environmental and social standards and include three components: economic, regulatory, and organizational.

Prospects. In order to solve the problems of innovative development of the agricultural sector, the state should support and stimulate the further development of those scientific, design and technological organizations, the activities of which are aimed at the transition from traditional production technologies to the development and implementation of fundamentally new ecological technological processes, as well as complex technological systems that are created on the basis of the latest scientific achievements and contribute to the economical use of natural resources of Ukraine.

The goal of innovative development should be to ensure sustainable growth in the competitiveness of domestic producers based on ecological and technological modernization of the economy, to increase their innovative activity and to introduce new products (plant varieties, animal breeds), eco-technologies, as well as methods of organizing and managing economic activities

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

to boost the greening of production and the well-being of the population in addition to stable economic growth, based on defined national priorities for sustainable development.

The obtained results can be used in further scientific explorations for in-depth study and proposals for solving accumulated problems.

Key words: *sustainable development, innovative development, innovation infrastructure, intellectual capital, technology transfer, innovative development model.*

Анотація. *Вступ. Інноваційний розвиток аграрної сфери, в межах концепції сталого розвитку, передбачає впровадження екологічно безпечних інновацій, ощадне використання природних ресурсів, розвиток інтелектуального капіталу і сільських територій з забезпеченням соціальних та екологічних стандартів.*

Інноваційний розвиток аграрної сфери має свої особливості, що зумовлені, передусім, особливістю розвитку сільських територій, сезонністю виробництва і впливом кліматичних умов на результати діяльності. В межах теорії сталого розвитку сталий інноваційний розвиток аграрної сфери передбачає поєднання економічної ефективності з екологічною і соціальною відповідальністю.

Мета. Метою статті є дослідження проблем інноваційного розвитку аграрної сфери, у тому числі інноваційної інфраструктури, комерціалізації наукових розробок, інтелектуального капіталу та визначення шляхів вирішення наявних проблем у цій сфері виходячи з стандартів сталого розвитку.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених, присвячені питанням інноваційного розвитку, у тому числі аграрної сфери, в межах теорії сталого розвитку.

У процесі здійснення дослідження було використано методи теоретичного узагальнення, аналізу та синтезу, порівняльний метод, а також статистичні методи аналізу.

Результати. У статті розглянуто основні чинники, які впливають на інноваційний розвиток, у тому числі організаційні чинники процесу комерціалізації наукових досліджень в аграрній сфері, зокрема інноваційну інфраструктуру і інтелектуальний капітал. Розглянуто процес трансферу наукових розробок як важливий напрямок державної інноваційної політики.

Виходячи з результатів дослідження теоретико-методологічних і практичних аспектів функціонування інтелектуального капіталу в аграрній сфері запропоновано модель його розвитку з урахуванням інституціональних умов та результативності інноваційної діяльності в зазначеному секторі економіки з урахуванням принципів сталого розвитку.

Зазначено, що механізм розвитку інтелектуальної власності в аграрній сфері має базуватись на екологічних на соціальних стандартах і включати три складові: економічну, нормативно-правову, організаційну.

Перспективи. Для вирішення проблем інноваційного розвитку аграрної сфери, держава має підтримувати та стимулювати подальший розвиток тих наукових і проектно-технологічних організацій, діяльність яких спрямована на перехід від традиційних технологій виробництва до розробки і впровадження принципово нових екологічних технологічних процесів, комплексних технологічних систем, що створюються на основі новітніх досягнень науки і сприяють ощадливому використанню природних ресурсів України.

Метою інноваційного розвитку повинно стати забезпечення стійкого зростання конкурентоспроможності вітчизняних товаровиробників на основі екологічної технологічної модернізації економіки, підвищення їх інноваційної активності та впровадження нових продуктів (сортів рослин, порід тварин), еко-технологій, а також методів організації та управління господарською діяльністю для підвищення екологізації виробництва і зростання добробуту населення та стабільного економічного зростання, базуючись на визначених національних пріоритетах сталого розвитку.

Отримані результати можуть бути використані у подальших наукових розвідках поглибленого вивчення і пропозицій щодо розв'язання накопичених проблем.

Ключові слова: *сталий розвиток, інноваційний розвиток, інноваційна інфраструктура, інтелектуальний капітал, трансфер технологій, інноваційна модель розвитку.*

Statement of the problem. In the context of today's deepening economic and social crises and environmental problems of natural resource use, innovative development of the agricultural sector should provide solutions to many issues related to ecological production, improving the quality of life of the rural population, and preserving the environment.

The most significant issues include the construction of an innovative model for the industry development within the framework of sustainable development, intellectualization of economic relations, development of innovative infrastructure, commercialization of scientific developments, and formation of prospective competitiveness on the basis of ensuring economical use of natural resources and high living standards of people in rural areas.

Analysis of recent research and publications. It should be noted that the problems of innovation activity and infrastructure were studied by many foreign and domestic scientists, including Yu. Bazhal, O. Butnik-Siversky, P. Druker, V. Geyets, O. Datsiy, O. Kendyukhov, V. Mamchur, P. Sabluk, H. Studinska, L. Fedulova, O. Shpykuliak, J. Schumpeter, and others.

V. Mamchur and H. Studinska consider two aspects of innovative development of the agricultural sector: increasing the efficiency of agricultural production and

improving the socio-economic living conditions of the population in rural areas [1].

The works of P. Sabluk highlight the main modern problems of the development of the agricultural sector and their solution through the prism of improving the reform of agricultural science: the creation of interregional scientific centers of the National Academy of Agrarian Sciences of Ukraine, [2,3]. However, many issues regarding the commercialization of scientific developments and innovation infrastructure require further in-depth study and proposals for solving the accumulated problems.

The purpose of the article is to study the problems of innovative development of the agricultural sector, including innovation infrastructure, commercialization of scientific developments, intellectual capital, and effective ways to solve existing problems in this area based on the sustainable development principles.

Materials and methods. The theoretical basis of the article included the works of foreign scientists (P. Drucker, J. Schumpeter) and domestic scientists who are agricultural economists (P. Sabluk, O. Shpykuliak, etc.), and the analytical and informational basis consisted of the reports of the National Academy of Agrarian Sciences of Ukraine, as well as statistical publications on a topic of the innovative activity of the agricultural enterprises of Ukraine.

Presentation of the main material. Sustainable development of the economy of Ukraine is impossible without a highly effective, scientifically based strategy of innovation activity, including the agricultural sector, capable of ensuring the competitiveness of agricultural enterprises in domestic and global markets while adhering to environmental and social standards.

The innovative activity should result in high-tech competitive products that will strengthen the position of the national producer in the global market and ensure an increase in the competitiveness of the country's economy in global rankings.

An important link that connects the science, the production, and the consumer is the commercialization of scientific research. The organizational factors of this process include innovation infrastructure and regulatory and legal support for commercialization entities, and the economic ones include venture entrepreneurship. As for innovation infrastructure, Ukraine has built only some of its elements.

The organizational forms that ensure the development of innovative activities include technology parks, technopolises, business incubators, innovation centers, venture firms, consulting and analytical firms, etc.

The legal basis for the formation and implementation of priority areas of innovative activity includes the Constitution of Ukraine, the laws of Ukraine "On Scientific and Scientific-Technical Activities", "On Priority Directions of Innovation Activity in Ukraine", "On State Forecasting and Elaboration of Ukraine's Economic and Social Development Programs", "On Innovation Activity", "On Scientific and Scientific Technical Expertise", "On Priority Branches of Science and Technology Development", "On a Special Regime of Investment and Innovation Activity of Technological Parks", "On Scientific Parks" and other normative legal acts regulating relations in the scientific, technical and innovation spheres.

The most successful form of organizing the rapid implementation of scientific developments is technoparks. The creation of technoparks is based on the coordination of activities and cooperation of such aspects as science, higher education, production, public and private sectors, and government bodies. The necessary conditions for their creation include the presence of high-class scientific and research institutions in the region, the availability of highly qualified specialists in the production sphere, the possibility of preferential lease or purchase of production premises or land, and the availability of technological infrastructure and venture capital [4].

At the same time, Ukraine's technoparks have not yet become regional centers for the development of innovative activities. And the problems here lie not only in the lack of finance.

The main reason for this situation is the failure to implement the Law of Ukraine "On a Special Regime of Innovation Activity of Technological Parks" and its amendments. The failure of the legislative and executive branches of government to implement the provisions of the laws aimed at creating favorable conditions for innovation entities, as well as their frequent amendments, have suspended the rapid dynamics of the development and expansion of this innovation network in Ukraine.

An updated legal framework for regulating the activities of these innovative structures is necessary. Another urgent step to take would be the development of a draft law "On the Activities of Technoparks, Technopark Structures and Technopolises" since the Law "On a Special Regime of Investment and Innovation Activity of Technological Parks" regulates a preferential regime for implementers of technoparks innovative and investment projects, and there is a need to support and create new small and medium-sized innovative enterprises in the region in addition to benefits, incentives and other forms of state support.

Measures of state support for the functioning of technoparks include exemption from income tax and value-added tax, exemption from import duty, application of the accelerated depreciation system, full or partial (up to 50%) interest-free lending, and full or partial compensation of interest. The last measures mentioned on the list are not in effect. In many countries of the world, the state provides stimulating support for the effective operation of technoparks: from direct budget financing, especially during their creation, to various types of customs and tax benefits applied in the process of their operation. If Ukraine does not take radical measures to normalize the operation of

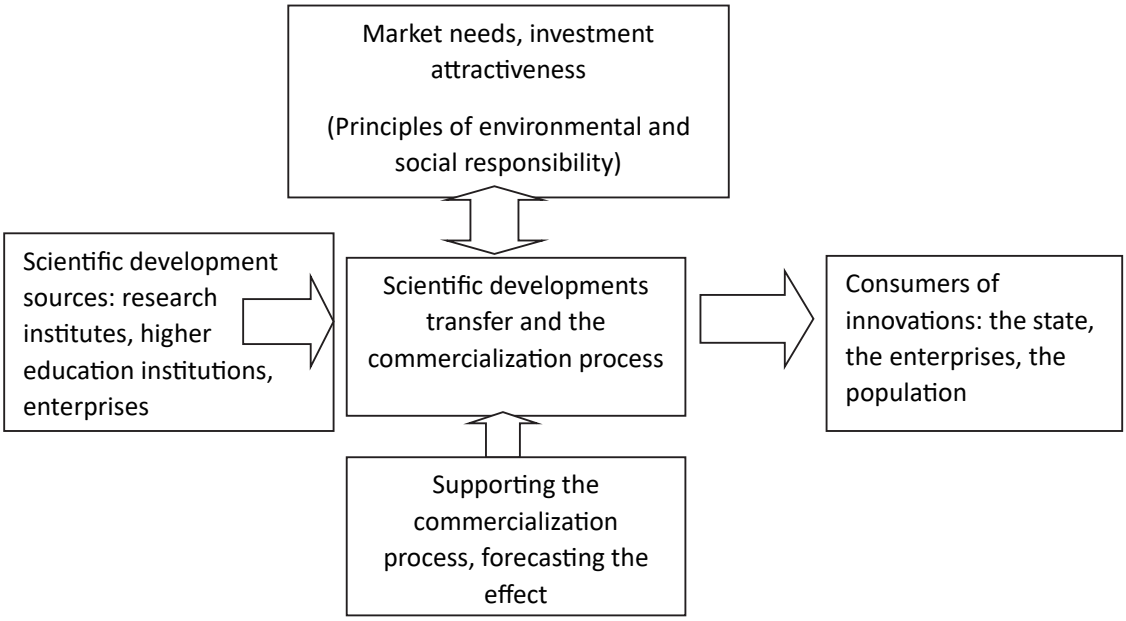


Fig. 1. A model of scientific developments transfer
Source: author's own development

technoparks and to implement legislative regulation of their activities in the near future, then such innovative structures, which have been successfully operating until recently, will cease to exist [5].

Technology transfer is no less important a direction of state innovation policy than infrastructure development (Fig. 1).

In 2024, scientific institutions of the National Academy of Agrarian Sciences of Ukraine carried out the research covered by 43 scientific and technical programs, with the aim of scientific support of the agricultural sector. They conducted more than 2,200 studies, 1,391 of which were recognized as fundamental (1,384 were performed at the expense of the state budget), and 832 tasks were recognized as applied, including 789 performed at the expense of the state budget. Due to the commercialization of scientific and science-intensive products, in 2024, scientific institutions of the Academy received 26,759.4 thousand UAH under 620 contracts [6].

A necessary condition for innovative development is the conscious formation of balanced actions of the state, regions, and the public. The national innovation system will provide a favorable innovation climate and conditions for all links of the innovation mechanism, as well as compliance with environmental and social standards.

The role of the state in the innovative development model is to design and implement state incentives as well as to support innovations. One of the main means of state support for scientific and scientific and technical activities is a state order for the development of innovative products.

State support for scientific, technical and innovative activities should also involve designing regional programs for innovative development, which will include orders for scientific, technical and innovative products, financing scientific, technical or innovative projects at the regional and state levels, facilitating obtaining credit resources from international organizations for leading scientific institutions, developing and adopting normative legal acts for the purpose of accelerated development of scientific, technical and innovative activities as well as bringing the intellectual products to the market. And all the above points should be based on the principles of sustainable development.

In the context of limited budget resources, it is necessary to create an extra-budgetary fund for the development of innovations. For enterprises and organizations in the scientific and innovative sphere, it entails reducing the interest rate at the expense of the regional budget, developing centers to support enterprises that introduce innovative products, and subsidizing part of the costs for developing small innovative entrepreneurship (at the regional and district levels).

Based on the results of the study of theoretical, methodological, and practical aspects of the functioning of intellectual capital in the agricultural sector (Fig. 2), a model of its development is proposed, taking into account the institutional conditions of innovative activity in the specified sector of the national economy and the principles of sustainable development [7].

The mechanism for the development of intellectual property in the agricultural sector should be based on environmental and social standards and include three components: economic, regulatory, and organizational.

The economic component should be provided by the state through determining the priority areas of science and technology development, creating orders for intellectual property objects aimed at environmental

protection, ensuring rational use of nature and the introduction of "green" technologies at the expense of state funds, as well as stimulating and supporting inventive activity.

The regulatory component should be aimed at harmonizing domestic legislation with international one, improving the legal regulation of the economic component of intellectual property law, which implies a system of payment of duties and fees related to the protection of intellectual property rights, reinforcing the legal protection of intellectual property rights, in particular, through strengthening legal liability for copyright infringement (criminal, administrative, civil), enhancing patent and information support related to the acquisition of rights to intellectual property and implementing measures to increase Ukraine's

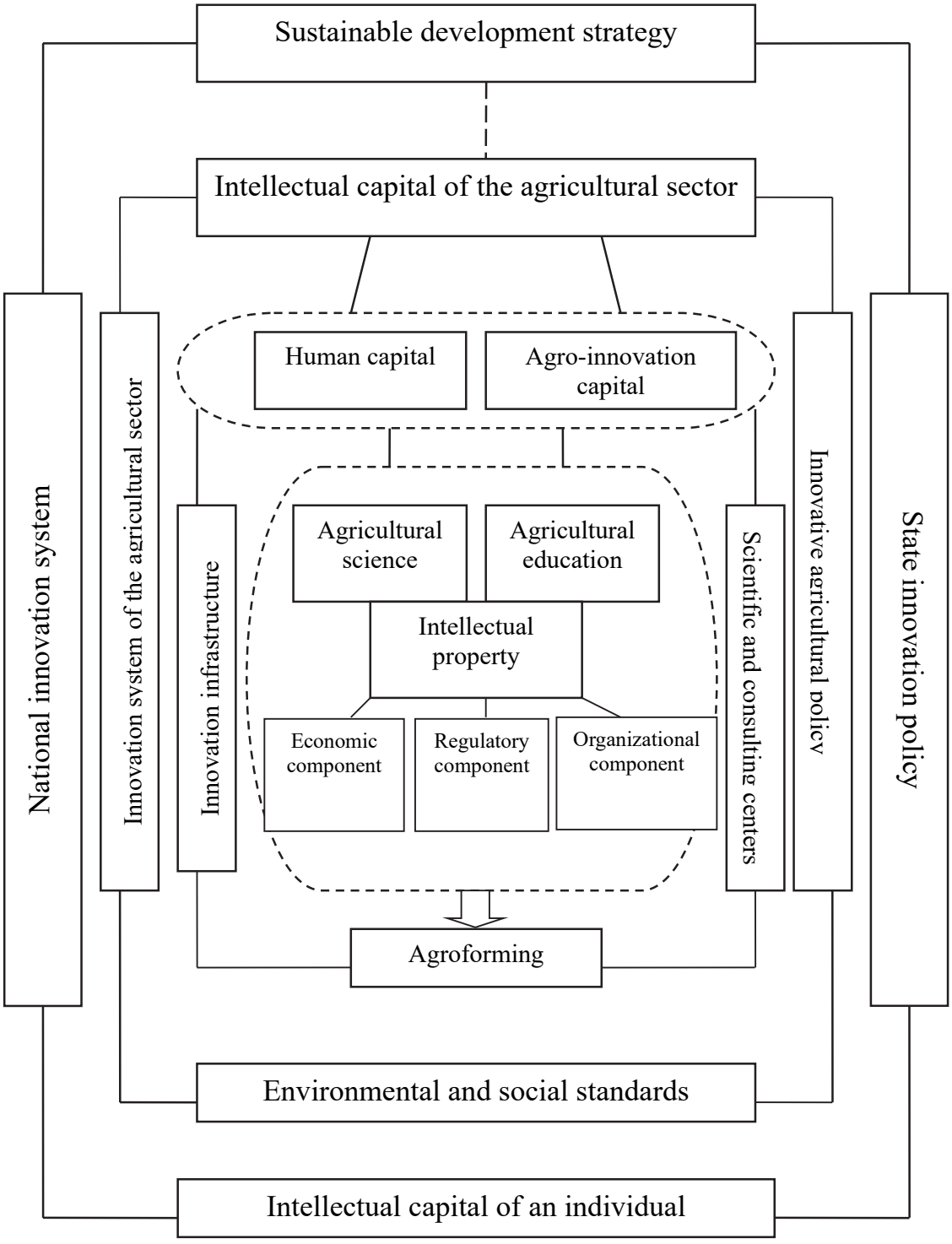


Fig. 2. The impact of intellectual capital on the national innovation system formation
Source: author's own development

participation in the activities of the World Intellectual Property Organization and improve the state's image in international processes related to the intellectual property protection.

The organizational component should ensure the commercialization of rights to intellectual property objects (eco-technologies, new plant varieties, animal breeds, innovative proposals for greening production) based on the principles of environmental and social responsibility.

The state policy of Ukraine should be aimed at supporting its own innovative potential to the fullest, developing scientific and design centers, and ensuring world-class scientific and technical policy. Access to data from the World bank on the latest technologies will guide manufacturers towards the implementation of competitive developments.

The state should influence the development of both the public and private sectors of innovation activity. State regulation measures in this area should be aimed at encouraging entrepreneurship and private initiative on a comprehensive level. Creating structures that would take on the function of promoting intellectual products to manufacturers would eliminate the contradiction between scientific institutions and enterprises.

Conclusions. In order to solve the problems of innovative development of the agricultural sector, the state should support and stimulate the further development of the scientific, design and technological organizations, the activities of which are aimed at transitioning from traditional production technologies to the development and implementation of fundamentally new ecological technological processes and complex technological systems that are created on the basis of the latest scientific achievements and contribute to the economical use of natural resources of Ukraine. Constructing an innovation model is one of the main ways to ensure the competitiveness and sustainable development of the agricultural sector. This construction is based on the creation of a national innovation system that takes into account, in particular, the institutional factors of a possible effective combination of such components as science, education, knowledge-intensive ecological production, and innovative infrastructure. They catalyze the national model of innovative development of the economy and determine its competitiveness. There is a significant demand for effective structural reforms and the defined role of the state in regards to participating in the industry development and ensuring social standards for the development of rural areas.

Література

1. Мамчур В., Студінська Г. Інноваційний розвиток аграрної сфери в умовах реалізації національної системи стійкості. *Економіка та суспільство.* 2023. Вип. 56. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-144

2. Саблук П. Наукове обґрунтування інноваційного розвитку в аграрній сфері. *Економіка АПК.* 2021. № 6. С. 16–25. DOI: https://doi.org/10.32317/2221-1055.202106016

3. Саблук П.Т. Інноваційна модель розвитку аграрного сектору економіки України та роль науки у її становленні. URL: http://surl.li/mghap (дата звернення: 05.01.2026).

4. Інноваційна діяльність в аграрній сфері: інституціональний аспект: моног. / П.Т. Саблук, О.Г. Шпикуляк, Л.І. Курило. К. : ННЦ ІАЕ, 2010. 706 с.

5. Курило Л.І. Інтелектуальний капітал аграрної сфери у формуванні інноваційної моделі розвитку. *Зб. наук. пр. Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)* / За ред. М.Ф. Кропивка. Мелітополь: Вид-во Мелітопольська типографія « Люкс», 2013. № 2(22), том 6. С. 234–245.

6. Звіт про діяльність Національної академії аграрних наук України за 2024 рік / Упорядники: В. Адамчук, О. Гузеватий, Т. Шевченко, О. Никифорчук, Н. Паляничко. К. : «Аграрна наука» НААН, 2025. 607 с.

7. Курило Л.І. Інтелектуальний капітал: галузеві особливості формування. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки». 2019. № 4. DOI:* https://doi.org/10.25313/2520-2294-2019-4-4913

References

1. Mamchur, V., Studinska, H. (2023). Innovatsiinyi rozvytok ahrarnoi sfery v umovakh realizatsii natsionalnoi systemy stiikosti [Innovative development of the agricultural sector in the context of the national sustainability system implementation]. *Ekonomika ta suspilstvo — Economy and Society,* Vol. 56. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-144

2. Sabluk, P. (2021). Naukove obgruntuvannia innovatsiinoho rozvytku v ahrarnii sferi [Scientific substantiation of innovative development in the agricultural sector]. *Ekonomika APK — Economy*, vol. 6, pp. 16–25. https://doi.org/10.32317/2221-1055.202106016

3. Sabluk, P.T. Innovatsiyna model rozvytku ahrarnoho sektoru ekonomiky Ukrayiny ta rol nauky u yiyi stanovlenni [An innovative development model of the agricultural sector of the economy of Ukraine and the role of science in its formation]. URL: http://surl.li/mghap

4. Sabluk, P.T., Shpykuliak, O.H., Kurylo, L.I. (2010). Innovatsiina diialnist v ahrarnii sferi: instytutsionalnyi aspekt: monoh. [Innovative activity in the agricultural sector: institutional aspect: monograph]. Kyiv: NNTs IAE, 706 p. [in Ukrainian].

5. Kurylo, L.I. (2013). *Intelektualnyi kapital ahrarnoi sfery u formuvanni innovatsiinoi modeli rozvytku* [Intellectual capital of the agricultural sector in the formation of an innovative development model]. *Zbirnyk naukovyh prac' Tavrijs'kogo derzhavnogo agrotehnologichnogo universytetu, serija Ekonomichni nauky — Collection of scientific works of the Tavria State Agrotechnological University: economic sciences.* Kropivko M.V. (ed.). Melitopol': Vyd-vo Melitopol's'ka typografija "Ljuks", no. 2 (22), Vol. 6, pp. 234–245.

6. The report on the activities of the National Academy of Agricultural Science of Ukraine in 2024, compiled by V. Adamchuk, O. Huzevatyi, T. Shevchenko, O. Nykyforchuk, N. Palianychko. Kyiv: "Ahrarna nauka". NAAS, 2025, 607 p.

7. Kurylo, L.I. (2019). Intelektualnyi kapital: haluzevi osoblyvosti formuvannia [Intellectual capital: sectoral peculiarities of formation]. *International Scientific Journal* "*Internauka*". *Series*: "*Economic Sciences*", Vol. 4. https://doi.org/10.25313/2520-2294-2019-4-4913

УДК 330.45:316.4

Ачкасова Світлана Анатоліївна
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри міжнародної торгівлі, митної справи та фінансових технологій
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця
Achkasova Svitlana
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of International Trade, Customs and Financial Technologies
Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics
ORCID: 0000-0001-7233-0189

У Чао
аспірант кафедри міжнародної торгівлі,
митної справи та фінансових технологій
Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця
Wu Chao
Postgraduate Student of the Department of
International Trade, Customs and Financial Technologies
Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics
ORCID: 0009-0003-7026-284X

DOI: 10.25313/2520-2294-2026-1-11880

ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОГО РИЗИКУ У ДІЯЛЬНОСТІ МАЛИХ ПІДПРИЄМСТВ

THEORETICAL APPROACHES TO DETERMINING ECONOMIC RISK IN THE ACTIVITIES OF SMALL ENTERPRISES

Анотація. *Вступ. У сучасних умовах глобалізації, економічної нестабільності та зростання рівня невизначеності економічний ризик набуває особливої значущості у діяльності малих підприємств. Обмеженість фінансових, управлінських та інформаційних ресурсів зумовлює їх підвищену вразливість до впливу внутрішніх і зовнішніх чинників ризику, що актуалізує потребу у теоретичному осмисленні сутності економічного ризику та підходів до його визначення.*

Мета. Метою статті є узагальнення та систематизація наукових підходів до визначення економічного ризику у діяльності малих підприємств, а також формування авторського трактування цієї категорії з урахуванням специфіки функціонування малого бізнесу.

Матеріали і методи. Методологічну основу дослідження становлять положення економічної теорії, теорії ризику та концепції розвитку малого підприємництва. У процесі дослідження використано методи аналізу і синтезу, індукції та дедукції, порівняльний і системний підходи, що дозволило узагальнити вітчизняні та зарубіжні наукові погляди на проблему економічного ризику.

Результати. У статті проаналізовано основні теоретичні підходи до трактування економічного ризику, зокрема ймовірнісний, фінансово-економічний, системний та поведінковий. Визначено, що економічний ризик малих підприємств має багатовимірний і динамічний характер, формується під впливом обмеженості ресурсів, нестабільності зовнішнього середовища та управлінських рішень. Запропоновано авторське визначення економічного ризику як інтегральної характеристики невизначеності господарської діяльності, що проявляється у можливості фінансових втрат і зниженні ефективності підприємства.

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

Перспективи. Перспективами подальших досліджень є розроблення прикладних моделей оцінювання та управління економічними ризиками малих підприємств з урахуванням галузевої специфіки та етапів їх життєвого циклу.

Ключові слова: *економічний ризик, малі підприємства, невизначеність, ризик-менеджмент, теоретичні підходи.*

Summary. *Introduction. In the context of globalization, economic instability and increasing uncertainty, economic risk becomes especially significant in the activities of small enterprises. Limited financial, managerial and informational resources increase their vulnerability to internal and external risk factors, which determines the relevance of theoretical interpretation of economic risk.*

Purpose. The purpose of the article is to generalize and systematize scientific approaches to defining economic risk in the activities of small enterprises and to develop an author's interpretation of this category considering the specifics of small business functioning.

Materials and methods. The methodological basis of the study includes the provisions of economic theory, risk theory and concepts of small business development. Methods of analysis and synthesis, induction and deduction, comparative and systemic approaches were applied.

Results. The article analyzes the main theoretical approaches to economic risk, including probabilistic, financial-economic, systemic and behavioral ones. It is determined that economic risk of small enterprises is multidimensional and dynamic, shaped by resource constraints, environmental instability and managerial decisions. An author's definition of economic risk as an integral characteristic of uncertainty in economic activity is proposed.

Discussion. Further research should focus on developing applied models for assessing and managing economic risks of small enterprises considering industry specifics and life cycle stages.

Key words: *economic risk, small enterprises, uncertainty, risk management, theoretical approaches.*

Постановка проблеми. У сучасних умовах трансформації економічних систем, посилення глобалізаційних процесів та зростання рівня нестабільності зовнішнього середовища проблема економічного ризику набуває особливої актуальності для суб'єктів малого підприємництва. Малі підприємства, на відміну від великих корпоративних структур, функціонують у значно вужчому фінансово-ресурсному просторі, що істотно обмежує їхні можливості щодо нейтралізації негативних наслідків ризикових подій. У зв'язку з цим теоретичне осмислення сутності економічного ризику, а також формування адекватних підходів до його визначення та інтерпретації в контексті діяльності малих підприємств є необхідною передумовою підвищення їхньої стійкості та конкурентоспроможності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика економічного ризику є предметом активних наукових дискусій як у вітчизняній, так і в зарубіжній економічній науці. У працях українських дослідників економічний ризик традиційно розглядається як об'єктивна характеристика господарської діяльності підприємств, що відображає невизначеність результатів управлінських рішень та можливість відхилення фактичних показників від запланованих [1]. Окремі автори акцентують увагу на фінансовій природі економічного ризику та його зв'язку з коливаннями ринкового середовища, ресурсними обмеженнями й інституційною нестабільністю [3].

У контексті сучасних трансформацій економіки економічний ризик дедалі частіше інтерпретується як системна категорія, інтегрована у концепції економічної безпеки та державного регулювання [6; 8]. Значний науковий інтерес становлять дослідження, присвячені специфіці ризиків саме у сфері малого підприємництва, де обмеженість фінансових, кадрових і інформаційних ресурсів посилює вплив зовнішніх загроз та підвищує чутливість до макроекономічних змін [4; 7].

Зарубіжні науковці розглядають економічний ризик малих підприємств крізь призму управлінських підходів, ризик-менеджменту та адаптивності до кризових явищ. У роботах P. Ferreira de Araújo Lima, M. Crema та C. Verbano економічний ризик трактується як багатовимірне явище, що поєднує фінансові, операційні та стратегічні компоненти, особливо актуальні для малих і середніх підприємств [9.]. Дослідження Z. Mthiyane та J. Arthur зі співавторами підкреслюють необхідність формування спрощених, але ефективних моделей управління ризиками, адаптованих до можливостей малих підприємств [7; 10].

Водночас, попри значну кількість наукових праць, питання теоретичного узагальнення підходів до визначення економічного ризику з урахуванням специфіки функціонування малих підприємств залишаються недостатньо систематизованими, що зумовлює актуальність подальших досліджень у цьому напрямі.

Метою статті є узагальнення та систематизація теоретичних підходів до визначення економічного ризику у діяльності малих підприємств, а також обґрунтування специфічних характеристик економічного ризику.

Матеріали і методи. Методологічну основу дослідження становлять фундаментальні положення економічної теорії, теорії ризику та концепції розвитку малого підприємництва. У процесі дослідження використано загальнонаукові та спеціальні методи пізнання, зокрема методи аналізу

та синтезу — для узагальнення наукових підходів до трактування економічного ризику; індукції та дедукції — для формування теоретичних висновків щодо особливостей ризиків у діяльності малих підприємств; порівняльний метод — для зіставлення вітчизняних і зарубіжних наукових підходів.

Виклад основного матеріалу. Економічний ризик у сучасній науковій традиції розглядається як одна з базових категорій, що визначає умови функціонування підприємств у ринковому середовищі. Його сутність полягає у відображенні невизначеності господарських процесів, яка трансформується у можливість фінансових втрат, зниження ефективності та порушення стабільності діяльності суб'єктів підприємництва. На відміну від загального поняття ризику, економічний ризик має чітку галузеву спрямованість і безпосередньо пов'язаний із результатами економічної діяльності, що робить його ключовим індикатором стійкості та життєздатності підприємства [9].

У науковій літературі економічний ризик трактується як багатофакторне явище, що формується під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників. Він охоплює фінансові, виробничі, інституційні та макроекономічні аспекти, які у своїй сукупності визначають рівень загроз для підприємства. Особливої актуальності ця категорія набуває у контексті діяльності малих підприємств, які через обмеженість ресурсів та високу чутливість до змін середовища є більш вразливими до економічних ризиків порівняно з великими корпораціями [13].

Дослідження економічного ризику потребує системного підходу, що поєднує класичні економічні концепції з сучасними методами кількісного та якісного аналізу. У працях українських та зарубіжних учених простежується прагнення не лише окреслити сутність цієї категорії, але й визначити її роль у формуванні стратегій розвитку підприємств, у тому числі малих. Таким чином, економічний ризик постає як інтегральна характеристика господарської діяльності, що одночасно відображає невизначеність середовища та здатність підприємства адаптуватися до його змін.

Економічний ризик традиційно розглядається як об'єктивно існуюча категорія, що супроводжує будь-яку господарську діяльність в умовах невизначеності. Водночас у наукових дослідженнях відсутнє єдине універсальне тлумачення цього поняття, що зумовлює множинність теоретичних підходів до його визначення. У класичних економічних концепціях ризик пов'язується передусім із імовірністю відхилення фактичних результатів діяльності від очікуваних, що може проявлятися як у формі втрат, так і у формі додаткових вигод. Проте для малих підприємств акцент у трактуванні економічного ризику зміщується в бік потенційної загрози втрати фінансової стійкості, платоспроможності або навіть припинення господарської діяльності.

У працях Н. Внукової та В. Смоляка [1, с. 78] економічний ризик трактується як ймовірність фінансових втрат унаслідок господарської діяльності, що закладає основу для його кількісного вимірювання та практичного застосування у фінансовому аналізі підприємств. Такий підхід є класичним і забезпечує формалізацію ризику через статистичні показники та моделі, що дозволяє оцінювати варіативність результатів і прогнозувати можливі втрати.

У дослідженнях В. Галасюка та М. Сороки [2, с. 58] економічний ризик інтерпретується як загроза втрат у контексті концепції CCF, що враховує специфіку фінансових інструментів та їхню взаємодію з ринковими умовами. Це підкреслює важливість інституційних і фінансових механізмів у формуванні ризикового профілю підприємства та актуалізує потребу в інтеграції фінансових моделей у систему управління ризиками. М. Карлін, О. Стащук та О. Борисюк [3, с. 376] пропонують бачення економічного ризику як комплексної характеристики нових викликів у фінансовій діяльності підприємств, акцентуючи на динамічності ризикового середовища та необхідності адаптивних підходів до його оцінювання.

Науковці Б. Косович та В. Дмитрук [4, с. 90] розглядають економічний ризик як наслідок глобалізаційних процесів, що впливають на мале підприємництво, підкреслюючи екзогенну природу значної частини ризиків та їхню трансмісію через міжнародні ринки, конкуренцію та інституційні зміни. У працях S. Achkasova, C. Wu та A. Alfimova [8, с. 10] економічний ризик постає як результат державного регулювання та ринкових трансформацій у малому бізнесі, що інтегрує правові та інституційні аспекти у його визначення та підкреслює роль регуляторної політики у формуванні ризикового середовища.

Макроекономічний вимір економічного ризику представлений у дослідженнях I. Noy, N. Doan, B. Ferrarini та D. Park [12, с. 413], де він визначається як категорія, що відображає вплив пандемії на економіку, включаючи системні шоки, порушення ланцюгів постачання та зміни у поведінці споживачів і підприємців. Це підкреслює важливість макроіндикаторів та антикризових механізмів у процесі оцінювання ризику. У роботі L. Wright, L. Gloudeman та D. Rosen [13] економічний ризик трактується як системна характеристика китайського ринку, що визначає інвестиційний клімат, з акцентом на структурні, політичні та інституційні фактори, які формують середовище функціонування малого бізнесу в КНР.

Практичний вимір економічного ризику у корпоративному управлінні відображено у працях Ван Хао, де він визначається як фінансові загрози, що виникають у процесі управління підприємством, з акцентом на ліквідність, платоспроможність та ринкові коливання. Сюй Ліцинь підкреслює невизначеність у діяльності підприємства як ключову детермінанту економічного ризику, що потребує

превентивних заходів, включаючи системи раннього попередження, стрес-тестування та адаптивні управлінські рішення.

Сукупність наведених підходів демонструє, що економічний ризик є інтегральною категорією, яка поєднує фінансові, інституційні, макроекономічні та поведінкові аспекти. Він одночасно є вимірюваним через статистичні та фінансові моделі, керованим через інструменти державної політики та корпоративного управління, а також інституційно обумовленим через якість регуляторного середовища. Для малих підприємств, особливо у контексті КНР, така багатовимірність означає необхідність комплексного підходу до оцінювання ризику, що враховує як внутрішні параметри діяльності, так і зовнішні системні чинники, включаючи державне регулювання, ринкові трансформації та глобальні шоки.

На підставі розглянутого поняття «економічний ризик» науковцями нами було запропоновано власне визначення. *Економічний ризик — це інтегральна характеристика невизначеності господарської діяльності, що проявляється у можливості фінансових втрат та зниженні ефективності підприємства під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників.*

У межах ймовірнісного підходу економічний ризик розглядається як функція невизначеності та імовірності настання небажаних подій. Такий підхід дозволяє кількісно оцінювати ризик за допомогою математичних моделей і статистичних методів. Проте його застосування у діяльності малих підприємств суттєво обмежене через нестачу достовірної інформації, короткі часові ряди спостережень і високий рівень залежності результатів від суб'єктивних управлінських рішень. Унаслідок цього ймовірнісна інтерпретація ризику для малих суб'єктів господарювання часто потребує доповнення якісними оцінками та експертними судженнями.

Інший теоретичний підхід ґрунтується на трактуванні економічного ризику як можливості виникнення фінансових втрат у процесі здійснення підприємницької діяльності. У цьому контексті ризик ототожнюється з потенційним зниженням доходів, зростанням витрат або втратою вкладеного капіталу. Для малих підприємств такий підхід є особливо релевантним, оскільки навіть незначні за абсолютною величиною втрати можуть мати критичний вплив на результати їх функціонування. Водночас зосередження виключно на негативних наслідках ризику звужує можливості комплексного аналізу, адже ризик у підприємницькій діяльності водночас виступає джерелом потенційного зростання та розвитку.

У межах системного підходу економічний ризик розглядається як результат взаємодії внутрішніх і зовнішніх факторів, що формують середовище функціонування підприємства. Для малих підприємств характерна підвищена чутливість до змін макроекономічної ситуації, регуляторної політики, кон'юнктури ринку та поведінки контрагентів. Обмеженість управлінських і фінансових ресурсів зумовлює те, що навіть незначні збої в одному з елементів системи можуть спричинити ланцюгову реакцію негативних наслідків. У цьому контексті економічний ризик доцільно розглядати не як ізольоване явище, а як інтегральну характеристику функціонування малого підприємства в умовах нестабільності.

Значного поширення в сучасних дослідженнях набув підхід, відповідно до якого економічний ризик трактується як наслідок управлінських рішень, прийнятих в умовах неповної інформації. Така інтерпретація акцентує увагу на суб'єктивному компоненті ризику та ролі підприємця або менеджера у його формуванні. Для малих підприємств, де власник часто поєднує функції керівника, фінансиста і стратега, вплив управлінських рішень на рівень економічного ризику є визначальним. Недостатній управлінський досвід, обмежений доступ до аналітичних ресурсів і схильність до інтуїтивного прийняття рішень підвищують ризик помилок, що може мати довгострокові негативні наслідки.

Окремої уваги заслуговує підхід, у межах якого економічний ризик розглядається як динамічна категорія, що змінюється залежно від етапу життєвого циклу підприємства. Для малих підприємств початкові стадії розвитку характеризуються найвищим рівнем ризику, що зумовлено нестабільністю грошових потоків, невизначеністю ринкової ніші та відсутністю сформованої репутації. У міру накопичення досвіду та ресурсів ризик трансформується, однак не зникає, а набуває нових форм, пов'язаних із розширенням діяльності, інвестиційними рішеннями та диверсифікацією бізнесу.

Узагальнюючи теоретичні підходи до визначення економічного ризику, доцільно зазначити, що жоден із них не може бути застосований у чистому вигляді для повноцінного аналізу діяльності малих підприємств. Специфіка малого бізнесу вимагає інтегративного підходу, який поєднує ймовірнісні, фінансові, системні та поведінкові аспекти ризику. Такий підхід дозволяє розглядати економічний ризик не лише як загрозу, але і як об'єктивну умову функціонування малого підприємства в конкурентному середовищі.

Отже, теоретичний аналіз свідчить, що економічний ризик у діяльності малих підприємств є багатовимірною категорією, яка відображає взаємодію невизначеності, обмеженості ресурсів та управлінських рішень. Його адекватне визначення та наукове осмислення створюють підґрунтя для розроблення ефективних механізмів управління ризиками, спрямованих на забезпечення стійкого розвитку малого підприємництва в умовах сучасних економічних викликів.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Таким чином, проведений теоретичний аналіз підходів до визначення економічного ризику дозволяє стверджувати, що дана категорія є складним, багатовимірним економічним явищем,

яке набуває особливої значущості у діяльності малих підприємств. Економічний ризик у цьому контексті формується під впливом високого рівня невизначеності зовнішнього середовища, обмеженості фінансових та управлінських ресурсів, а також специфіки прийняття управлінських рішень, що часто мають інтуїтивний характер. З'ясовано, що наявні в науковій літературі теоретичні підходи не забезпечують універсального тлумачення економічного ризику, однак у сукупності створюють методологічне підґрунтя для його комплексного осмислення з урахуванням особливостей функціонування малого бізнесу.

У ході дослідження обґрунтовано доцільність інтегративного підходу до визначення економічного ризику у діяльності малих підприємств, який поєднує ймовірнісні, фінансово-економічні, системні та поведінкові аспекти. Такий підхід дозволяє розглядати ризик не лише як загрозу виникнення втрат, але і як об'єктивну характеристику підприємницької діяльності, що супроводжує процес прийняття управлінських рішень в умовах нестабільності. Встановлено, що для малих підприємств економічний ризик має підвищену інтенсивність та динамічний характер, що зумовлює необхідність його постійного моніторингу та адаптації управлінських рішень до змін середовища функціонування.

В подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на розробленні прикладних моделей оцінювання економічного ризику з урахуванням галузевої специфіки малих підприємств, а також особливостей їх життєвого циклу. Перспективним напрямом є формування методичного інструментарію управління економічними ризиками малого бізнесу в умовах економічної нестабільності та кризових явищ, що дозволить підвищити рівень їх фінансової стійкості та конкурентоспроможності. Окремого наукового інтересу потребує дослідження впливу управлінських компетентностей власників і керівників малих підприємств на рівень економічного ризику та результати господарської діяльності.

Література

1. Внукова Н.М., Смоляк В.А. Економічна оцінка ризику діяльності підприємств: проблеми теорії та практики. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2006. 181 с.

2. Галасюк В., Сорока М. Поняття економічного ризику в контексті концепції CCF. *Ринок цінних паперів України.* 2020. № 5–6. С. 56–65.

3. Карлін М.І., Стащук О.В., Борисюк О.В. Фінансові аспекти врахування нових економічних ризиків у діяльності підприємств. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії і практики.* 2021. Вип. 4, № 39. С. 376–386.

4. Косович Б.І., Дмитрук В.О. Ризики розвитку малого підприємництва в сучасних умовах глобалізації. *Економічна наука. Економіка та держава.* 2020. № 5. С. 88–92.

5. Лаврук В.В., Плотницька С.І., Запорожець Г.В. Управління ризиками в діяльності малих та середніх підприємств. *Науковий вісник Полісся.* 2024. № 2(184). С. 72–79.

6. Сластяникова А., П'ятодверний М. Ризики в системі економічної безпеки підприємств: методи оцінювання. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка.* 2023. Т. 19(38).

7. Arthur, J.L., Amofah, K., Davis, S., Boateng, R. et al. Small and medium enterprise approach to risk management in the Kumasi metropolis. *Journal of Innovation and Entrepreneurship.* 2025. Vol. 14, Art. 121.

8. Achkasova S., Wu C., Alfimova A. Determining patterns of interest in the theme of state regulation of economic risk in small enterprises activity. *Development Management*. 2022. № 20(1). P. 8–17.

9. Ferreira de Araújo Lima, P., Crema, M., & Verbano, C. Risk management in SMEs: A systematic literature review and future directions. *European Management Journal.* 2020. Vol. 38, Iss. 1. P. 78–94.

10. Mthiyane, Z.Z.F. A framework for risk management in small medium enterprises. *Risks.* 2022. Vol. 10, Iss. 9, Art. 173.

11. Mintz A.A new approach to improving small business tax competitiveness. *The School of Public Policy Publications.* 2021. Vol. 14, No. 1. P. 1–45.

12. Noy I., Doan N., Ferrarini B., Park D. Measuring the economic risk of COVID-19. *Global Policy.* 2020. Vol. 11, No. 4. P. 413–423.

13. Wright L., Gloudeman L., Rosen D.H. The China Economic Risk Matrix. A Report of the CSIS Trustee Chair in Chinese Business and Economics. 2020. URL: https://csis-website-prod.s3.amazonaws.com/s3fs-public/publication/200921_RiskMatrix_FullReport_0.pdf

References

1. Vnukova, N.M., & Smoliak, V.A. (2006). *Ekonomichna otsinka ryzyku diialnosti pidpryiemstv: problemy teorii ta praktyky* [Economic assessment of enterprise activity risk: Problems of theory and practice]. Kharkiv: Inzhek Publishing House [in Ukrainian].

2. Halasiuk, V., & Soroka, M. (2020). Ponyattia ekonomichnoho ryzyku v konteksti kontseptsii CCF [The concept of economic risk in the context of the CCF concept]. *Rynok tsinnykh paperiv Ukrainy*, (5–6), 56–65 [in Ukrainian].

3. Karlin, M.I., Stashchuk, O.V., & Borysiuk, O.V. (2021). Finansovi aspekty vrakhuvannia novykh ekonomichnykh ryzykiv u diialnosti pidpryiemstv [Financial aspects of considering new economic risks in enterprise activity]. *Finansovo-kredytna diialnist: problemy teorii i praktyky*, 4(39), 376–386 [in Ukrainian].

4. Kosovych, B.I., & Dmytruk, V.O. (2020). Ryzyky rozvytku maloho pidpryiemnytstva v suchasnykh umovakh hlobalizatsii [Risks of small business development in the context of globalization]. *Ekonomika ta derzhava*, (5), 88–92 [in Ukrainian].

5. Lavruk, V.V., Plotnytska, S.I., & Zaporozhets, H.V. (2024). Upravlinnia ryzykamy v diialnosti malykh ta serednikh pidpryiemstv [Risk management in the activity of small and medium enterprises]. *Naukovyi visnyk Polissia*, 2(184), 72–79 [in Ukrainian].

6. Slastiianykova, A., & Piatodvernyi, M. (2023). Ryzyky v systemi ekonomichnoi bezpeky pidpryiemstv: metody otsiniuvannia [Risks in the system of economic security of enterprises: Assessment methods]. *Adaptyvne upravlinnia: teoriia i praktyka. Seriia Ekonomika*, 19(38) [in Ukrainian].

7. Arthur, J.L., Amofah, K., Davis, S., Boateng, R., et al. (2025). Small and medium enterprise approach to risk management in the Kumasi metropolis. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 14, Article 121.

8. Achkasova, S., Wu, C., & Alfimova, A. (2022). Determining patterns of interest in the theme of state regulation of economic risk in small enterprises activity. *Development Management*, 20(1), 8–17.

9. Ferreira de Araújo Lima, P., Crema, M., & Verbano, C. (2020). Risk management in SMEs: A systematic literature review and future directions. *European Management Journal*, 38(1), 78–94.

10. Mthiyane, Z.Z. F. (2022). A framework for risk management in small medium enterprises. *Risks*, 10(9), Article 173.

11. Mintz, A. (2021). A new approach to improving small business tax competitiveness. *The School of Public Policy Publications*, 14(1), 1–45. [in English

12. Noy, I., Doan, N., Ferrarini, B., & Park, D. (2020). Measuring the economic risk of COVID-19. *Global Policy*, 11(4), 413–423.

13. Wright, L., Gloudeman, L., & Rosen, D.H. (2020). *The China Economic Risk Matrix*. A Report of the CSIS Trustee Chair in Chinese Business and Economics. Retrieved from https://csis-website-prod.s3.amazonaws.com/s3fs-public/publication/200921_RiskMatrix_FullReport_0.pdf

УДК 657

Бордаєв Владислав Вікторович
аспірант кафедри міжнародної економіки і менеджменту
Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця
Bordaiev Vladyslav
Postgraduate Student of the Department of International Economics and Management
Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics,
ORCID: 0009-0007-7164-4195

DOI: 10.25313/2520-2294-2026-1-11828

ЦИФРОВІ ІННОВАЦІЇ ТА ESG-ОРІЄНТОВАНИЙ РОЗВИТОК ЕКСПОРТООРІЄНТОВАНИХ ПІДПРИЄМСТВ

DIGITAL INNOVATION AND ESG-ORIENTED DEVELOPMENT OF EXPORT-ORIENTED ENTERPRISES

Анотація. *Вступ. Зростання соціальної нерівності, негативний вплив виробництва на екологію, кліматичні виклики у різних країнах світу зумовили необхідність формування вимог до підвищення рівня прозорості, відповідальності та підзвітності бізнесу. Упродовж останніх п'ятнадцяти років вимоги до ESG – звітності посилилися, що створило труднощі їх реалізації підприємствами у різних країнах світу. Подібна тенденція насамперед пов'язана із підвищенням рівня прозорості та відповідальності бізнесу перед інвесторами. У всьому світі спостерігається тенденція до збільшення інвестування в підприємства, які впровадили ESG-принципи та практику у корпоративну стратегію розвитку, різні функціональні напрямки діяльності.*

Мета. Метою дослідження є вивчення зв'язків між цифровими інноваціями та ESG-стандартами для забезпечення розвитку підприємств – експортерів.

Матеріали і методи. В процесі дослідження застосовані наступні матеріали: 1) законодавчі акти ЄС у 2014–2024 роках, які визначають правові засади регулювання у сфері ESG; 2) показники використання підприємствами інновацій та технологій у різних країнах світу у 2024 році за даними опитування підприємств формального сектору економіки Світового банку.

В процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи: правового аналізу законодавчих актів ЄС у 2014–2024 роках, які встановлюють обов'язкові стандарти ESG для підприємств; ітераційного кластерного аналізу для групування підприємств 38 країн світу за показниками використання підприємствами інновацій та технологій у 2024 році; аналізу та синтезу для узагальнення результатів дослідження між цифровими інноваціями та ESG-розвитком експортно орієнтованих підприємств.

Результати. Розвиток ESG – звітності в країнах ЄС та інших країнах світу упродовж останніх 2014–2024 років зумовлений обов'язковими законодавчими вимогами до підприємств про подачу звітності щодо екологічних, соціальних та управлінських практик діяльності. Вимоги до цифрового формату звітності були встановлені у 2019–2020 роках у зв'язку з потребами зацікавлених сторін у публічній інформації. Цифровізація дозволила централізований збір та аналіз даних про ESG – практику великих підприємств на рівні ЄС. З 2019 року компанії в ЄС значно покращили ESG-показники з 74 балів до 80,6 балів у 2024 році, при чому, більшість компаній визначені як лідери. Тож європейські фірми очолюють глобальні рейтинги за рівнем екологічного переходу, а країни ЄС належать до групи країн із найбільш високим рівнем регулювання у ESG-сфері. Групування країни за рівнем регулювання у сфері ESG та кластеризація за показниками використання технологій та інновацій підприємствами не дозволяє визначити прямі зв'язки між жорсткістю законодавства та інноваційно-технологічним станом фірм різних держав.

Перспективи. В подальших наукових дослідженнях пропонується вивчення впливу цифровізації на основні показники фінансово-господарської діяльності підприємств-експортерів.

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

Ключові слова: *цифрові технології, конкурентні переваги, експортно орієнтовані підприємства, технологічне лідерство, цифровізація, процесні інновації.*

Summary. *Introduction. The growth of social inequality, the negative impact of production on the environment, and climate challenges in different countries of the world have necessitated the formation of requirements for increasing the level of transparency, responsibility, and accountability of business. Over the past fifteen years, the requirements for ESG reporting have increased, which has created difficulties in their implementation by enterprises in different countries of the world. Such a trend is primarily associated with an increase in the level of transparency and responsibility of business to investors. All over the world, there is a trend towards increasing investment in enterprises that have implemented ESG principles and practices in their corporate development strategy and various functional areas of activity.*

Purpose. The purpose of the study is to study the relationship between digital innovations and ESG standards to ensure the development of exporting enterprises.

Materials and methods. The following materials were used in the research process: 1) EU legislative acts in 2014–2024, which determine the legal framework for regulation in the field of ESG; 2) indicators of the use of innovations and technologies by enterprises in different countries of the world in 2024 according to the World Bank survey of enterprises in the formal sector of the economy.

The following scientific methods were used in the research: legal analysis of EU legislative acts in 2014–2024, which establish mandatory ESG standards for enterprises; iterative cluster analysis to group enterprises in 38 countries of the world by indicators of the use of innovations and technologies by enterprises in 2024; analysis and synthesis to generalize the results of the study between digital innovations and ESG development of export-oriented enterprises.

Results. The development of ESG reporting in the EU countries and other countries of the world over the past 2014–2024 is due to mandatory legislative requirements for enterprises to submit reports on environmental, social and management practices. The requirements for the digital reporting format were established in 2019–2020 in connection with the needs of stakeholders for public information. Digitalization has enabled centralized collection and analysis of ESG data – the practice of large enterprises at the EU level. Since 2019, companies in the EU have significantly improved their ESG indicators from 74 points to 80.6 points in 2024, with most companies identified as leaders. Therefore, European companies lead the global rankings in terms of the level of ecological transition, and EU countries belong to the group of countries with the highest level of regulation in the ESG sphere. Grouping countries by the level of regulation in the ESG sphere and clustering by indicators of the use of technologies and innovations by enterprises does not allow determining direct links between the strictness of legislation and the innovative and technological state of firms in different countries.

Discussion. In further scientific research, it is proposed to study the impact of digitalization on the main indicators of the financial and economic activity of exporting enterprises.

Key words: *digital technologies, competitive advantages, export-oriented enterprises, technological leadership, digitalization, process innovations.*

Постановка проблеми. Зростання рівня глобалізації торгівлі, міжнародного руху капіталу та технологій зумовило посилення ролі діяльності підприємств експортерів. Компанії експортери прямо задіяні в глобальному ланцюгу постачання товарів та послуг, а їх діяльність впливає на екологію, персонал та умови праці. Зважаючи на це, в усьому світі простежується тенденція до прийняття законодавства, яке зобов'язує підприємства оприлюднювати інформацію про рівень впливу на навколишнє середовище, персонал та людей. Все більш поширеними в практиці міжнародних компаній стали адміністративні, управлінські заходи для скорочення потенційного та фактичного негативного впливу на зовнішнє середовище. У зв'язку із цим стала набула актуальності проблематика впровадження ESG-стандартів в управління підприємств.

Зазначене потребує більш детального висвітлення зв'язків між ESG-стандартами для сталого розвитку підприємств — експортерів та цифрових інновацій як інструменту для вимірювання впливу екологічних, соціальних, управлінських факторів на довкілля, персонал, права людини.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика вивчення впровадження ESG-стандартів в управління підприємств набуває все більшої актуальності серед теоретиків та практиків економічної науки. По-перше, активний розвиток законодавства в різних країнах для розкриття інформації про соціальні, екологічні аспекти бізнесу у звітності підприємств сприяв дослідженню рівня інтеграції ESG-принципів у практичну діяльність компаній. По-друге, підприємства отримують економічні вигоди від застосування ESG-принципів: зростає зацікавленість інвесторів та інвестиції в підприємства, які фінансують соціальні та екологічні ініціативи; політика уряду в різних країнах спрямована на підтримку підприємств, які впровадили ESG-практику у власні стратегії; людські ресурси мігрують у соціально відповідальні підприємства. Впровадження ESG підходів в менеджменті дозволяє адаптувати бізнес-моделі до нових законодавчих вимог, забезпечує соціально відповідальне управління ресурсами та сприяє довірі інвесторів [14].

Дослідження практики впровадження ESG-стандартів у різних типах підприємств Дюгованець О.,

Кулініча Т. та Попович О. [1] свідчить, що ESG-менеджмент діє системно як каталізатор сталої трансформації бізнесу, який сприяє переходу від традиційних до збалансованих бізнес-моделей, орієнтованих на узгодження економічних, соціальних та екологічних ефектів.

За даними опитувань підприємств формального сектору економіки у 2006–2023 роках виявлено, що технології та цифровізація позитивно вплинули на впровадження екологічних та соціальних стандартів фірмами [12]. Однак технологічні компанії, орієнтовані на цифровізацію, мають нижчі стандарти управління [12]. На ці результати вплинула культура країни, тягар регулювання бізнесу та сприйняття судів як перешкоди для підприємницької діяльності. Це підкреслює важливість суспільства та якості бізнес-середовища у впровадженні етичних стандартів орієнтованими на цифровізацію технологічними компаніями [12].

Метою статті вивчення зв'язків між цифровими інноваціями та ESG-стандартами для забезпечення розвитку підприємств — експортерів.

Матеріали і методи. В процесі дослідження застосовані наступні матеріали: 1) законодавчі акти ЄС у 2014–2024 роках, які визначають правові засади регулювання у сфері ESG; 2) показники використання підприємствами інновацій та технологій у різних країнах світу у 2024 році за даними опитування підприємств формального сектору економіки Світового банку.

В процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи: правового аналізу законодавчих актів ЄС у 2014–2024 роках, які встановлюють обов'язкові стандарти ESG для підприємств; ітераційного кластерного аналізу для групування підприємств 38 країн світу за показниками використання підприємствами інновацій та технологій у 2024 році; аналізу та синтезу для узагальнення результатів дослідження між цифровими інноваціями та ESG-розвитком експортно орієнтованих підприємств.

Виклад основного матеріалу. Упродовж останніх п'ятнадцяти років кількість регуляторних актів, директив та ініціатив в межах політики сталого розвитку постійно зростала. При цьому, різкий ріст відбувся у 2010–2025 роках. Згідно з оглядом глобальних нормативних актів, які визначили ESG-вимоги, у 2019–2022 роках прийнято більше 300 законодавчих документів у цій сфері управління в глобальному вимірі [10].

Правила та ESG-вимоги були створені для посилення прозорості та відповідальності бізнесу перед інвесторами як основними зацікавленими сторонами. Впровадження вимог відбувається через різні бізнес та інвестиційні практики, тому інвестори активно почали ознайомлюватися із новими регуляторними правилами та ініціативами фірм з їх виконання.

Директива ЄС 2014/95 від 22 жовтня 2014 року про нефінансову звітність була запроваджена для забезпечення відповідальності великих компаній за їх діяльність на екологію, соціум та громади [6].

Однак прийняття документа зіткнулося із критикою щодо обмеженої сфери застосування, не зрозумілість критеріїв та вимог, за якими визначають сталі види економічної діяльності, відсутністю обов'язкової звітності та перевірки звітності третіми сторонами.

У відповідь на вказані обмеження ЄС прийняв Регламент ЄС 2019/2088 від 27 листопада 2019 року про розкриття інформації, пов'язаної зі стійкістю, у секторі фінансових послуг [11]. Згідно документа передбачалося розкриття інформації для інвесторів щодо інтеграції ризиків сталого розвитку, врахування негативного впливу діяльності підприємств на сталий розвиток, цілей сталого інвестування або сприяння екологічним чи соціальним характеристикам підприємствами при прийнятті рішень щодо інвестицій.

У 2020 році Європейський Парламент та Рада запровадили Директиву ЄС 2022/2464 від 14 грудня 2022 року про звітність та корпоративний сталий розвиток — більш комплексну цілісну систему розкриття інформації та звітності про екологічні, соціальні та управлінські фактори впливу підприємств [4]. Регламент ЄС 2023/2772 від 31 липня 2023 року доповнює Директиву Європейського Парламенту та Ради 2013/34/ЄС щодо стандартів звітності про сталий розвиток [2].

Стаття 8 Регламенту ЄС 2020/852 від 18 червня 2020 року про створення системи сприяння сталому інвестуванню містить положення про прозорість нефінансової звітності підприємств [9]: підприємства зобов'язані включати до нефінансової звітності інформацію про частку їх обороту, отриману від продуктів та послуг від ведення екологічно стійкої економічної діяльності; інформацію про частку капітальних витрат та частку операційних витрат, які виділені на фінансування активів або процесів в межах екологічно стійкої економічної діяльності. Регламенту ЄС 2020/852 від 18 червня 2020 року про створення системи сприяння сталому інвестуванню визначає таксономію екологічно стійкої економічної діяльності, вимагаючи розкривати інформацію про те, яка частка загальної економічної діяльності підпадає під критерії екологічно стійкої. Регламенту ЄС 2020/852 від 18 червня 2020 року про створення системи сприяння сталому інвестуванню взаємодіє із Директивою ЄС 2022/2464 від 14 грудня 2022 року про звітність та корпоративний сталий розвиток [16].

Запроваджені вимоги до ESG-звітності підприємств у 2020 році були насамперед спрямовані на індивідуальних інвесторів, членів пенсійних фондів або інших кінцевих бенефіціарів інвестицій [9]. У 2022 році їх було доповнено Директивою ЄС 2022/2464 від 14 грудня 2022 року про звітність та корпоративний сталий розвиток, яка виступає

Рис. 1. Процес розвитку законодавства ЄС, яке врегульовує питання ESG-врядування підприємств
Джерело: систематизовано автором [2; 4–6; 8; 9].

основою для ESG-звітності, встановлює вимоги до власників активів та інвестиційних менеджерів до звітності на рівні юридичної особи та на рівні продуктів або процесів підприємства. Серед зобов'язань інвесторів — звітування щодо інтеграції ризиків сталого розвитку в інвестиційні рішення та звітування щодо врахування негативного впливу продуктів на сталий розвиток [16].

Директива ЄС 2022/2464 від 14 грудня 2022 року про звітність та корпоративний сталий розвиток встановила обов'язкові вимоги до розкриття інформації про соціальну, екологічну та управлінську практику підприємств. У Директиві класифіковано екологічні, соціальні та управлінські фактори, які впливають на навколишнє середовище, персонал та людей в громадах, в цілому на сталий розвиток підприємства (табл. 1).

Директива (ЄС) 2024/1760 Європейського Парламенту та Ради від 13 червня 2024 року про комплексну перевірку корпоративної стійкості [5] спрямована на сприяння сталому розвитку та відповідальній корпоративній поведінці в діяльності компаній та ланцюгах створення вартості. Положення документа встановлюють обов'язковість корпоративної належної перевірки впливу компаній на екологію, права людини. Основні елементи обов'язку охоплюють виявлення та усунення фактичного та потенційного негативного впливу на права людини, навколишнє середовище діяльності підприємств. Крім того, Директивою встановлюються обов'язки великих компаній прийняти та впровадити перехідний план пом'якшення наслідків зміни клімату, узгоджений з проміжними цілями кліматичної нейтральності в ЄС до 2030 року. У лютому 2025 року Комісія ухвалила комплексний пакет для спрощення вимог щодо належної перевірки з метою кращої підтримки відповідальної ділової практики.

Відмітимо, що прямо у європейському законодавстві до 2022 року не було встановлено вимог до розкриття звітності. Регуляторні акти не вимагали, щоб підприємства подавали управлінські звіти в цифровому форматі, що перешкоджало можливостям пошуку та аналізу звітної інформації. При цьому, користувачі інформації дедалі більше потребували доступності такої інформації для пошуку, порівняння та машинного зчитування в цифровому форматі.

Цифровізація та цифрові інновації дозволили більш ефективно здійснювати збір та обробку інформації про ESG-управління. Цифровізація дозволила централізувати дані на рівні ЄС та держав-членів у відкритому та доступному форматі. Підприємства були зобов'язані готувати свої управлінські звіти в електронному форматі згідно з новим Регламентом ЄС 2019/2088 від 27 листопада 2019 року про розкриття інформації, пов'язаної зі стійкістю, у секторі фінансових послуг. Обов'язковим стало розміщення звітності про сталий розвиток згідно Статті 8 Регламенту ЄС 2020/852 від 18 червня 2020 року про створення системи сприяння сталому інвестуванню. Цифрова таксономія для встановлення стандартів

Таблиця 1

Екологічні, соціальні та управлінські фактори, які обов'язкові до відображення у нефінансовій звітності підприємств згідно з Директивою ЄС 2022/2464 від 14 грудня 2022 року про звітність та корпоративний сталий розвиток

Тип факторів	Змістовна характеристика	Роль цифрових технологій у відображенні факторів
Екологічні фактори	Розкриття інформації про всі фактори, які впливають на навколишнє середовище: вплив на повітря, земельні та водні ресурси, клімат, біорізноманіття через показники: обсяг та рівень викидів та абсорбції парникових газів в результаті діяльності підприємства; інформація про заходи підприємств для скорочення викидів парникових газів; обсяги споживання енергії в результаті діяльності підприємств; заходи підприємств для підвищення енергоефективності.	Датчики та пристрої Інтернету речей для вимірювання та автоматизації передачі інформації від виробничих систем до інформаційних систем підприємства про обсяги викидів, споживання енергії та їх облік в підприємстві
Соціальні фактори	інформація про умови праці, колективні переговори, рівність, різноманітність, інклюзію, недискримінацію, права людини (примусова, дитяча праця); інформація про вплив підприємства на персонал та людей; інформація про ризики зайнятості та доходів працівників	Програмне забезпечення для бухгалтерського обліку інформації про умови праці та доходів, хмарні технології для автоматизації та оптимізації всіх процесів управління персоналом насамперед електронне навчання, кадровий облік (хмарні HR-технології)
Управлінські фактори	інформація про роль адміністративних, управлінських та наглядових органів підприємства щодо сталого розвитку; інформація про досвід та навички адміністративного персоналу; інформація про політику сталого розвитку компаній; інформація про управління ризиками та систему внутрішнього контролю; інформація про корпоративну культуру та підходи до впровадження ділової етики; інформація про боротьбу з корупцією та хабарництвом; інформація про управління підприємством, якість відносин з клієнтами, постачальниками та громадами	Автоматизовані ESG-дашборди про досягнення цільових показників сталого розвитку підприємств; регуляторні технології для автоматизації управлінської звітності згідно ESG вимог, спрощення процесів дотримання вимог та контролю за провадженням ESG-принципів; технології штучного інтелекту для збору та обробки неструктурованих даних про управління

Джерело: узагальнено автором [2; 4–6; 8; 9]

звітності ЄС про сталий розвиток дозволила маркування звітної інформації. У 2020 році Європейська Комісія оприлюднила «Європейську стратегію щодо даних» та «Стратегію цифрових фінансів для ЄС». Цифровий формат подачі даних став обов'язковим для підприємств в ЄС.

Директива (ЄС) 2024/1760 Європейського Парламенту та Ради від 13 червня 2024 року про комплексну перевірку корпоративної стійкості [5] встановила стандартизовані вимоги до змісту звітності. Зокрема було визначено необхідні для оприлюднення показники та вимоги їх розкриття погляду подвійної суттєвості за ESG-аспектами. Європейські норми права вимагають подавати звітність у цифровому форматі для подальшої автоматизованої обробки даних та аналізу інформації. Зокрема передбачено маркування ESG-інформації відповідно до законодавчо визначеної таксономії. В цих умовах цифрові інновації підприємств стали необхідними для спрощення процесів збору даних та формування ESG-звітності.

Законодавчі акти у сфері сталого розвитку підприємств та сталого фінансування значно вплинули на ринок ЄС. Згідно з даними Платформи сталого фінансування, розробленої експертною групою Європейської Комісії, з моменту запуску Регламенту ЄС 2019/2088 від 27 листопада 2019 року про розкриття інформації, пов'язаної зі стійкістю, у секторі фінансових послуг у 2021 році значним був розвиток ринку фондів в ЄС, які звітували про власну стійкість. Натомість меншими темпами розвивалися фонди, які не звітували про власну стійкість. Продукти фінансових установ, які згідно з законодавством, були класифіковані, як відповідні ESG-вимогам, становили майже 50% активів під управлінням ЄС або 60% фондів ЄС. Станом на червень 2024 року фонди, які відповідають характеристикам ESG згідно Статті 8 склали 57,6%. Фонди, які визначили сталий розвиток однією із інвестиційних цілей, становили 3,4% фондів ЄС. Європа — найбільший ринок для ESG-орієнтованих фондів, на який припадає 84% світових активів фондів сталого розвитку [3].

Зростаючий тиск екологічних загроз, дефіцит ресурсів та соціально-управлінські ризики потребували від компаній в ЄС вимірювання рейтингу екологічних, соціальних та управлінських показників. Подібні рейтинги відображають ефективність управління цими ризиками, охоплюючи сфери сталого

Рис. 2. Екологічна, соціальна та управлінська ефективність компаній в ЄС у 2019–2024 роках, %

Джерело: [7]

** Охоплення: Компанії, що котируються на фондовому ринку та входять до індексу EURO STOXX 50 (SX5E), 2019–2024 (залежно від компанії) (рейтинги MSCI ESG, щорічно)*

постачання, відходів від пакувань, управління трудовими ресурсами та корпоративне управління. Останні оцінки п'ятдесяти компаній Європи в індексі EURO STOXX 50 з використанням бази даних MSCI вказують на покращення ESG-управління.

З 2019 року компанії в ЄС значно покращили ESG-показники з 74 балів до 80,6 балів у 2024 році, при чому, більшість компаній визначені як лідери. Тож європейські фірми очолюють глобальні рейтинги за рівнем екологічного переходу. У 2024 році середній ESG бал найбільших європейських компаній становив 80,6, підтверджуючи лідерство в екологічній, соціальній, управлінській діяльності (рис. 2).

За результатами дослідження виокремлено десять юрисдикцій, згрупованих за рівнем регулювання країн у сфері ESG [10]:

– юрисдикції з високим рівнем регуляторних ESG-вимог, до яких належать ЄС, Франція, Велика Британія та Гонконг;
– юрисдикції з середнім рівнем регулювання: Китай, Японія, Австралія;
– юрисдикції з низьким рівнем регуляторних ESG-правил: Канада, США;
– юрисдикції, які в цілому погоджуються із відповідністю врахування ESG-питань як складової прийняття інвестиційних рішень фідуціарним обов'язкам, мають найвищий рівень вимог до звітності та запровадили обов'язкову звітність.

Результати проведеного ітераційного кластерного аналізу методом к-середніх дозволили визначити 4 групи країн за показниками використання технологій та інновацій підприємствами 38 країн у 2024 році [13]. Матриця відстаней між кластерами вказує на наявність відмінностей в різних країнах за усіма показниками. Перша та четверта групи країн найбільш схожі за показниками використання технологій та інновацій підприємствами. Другий, третій та четвертий кластери країн найбільш відмінні. У першу групу країн включено п'ять держав (Словенія, Намібія, Швеція, Іспанія, Бахрейн), у другу — двадцять одна, у третю — шість (Азербайджан, Казахстан, Узбекистан, Есватіні, Туреччина,

Таблиця 2

Результати ітераційного кластерного аналізу 38 країн за показниками використання технологій та інновацій підприємствами у 2024 році за даними

Показник	Кластери країн			
	1	2	3	4
Відсоток фірм, що використовують технології, ліцензовані іноземними компаніями*, 2024 (%)	19,0	12,4	24,4	25,1
Відсоток фірм, що використовують технології, ліцензовані іноземними компаніями з прямим експортом більше 10% продажів, 2024 (%)	13,9	17,4	60,4	41,8
Відсоток фірм, які комерціалізували новий продукт / сервіс за останні 3 роки, 2024 (%)	53,9	20,0	16,1	68,7
Відсоток фірм, що комерціалізували процесні інновації за останні 3 роки, 2024 (%)	35,3	13,6	12,1	51,6
Відсоток середніх та великих фірм, що представили новий продукт, сервіс за останні 3 роки, інвестували в НДР за останній фінансовий рік, 2024 (%)	12,3	4,6	5,3	20,6

Джерело: узагальнено авторами на основі [13]

Малайзія), у четверту — шість (Мальта, Уругвай, Ісландія, Ірландія, Еквадор, Бельгія). Друга група країн включає в тому числі Велику Британію, США, Китай, Італію, Латвію, Ізраїль, Кіпр, Молдову, Чехію, Канаду, Сербію та інші країни (Вірменія, Бенін, Туніс, Ямайка, Бутан, Камерун, Туркменістан, Малі, Сенегал, Йорданія) (табл. 2).

Групування країни за рівнем регулювання у сфері ESG та кластеризація за показниками використання технологій та інновацій підприємствами не дозволяє визначити прямі зв'язки між жорсткістю законодавства та інноваційно-технологічним станом фірм різних держав.

У звіті ОЕСР 2024 року виявлено виклики, з якими стикаються компанії у всьому світі при розкритті інформації щодо виконання ESG вимог. При зменшенні регуляторного навантаження на бізнес у США та Європейських країнах результати вказують на постійну фрагментацію регуляторного середовища при збільшенні невизначеності у його розвитку [15].

Створена в європейських країнах та США екосистема звітності щодо виконання ESG вимог призводить до нерівномірності та складнощів у їх виконанні в різних галузях та регіонах. Складність реалізації вимог та значні витрати на їх дотримання відзначили 57% фірм серед 600 опитуваних. Про високі витрати відзначили 49% компаній, непідготовленість ланцюга постачань до виконання вимог відмітили 62% підприємств. Серед опитуваних компаній 83% очікують ріст витрат в умовах впровадження ESG вимог. Підприємства вказують на труднощі розкриття даних про біорізноманіття, зміни клімату, впровадження принципів циркулярної економіки, робочу силу в ланцюжку створення вартості. Інституційні інвестори відіграють критичну роль з погляду основних зацікавлених сторін у ESG — звітності. Підприємства підкреслюють, що регуляторні вимоги до розкриття інформації такі ж важливі, як ринкові вимоги [15].

Висновки і перспективи подальших досліджень. Розвиток ESG — звітності в країнах ЄС та інших країнах світу упродовж останніх 2014–2024 років зумовлений обов'язковими законодавчими вимогами до підприємств про подачу звітності щодо екологічних, соціальних та управлінських практик діяльності. Вимоги до цифрового формату звітності були встановлені у 2019–2020 роках у зв'язку з потребами зацікавлених сторін у публічній інформації. Цифровізація дозволила централізований збір та аналіз даних про ESG — практику великих підприємств на рівні ЄС. З 2019 року компанії в ЄС значно покращили ESG-показники з 74 балів до 80,6 балів у 2024 році, при чому, більшість компаній визначені як лідери. Тож європейські фірми очолюють глобальні рейтинги за рівнем екологічного переходу, а країни ЄС належать до групи країн із найбільш високим рівнем регулювання у ESG-сфері. Групування країни за рівнем регулювання у сфері ESG та кластеризація за показниками використання технологій та інновацій підприємствами не дозволяє визначити прямі зв'язки між жорсткістю законодавства та інноваційно-технологічним станом фірм різних держав. В подальших наукових дослідженнях пропонується вивчення впливу цифровізації на основні показники фінансово-господарської діяльності підприємств-експортерів.

Література

1. Дюгованець О., Кулініч Т., Попович О. ESG management as a driver of sustainable transformation of enterprises and organization. *Економіка та суспільство.* № 79. DOI:10.32782/2524-0072/2025-79-103.

2. Commission Delegated Regulation (EU) 2023/2772 of 31 July 2023 supplementing Directive 2013/34/EU of the European Parliament and of the Council as regards sustainability reporting standards. (Перша редакція 31.07.2023). URL: http://data.europa.eu/eli/reg_del/2023/2772/oj (дата звернення: 06.01.2026).

3. Commission staff working document impact assessment report accompanying the Proposal for a Regulation of the European Parliament and of the Council amending Regulation (EU) 2019/2088 on sustainability-related disclosures in the financial services sector (SFDR), Regulation (EU) No 1286/2014 on key information documents for packaged retail and insurance-based investment products (PRIIPs) and repealing Commission Delegated Regulation (EU) 2022/1288. (Перша редакція 2025). URL: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52025SC0838 (дата звернення: 06.01.2026).

4. Directive (EU) 2022/2464 of the European Parliament and of the Council of 14 December 2022 amending Regulation (EU) No 537/2014, Directive 2004/109/EC, Directive 2006/43/EC and Directive 2013/34/EU, as regards corporate sustainability reporting. (Перша редакція 14.12.2022). 322(OJ L). URL: http://data.europa.eu/eli/dir/2022/2464/oj (дата звернення: 06.01.2026).

5. Directive (EU) 2024/1760 of the European Parliament and of the Council of 13 June 2024 on corporate sustainability due diligence and amending Directive (EU) 2019/1937 and Regulation (EU) 2023/2859. (Перша редакція 13.06.2024). URL: http://data.europa.eu/eli/dir/2024/1760/oj (дата звернення: 06.01.2026).

6. Directive 2014/95/EU of the European Parliament and of the Council of 22 October 2014 amending Directive 2013/34/EU as regards disclosure of non-financial and diversity information by certain large undertakings and groups. (Перша редакція 22.10.2014). 330(OJ L). URL: http://data.europa.eu/eli/dir/2014/95/oj (дата звернення: 06.01.2026).

7. Environmental, Social, and Governance Performance of EU Companies. 05.12.2024. URL: https://www.eea.europa.eu/en/analysis/publications/europes-circular-economy-in-facts/environmental-social-and-governance-esg-performance-of-eu-companies (дата звернення: 06.01.2026).

8. European Council of the European Union European Green Deal. Consilium. URL: https://www.consilium.europa.eu/en/policies/european-green-deal/ (дата звернення: 06.01.2026).

9. Regulation (EU) 2020/852 of the European Parliament and of the Council of 18 June 2020 on the establishment of a framework to facilitate sustainable investment, and amending Regulation (EU) 2019/2088 (Text with EEA relevance). (Перша редакція 18.06.2020). 198(OJ L). URL: http://data.europa.eu/eli/reg/2020/852/oj (дата звернення: 06.01.2026).

10. Principle for Responsible Investment. Review of trends in ESG reporting requirements for investors. (2022). URL: https://public.unpri.org/review-of-trends-in-esg-reporting-requirements-for-investors/10296.article (дата звернення: 06.01.2026).

11. Regulation (EU) 2019/2088 of the European Parliament and of the Council of 27 November 2019 on sustainability-related disclosures in the financial services sector. (Перша редакція 27.11.2019). (OJ L). URL: http://data.europa.eu/eli/reg/2019/2088/oj (дата звернення: 06.01.2026).

12. Salvatore C. Marika, Degl'Innocenti, Marta, Fiordelisi, Franco, Mare, Davide. Technology and Corporate Ethical Standards. (2025). World Bank Group, 2025. URL: https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/099306502192538978 (дата звернення: 06.01.2026).

13. World Bank. Formal Sector Enterprise Surveys. URL: https://www.enterprisesurveys.org/en/data/exploretopics/innovation-and-technology (дата звернення: 05.01.2026).

14. Zhytar M. Global trends and challenges in implementing ESG standards in corporate financial strategies: integration, adaptation, and performance evaluation. *Financial and credit systems: prospects for development.* 2025. Вип. 1, № 16. С. 33–42. DOI:10.26565/2786-4995-2025-1-03.

15. OECD. The Risks of Divergence Between Global ESG Reporting Standards. (2025). URL: https://www.businessatoecd.org/hubfs/The%20Risks%20of%20Divergence%20Between%20Global%20ESG%20Reporting%20Standards.pdf#page=3.06 (дата звернення: 05.01.2026)

16. Principle for Responsible Investment. Review of trends in ESG reporting requirements for investors. URL: https://public.unpri.org/download?ac=16705#page=9.07 (дата звернення: 05.01.2026).

References

1. Diuhovanets, O., Kulinich, T., & Popovych, O. (2025). ESG management as a driver of sustainable transformation of enterprises and organizations. *Ekonomika ta suspilstvo,* 79. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-103

2. European Commission. (2023). Commission Delegated Regulation (EU) 2023/2772 of 31 July 2023 supplementing Directive 2013/34/EU as regards sustainability reporting standards. *Official Journal of the European Union.* URL: http://data.europa.eu/eli/reg_del/2023/2772/oj

3. European Commission. (2025). Commission staff working document: Impact assessment report accompanying the proposal for a Regulation amending Regulation (EU) 2019/2088 (SFDR), Regulation (EU) No 1286/2014 (PRIIPs) and repealing Commission Delegated Regulation (EU) 2022/1288. URL: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52025SC0838

4. European Parliament & Council of the European Union. (2022). Directive (EU) 2022/2464 of 14 December 2022 on corporate sustainability reporting. *Official Journal of the European Union,* L 322. URL: http://data.europa.eu/eli/dir/2022/2464/oj

5. European Parliament & Council of the European Union. (2024). Directive (EU) 2024/1760 of 13 June 2024 on corporate sustainability due diligence. *Official Journal of the European Union.* URL: http://data.europa.eu/eli/dir/2024/1760/oj

6. European Parliament & Council of the European Union. (2014). Directive 2014/95/EU of 22 October 2014 on disclosure of non-financial and diversity information. *Official Journal of the European Union,* L 330. URL: http://data.europa.eu/eli/dir/2014/95/oj

7. European Environment Agency. (2024). Environmental, social, and governance performance of EU companies. URL: https://www.eea.europa.eu/en/analysis/publications/europes-circular-economy-in-facts/environmental-social-and-governance-esg-performance-of-eu-companies

8. Council of the European Union. (2025). *European Green Deal*. URL: https://www.consilium.europa.eu/en/policies/european-green-deal/

9. European Parliament & Council of the European Union. (2020). Regulation (EU) 2020/852 of 18 June 2020 on the establishment of a framework to facilitate sustainable investment. *Official Journal of the European Union,* L 198. URL: http://data.europa.eu/eli/reg/2020/852/oj

10. Principles for Responsible Investment. (2022). Review of trends in ESG reporting requirements for investors. URL: https://public.unpri.org/review-of-trends-in-esg-reporting-requirements-for-investors/10296.article

11. European Parliament & Council of the European Union. (2019). Regulation (EU) 2019/2088 of 27 November 2019 on sustainability-related disclosures in the financial services sector (SFDR). *Official Journal of the European Union.* URL: http://data.europa.eu/eli/reg/2019/2088/oj

12. Salvatore, C., Degl'Innocenti, M., Fiordelisi, F., & Mare, D. (2025). Technology and corporate ethical standards. *World Bank Group*. URL: https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/099306502192538978

13. World Bank. (2026). Formal sector enterprise surveys: Innovation and technology. URL: https://www.enterprisesurveys.org/en/data/exploretopics/innovation-and-technology

14. Zhytar, M. (2025). Global trends and challenges in implementing ESG standards in corporate financial strategies: Integration, adaptation, and performance evaluation. *Financial and Credit Systems: Prospects for Development,* 1(16), 33–42. https://doi.org/10.26565/2786-4995-2025-1-03

15. Organisation for Economic Co-operation and Development. (2025). The risks of divergence between global ESG reporting standards. URL: https://www.businessatoecd.org/hubfs/The%20Risks%20of%20Divergence%20Between%20Global%20ESG%20Reporting%20Standards.pdf

16. Principles for Responsible Investment. (2025). Review of trends in ESG reporting requirements for investors. URL: https://public.unpri.org/download?ac=16705

УДК 338.43:004

Бурдяк Михайло Ігорович
аспірант кафедри економіки та підприємницької діяльності
Вінницького національного аграрного університету
Burdiak Mykhailo
Postgraduate Student of the Department of Economics and Entrepreneurship
Vinnytsia National Agrarian University
ORCID: 0000-0002-9669-1680

Томашук Інна Вікторівна
доктор філософії з економіки, доцент,
доцент кафедри економіки та підприємницької діяльності
Вінницький національний аграрний університет,
докторантка
Національного наукового центру «Інститут аграрної економіки»
Tomashuk Inna
Doctor of Philosophy in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Economics and Entrepreneurship
Vinnytsia National Agrarian University,
Doctoral Student at the
National Research Center «Institute of Agrarian Economics»
ORCID:0000-0001-6847-3136

DOI: 10.25313/2520-2294-2026-1-11826

СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ ВПРОВАДЖЕННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

STRATEGIC PRIORITIES FOR THE IMPLEMENTATION OF DIGITAL TECHNOLOGIES IN AGRICULTURAL ENTERPRISES

Анотація. *Вступ. Сучасний етап розвитку аграрного сектору характеризується посиленням глобальної конкуренції, зростанням невизначеності зовнішнього середовища, кліматичними змінами та трансформацією ринкових умов, що актуалізує необхідність пошуку нових підходів до підвищення ефективності діяльності аграрних підприємств. У цих умовах цифрові технології стають одним із ключових драйверів модернізації аграрного виробництва, забезпечуючи підвищення продуктивності, раціональне використання ресурсів, зниження витрат і посилення стійкості підприємств до ризиків. Впровадження цифрових рішень – таких як системи точного землеробства, великі дані, дистанційний моніторинг, автоматизація управлінських процесів та цифрові платформи – формує передумови для переходу аграрних підприємств до інноваційної моделі розвитку. Водночас ефективність цифрової трансформації значною мірою залежить від чіткого визначення стратегічних пріоритетів її впровадження, узгодженості технологічних рішень із цілями розвитку підприємств та наявності належного інституційного й кадрового забезпечення. У даному контексті дослідження стратегічних пріоритетів впровадження цифрових технологій на аграрних підприємствах набуває особливої актуальності та має важливе теоретичне й практичне значення для забезпечення їх довгострокової конкурентоспроможності та сталого розвитку.*

Мета. Мета дослідження полягає у визначенні та обґрунтуванні стратегічних пріоритетів впровадження цифрових технологій на аграрних підприємствах з метою підвищення ефективності їх діяльності, конкурентоспроможності та забезпечення сталого розвитку в умовах сучасних викликів.

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

Матеріали і методи. Інформаційною базою дослідження слугували наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань цифровізації аграрного сектору, стратегічного управління та інноваційного розвитку аграрних підприємств, матеріали офіційної статистики а також нормативно-правові документи, що регламентують розвиток цифрових технологій та аграрної сфери.

Методологічною основою дослідження є системний та структурно-функціональний підходи, що дозволили розглянути цифрові технології як складову стратегічного розвитку аграрних підприємств. У процесі дослідження використано загальнонаукові та спеціальні методи пізнання, зокрема аналіз і синтез – для узагальнення теоретичних підходів до цифрової трансформації аграрного сектору; індукцію та дедукцію – для формування висновків і визначення стратегічних пріоритетів упровадження цифрових технологій; порівняльний аналіз – для оцінювання рівня цифрової зрілості аграрних підприємств і виявлення ключових проблем цифровізації; економіко-статистичні методи – для аналізу динаміки показників діяльності аграрних підприємств; а також графічні та табличні методи – для наочного представлення результатів дослідження.

Застосування зазначених матеріалів і методів забезпечило комплексність дослідження, обґрунтованість отриманих результатів та можливість формування практичних рекомендацій щодо визначення і реалізації стратегічних пріоритетів упровадження цифрових технологій на аграрних підприємствах.

Результати. У статті обґрунтовано, що впровадження цифрових технологій є ключовим чинником підвищення ефективності функціонування аграрних підприємств та їх адаптації до умов нестабільного зовнішнього середовища. Встановлено, що цифрова трансформація аграрного сектору має стратегічний характер і повинна здійснюватися на основі чітко визначених пріоритетів, узгоджених із довгостроковими цілями розвитку підприємств.

За результатами аналізу систематизовано основні напрями впровадження цифрових технологій на аграрних підприємствах, серед яких визначальне значення мають цифровізація виробничих процесів (точне землеробство, моніторинг стану ґрунтів і посівів), автоматизація управлінських рішень, використання цифрових платформ для обробки даних та оптимізації ресурсів. Доведено, що застосування зазначених технологій сприяє підвищенню продуктивності, зниженню виробничих витрат і мінімізації ризиків, пов'язаних із природно-кліматичними та ринковими чинниками.

У процесі дослідження ідентифіковано ключові бар'єри цифрової трансформації аграрних підприємств, зокрема обмеженість фінансових ресурсів, недостатній рівень цифрових компетентностей персоналу, фрагментарність впровадження цифрових рішень та недосконалість інституційного забезпечення. Водночас встановлено, що подолання зазначених обмежень можливе за умови інтеграції цифрових технологій у систему стратегічного управління та активізації державної підтримки цифровізації аграрного сектору.

На основі отриманих результатів сформульовано стратегічні пріоритети впровадження цифрових технологій на аграрних підприємствах, які передбачають поетапну цифрову модернізацію виробничих і управлінських процесів, розвиток цифрових компетентностей кадрового потенціалу та орієнтацію на забезпечення сталого розвитку і підвищення конкурентоспроможності аграрного бізнесу.

Перспективи. Подальші наукові дослідження у сфері впровадження цифрових технологій на аграрних підприємствах доцільно спрямувати на поглиблене оцінювання економічної ефективності окремих цифрових рішень з урахуванням масштабів виробництва та регіональної специфіки аграрного сектору. Перспективним є розвиток методичних підходів до вимірювання рівня цифрової зрілості аграрних підприємств і формування інтегральних показників оцінки результативності цифрової трансформації. Окремої уваги потребують питання адаптації цифрових технологій до умов кліматичних змін, підвищення кібербезпеки аграрного бізнесу та розширення використання штучного інтелекту, великих даних і автоматизованих систем управління. Важливим напрямом подальших досліджень є також обґрунтування механізмів державної підтримки та інституційного забезпечення цифровізації аграрного сектору, а також аналіз впливу цифрових технологій на досягнення цілей сталого розвитку та зміцнення конкурентних позицій аграрних підприємств у довгостроковій перспективі.

Ключові слова: *цифрові технології, аграрні підприємства, цифрова трансформація, точне землеробство, інноваційний розвиток, стратегічне управління, конкурентоспроможність, сталий розвиток, агробізнес.*

Summary. *Introduction. The current stage of development of the agricultural sector is characterized by increased global competition, increasing uncertainty of the external environment, climate change and transformation of market conditions, which actualizes the need to find new approaches to increasing the efficiency of agricultural enterprises. In these conditions, digital technologies are becoming one of the key drivers of modernization of agricultural production, ensuring increased productivity, rational use of resources, reduced costs and increased resilience of enterprises to risks. The implementation of digital solutions – such as precision farming systems, big data, remote monitoring, automation of management processes and digital platforms – creates the prerequisites for the transition of agricultural enterprises to an innovative development model. At the same time, the effectiveness of digital transformation largely depends on a clear definition of strategic priorities for its implementation, the consistency of technological solutions with the development goals of enterprises and the availability of appropriate institutional and personnel support. In this context, the study of strategic priorities for the implementation of digital technologies in agricultural enterprises becomes particularly relevant and has important theoretical and practical significance for ensuring their long-term competitiveness and sustainable development.*

Purpose. The purpose of the study is to identify and substantiate strategic priorities for the implementation of digital technologies in agricultural enterprises in order to increase the efficiency of their activities, competitiveness and ensure sustainable development in the face of modern challenges.

Materials and methods. The information base of the study was scientific works of domestic and foreign scientists on the issues of digitalization of the agricultural sector, strategic management and innovative development of agricultural enterprises, materials of official statistics, as well as regulatory and legal documents regulating the development of digital technologies and the agricultural sector.

The methodological basis of the study is the systemic and structural-functional approaches, which allowed us to consider digital technologies as a component of the strategic development of agricultural enterprises. In the process of the study, general scientific and special methods of cognition were used, in particular, analysis and synthesis – to generalize theoretical approaches to the digital transformation of the agricultural sector; induction and deduction – to form conclusions and determine strategic priorities for the implementation of digital technologies; comparative analysis – to assess the level of digital maturity of agricultural enterprises and identify key problems of digitalization; economic and statistical methods – to analyze the dynamics of indicators of the activities of agricultural enterprises; as well as graphical and tabular methods – to visually present the results of the study.

The use of these materials and methods ensured the comprehensiveness of the research, the validity of the results obtained, and the possibility of forming practical recommendations for determining and implementing strategic priorities for the introduction of digital technologies in agricultural enterprises.

Results. The article substantiates that the introduction of digital technologies is a key factor in increasing the efficiency of agricultural enterprises and their adaptation to the conditions of an unstable external environment. It is established that the digital transformation of the agricultural sector is strategic in nature and should be carried out on the basis of clearly defined priorities, coordinated with the long-term development goals of enterprises.

According to the results of the analysis, the main directions of the introduction of digital technologies in agricultural enterprises are systematized, among which the digitalization of production processes (precision farming, monitoring of soil and crop conditions), automation of management decisions, the use of digital platforms for data processing and resource optimization are of decisive importance. It is proven that the use of these technologies contributes to increasing productivity, reducing production costs and minimizing risks associated with natural, climatic and market factors.

The research identified key barriers to the digital transformation of agricultural enterprises, including limited financial resources, insufficient level of digital competencies of personnel, fragmented implementation of digital solutions and imperfect institutional support. At the same time, it was established that overcoming these limitations is possible provided that digital technologies are integrated into the strategic management system and government support for the digitalization of the agricultural sector is activated.

Based on the results obtained, strategic priorities for the implementation of digital technologies in agricultural enterprises were formulated, which provide for a phased digital modernization of production and management processes, development of digital competencies of personnel potential and orientation towards ensuring sustainable development and increasing the competitiveness of agricultural business.

Discussion. Further scientific research in the field of implementing digital technologies in agricultural enterprises should be directed towards an in-depth assessment of the economic efficiency of individual digital solutions, taking into account the scale of production and regional specifics of the agricultural sector. The development of methodological approaches to measuring the level of digital maturity of agricultural enterprises and the formation of integral indicators for assessing the effectiveness of digital transformation is promising. The issues of adapting digital technologies to climate change conditions, increasing the cybersecurity of agricultural businesses, and expanding the use of artificial intelligence, big data, and automated management systems require special attention. An important direction for further research is also the justification of mechanisms for state support and institutional support for the digitalization of the agricultural sector, as well as the analysis of the impact of digital technologies on achieving sustainable development goals and strengthening the competitive positions of agricultural enterprises in the long term.

Key words: *digital technologies, agricultural enterprises, digital transformation, precision agriculture, innovative development, strategic management, competitiveness, sustainable development, agribusiness.*

Постановка проблеми. Незважаючи на зростаючу роль цифрових технологій як ключового чинника підвищення ефективності та конкурентоспроможності аграрних підприємств, їх упровадження в практику агробізнесу відбувається нерівномірно та фрагментарно, без чіткого стратегічного бачення і належного організаційно-економічного забезпечення. Обмеженість фінансових ресурсів, недостатній рівень цифрових компетентностей персоналу, інфраструктурні обмеження та відсутність системного підходу до визначення пріоритетів цифрової трансформації зумовлюють низьку результативність використання цифрових рішень у діяльності аграрних підприємств. Зважаючи на вищезазначене виникає об'єктивна потреба в науковому обґрунтуванні стратегічних пріоритетів упровадження цифрових технологій, що дозволить забезпечити їх цілеспрямоване використання, підвищити ефективність управління та сприяти сталому розвитку аграрного сектору.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасні наукові дослідження свідчать, що впровадження цифрових технологій є одним із ключових чинників підвищення ефективності, конкурентоспроможності та сталого розвитку аграрних підприємств. Значна увага у працях вітчизняних науковців приділяється теоретико-методичним та прикладним

аспектам цифровізації аграрного бізнесу. Зокрема, загальні засади застосування цифрових технологій у діяльності аграрних підприємств, їх роль у підвищенні результативності управління та адаптації до змін зовнішнього середовища розкрито у працях Н. Горобець [2], В. та Л. Кушнір [3]. Вагомий внесок у дослідження інноваційного та цифрового розвитку аграрного сектору зробили Ю. Лупенко, М. Малік, О. Шпикуляк [4], які розглядають цифровізацію як складову інноваційного забезпечення розвитку сільського господарства та акцентують на ролі організаційно-економічних механізмів і державної підтримки. Окремий напрям наукових досліджень присвячено аналізу бар'єрів, ризиків і передумов цифрової трансформації аграрного сектору, що відображено у працях А. Панченко та Г. Чепіля [8], Д. Самойленка [11], Н. Юрчук і С. Кіпоренко [15].

Узагальнення результатів аналізу наукових публікацій дає підстави стверджувати, що стратегічні пріоритети впровадження цифрових технологій на аграрних підприємствах мають формуватися на основі комплексного поєднання технологічних інновацій, стратегічного управління, економічної ефективності, кадрового потенціалу та інституційної підтримки. Водночас наявні дослідження актуалізують потребу подальшого наукового обґрунтування системи стратегічних пріоритетів цифровізації аграрних підприємств з урахуванням галузевої специфіки та сучасних викликів розвитку аграрного сектору.

Мета статті полягає у визначенні та обґрунтуванні стратегічних пріоритетів впровадження цифрових технологій на аграрних підприємствах з метою підвищення ефективності їх діяльності, конкурентоспроможності та забезпечення сталого розвитку в умовах сучасних викликів.

Матеріали і методи. Інформаційною базою дослідження слугували наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань цифровізації аграрного сектору, стратегічного управління та інноваційного розвитку аграрних підприємств, матеріали офіційної статистики а також нормативно-правові документи, що регламентують розвиток цифрових технологій та аграрної сфери.

Методологічною основою дослідження є системний та структурно-функціональний підходи, що дозволили розглянути цифрові технології як складову стратегічного розвитку аграрних підприємств. У процесі дослідження використано загальнонаукові та спеціальні методи пізнання, зокрема аналіз і синтез — для узагальнення теоретичних підходів до цифрової трансформації аграрного сектору; індукцію та дедукцію — для формування висновків і визначення стратегічних пріоритетів упровадження цифрових технологій; порівняльний аналіз — для оцінювання рівня цифрової зрілості аграрних підприємств і виявлення ключових проблем цифровізації; економіко-статистичні методи — для аналізу динаміки показників діяльності аграрних підприємств; а також графічні та табличні методи — для наочного представлення результатів дослідження.

Застосування зазначених матеріалів і методів забезпечило комплексність дослідження, обґрунтованість отриманих результатів та можливість формування практичних рекомендацій щодо визначення і реалізації стратегічних пріоритетів упровадження цифрових технологій на аграрних підприємствах.

Виклад основного матеріалу. Аграрний сектор відіграє ключову роль у забезпеченні продовольчої безпеки держави, стабільності соціально-економічного розвитку та підтриманні життєздатності сільських територій. В умовах глобальних викликів, кліматичних змін і зростання попиту на продовольство особливої актуальності набуває цифровізація аграрного виробництва як стратегічний інструмент підвищення його ефективності та конкурентоспроможності.

Цифрові технології в аграрному секторі є комплексом інформаційних, програмних та технічних рішень, спрямованих на автоматизацію, оптимізацію та інтеграцію виробничих і управлінських процесів. До них відносять системи точного землеробства, дистанційний моніторинг посівів і ґрунтів, аналітичні платформи для обробки великих даних, автоматизовані управлінські системи, дрони та роботизовану техніку [1].

Юрчук Н. П., Кіпоренко С. С. [15] зазначають, впровадження цифрових технологій забезпечує підвищення продуктивності праці, раціональне використання ресурсів, зниження виробничих витрат та мінімізацію ризиків, пов'язаних із кліматичними, ринковими та технологічними факторами. Крім того, цифровізація сприяє інтеграції аграрних підприємств у сучасні ланцюги доданої вартості, підвищенню їх конкурентоспроможності та адаптивності до змін зовнішнього середовища.

Кушнір В. О., Кушнір Л. А. [3] наголошують, цифрові технології виконують стратегічну роль у модернізації аграрного сектору, виступаючи драйвером сталого розвитку, забезпечення продовольчої безпеки та формування ефективної, гнучкої та інноваційно орієнтованої моделі агропромислового виробництва.

Важливим індикатором рівня інноваційної активності та науково-технологічного розвитку аграрного сектору є обсяги фінансування наукових досліджень і розробок [4]. Динаміка витрат на наукові дослідження у сільському, лісовому та рибному господарстві відображає пріоритети державної та інституційної підтримки інновацій, а також спроможність галузі до впровадження сучасних технологій. У цьому контексті доцільно розглянути зміну витрат на наукові дослідження і розробки у зазначених видах економічної діяльності за 2021–2024 рр., що представлено на рис. 1, який свідчить про їх нерівномірний характер.

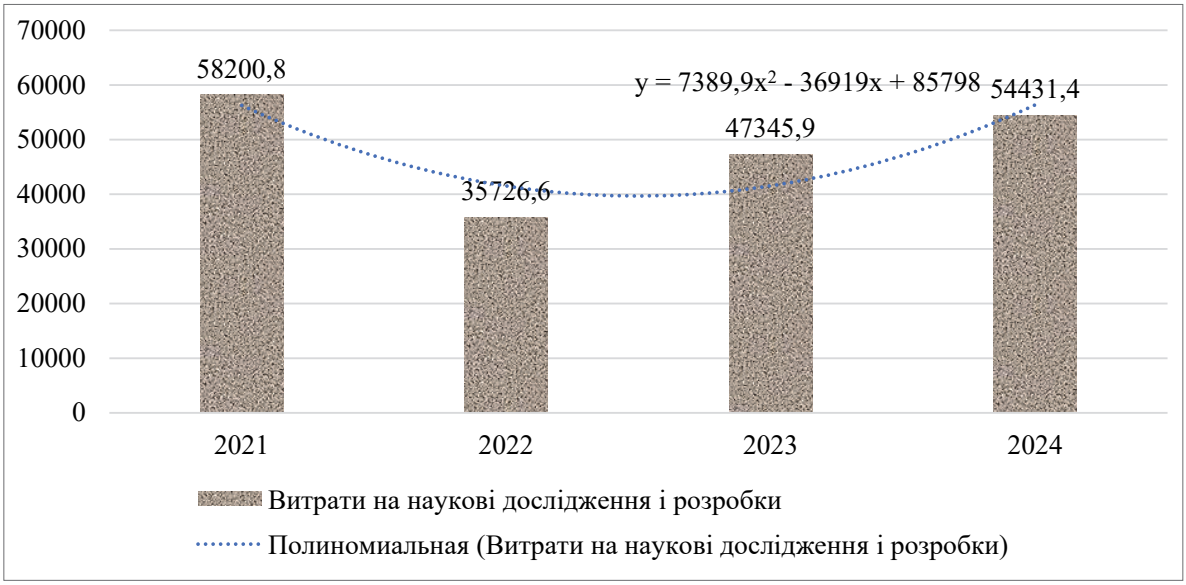


Рис. 1. Витрати на наукові дослідження і розробки у сільському, лісовому та рибному господарстві, 2021–2024 рр., *тис. грн*

Джерело: [7]

У 2021 р. зафіксовано відносно високий рівень фінансування (58200,8 тис. грн), після чого у 2022 р. відбулося суттєве скорочення витрат до 35726,6 тис. грн, що зумовлено загальноекономічною нестабільністю та впливом кризових чинників, зокрема, повномасштабне вторгнення Росії в Україну. Починаючи з 2023 р. спостерігається поступове відновлення фінансування (47345,9 тис. грн) із подальшим зростанням у 2024 р. до 54431,4 тис. грн. Поліноміальна лінія тренду відображає загальну тенденцію до відновлення та зростання інвестицій у наукові дослідження, що свідчить про посилення уваги до інноваційного розвитку аграрного сектору та формування передумов для підвищення його ефективності й конкурентоспроможності у середньостроковій перспективі.

Крім того, дані табл. 1 свідчать про суттєву нерівномірність регіонального розподілу витрат на наукові дослідження і розробки в Україні у 2021–2024 рр.

У загальнонаціональному вимірі простежується спад фінансування у 2022 р. (до 81,8% від рівня попереднього року) з подальшим відновленням і істотним зростанням у 2023–2024 рр., що супроводжувалося збільшенням обсягів як фундаментальних, так і прикладних досліджень та науково-технічних розробок. Найвища концентрація витрат характерна для м. Києва, на який припадає понад половину загального обсягу фінансування, а також для Харківської, Дніпропетровської, Львівської та Одеської областей, що підтверджує їх роль як провідних науково-інноваційних центрів країни. Водночас у більшості регіонів обсяги витрат є незначними або частково не розкриваються (к/с), що свідчить про територіальні диспропорції у розвитку науково-дослідної діяльності та обмежений доступ окремих областей до ресурсів інноваційного розвитку.

Дані табл. 2 свідчать, що у 2021–2024 рр. частка витрат на наукові дослідження і розробки у валовому внутрішньому продукті України залишалася відносно низькою та коливалася в межах 0,32–0,38%, що не відповідає рівню країн з інноваційно орієнтованою економікою. У 2022–2023 рр. спостерігалося зниження загальної частки фінансування НДР у ВВП, з подальшим відновленням у 2024 р.

Структурний аналіз показує домінування підприємницького сектору у формуванні витрат на НДР, частка якого у 2024 р. зросла до 0,22% ВВП, тоді як державний сектор і сектор вищої освіти зберігають стабільно нижчі значення. Водночас частка витрат на НДР за рахунок коштів державного бюджету у ВВП має нестійку динаміку, що свідчить про обмежену та змінну роль держави у фінансуванні науково-дослідної діяльності й потребу посилення державної підтримки інноваційного розвитку.

Цифрова трансформація аграрного сектору ґрунтується на впровадженні широкого спектра сучасних технологій, які охоплюють виробничі, управлінські, інформаційно-аналітичні та логістичні процеси. Систематизація таких технологій дає змогу більш чітко визначити їх функціональне призначення, напрями застосування та потенційний вплив на підвищення ефективності й сталого розвитку аграрного виробництва [2]. У цьому контексті доцільно здійснити класифікацію цифрових технологій, що використовуються у розвитку аграрного сектору, яка представлена в табл. 3.

Цифровізація аграрних підприємств суттєво впливає на підвищення їхньої ефективності та конкурентоспроможності шляхом оптимізації виробничих процесів, зниження витрат і підвищення якості управлінських рішень. Використання цифрових технологій, зокрема систем точного землеробства,

Таблиця 1

Витрати на наукові дослідження і розробки за видами робіт за регіонами України, 2021–2024 рр., *тис. грн*

Регіон	Витрати на наукові дослідження і розробки			У тому числі		
	тис.грн	у %		фундаментальні наукові дослідження, тис.грн	прикладні наукові дослідження, тис.грн	науково-технічні (експериментальні) розробки, тис.грн
		до загального обсягу витрат на наукові дослідження і розробки	до попереднього року			
Україна						
2021	20973775,2	100,0	123,2	5163652,8	4821306,2	10988816,2
2022	17117836,2	100,0	81,8	4081358,3	4827588,4	8208889,5
2023	21348062,6	100,0	124,7	4424348,0	6348434,0	10575280,6
2024	28328170,6	100,0	132,7	5831267,9	9013762,8	13483139,9
Вінницька	120454,5	0,4	148,9	к/с	56744,0	к/с
Волинська	11059,4	0,0	126,5	к/с	5659,6	к/с
Дніпропетровська	2770319,5	9,8	79,6	206284,0	371291,0	2192744,5
Донецька	28924,8	0,1	132,2	13812,2	к/с	к/с
Житомирська	30799,9	0,1	104,6	к/с	20466,4	к/с
Закарпатська	127380,8	0,4	176,8	к/с	к/с	к/с
Запорізька	к/с	к/с	к/с	16774,4	к/с	к/с
Івано-Франківська	116601,0	0,4	227,9	к/с	43409,7	к/с
Київська	431343,4	1,5	135,0	117650,8	149946,1	163746,5
Кіровоградська	к/с	к/с	к/с	к/с	к/с	к/с
Луганська	к/с	к/с	к/с	к/с	к/с	–
Львівська	828918,9	2,9	129,5	310049,3	258117,5	260752,1
Миколаївська	161115,4	0,6	128,5	к/с	52034,6	к/с
Одеська	462122,6	1,6	144,8	104285,9	131502,4	226334,3
Полтавська	77068,0	0,3	171,6	22199,5	28175,7	26692,8
Рівненська	24924,8	0,1	116,5	8789,0	к/с	к/с
Сумська	235337,2	0,8	139,4	к/с	134817,7	к/с
Тернопільська	56882,7	0,2	161,4	к/с	41653,4	к/с
Харківська	3388449,6	12,0	168,2	849510,4	731648,8	1807290,4
Херсонська	11243,8	0,0	к/с	к/с	к/с	–
Хмельницька	23250,8	0,1	к/с	к/с	к/с	к/с
Черкаська	124744,2	0,4	135,7	40291,5	52228,5	32224,2
Чернівецька	229727,2	0,8	137,3	66811,9	156803,9	6111,4
Чернігівська	92674,9	0,3	83,4	к/с	45632,9	к/с
м. Київ	16631338,6	58,7	143,0	3861245,2	5672538,5	7097554,9

Джерело: [7]

Примітки:

1. Дані за 2021 рік наведено без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях; дані за 2022–2024 роки наведено без урахування тимчасово окупованих Російською Федерацією територій та частини територій, на яких ведуться (велися) бойові дії.

2. Інформація за 2021–2024 роки сформована на основі фактично поданих підприємствами звітів.

3. Символ (к) — дані не оприлюднюються з метою виконання вимог Закону України «Про офіційну статистику» щодо забезпечення гарантій органів державної статистики щодо статистичної конфіденційності.

4. Тире (–) — явищ не було.

Таблиця 2

Частка витрат на наукові дослідження і розробки у валовому внутрішньому продукті за секторами діяльності за 2021–2024 роки, *%*

Роки	Частка витрат на наукові дослідження і розробки у ВВП	У тому числі за секторами діяльності			Частка витрат на наукові дослідження і розробки за рахунок коштів державного бюджету у ВВП
		підприємницький	державний	вищої освіти	
2021	0,38	0,21	0,14	0,03	0,16
2022	0,33	0,18	0,12	0,03	0,21
2023	0,32	0,19	0,11	0,02	0,12
2024	0,37	0,22	0,12	0,03	0,14

Джерело: [7]

Примітки:

1. Дані за 2021 рік наведено без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях; дані за 2022–2024 роки наведено без урахування тимчасово окупованих російською федерацією територій та частини територій, на яких ведуться (велися) бойові дії.

2. Інформація за 2021–2024 роки сформована на основі фактично поданих підприємствами звітів.

аналітики великих даних, автоматизованих платформ управління та інструментів прогнозування, забезпечує раціональне використання матеріально-технічних і трудових ресурсів, мінімізацію виробничих ризиків та зростання продуктивності праці. Водночас цифрові рішення сприяють підвищенню гнучкості аграрного бізнесу, розширенню доступу до ринків збуту, поліпшенню фінансової стійкості та зміцненню конкурентних позицій підприємств в умовах посилення ринкової конкуренції та нестабільного зовнішнього середовища [11].

Пропонуємо розглянути систему показників, які дозволяють кількісно оцінити ефективність цифровізації та її вплив на конкурентоспроможність аграрних підприємств, серед яких: [5; 12].

1. Індекс ефективності цифровізації підприємства, який показує, наскільки отриманий економічний і технологічний ефект перевищує витрати на цифровізацію, характеризуючи її загальну доцільність.

$$E_{dig} = \frac{\Delta P + \Delta Q + \Delta R}{C_{dig}}$$

де: E_{dig} — ефективність цифровізації;

ΔP — приріст продуктивності (урожайності, випуску продукції);

ΔQ — приріст якості продукції;

ΔR — зниження виробничих ризиків і втрат;

C_{dig} — сукупні витрати на впровадження цифрових технологій.

Таблиця 3

Класифікація цифрових технологій у розвитку аграрного сектору

Група цифрових технологій	Зміст та приклади	Роль у розвитку аграрного сектору
Технології точного землеробства	GPS-навігація, диференційоване внесення добрив, автопілотування техніки	Підвищення урожайності, оптимізація використання ресурсів
Системи моніторингу та дистанційного зондування	Дрони, супутникові знімки, сенсори стану ґрунтів і посівів	Своєчасне виявлення ризиків, зниження втрат урожаю
Аналітика великих даних (Big Data)	Аналіз агрокліматичних, виробничих і ринкових даних	Обґрунтування управлінських рішень, прогнозування результатів
Автоматизовані системи управління	ERP-, CRM-, FMIS-системи	Підвищення ефективності управління та прозорості бізнес-процесів
Інтернет речей (IoT)	Датчики вологості, температури, контролю зрошення	Раціональне використання ресурсів, зниження виробничих витрат
Роботизація та автоматизація	Роботизована техніка, автоматизовані ферми	Підвищення продуктивності праці, скорочення трудових витрат
Цифрові платформи та маркетплейси	Онлайн-платформи збуту, аграрні маркетплейси	Розширення ринків збуту, зниження транзакційних витрат
Фінансові цифрові технології (AgriFinTech)	Цифрове кредитування, агрострахування, блокчейн	Полегшення доступу до фінансових ресурсів
Технології штучного інтелекту	Машинне навчання, прогнозування врожайності	Підвищення точності планування та адаптивності виробництва

Джерело: [9; 12]

2. Коефіцієнт зростання конкурентоспроможності внаслідок цифровізації:

$$K_{comp} = \frac{I_{post}}{I_{pre}}$$

де: K_{comp} — коефіцієнт впливу цифровізації на конкурентоспроможність;

I_{post} — інтегральний індекс конкурентоспроможності після цифровізації;

I_{pre} — інтегральний індекс конкурентоспроможності до цифровізації.

Якщо $K_{comp} > 1$, це свідчить про позитивний вплив цифрових технологій на конкурентні позиції підприємства.

3. Інтегральний індекс конкурентоспроможності аграрного підприємства дозволяє комплексно оцінити конкурентоспроможність підприємства з урахуванням ключових економічних та інноваційних характеристик.

$$I_{comp} = w_1P + w_2C + w_3F + w_4M + w_5I$$

де: P — рівень продуктивності;

C — собівартість продукції;

F — фінансова стійкість;

M — ринкова частка;

I — інноваційна активність;

w_1, w_2, …, w_5 — вагові коефіцієнти значущості показників.

4. Коефіцієнт економічної ефективності цифрових інвестицій характеризує інвестиційну привабливість цифровізації та її довгостроковий вплив на фінансову конкурентоспроможність.

$$EE_{dig} = \frac{NPV_{dig}}{IC_{dig}}$$

де: EE_{dig} — економічна ефективність цифрових інвестицій;

NPV_{dig} — чиста приведена вартість від цифрових рішень;

IC_{dig} — інвестиції у цифрові технології.

5. Індекс технологічної зрілості аграрного підприємства:

$$T_{dig} = \frac{\sum_{i=1}^{n} D_i}{n}$$

де: T_{dig} — рівень цифрової зрілості;

D_i — оцінка використання окремої цифрової технології;

N — кількість впроваджених цифрових рішень.

Чим вищий індекс, тим більша здатність підприємства адаптуватися до ринкових змін і зберігати конкурентні переваги.

Запропонована система показників дозволяє комплексно оцінити вплив цифровізації на ефективність діяльності та конкурентоспроможність аграрних підприємств, враховуючи виробничі, фінансові, інноваційні та ринкові аспекти їх розвитку.

Для обґрунтування стратегічних пріоритетів упровадження цифрових технологій на аграрних підприємствах доцільним є використання інструментів стратегічного аналізу, які дають змогу комплексно оцінити внутрішні та зовнішні чинники розвитку. Застосування SWOT-аналізу дозволяє ідентифікувати сильні та слабкі сторони цифровізації аграрних підприємств, а також можливості й загрози, що формуються під впливом ринкового середовища та інституційних умов. Узагальнені результати такого аналізу щодо стратегічних пріоритетів упровадження цифрових технологій подано в табл. 4.

Варто наголосити, що важливим аспектом на шляху діджиталізації виробництва є рівень цифрової зрілості аграрних підприємств, що відображає ступінь інтеграції цифрових технологій у виробничі, управлінські та логістичні процеси і визначає здатність суб'єктів господарювання ефективно адаптуватися до сучасних ринкових, технологічних і кліматичних викликів [17]. Він характеризується використанням систем точного землеробства, цифрових платформ управління ресурсами, аналітики даних, автоматизації виробничих операцій та цифрових каналів взаємодії з ринком. Вищий рівень цифрової зрілості забезпечує підвищення продуктивності, зниження витрат, мінімізацію ризиків і втрат, а також формування стійких конкурентних переваг аграрних підприємств. Водночас низька цифрова зрілість обмежує інноваційний розвиток галузі та знижує ефективність використання ресурсного потенціалу, що актуалізує необхідність системної цифрової трансформації аграрного сектору.

Незважаючи на значний потенціал цифровізації аграрного сектору, процес її впровадження супроводжується низкою обмежень і невизначеностей, що стримують інноваційний розвиток підприємств [4]. Ідентифікація ключових бар'єрів і ризиків цифрової трансформації є необхідною передумовою для формування ефективних управлінських рішень і державної політики підтримки. У цьому контексті доцільно узагальнити основні бар'єри та ризики цифрової трансформації в аграрній сфері, які наведено в табл. 5.

Петренко О. [10] наголошує, результативне впровадження цифрових технологій в аграрних підприємствах потребує чіткого визначення стратегічних орієнтирів, узгоджених із ресурсними можливостями, рівнем технологічної зрілості та довгостроковими цілями розвитку.

Формування стратегічних пріоритетів цифровізації дозволяє системно спрямувати інноваційні процеси на підвищення ефективності виробництва, конкурентоспроможності та стійкості аграрного бізнесу. Узагальнення ключових стратегічних пріоритетів упровадження цифрових технологій на аграрних підприємствах подано в табл. 6. Така структуризація стратегічних пріоритетів відображає комплексний підхід до цифрової трансформації аграрних підприємств і підкреслює її роль у підвищенні ефективності, конкурентоспроможності та сталого розвитку галузі.

Таблиця 4

SWOT-аналіз стратегічних пріоритетів впровадження цифрових технологій на аграрних підприємствах

Сильні сторони (Strengths)	**Слабкі сторони (Weaknesses)**
– Підвищення продуктивності та якості виробництва за рахунок точного землеробства та аналітики даних; – Оптимізація ресурсів і зниження витрат виробництва; – Покращення управлінських процесів через ERP та CRM-системи; – Підвищення конкурентоспроможності та ринкової гнучкості.	– Високі початкові інвестиції та тривалий період окупності; – Недостатня цифрова компетентність персоналу; – Нерівномірна цифрова інфраструктура, слабке інтернет-покриття у сільській місцевості; – Відсутність інтегрованої цифрової стратегії розвитку підприємства.
Можливості (Opportunities)	**Загрози (Threats)**
– Державна підтримка та фінансові стимули для цифровізації; – Використання новітніх агротехнологій, робототехніки та IoT; – Розширення ринків збуту через цифрові платформи та маркетплейси; – Підвищення стійкості до зовнішніх викликів та адаптація до кліматичних змін.	– Кіберзагрози та ризики втрати даних; – Опір змінам серед персоналу та низька інноваційна культура; – Нестабільність економічного та регуляторного середовища; – Вплив воєнних дій та логістичних обмежень на впровадження цифрових рішень.

Джерело: [3; 6; 10]

Розвиток цифрових компетентностей і кадрового потенціалу є ключовою передумовою успішної цифрової трансформації аграрних підприємств, оскільки рівень підготовки персоналу визначає ефективність упровадження та використання сучасних цифрових технологій [16].

Формування цифрових навичок працівників, підвищення їхньої обізнаності у сфері аналітики даних, автоматизованих систем управління, точного землеробства та інформаційної безпеки сприяє зростанню продуктивності праці, якості управлінських рішень і адаптивності підприємств до технологічних змін [17]. Водночас інвестиції у навчання кадрів, розвиток інноваційної культури та залучення фахівців із цифрових технологій забезпечують зміцнення кадрового потенціалу, зниження ризиків технологічної відсталості та підвищення конкурентоспроможності аграрного сектору в довгостроковій перспективі.

Таблиця 5

Основні бар'єри та ризики цифрової трансформації в аграрній сфері

Група бар'єрів та ризиків	**Зміст та прояви**	**Потенційні наслідки для аграрних підприємств**
Фінансово-інвестиційні	Висока вартість цифрових рішень, обмежений доступ до кредитів та інвестицій, тривалий період окупності	Уповільнення впровадження цифрових технологій, зниження інноваційної активності
Технологічні	Недостатній рівень цифрової інфраструктури, слабке інтернет-покриття в сільській місцевості, несумісність IT-рішень	Обмежена функціональність цифрових систем, фрагментарність цифровізації
Кадрові	Дефіцит кваліфікованих фахівців, низький рівень цифрових компетенцій персоналу	Неефективне використання цифрових технологій, зростання операційних ризиків
Організаційно-управлінські	Опір змінам, відсутність цифрової стратегії розвитку, слабка інтеграція IT у бізнес-процеси	Низька результативність цифрової трансформації, втрати управлінської ефективності
Інформаційні	Недостатня якість даних, обмежений доступ до аналітичної інформації, відсутність єдиних стандартів	Помилки в управлінських рішеннях, зниження точності прогнозування
Кібербезпека	Загрози втрати або викрадення даних, кібератаки на цифрові системи	Фінансові втрати, порушення безперервності виробництва
Інституційно-правові	Недосконаліть нормативно-правової бази, відсутність стимулів державної підтримки	Зростання регуляторних ризиків, стримування цифрових інновацій
Зовнішні ризики	Воєнні дії, економічна нестабільність, логістичні обмеження	Підвищення невизначеності, відкладення інвестицій у цифровізацію

Джерело: [8; 10; 13; 14]

Таблиця 6

Стратегічні пріоритети впровадження цифрових технологій на аграрних підприємствах

Стратегічний пріоритет	Зміст і ключові напрями реалізації	Очікувані результати для аграрних підприємств
Цифровізація виробничих процесів	Впровадження точного землеробства, сенсорних систем, GPS-моніторингу, автоматизації техніки	Підвищення продуктивності, зниження витрат ресурсів, оптимізація технологічних операцій
Розвиток систем управління даними	Збір, обробка та аналіз великих масивів аграрних даних (Big Data), використання аналітичних платформ	Підвищення обґрунтованості управлінських рішень, покращення прогнозування результатів
Автоматизація управління підприємством	Запровадження ERP-, CRM- та SCM-систем для планування, обліку та контролю діяльності	Зростання ефективності управління, зниження адміністративних витрат
Інтеграція цифрових логістичних рішень	Цифровий моніторинг постачання, зберігання та збуту продукції, використання платформ електронної торгівлі	Скорочення логістичних витрат, підвищення прозорості та швидкості збутових операцій
Використання інноваційних агротехнологій	Застосування дронів, роботизованих систем, IoT-рішень, штучного інтелекту	Підвищення точності агротехнологічних операцій, зростання конкурентоспроможності
Підвищення цифрових компетенцій персоналу	Навчання кадрів, розвиток цифрових навичок, формування інноваційної культури	Ефективне використання цифрових рішень, зниження кадрових ризиків
Забезпечення кібербезпеки	Захист інформаційних систем, даних і цифрових платформ	Зниження ризиків втрати даних, стабільність функціонування цифрової інфраструктури
Екологізація та сталий розвиток	Використання цифрових технологій для контролю ресурсів і мінімізації негативного впливу на довкілля	Підвищення екологічної відповідальності та довгострокової стійкості аграрного виробництва
Інтеграція з державною та ринковою інфраструктурою	Участь у державних цифрових платформах, доступ до електронних сервісів і програм підтримки	Посилення інституційної підтримки, розширення ринкових можливостей

Джерело: [9; 11; 14]

Шпикуляк О. Г., Грицаєнко М. І. [14] акцентують, інтеграція цифрових технологій у стратегію сталого розвитку аграрних підприємств забезпечує підвищення ефективності використання ресурсів, зниження екологічного навантаження та зміцнення економічної стійкості за рахунок впровадження інноваційних управлінських і виробничих рішень.

Сучасні виклики розвитку аграрного сектору зумовлюють необхідність формування комплексної стратегії сталого розвитку підприємств, у якій цифрові технології виступають ключовим інструментом підвищення економічної, екологічної та соціальної результативності. Інтеграція цифрових рішень у стратегічне управління аграрним підприємством забезпечує узгодженість виробничих процесів, інноваційної діяльності та принципів сталого розвитку [2]. У цьому контексті доцільно розглянути стратегію сталого розвитку аграрного підприємства з інтеграцією цифрових технологій, представлену в табл. 7.

Державна підтримка та регуляторні інструменти цифровізації аграрного сектору відіграють ключову роль у формуванні сприятливого інституційного середовища для впровадження цифрових технологій на аграрних підприємствах [17]. Вони охоплюють розроблення та реалізацію державних програм цифрової трансформації, фінансове стимулювання інновацій через гранти, субсидії та пільгове кредитування, а також удосконалення нормативно-правової бази у сфері цифрових сервісів, даних і кібербезпеки [12]. Важливим аспектом є підтримка розвитку цифрової інфраструктури, зокрема широкосмугового доступу до інтернету в сільській місцевості, що забезпечує рівні можливості для суб'єктів агробізнесу.

Комплексне застосування державних регуляторних інструментів сприяє зниженню бар'єрів цифровізації, підвищенню інноваційної активності аграрних підприємств і зміцненню конкурентоспроможності аграрного сектору в умовах сталого розвитку.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Впровадження цифрових технологій є стратегічно важливим чинником підвищення ефективності функціонування аграрних підприємств, їх конкурентоспроможності та стійкості в умовах трансформаційних викликів. Ключовими стратегічними пріоритетами цифровізації аграрного сектору виступають автоматизація виробничих і управлінських процесів, розвиток систем управління даними, інтеграція інноваційних агротехнологій, підвищення цифрової зрілості та формування цифрових

Таблиця 7

Стратегія сталого розвитку аграрного підприємства з інтеграцією цифрових технологій

ІННОВАЦІЙНІ ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ				
Економічна ефективність	Екологічна відповідальність		Соціальна стійкість	
• Точне землеробство. • Big Data та аналітика. • Автоматизація процесів.	• Моніторинг ґрунтів і посівів. • Ресурсозбереження. • Еко-контроль і ESG.		• Навчання і перепідготовка. • Цифрова безпека. • Розвиток місцевих громад.	
Зростання продуктивності та прибутковості	Зменшення впливу на довкілля		Підвищення добробуту і безпеки	
СТАЛИЙ АГРАРНИЙ РОЗВИТОК				
• Баланс	• Економіка	• Екологія	• Соціум	

Джерело: сформовано за результатами дослідження

компетентностей персоналу. Комплексне впровадження цифрових рішень сприяє раціональному використанню ресурсів, зниженню виробничих ризиків, зростанню продуктивності та забезпеченню сталого розвитку аграрних підприємств. Наявність низки бар'єрів і ризиків цифрової трансформації, актуалізує необхідність державної підтримки та удосконалення регуляторного середовища.

Перспективи подальших досліджень доцільно зосередити на розробленні методичних підходів до кількісної оцінки ефективності цифровізації аграрних підприємств, формуванні інтегральних індексів цифрової зрілості та конкурентоспроможності, а також на емпіричному аналізі результатів упровадження окремих цифрових технологій з урахуванням регіональної специфіки. Окремого наукового інтересу потребують питання взаємодії цифровізації з екологічною складовою сталого розвитку, впливу цифрових інновацій на адаптацію аграрного сектору до кліматичних змін та ролі людського капіталу в забезпеченні успішної цифрової трансформації аграрних підприємств.

Література

1. Бурдяк М. І., Томашук І. В. Загальні аспекти застосування цифрових технологій у діяльності аграрних підприємств. *Управління змінами та інновації.* 2023. № 7. С. 12–18. DOI: https://doi.org/10.32782/CMI/2023-7-2

2. Горобець Н. М. Цифрові технології в системі стратегічного управління аграрними підприємствами. *Агросвіт*. 2022. № 1. С. 36–43. DOI: 10.32702/2306-6792.2022.1.36

3. Кушнір В. О., Кушнір Л. А. Використання цифрових технологій у стратегічному менеджменті аграрними підприємствами. *Подільський вісник: сільське господарство, техніка, економіка.* 2024. Вип. 1 (42). С. 132–136.

4. Лупенко Ю. О., Малік М. Й., Шпикуляк О. Г. Інноваційне забезпечення розвитку сільського господарства України: проблеми та перспективи: *монографія.* Київ : ННЦ «ІАЕ». 2014. 514 с. URL: https://socrates.vsau.org/repository/getfile.php/25873.pdf (дата звернення: 21.12.2025).

5. Мармуль Л. О., Ткаченко Ю. О. Методичні засади оцінки економічної ефективності впровадження цифрових інновацій у вітчизняні аграрні підприємства. *Агросвіт*. 2024. № 22. С. 44–50. DOI: 10.32702/2306-6792.2024.22.44

6. Міщенко В. В. Методи та інструменти цифрової трансформації аграрного сектору. *Агросвіт*. 2024. № 8. С. 103–110. DOI: 10.32702/2306-6792.2024.8.103

7. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: https://www.ukrstat.gov.ua (дата звернення: 03.01.2026).

8. Панченко А., Чепіль Г. Дослідження бар'єрів і передумов цифрової трансформації агропромислового комплексу України. *Економіка та суспільство.* 2025. Вип. 80. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-71

9. Петренко М. А. Цифрові платформи як інструмент підвищення ефективності стратегічного планування в агросекторі. *Актуальні питання економічних наук.* 2025. С. 1–15. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.15567891

10. Петренко О. Інтеграція цифрових технологій у маркетингову стратегію аграрних підприємств: організаційно-економічний підхід. *Економіка та суспільство.* 2024. Вип. 65. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-127

11. Самойленко Д. Особливості застосування цифрових технологій в агробізнесі. *Економіка та суспільство.* 2024. Вип. 64. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-148

12. Фернандес Реа К. Е. Організаційно-економічний механізм цифрових трансформацій бізнес-процесів аграрних підприємств: дис. … д-ра філос. за спец. 051 «Економіка». Київ : ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна академія управління персоналом», 2024. 198 с. URL: https://maup.com.ua/assets/files/dis/fernandes/disertaciya.pdf (дата звернення: 14.11.2025).

13. Фернандес Реа К. Е. Цифровізація бізнес-процесів аграрних підприємств: переваги та недоліки. *Підприємництво та інновації.* 2023. Вип. 29. С. 153–157. DOI: https://doi.org/10.32782/2415-3583/29.23

14. Шпикуляк О. Г., Грицаєнко М. І. Розвиток інноваційної діяльності в аграрній сфері: менеджмент та ефективність: *монографія.* Херсон : ОЛДІ-ПЛЮС. 2016. 424 с. URL: https://repository.vsau.org/getfile.php/25575.pdf (дата звернення: 21.11.2025).

15. Юрчук Н. П., Кіпоренко С. С. Особливості використання цифрових технологій в агробізнесі. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління.* 2022. № 3 (36). С. 109–116. DOI: https://doi.org/10.32782/easterneurope.36-17

16. Ярощук Р. О. Вплив цифрових технологій на підвищення ефективності аграрного виробництва. *Економіка та суспільство.* 2024. Вип. 68. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-58

17. Tomashuk I., Koliadenko S., Burdiak M. The impact of digital innovations on the development of agricultural businesses. *Baltic Journal of Economic Studies.* 2025. Vol. 11. № 1. P. 361–375. DOI: https://doi.org/10.30525/2256-0742/2025-11-1-361-375

References

1. Burdiak, M. I., & Tomashuk, I. V. (2023). Zahalni aspekty zastosuvannia tsyfrovykh tekhnolohii u diialnosti ahrarnykh pidpryiemstv [General aspects of the application of digital technologies in the activities of agricultural enterprises]. *Upravlinnia zminamy ta innovatsiiamy*, 7, 12–18. DOI: https://doi.org/10.32782/CMI/2023-7-2 [in Ukrainian].

2. Horobets, N. M. (2022). Tsyfrovi tekhnolohii v systemi stratehichnoho upravlinnia ahrarnymy pidpryiemstvamy [Digital technologies in the system of strategic management of agricultural enterprises]. *Ahrosvit*, 1, 36–43. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6792.2022.1.36 [in Ukrainian].

3. Kushnir, V. O., & Kushnir, L. A. (2024). Vykorystannia tsyfrovykh tekhnolohii u stratehichnomu menedzhmenti ahrarnymy pidpryiemstvamy [The use of digital technologies in strategic management of agricultural enterprises]. *Podilskyi visnyk: silske hospodarstvo, tekhnika, ekonomika*, 1(42), 132–136 [in Ukrainian].

4. Lupenko, Yu. O., Malik, M. Y., & Shpykuliak, O. H. (2014). Innovatsiine zabezpechennia rozvytku silskoho hospodarstva Ukrainy: problemy ta perspektyvy [Innovative support for the development of agriculture in Ukraine: problems and prospects]: *monograph.* Kyiv: NNTs "IAE". 514 p. URL: https://socrates.vsau.org/repository/getfile.php/25873 [in Ukrainian].

5. Marmul, L. O., & Tkachenko, Yu. O. (2024). Metodychni zasady otsinky ekonomichnoi efektyvnosti vprovadzhennia tsyfrovykh innovatsii u vitchyzniani ahrarni pidpryiemstva [Methodological principles for assessing the economic efficiency of implementing digital innovations in domestic agricultural enterprises]. *Ahrosvit*, 22, 44–50. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.22.44 [in Ukrainian].

6. Mishchenko, V. V. (2024). Metody ta instrumenty tsyfrovoi transformatsii ahrarnoho sektoru [Methods and tools for digital transformation of the agricultural sector]. *Ahrosvit*, 8, 103–110. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.8.103 [in Ukrainian].

7. Ofitsiinyi sait. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy [Official website of the State Statistics Service of Ukraine]. URL: https://www.ukrstat.gov.ua [in Ukrainian].

8. Panchenko, A., & Chepil, H. (2025). Doslidzhennia barieriv i peredumov tsyfrovoi transformatsii ahropromyslovoho kompleksu Ukrainy [Research on barriers and prerequisites for the digital transformation of the agro-industrial complex of Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 80. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-71 [in Ukrainian].

9. Petrenko, M. A. (2025). Tsyfrovi platformy yak instrument pidvyshchennia efektyvnosti stratehichnoho planuvannia v ahrosektori [Digital platforms as a tool for increasing the effectiveness of strategic planning in the agricultural sector]. *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk*, 1–15. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.15567891 [in Ukrainian].

10. Petrenko, O. (2024). Intehratsiia tsyfrovykh tekhnolohii u marketynhovu stratehiiu ahrarnykh pidpryiemstv: orhanizatsiino-ekonomichnyi pidkhid [Integration of digital technologies into the marketing strategy of agricultural enterprises: an organizational and economic approach]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 65. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-127 [in Ukrainian].

11. Samoilenko, D. (2024). Osoblyvosti zastosuvannia tsyfrovykh tekhnolohii v ahrobiznesi [Peculiarities of the application of digital technologies in agribusiness]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 64. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-148 [in Ukrainian].

12. Fernandes Rea, K.E. (2024). Orhanizatsiino-ekonomichnyi mekhanizm tsyfrovykh transformatsii biznes-protsesiv ahrarnykh pidpryiemstv [Organizational and economic mechanism of digital transformations of business processes of agricultural enterprises] (PhD thesis). Kyiv: MAUP. 198 p. URL: https://maup.com.ua/assets/files/dis/fernandes/disertaciya.pdf [in Ukrainian].

13. Fernandes Rea, K.E. (2023). Tsyfrovizatsiia biznes-protsesiv ahrarnykh pidpryiemstv: perevahy ta nedoliky [Digitalization of business processes of agricultural enterprises: advantages and disadvantages]. *Pidpryiemnytstvo ta innovatsii*, 29, 153–157. DOI: https://doi.org/10.32782/2415-3583/29.23 [in Ukrainian].

14. Shpykuliak, O.H., & Hrytsaienko, M.I. (2016). Rozvytok innovatsiinoi diialnosti v ahrarnii sferi: menedzhment ta efektyvnist [Development of innovative activity in the agricultural sector: management and efficiency]: *monograph.* Kherson: OLDI-PLIuS. 424 p. URL: https://repository.vsau.org/getfile.php/25575.pdf [in Ukrainian].

15. Yurchuk, N.P., & Kiporenko, S.S. (2022). Osoblyvosti vykorystannia tsyfrovykh tekhnolohii v ahrobiznesi [Peculiarities of using digital technologies in agribusiness]. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia*, 3(36), 109–116. DOI: https://doi.org/10.32782/easterneurope.36-17 [in Ukrainian].

16. Yaroshchuk, R.O. (2024). Vplyv tsyfrovykh tekhnolohii na pidvyshchennia efektyvnosti ahrarnoho vyrobnytstva [The impact of digital technologies on increasing the efficiency of agricultural production]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 68. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-58 [in Ukrainian].

17. Tomashuk, I., Koliadenko, S., & Burdiak, M. (2025). The impact of digital innovations on the development of agricultural businesses. *Baltic Journal of Economic Studies*, 11(1), 361–375. DOI: https://doi.org/10.30525/2256-0742/2025-11-1-361-375

УДК 330.341.2:332.133.6(477)

Вдовиченко Михайло Михайлович
аспірант
Державного торговельно-економічного університету
Vdovychenko Mykhailo
Postgraduate Student of the
State University Of Trade And Economics
ORCID: 0009-0005-8923-4325

DOI: 10.25313/2520-2294-2026-1-11832

ІНСТИТУЦІЙНЕ СЕРЕДОВИЩЕ ФУНКЦІОНУВАННЯ ІНДУСТРІАЛЬНИХ ПАРКІВ В УКРАЇНІ

INSTITUTIONAL ENVIRONMENT OF INDUSTRIAL PARKS FUNCTIONING IN UKRAINE

Анотація. *Вступ. На тлі геоекономічної нестабільності, посилення конкуренції за інвестиційні ресурси, зростання ролі «зеленої» трансформації та вимог до сталого розвитку традиційні підходи до розміщення промислових виробництв втрачають ефективність. У цих умовах індустріальні парки розглядаються не лише як інфраструктурні майданчики для розміщення виробництв, а як комплексні інституційні платформи, здатні поєднувати інвестиційні стимули, управлінські механізми, регіональні стратегії розвитку та програмні інструменти державної підтримки. Це зумовлює актуальність наукового дослідження інституційного середовища функціонування індустріальних парків як ключової передумови підвищення їх ефективності та реалізації потенціалу у відновленні й довгостроковому розвитку економіки України.*

Мета. Метою статті є дослідження особливостей інституційного середовища функціонування індустріальних парків в Україні та виявлення інституційних обмежень їх ефективного розвитку.

Матеріали і методи. Методологічна основа дослідження ґрунтується на поєднанні системного, інституційного, процесного, компаративного та аналітичного підходів, які дозволяють ідентифікувати нормативно-правові, управлінські, фінансово-інвестиційні та програмно-інструментальні аспекти функціонування і розвитку індустріальних парків в Україні. Також використано методи структурно-логічного та порівняльного аналізу; нормативно-правового аналізу; контент-аналізу; елементів експертної оцінки.

Результати. Показано, що ефективність функціонування індустріальних парків в Україні визначається поєднанням інституційних, нормативно-правових, управлінських та фінансово-інвестиційних чинників. Ключовими детермінантами результативності ІП є стабільність державної політики, інституційна спроможність керуючих компаній, доступ до довгострокового фінансування та узгодженість програмно-інструментальних механізмів підтримки. Виокремлено основні особливості сучасного інституційного середовища індустріальних парків: рамковий характер законодавчого регулювання; фрагментацію державної підтримки та слабку прив'язку програм, зокрема політики «Зроблено в Україні», до статусу резидентів ІП; розпорошення управлінських повноважень; недостатню інтеграцію індустріальних парків у регіональні стратегії розвитку.

Висновки. Індустріальні парки в Україні є важливим інструментом структурної модернізації, регіонального розвитку та післявоєнного відновлення економіки, проте їх потенціал реалізується лише частково через несформованість цілісного інституційного середовища. Рамковий і нестабільний характер нормативно-правового забезпечення знижує інвестиційну передбачуваність, а розпорошення управлінських повноважень і обмежена спроможність керуючих компаній зумовлюють функціонування індустріальних парків переважно як інфраструктурних майданчиків. Додатковими стримуючими чинниками є фрагментація державної підтримки, дефіцит довгострокового фінансування, слабка інституційна прив'язка програмних інструментів, зокрема політики «Зроблено в Україні», до статусу резидента ІП, а також недостатня інтеграція

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

індустріальних парків у регіональні стратегії розвитку. У євроінтеграційному вимірі розвиток ІП обмежується неповною гармонізацією з правилами державної допомоги, «зеленої» трансформації та сталого фінансування ЄС.

Перспективи. Перспективними напрямами подальших досліджень є поглиблення та прикладна конкретизація інституційних аспектів розвитку індустріальних парків в Україні з урахуванням завдань післявоєнного відновлення та євроінтеграції.

Ключові слова: *індустріальні парки, інституційне середовище, інституційні обмеження, державна промислова політика, регіональний розвиток, державна підтримка, програма «Зроблено в Україні», інвестиційна привабливість, післявоєнне відновлення, євроінтеграція, державна допомога, сталий розвиток, зелена трансформація, Європейський Союз.*

Summary. *Introduction. Against the backdrop of geo-economic instability, increased competition for investment resources, the growing role of green transformation and sustainable development requirements, traditional approaches to the location of industrial production are losing their effectiveness. In these conditions, industrial parks are seen not only as infrastructure sites for the location of production facilities, but as comprehensive institutional platforms capable of combining investment incentives, management mechanisms, regional development strategies and programmatic instruments of state support. This determines the relevance of scientific research into the institutional environment of industrial parks as a key prerequisite for increasing their efficiency and realising their potential in the recovery and long-term development of Ukraine's economy.*

Purpose. The aim of the article is to study the peculiarities of the institutional environment of industrial parks in Ukraine and to identify institutional constraints on their effective development.

Materials and Methods. The methodological basis of the study is based on a combination of systemic, institutional, process, comparative and analytical approaches, which allow identifying regulatory, managerial, financial, investment and programmatic aspects of the functioning and development of industrial parks in Ukraine. The following methods were also used structural-logical and comparative analysis; regulatory and legal analysis; content analysis; elements of expert assessment.

Results. It has been shown that the effectiveness of industrial parks in Ukraine is determined by a combination of institutional, regulatory, managerial, and financial and investment factors. The key determinants of IP performance are the stability of public policy, the institutional capacity of management companies, access to long-term financing, and the coherence of programmatic and instrumental support mechanisms. The main features of the current institutional environment of industrial parks are highlighted: the framework nature of legislative regulation; fragmentation of state support and weak linkage of programmes, in particular the 'Made in Ukraine' policy, to the status of IP residents; dispersion of management powers; insufficient integration of industrial parks into regional development strategies.

Conclusions. Industrial parks in Ukraine are an important tool for structural modernisation, regional development and post-war economic recovery, but their potential is only partially realised due to the lack of a coherent institutional environment. The framework and unstable nature of the regulatory and legal framework reduces investment predictability, while the dispersion of management powers and the limited capacity of management companies mean that industrial parks function primarily as infrastructure sites. Additional constraints include the fragmentation of state support, a lack of long-term financing, weak institutional links between policy instruments, in particular the 'Made in Ukraine' policy, and the status of IP residents, as well as insufficient integration of industrial parks into regional development strategies. In terms of European integration, the development of IPs is limited by incomplete harmonisation with the rules of state aid, green transformation and sustainable EU financing.

Perspectives. Promising areas for further research include deepening and applying the institutional aspects of industrial park development in Ukraine, taking into account the tasks of post-war recovery and European integration.

Key words: *industrial parks, institutional environment, institutional constraints, state industrial policy, regional development, state support, "Made in Ukraine" program, investment attractiveness, post-war recovery, European integration, state aid, sustainable development, green transition, European Union.*

Постановка проблеми. Індустріальні парки в Україні розглядаються як важливий інструмент стимулювання регіонального економічного розвитку, залучення інвестицій, створення нових виробничих потужностей та робочих місць, а також формування кластерних екосистем, що здатні підвищити конкурентоспроможність національної економіки. Слід зазначити, що за офіційними даними Мінекономіки кількість зареєстрованих індустріальних парків на кінець 2025 року досягла 118 парків (див. детальніше [1]). Однак попри наявність базового законодавчого підґрунтя, індустріальні парки в Україні поки що не стали повноцінним інструментом структурної модернізації, локалізації інвестицій та формування регіональних виробничих кластерів. Ключовою проблемою є фрагментованість і непослідовність інституційного середовища, що проявляється у розриві між нормативно-правовим регулюванням, механізмами державної підтримки та фактичною практикою управління ІП на національному й місцевому рівнях. Це актуалізує питання дослідження наявного інституційного середовища функціонування індустріальних парків в Україні та визначення напрямів його вдосконалення з урахуванням завдань післявоєнного відновлення та інтеграції країни до економічного простору Європейського Союзу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика розвитку та функціонування індустріальних парків активно досліджується українськими та зарубіжними науковцями, а також аналітичними

центрами і міжнародними організаціями. У центрі уваги перебувають питання інституційного забезпечення, державної політики стимулювання, регіонального розвитку, інвестиційної привабливості та управлінської ефективності індустріальних парків. Зокрема, результати досліджень розвитку та функціонування індустріальних парків наведено в працях таких зарубіжних вчених: M. Bogren та інших [2], R. Côté, J. Hall [3], E. Lowe E. [4], P. Scott [5] тощо. Особливості функціонування індустріальних парків в Україні та світі також відображені у низці наукових досліджень вітчизняних вчених, а саме: О. Бойко [6], В. Галасюк [7], С. Гарбар [8], М.Даниловіч-Кропивницька, Ю. Джурик [9], О. Івашко та інші [10], І. Підоричева, В. Ляшенко, О. Ліщук [11], С. Лекарь [12], Н. Шевчук [13] тощо. В них обґрунтовано організаційно правові аспекти формування та функціонування індустріальних парків, їх різноманітні форми, а також здійснено спроби розкрити питання їх правового регулювання та державного забезпечення ефективного функціонування тощо.

Отримані опрацьовування складають теоретичну та методологічну основу для проведення даного дослідження. Але не заперечуючи вагомості існуючих наукових результатів, слід зазначити, що питання ідентифікації інституційного середовища функціонування вітчизняних індустріальних парків в Україні залишаються не достатньо розкритими.

Метою статті є дослідження особливостей інституційного середовища функціонування індустріальних парків в Україні та виявлення інституційних обмежень їх ефективного розвитку.

Матеріали і методи. Методологічна основа дослідження ґрунтується на поєднанні системного, інституційного, компаративного та аналітичного підходів, які дозволяють ідентифікувати правові та організаційні аспекти функціонування індустріальних парків в Україні.

Виклад основного матеріалу. Нормативно-правове забезпечення діяльності індустріальних парків (далі ІП) в Україні формує базис інституційного середовища їх функціонування та визначає умови створення, управління, державної підтримки й інтеграції парків у систему національної та регіональної економічних політик. Так ключовим нормативним актом є Закон України «Про індустріальні парки», який визначає: поняття індустріального парку та його функціональне призначення; суб'єктний склад (ініціатор створення, керуюча компанія, учасники ІП); порядок включення ІП до Реєстру індустріальних парків; загальні принципи державної підтримки та управління [14]. Закон закладає рамкову модель функціонування ІП, однак має переважно декларативний характер і не деталізує інструменти довгострокового інституційного супроводу їх розвитку.

Слід зазначити, що з початком повномасштабного вторгнення рф в Україну розвиток ІП було визначено як ключовий напрям відновлення української економіки (див. детальніше [15]). Тому у 2022–2023 рр. нормативну базу було суттєво розширено за рахунок: Закону України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо стимулювання розвитку індустріальних парків», а саме до Податкового та Митного кодексів України щодо податкових і митних стимулів для учасників ІП [16]. Ці норми передбачають: компенсацію витрат на підключення до інженерно-транспортної інфраструктури; можливість бюджетного співфінансування облаштування ІП; податкові та митні пільги для резидентів. Водночас інституційною проблемою залишається нестабільність та фрагментарність механізмів підтримки, залежність їх застосування від бюджетних рішень та відсутність чітких процедур оцінки ефективності використання державних коштів.

Функціонування ІП також регулюється нормами: земельного законодавства (відведення та цільове призначення земельних ділянок); містобудівного та інфраструктурного регулювання; екологічного законодавства та вимог оцінки впливу на довкілля; законодавства про інвестиційну діяльність і державно-приватне партнерство. Зазначимо, що таке нормативне «нашарування» зумовлює складність процедур створення та запуску ІП, що підвищує транзакційні витрати для інвесторів та керуючих компаній.

Важливим елементом сучасного інституційного середовища функціонування ІП у Україні стала державна політика промислового відновлення та підтримки національного виробника, інституціоналізована через програму «Зроблено в Україні» (див. детальніше [17]). Ця програма формує програмно-інструментальний рівень інституційного середовища ІП, доповнюючи рамкове законодавство прикладними механізмами стимулювання виробництва, локалізації та зайнятості. Програма позиціонується як горизонтальна промислова ініціатива, спрямована на: підтримку внутрішнього виробництва та переробки; стимулювання локалізації ланцюгів доданої вартості; розвиток МСП у промисловості; розширення експортного потенціалу з високою часткою локальної складової. Тобто для ІП програма виконує роль функціонального «якоря», що поєднує інфраструктурні рішення ІП з фінансовими, кредитними та попитовими інструментами держави. В цьому контексті програма інтегрує такі ключові інституційні інструменти: гранти на переробку та виробництво, що можуть бути реалізовані резидентами ІП; пільгове кредитування (5–7–9%) для виробничих проєктів, у т.ч. в межах ІП; часткову компенсацію вартості української техніки та обладнання, що стимулює внутрішній попит і знижує інвестиційні витрати резидентів; політику локалізації у публічних закупівлях, яка створює гарантований попит на продукцію підприємств, розміщених в ІП. У сукупності ці інструменти формують квазікластерний ефект, підсилюючи економічну доцільність розміщення виробництв саме в ІП.

Слід зазначити, що програма «Зроблено в Україні» не є спеціальним законом для ІП, проте: функціонально доповнює згаданий вище Закон України «Про індустріальні парки», підсилює механізми державної підтримки, передбачені змінами 2022–2023 рр. та забезпечує перехід від декларативної підтримки ІП до операційних фінансових рішень.

Між тим попри позитивний вплив, інтеграція програми «Зроблено в Україні» в інституційне середовище ІП має низку проблем: відсутність формалізованої прив'язки інструментів програми саме до резидентів ІП; фрагментованість адміністрування (різні відомства, різні критерії відбору); обмежений горизонт планування, що знижує інвестиційну передбачуваність для великих промислових проєктів; недостатня синхронізація з регіональними стратегіями розвитку та планами розміщення ІП. Тому у межах цього дослідження програму «Зроблено в Україні» доцільно розглядати як: інституційний каталізатор попиту для ІП; перехідний інструмент від антикризової підтримки до структурної промислової політики; основу для формування національної моделі ІП, орієнтованих на локалізацію та переробку, з перспективою подальшої гармонізації з політиками ЄС.

В контексті останнього доцільно виокремлювати євроінтеграційний контур як надінституційний рівень регулювання, що визначає стратегічні обмеження, допустимі інструменти державної підтримки та довгострокову логіку трансформації ІП відповідно до політик ЄС. Зазначений контур формує зовнішні рамкові умови адаптації національної промислової, інвестиційної та регіональної політики до acquis communautaire та виступає ключовим орієнтиром інституційного розвитку ІП у контексті євроінтеграції та післявоєнного відновлення економіки України.

Центральним елементом є правила державної допомоги ЄС, які регламентують допустимість і форми втручання держави в економічну діяльність з метою недопущення викривлення конкуренції на внутрішньому ринку. Європейська комісія розглядає ІП не як об'єкти прямого субсидування бізнесу, а як інфраструктурні та інституційні платформи для усунення ринкових провалів, стимулювання регіонального розвитку, інновацій та декарбонізації. Загальні підходи до державної допомоги визначені у політиці конкуренції ЄС, а ключовим інструментом їх практичної реалізації є General Block Exemption Regulation (GBER), що встановлює перелік видів допомоги, які можуть надаватися без попереднього погодження з Європейською комісією [18]. Зазначимо, що для ІП особливе значення мають положення GBER щодо регіональної допомоги, підтримки інфраструктури, інноваційної діяльності, МСП, а також заходів з енергоефективності та використання відновлюваних джерел енергії. У цьому контексті інституційне середовище ІП в Україні має еволюціонувати від переважно фіскально орієнтованих стимулів до структурованих інструментів державної допомоги, сумісних із правилами ЄС, з чітким розмежуванням підтримки інфраструктури парків та підтримки діяльності їх резидентів. Відсутність такої гармонізації створює ризики майбутньої несумісності національних механізмів стимулювання з правилами внутрішнього ринку ЄС та обмежує інтеграцію українських ІП у європейські виробничі ланцюги.

Іншим системоутворювальним компонентом євроінтеграційного контуру виступає політика «зеленої» трансформації ЄС, закріплена у Європейському зеленому курсі [19] та оновленій Промисловій стратегії ЄС [20]. У цих документах індустріальні та еко-індустріальні парки розглядаються як ключові платформи для поєднання промислового розвитку з кліматичною нейтральністю, циркулярною економікою та зниженням вуглецевого сліду виробництва. Вимоги щодо ресурсоефективності, спільного використання інфраструктури, інтеграції відновлюваних джерел енергії та управління відходами поступово трансформуються з рекомендаційних у квазіобов'язкові умови доступу до фінансування та ринків ЄС.

Для ІП в Україні це означає необхідність інституційного переходу від класичної моделі промислових зон до еко-індустріальних парків, здатних відповідати логіці декарбонізації та вимогам прикордонного вуглецевого коригування (CBAM). Відсутність системної інтеграції «зелених» вимог у національні механізми розвитку ІП знижує їх довгострокову конкурентоспроможність та інвестиційну привабливість у європейському контексті.

Третім елементом є система сталого фінансування ЄС, що базується на принципах ESG та регламентується, зокрема, Таксономією ЄС для сталих видів економічної діяльності [21]. Відповідність ІП критеріям таксономії дедалі більше визначає доступ до ресурсів Європейського інвестиційного банку, інших міжнародних фінансових організацій та приватних інвесторів. Таким чином, інституційне середовище ІП має враховувати не лише національні регуляторні вимоги, а й фінансові стандарти ЄС, що фактично формують нову модель інвестиційної селективності.

Подальший аналіз інституційного середовища функціонування ІП доцільно структурувати через узагальнення нормативних документів, що дозволяє системно відобразити багаторівневу природу регулювання та логіку взаємодії національних і європейських інституційних рамок (див. Табл. 1).

З огляду на складність та фрагментованість нормативного поля, поєднання законодавчих актів України, програмно-інструментальних механізмів державної підтримки (зокрема політики «Зроблено в Україні») та європейських нормативно-рамкових вимог у табличному форматі дає змогу:

– по-перше, чітко ідентифікувати функціональну роль кожного документа у формуванні інституційного середовища ІП;
– по-друге, простежити вертикальну узгодженість між національним та євроінтеграційним рівнями регулювання;

Таблиця 1

Узагальнення нормативних українських та європейських документів, що формують інституційне середовище індустріальних парків

Рівень регулювання	Документ	Інституційна функція щодо ІП
Україна (базовий правовий рівень)	Закон України «Про індустріальні парки»	Визначає правові засади створення, управління та функціонування ІП; суб'єктний склад і реєстрацію
	Закон України щодо стимулювання розвитку ІП	Закріплює механізми державної підтримки, інфраструктурне співфінан-сування, стимули для резидентів
	Податковий кодекс України	Визначає податкові стимули для учасників ІП
	Митний кодекс України	Регулює митні пільги та режим імпорту обладнання
Україна (програмно-інструментальний рівень)	Державна політика «Зроблено в Україні»	Формує попит, фінансові та кредитні стимули для локалізації виробництва в ІП
	Гранти на переробні підприємства (єРобота)	Підтримка створення та масштабування виробництв, у т.ч. резидентів ІП
	Програма пільгового кредитування «5–7–9%»	Фінансовий доступ для інвестиційних проєктів в ІП
	Політика локалізації у публічних закупівлях	Створення гарантованого внутрішнього попиту на продукцію резидентів ІП
Україна (стратегічний рівень)	Державна стратегія регіонального розвитку 2021–2027	Визначає ІП як інструмент регіонального розвитку та відновлення
ЄС (державна допомога)	Політика державної допомоги ЄС	Визначає межі та допустимі форми підтримки інфраструктури та бізнесу
	General Block Exemption Regulation (GBER)	Дозволені види державної допомоги без погодження з ЄК (інфраструктура, МСП, R&D, енергоефективність)
	Regional Aid Guidelines	Регламентує регіональну інвестиційну допомогу
ЄС (промислова та «зелена» політика)	European Green Deal	Формує вимоги декарбонізації, енергоефективності, циркулярності
	EU Industrial Strategy (оновлена)	ІП як платформи інновацій і стратегічної автономії
	Circular Economy Action Plan	Перехід ІП до еко-індустріальних моделей
ЄС (фінансування та інвестиції)	EU Taxonomy for Sustainable Activities	Критерії доступу до сталого фінансування та інвесторів ЄС
	Політика сталого фінансування ЄС	Інституційна логіка ESG-орієнтованих інвестицій

Джерело: складено автором

– по-третє, виявити інституційні розриви та зони потенційної гармонізації у контексті адаптації української промислової політики до вимог ЄС.

Такий підхід створює аналітичну основу для подальшої оцінки відповідності національної моделі ІП європейським стандартам та формування практичних рекомендацій щодо вдосконалення інституційного середовища.

Розглянуті документи формують багаторівневу інституційну конструкцію, у межах якої українські ІП функціонують між національними механізмами стимулювання (законодавство + програми типу «Зроблено в Україні») та європейським нормативним контуром, що визначає допустимість державної допомоги, екологічні вимоги та інвестиційну селективність.

За результатами проведено аналізу стає можливим системно поєднати виявлені обмеження інституційного середовища функціонування ІП з їх економічними наслідками та потенційними напрямами інституційного вдосконалення. Також це дає змогу, по-перше, чітко співвідносити рівні інституційного середовища із конкретними проявами інституційних дисфункцій, по-друге, ідентифікувати причинно-наслідкові зв'язки між нормативними, управлінськими та фінансовими обмеженнями і результативністю функціонування ІП, а по-третє, сформувати аналітичну основу для розроблення практичних рекомендацій, орієнтованих на гармонізацію національної моделі парків з вимогами євроінтеграційного середовища. Так ключовою рисою сучасного інституційного середовища ІП є багаторівнева несинхронізованість нормативно-правових, управлінських, фінансових і програмних елементів, що формує сукупний ефект інституційної інерції та підвищених транзакційних витрат для інвесторів і резидентів.

На нормативно-правовому рівні основне обмеження полягає у рамковому характері спеціального законодавства, яке формально визначає статус ІП, але не забезпечує достатньої деталізації механізмів реалізації державної підтримки та процедур управління. Це зумовлює правову невизначеність, неоднозначність трактування норм та залежність практики функціонування ІП від підзаконних актів

і ситуативних управлінських рішень. У результаті законодавчі стимули не трансформуються автоматично в інвестиційні рішення, а сам статус ІП не гарантує стабільних конкурентних переваг порівняно з альтернативними формами розміщення виробництва.

Інституційно-управлінський рівень характеризується розпорошенням повноважень між центральними органами виконавчої влади, органами місцевого самоврядування та керуючими компаніями ІП, що ускладнює координацію політики розвитку ІП. Відсутність єдиного центру відповідальності та стандартів діяльності керуючих компаній знижує якість управління, обмежує можливості активного залучення інвесторів і формування довгострокових стратегій розвитку ІП. У таких умовах парки часто виконують роль пасивних майданчиків, а не інституційних платформ індустріального зростання.

Фінансово-інвестиційні обмеження мають структурний характер і пов'язані з дефіцитом довгострокового капіталу, доступного для розвитку інфраструктури ІП і реалізації капіталомістких виробничих проєктів. Домінування короткострокових або грантових інструментів державної підтримки, а також слабка інтеграція ІП з інструментами міжнародних фінансових організацій і сталого фінансування обмежують масштаб і складність проєктів, які можуть бути реалізовані в межах ІП. Крім того, відсутність чіткої інституційної прив'язки державних програм підтримки до статусу резидента ІП знижує мотивацію бізнесу до розміщення виробництв саме в ІП.

На програмно-інструментальному рівні ключовим обмеженням є фрагментація державних програм підтримки виробництва та інвестицій, зокрема програм типу «Зроблено в Україні», які адмініструються різними інституціями, мають відмінні критерії відбору та часові горизонти. Відсутність єдиної системи показників ефективності для ІП унеможливлює об'єктивну оцінку результативності використання публічних ресурсів і знижує якість зворотного зв'язку в системі державної політики. Як наслідок, підтримка ІП часто носить фрагментарний характер і не забезпечує кумулятивного ефекту для регіональної економіки.

Регіональний рівень інституційних обмежень проявляється у недостатній інтеграції ІП у стратегії розвитку територій та процеси смарт-спеціалізації, що знижує їх мультиплікативний ефект. Значні відмінності в інституційній та управлінській спроможності регіонів і територіальних громад призводять до просторової асиметрії розвитку ІП та концентрації активності в обмеженій кількості локацій. За відсутності диференційованих механізмів державної підтримки це посилює регіональні дисбаланси та знижує загальну ефективність політики ІП.

У євроінтеграційному вимірі інституційні обмеження пов'язані з неповною гармонізацією національних механізмів підтримки ІП з правилами державної допомоги та «зеленої» трансформації Європейського Союзу. Орієнтація на класичну модель індустріалізації без системного врахування вимог декарбонізації, циркулярної економіки та стандартів сталого фінансування обмежує можливості інтеграції українських ІП у європейські виробничі та інноваційні ланцюги. У довгостроковій перспективі це створює ризики втрати конкурентоспроможності ІП та зменшення їх привабливості для іноземних інвесторів.

Узагальнюючи, інституційні обмеження ефективного розвитку ІП в Україні мають системний і взаємопов'язаний характер та зумовлюють необхідність переходу від фрагментарних заходів стимулювання до цілісної інституційної моделі, у якій нормативно-правові норми, управлінські механізми, фінансові інструменти, регіональні стратегії та євроінтеграційні вимоги функціонують як взаємодоповнювальні елементи єдиної архітектури розвитку ІП.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Індустріальні парки в Україні це важливий інструмент структурної модернізації, регіонального розвитку та післявоєнного відновлення економіки, однак їх потенціал реалізується лише частково через несформованість цілісного інституційного середовища. Але чинне нормативно-правове забезпечення має рамковий і нестабільний характер, що знижує інвестиційну передбачуваність і підвищує транзакційні витрати. Інституційно-управлінська система розвитку індустріальних парків характеризується розпорошенням повноважень та обмеженою спроможністю керуючих компаній, унаслідок чого індустріальні парки часто функціонують як пасивні інфраструктурні майданчики.

Фінансово-інвестиційні та програмні обмеження проявляються у фрагментації державної підтримки, дефіциті довгострокового капіталу та слабкій прив'язці ключових інструментів, зокрема політики «Зроблено в Україні», до статусу резидента індустріального парку. На регіональному рівні обмеженням виступає недостатня інтеграція індустріальних парків у стратегії розвитку територій та нерівномірність інституційної спроможності громад.

У євроінтеграційному вимірі розвиток індустріальних парків стримується неповною гармонізацією з правилами державної допомоги, «зеленої» трансформації та сталого фінансування ЄС.

Узагальнюючи, підвищення ефективності розвитку індустріальних парків в Україні потребує переходу до цілісної інституційної моделі, у межах якої індустріальні парки функціонуватимуть як інституційні платформи реалізації промислової та регіональної політики, узгодженої з євроінтеграційними вимогами. Тому подальші наукові дослідження доцільно зосередити на поглибленні та прикладній конкретизації інституційних аспектів розвитку індустріальних парків в Україні з урахуванням завдань післявоєнного відновлення та євроінтеграції.

Література

1. Індустріальні парки в Україні. URL: https://me.gov.ua/view/3a5db9a6-a3fe-4f00-894b-48682d9a0bc3 (дата звернення: 15.12.2025).

2. Bogren M., Sörensson A., Faith-Ell C., Lindvert M., Jansson A.-M. Industrial parks in Europe: Challenges for sustainable territorial development. In A. D'Auria, & J.S.-R. García (Eds.), Strategies for Sustainable Territorial Development (pp. 301–322). IGI Global. 2025. DOI: https://doi.org/10.4018/979-8-3693-7081-0.ch014

3. Côté R., Hall J. Industrial parks as ecosystems. *Journal of Cleaner production.* 1995. 3(1–2). P. 41–46. DOI: https://doi.org/10.1016/0959-6526(95)00041-C

4. Lowe E.A. Creating by-product resource exchanges: strategies for eco-industrial parks. *Journal of cleaner production.* 1997. 5(1–2). P. 57–65. DOI: https://doi.org/10.1016/S0959-6526(97)00017-6

5. Scott P. Industrial Estates and British Industrial Development, 1897–1939. *Business History*, 43(2), 73–98. DOI: https://doi.org/10.1080/713999223

6. Бойко, В., Бойко, Л. Індустріальні парки — ефективний механізм залучення інвестицій для відновлення економіки у післявоєнний період. *Економіка та суспільство*. 2023. (49). DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-23

7. Галасюк В.В. Індустріальні парки: світовий досвід та перспективи створення в Україні. Економічний аналіз. 2018. Том 28, № 1. С. 40–50. URL: http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/33691/1/7.pdf (дата звернення: 15.12.2025).

8. Гарбар С. Індустріальні та екоіндустріальні парки як інструмент формування інвестиційного клімату України: стратегія трансформації та європейський досвід. *Соціальний розвиток: економіко-правові проблеми.* 2025. (9). DOI: https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.9.09

9. Данилович-Кропивницька М.Л., Джурик Ю.А. Індустріальні парки в Україні: новий етап розвитку. *Наукові перспективи*. 2022. № 6(24). URL: http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/1865/1863 (дата звернення: 15.12.2025).

10. Панченко, В.Г. Вітчизняна практика та світовий досвід СЕЗ і ТПР : монографія / О.С. Чмир, В.Г. Панченко, Ю.В. Гусев, В.І. Пила; ред.: О.С. Чмир. К.Д.: Вістка : Постер Принт, 2013. 252 с.

11. Підоричева І., Ляшенко В., Ліщук О. Удосконалення інституціонального середовища розвитку кластерів та індустріальних парків для підвищення резильєнтності підприємницького сектору України. *Science and Innovation.* 2025. 21(4). P. 52–64. DOI: https://doi.org/10.15407/scine21.04.052

12. Лекарь С.І. Міжнародні та вітчизняні реалії функціонування індустріальних парків. *Економіка промисловості*. 2017. № 1. С. 80–94.

13. Шевчук Н. Світовий досвід розвитку індустріальних парків та їхні переваги для розвитку економіки України. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2021. № 4(28). С. 68–74. URL: http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/262444/258872 (дата звернення: 15.12.2025).

14. Про індустріальні парки : Закон України No. 5018-VI. *Верховна Рада України.* 2013. № 22. ст. 212. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5018-17 (дата звернення: 15.12.2025).

15. Про схвалення Стратегії розвитку індустріальних парків на 2023–2030 роки : Постанова Кабінету Міністрів України від 24 лютого 2023 року № 176-р. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/176-2023-%D1%80#Text (дата звернення: 15.12.2025).

16. Про внесення змін до Податкового кодексу України щодо створення сприятливих умов для діяльності індустріальних парків в Україні : Закон України No. 2330-IX. *Верховна Рада України*. 2022. № 46. Ст. 390. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2330-20 (дата звернення: 15.12.2025).

17. Made in Ukraine. URL: https://madeinukraine.gov.ua/ (дата звернення: 15.12.2025).

18. EC (2025) Competition Policy. State aid. URL: https://competition-policy.ec.europa.eu/state-aid_en (дата звернення: 15.12.2025).

19. EC (2025) The European Green Deal. Striving to be the first climate-neutral continent. URL: https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal_en (дата звернення: 15.12.2025).

20. EC (2025) European industrial strategy. URL: https://single-market-economy.ec.europa.eu/industry/strategy_en (дата звернення: 15.12.2025).

21. EC (2025) EU taxonomy for sustainable activities. URL: https://finance.ec.europa.eu/sustainable-finance/tools-and-standards/eu-taxonomy-sustainable-activities_en (дата звернення: 15.12.2025).

References

1. Industrial'ni parky v Ukrayini [Industrial parks in Ukraine]. Available at: https://me.gov.ua/view/3a5db9a6-a3fe-4f00–894b-48682d9a0bc3 [in Ukrainian].

2. Bogren, M., Sörensson, A., Faith-Ell, C., Lindvert, M., & Jansson, A.-M. (2025). Industrial parks in Europe: Challenges for sustainable territorial development. In A. D'Auria, & J. S.-R. García (Eds.), Strategies for Sustainable Territorial Development (pp. 301–322). *IGI Global*. https://doi.org/10.4018/979-8-3693-7081-0.ch014

3. Côté, R., Hall, J. (1995). Industrial parks as ecosystems. *Journal of Cleaner production,* 3(1–2), 41–46. https://doi.org/10.1016/0959-6526(95)00041-C

4. Lowe, E.A. (1997). Creating by-product resource exchanges: strategies for eco-industrial parks. *Journal of cleaner production,* 5(1–2), 57–65. https://doi.org/10.1016/S0959-6526(97)00017-6

5. Scott, P. (2001). Industrial Estates and British Industrial Development, 1897–1939. *Business History,* 43(2), 73–98. https://doi.org/10.1080/713999223

6. Boyko, V., Boyko, L. (2023). Industrial′ni parky — efektyvnyy mekhanizm zaluchennya investytsiy dlya vidnovlennya ekonomiky u pislyavoyennyy period [Industrial parks are an effective mechanism for attracting investments for economic recovery in the post-war period.] *Ekonomika ta suspil'stvo,* (49). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-23

7. Halasyuk, V.V. (2018). Industrial′ni parky: svitovyy dosvid ta perspektyvy stvorennya v Ukrayini [Industrial parks: world experience and prospects for creation in Ukraine]. *Ekonomichnyy analiz,* 28(1), 40–50. Available at: http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/33691/1/7.pdf [in Ukrainian].

8. Garbar, S. (2025). Industrial And Eco-Industrial Parks As A Tool For Shaping The Investment Climate Of Ukraine: Transformation Strategy And European Experience. Social Development: *Economic and Legal Issues,* (9). https://doi.org/10.70651/3083–6018/2025.9.09

9. Danylovich-Kropyvnytska, M., Juryk, Yu. (2022). Industrial′ni parky v Ukrayini: novyy etap rozvytku [Industrial parks in Ukraine: a new stage of development]. *Naukovi perspektyvy,* 6(24). Available at: http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/1865/1863 [in Ukrainian].

10. Panchenko, V.H. (2013). Vitchyznyana praktyka ta svitovyy dosvid SEZ i TPR: monohrafiya / O.S. Chmyr, V.H. Panchenko, YU.V. Husyev, V.I. Pyla; red.: O.S. Chmyr. K. D.: Vistka: Poster Prynt. 252 p. [in Ukrainian].

11. Pidorycheva, I., Liashenko, V., & Lischuk, O. (2025). Improvement of the Institutional Environment for the Development of Clusters and Industrial Parks to Increase the Resilience of Ukraine's Entrepreneurial Sector. Science and Innovation, 21(4), 52–64. Available at: https://doi.org/10.15407/scine21.04.052

12. Lekar, S. (2017). Mizhnarodni ta vitchyznyani realiyi funktsionuvannya industrial′nykh parkiv [World experience in the development of industrial parks and their advantages for the development of the economy of Ukraine]. *Ekonomika promyslovosti,* 1, 80–94 [in Ukrainian].

13. Shevchuk N. (2021) Svitovyy dosvid rozvytku industrial′nykh parkiv ta yikhni perevahy dlya rozvytku ekonomiky Ukrayiny. [World experience in the development of industrial parks and their advantages for the development of the economy of Ukraine] *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnya,* 4(28), 68–74. Available at: http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/262444/258872 [in Ukrainian].

14. Verkhovna Rada of Ukraine. (2023). Pro industrialni parky [On industrial parks]. Law of Ukraine of June 21, 2012, No. 5018-VI. Revision as of September 17, 2023. Available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5018-17#Text [in Ukrainian].

15. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2023). Pro skhvalennia Stratehii rozvytku industrialnykh parkiv na 2023–2030 roky [On approval of the Strategy for the Development of Industrial Parks for 2023–2030] Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine of February 24, 2023, No. 176-r. Available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/176-2023-%D1%80#Text [in Ukrainian].

16. Verkhovna Rada of Ukraine. (2022). Law of Ukraine "On amendments to the Tax Code of Ukraine regarding the creation of favorable conditions for the operation of industrial parks in Ukraine" (No. 2330-IX). Available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2330-20 [in Ukrainian].

17. Made in Ukraine. Available at: https://madeinukraine.gov.ua/

18. EC (2025) Competition Policy. State aid. Available at: https://competition-policy.ec.europa.eu/state-aid_en

19. EC (2025) The European Green Deal. Striving to be the first climate-neutral continent. Available at: https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019–2024/european-green-deal_en

20. EC (2025) European industrial strategy. Available at: https://single-market-economy.ec.europa.eu/industry/strategy_en

21. EC (2025) EU taxonomy for sustainable activities. Available at: https://finance.ec.europa.eu/sustainable-finance/tools-and-standards/eu-taxonomy-sustainable-activities_en

УДК 338.43:332.1:334

Гаврилюк Іванна Іванівна
кандидат економічних наук,
доцент кафедри МЕВ та маркетингових стратегій
Львівський національний університет ВМБ ім. С.З. Ґжицького
Havryliuk Ivanna
Candidate of Economic Sciences,
Associate Professor Department of International Economic Relations and Marketing Strategies
Stepan Gzhytskyi National University of
Veterinary Medicine and Biotechnology of Lviv
ORCID: 0000-0002-9517-3021

Когут Мар'яна Володимирівна
кандидат економічних наук,
доцент кафедри МЕВ та маркетингових стратегій
Львівський національний університет ВМБ ім. С.З. Ґжицького
Kohut Mariana
Candidate of Economic Sciences,
Associate Professor Department of International Economic Relations and Marketing Strategies
Stepan Gzhytskyi National University of
Veterinary Medicine and Biotechnology of Lviv
ORCID: 0000-0001-8275-134X

DOI: 10.25313/2520-2294-2026-1-11804

ЕКОНОМІЧНА РОЛЬ МІСЦЕВИХ ІНІЦІАТИВ У ФОРМУВАННІ ПІДПРИЄМНИЦЬКОГО СЕРЕДОВИЩА СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

THE ECONOMIC ROLE OF LOCAL INITIATIVES IN SHAPING THE ENTREPRENEURIAL ENVIRONMENT OF RURAL TERRITORIAL COMMUNITIES

Анотація. *Вступ. Сучасний етап соціально-економічних трансформацій в Україні супроводжується поглибленням децентралізаційних процесів і зростанням ролі територіальних громад у забезпеченні місцевого розвитку та підтримці підприємницької активності. Особливої актуальності це набуває для сільських територіальних громад, які функціонують в умовах обмеженості фінансових і кадрових ресурсів, демографічних втрат, недостатньої інвестиційної активності та підвищеної чутливості до зовнішніх економічних шоків, посилених воєнним станом. За таких обставин місцеві ініціативи, що реалізуються за участю органів місцевого самоврядування, бізнесу та громадськості, виступають важливим інструментом мобілізації внутрішнього потенціалу території, розвитку малого підприємництва та диверсифікації локальної економіки. Водночас економічна роль місцевих ініціатив у формуванні цілісного підприємницького середовища сільських громад залишається недостатньо систематизованою, що зумовлює потребу в її теоретичному узагальненні та обґрунтуванні механізмів впливу на підприємницьке середовище.*

Метою статті є обґрунтування економічної ролі місцевих ініціатив у формуванні підприємницького середовища сільських територіальних громад, а також визначення напрямів і механізмів їх інтеграції у систему підприємницького розвитку громад в умовах децентралізації та воєнних викликів.

Матеріали і методи. Інформаційною та емпіричною базою дослідження слугували наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з проблем розвитку підприємництва, місцевих ініціатив та соціально-економічного розвитку територіальних

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

громад, нормативно-правові акти у сфері децентралізації та розвитку місцевого самоврядування, а також результати власних узагальнень авторів.

У процесі дослідження використано сукупність загальнонаукових і спеціальних методів пізнання. Зокрема, методи аналізу та синтезу застосовано для узагальнення теоретичних підходів до трактування підприємницької діяльності та місцевих ініціатив як чинників розвитку сільських територіальних громад. Системний підхід використано для дослідження взаємозв'язку між місцевими ініціативами, підприємницьким середовищем та соціально-економічним розвитком громад. Методи індукції та дедукції дали змогу сформулювати узагальнені висновки щодо економічної ролі місцевих ініціатив у формуванні підприємницького потенціалу громад.

Для оцінювання напрямів впливу місцевих ініціатив на підприємницьке середовище застосовано структурно-логічний та порівняльний аналіз, що дало можливість виокремити основні механізми їх інтеграції у систему підприємницького розвитку сільських територіальних громад. Абстрактно-логічний метод використано для формування теоретичних узагальнень і наукових висновків дослідження).

Результати. У науковій статті обґрунтовано економічну роль місцевих ініціатив у формуванні підприємницького середовища сільських територіальних громад у контексті децентралізаційних і трансформаційних процесів. Розкрито багаторівневий характер впливу місцевих ініціатив на розвиток підприємницького середовища, що охоплює ресурсний, інституційний, соціально-економічний, управлінський і стратегічний рівні. Систематизовано основні напрями економічного впливу місцевих ініціатив та визначено їх функціональне значення у мобілізації внутрішнього потенціалу громад, активізації підприємницької діяльності та диверсифікації локальної економіки.

Встановлено, що реалізація місцевих ініціатив сприяє зниженню бар'єрів входу до підприємницької діяльності, розвитку малих форм господарювання, формуванню локальних ланцюгів доданої вартості та зміцненню фінансової спроможності сільських територіальних громад. Запропонована систематизація економічної ролі місцевих ініціатив дозволяє розглядати їх не як окремі проєкти, а як системний інструмент формування стійкого підприємницького середовища, що створює інформаційно-аналітичну основу для прийняття управлінських рішень у сфері розвитку підприємництва на місцевому рівні.

Перспективи. У подальших наукових дослідженнях доцільно зосередити увагу на розробленні методичних підходів до кількісної оцінки економічного впливу місцевих ініціатив на формування підприємницького середовища сільських територіальних громад, а також на формуванні системи індикаторів результативності локальних ініціатив. Окремого опрацювання потребують питання інтеграції місцевих ініціатив у стратегічні та програмні документи розвитку громад, удосконалення механізмів управлінської підтримки підприємництва та оцінювання їх ролі у забезпеченні стійкого розвитку сільських територій в умовах післявоєнного відновлення.

Ключові слова: *місцеві ініціативи, підприємницьке середовище, сільські територіальні громади, підприємницька діяльність, місцевий економічний розвиток, децентралізація.*

Summary. *Introduction. The current stage of socio-economic transformations in Ukraine is accompanied by the deepening of decentralization processes and the growing role of territorial communities in ensuring local development and supporting entrepreneurial activity. This is particularly relevant for rural territorial communities, which operate under conditions of limited financial and human resources, demographic losses, insufficient investment activity, and increased vulnerability to external economic shocks intensified by martial law. Under such circumstances, local initiatives implemented with the participation of local self-government bodies, business entities, and the public act as an important tool for mobilizing the internal potential of territories, developing small entrepreneurship, and diversifying the local economy. At the same time, the economic role of local initiatives in shaping an integrated entrepreneurial environment of rural communities remains insufficiently systematized, which necessitates its theoretical generalization and justification of mechanisms influencing the entrepreneurial environment.*

Purpose. The purpose of the article is to substantiate the economic role of local initiatives in shaping the entrepreneurial environment of rural territorial communities, as well as to identify directions and mechanisms for their integration into the system of entrepreneurial development of communities under conditions of decentralization and wartime challenges.

Materials and methods. The informational and empirical basis of the study includes scientific works of domestic and foreign scholars on the development of entrepreneurship, local initiatives, and socio-economic development of territorial communities, regulatory and legal acts in the field of decentralization and local self-government development, as well as the results of the authors' own generalizations.

The study employs a set of general scientific and special research methods. In particular, methods of analysis and synthesis are used to generalize theoretical approaches to interpreting entrepreneurial activity and local initiatives as factors of rural territorial community development. A systems approach is applied to examine the relationship between local initiatives, the entrepreneurial environment, and socio-economic development of communities. Induction and deduction methods make it possible to formulate generalized conclusions regarding the economic role of local initiatives in shaping the entrepreneurial potential of communities.

Structural-logical and comparative analysis are applied to assess the directions of influence of local initiatives on the entrepreneurial environment, allowing identification of the main mechanisms of their integration into the system of entrepreneurial development of rural territorial communities. The abstract-logical method is used to develop theoretical generalizations and scientific conclusions of the study.

Results. The article substantiates the economic role of local initiatives in shaping the entrepreneurial environment of rural territorial communities in the context of decentralization and transformational processes. The multilevel nature of the impact of local initiatives on the development of the entrepreneurial environment is revealed, encompassing resource, institutional, socio-economic, managerial, and strategic levels. The main directions of the economic influence of local initiatives are systematized, and their functional significance in mobilizing internal community potential, activating entrepreneurial activity, and diversifying the local economy is determined.

It is established that the implementation of local initiatives contributes to reducing barriers to entry into entrepreneurial activity, developing small forms of business, forming local value-added chains, and strengthening the financial capacity of rural territorial communities. The proposed systematization of the economic role of local initiatives allows them to be considered not as isolated projects, but as a systemic tool for shaping a sustainable entrepreneurial environment, which creates an information and analytical basis for managerial decision-making in the field of local-level entrepreneurial development.

Discussion. Further research should focus on developing methodological approaches to the quantitative assessment of the economic impact of local initiatives on shaping the entrepreneurial environment of rural territorial communities, as well as on forming a system of performance indicators for local initiatives. Particular attention should be paid to issues of integrating local initiatives into strategic and program documents of community development, improving mechanisms of managerial support for entrepreneurship, and assessing their role in ensuring sustainable development of rural areas in the context of post-war recovery.

Key words: *local initiatives, entrepreneurial environment, rural territorial communities, entrepreneurial activity, local economic development, decentralization.*

Постановка проблеми. Сучасний етап соціально-економічних трансформацій в Україні супроводжується поглибленням процесів децентралізації, зростанням ролі територіальних громад у забезпеченні місцевого розвитку та підвищенням відповідальності органів місцевого самоврядування за формування сприятливих умов для підприємницької діяльності. Особливої актуальності ці процеси набувають у сільських територіальних громадах, які характеризуються обмеженістю фінансових ресурсів, демографічними втратами, недостатнім рівнем інвестиційної активності та вразливістю до зовнішніх економічних шоків, посилених умовами воєнного стану.

У таких умовах ключовим чинником активізації підприємницької діяльності стають місцеві ініціативи, що реалізуються за участю органів влади, бізнесу та громадськості й спрямовані на мобілізацію внутрішнього потенціалу територій, розвиток малого та середнього підприємництва, створення нових робочих місць і диверсифікацію економічної структури громад. Водночас, попри зростання кількості локальних проєктів і програм підтримки підприємництва, їх економічна роль у формуванні цілісного підприємницького середовища сільських територіальних громад залишається недостатньо систематизованою та теоретично узагальненою.

Наявні наукові дослідження переважно зосереджуються на окремих аспектах розвитку сільських територій або підтримки підприємництва, не приділяючи належної уваги аналізу місцевих ініціатив як інструменту комплексного впливу на підприємницьке середовище. Це зумовлює потребу в поглибленому дослідженні економічної ролі місцевих ініціатив, їх функціонального значення та механізмів впливу на формування підприємницького середовища сільських територіальних громад у контексті забезпечення їх стійкого соціально-економічного розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми розвитку підприємництва та активізації місцевих ініціатив у сільських територіальних громадах перебувають у центрі уваги вітчизняних і зарубіжних дослідників. Значний внесок у формування теоретичних засад підприємництва як чинника територіального розвитку зроблено у працях зарубіжних учених. Так, П. Друкер розглядає підприємництво як інструмент економічних і соціальних трансформацій, що базуються на використанні локальних можливостей і ініціатив [1], тоді як М. Портер обґрунтовує роль підприємницького середовища у формуванні конкурентних переваг територій, акцентуючи увагу на ендогенних факторах розвитку та кластерних взаємодіях [2].

Вагомий внесок у дослідження соціально-економічного розвитку територіальних громад в Україні зробили вітчизняні науковці. Зокрема, І.В. Ксьонжик, Л.О. Потравка та В.М. Замковий доводять, що реформа децентралізації через перерозподіл фінансово-бюджетних і управлінських повноважень створює передумови для активізації економічного життя громад, покращення умов функціонування суб'єктів господарювання та підвищення якості життя населення, водночас виявляючи інституційні й кадрові обмеження реалізації місцевого потенціалу [4]. Узагальнення зарубіжного досвіду, здійснене О.А. Рудиком, засвідчує визначальну роль органів місцевого самоврядування у забезпеченні економічного розвитку територіальних громад на засадах місцевого економічного розвитку, що передбачає активізацію ініціатив з боку громади, нарощування людського потенціалу та формування сприятливих умов для підприємницької діяльності [6].

У сучасних наукових дослідженнях підприємницька діяльність дедалі частіше трактується як ключовий чинник соціально-економічної активізації територіальних громад, зокрема сільських.

Так, А. Линдюк інтерпретує підприємництво як системоутворюючий елемент розвитку громади, що поєднує економічні, соціальні та інституційні завдання та сприяє формуванню локального підприємницького середовища на основі використання внутрішнього потенціалу території [5]. У цьому ж контексті І. Рурак акцентує увагу на ролі підприємництва як інструменту підвищення фінансової спроможності громад, розширення зайнятості та зміцнення соціальної стійкості сільських територій, що актуалізує необхідність цілеспрямованої підтримки місцевих ініціатив у межах політики розвитку громад [7].

Важливим напрямом активізації підприємницького середовища у сільських територіальних громадах виступає цілеспрямоване стимулювання місцевих ініціатив. Зокрема, В. В. Бойко та П. О. Оліщук обґрунтовують, що розвиток локальних ініціатив у сільських територіях має базуватися на поєднанні економічних стимулів, інституційної підтримки та залучення населення до реалізації проєктів місцевого розвитку, що сприяє підвищенню ділової активності, ефективному використанню ресурсного потенціалу та формуванню сталих соціально-економічних результатів [3].

Разом з тим, попри значну кількість наукових публікацій, недостатньо дослідженими залишаються питання комплексної оцінки економічної ролі місцевих ініціатив у формуванні підприємницького середовища саме сільських територіальних громад. Зокрема, подальшого наукового опрацювання потребують систематизація місцевих ініціатив за напрямами їх економічного впливу, визначення механізмів інтеграції локальних ініціатив у загальну систему підприємницького розвитку громади, а також оцінювання їх внеску у формування стійкого підприємницького середовища в умовах децентралізації та воєнних викликів, що й зумовлює актуальність даного дослідження.

Метою статті є обґрунтування економічної ролі місцевих ініціатив у формуванні підприємницького середовища сільських територіальних громад, а також визначення напрямів і механізмів їх інтеграції у систему підприємницького розвитку громад в умовах децентралізації та воєнних викликів.

Матеріали і методи. Інформаційною та емпіричною базою дослідження слугували наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з проблем розвитку підприємництва, місцевих ініціатив та соціально-економічного розвитку територіальних громад, нормативно-правові акти у сфері децентралізації та розвитку місцевого самоврядування, а також результати власних узагальнень авторів.

У процесі дослідження використано сукупність загальнонаукових і спеціальних методів пізнання. Зокрема, методи аналізу та синтезу застосовано для узагальнення теоретичних підходів до трактування підприємницької діяльності та місцевих ініціатив як чинників розвитку сільських територіальних громад. Системний підхід використано для дослідження взаємозв'язку між місцевими ініціативами, підприємницьким середовищем та соціально-економічним розвитком громад. Методи індукції та дедукції дали змогу сформулювати узагальнені висновки щодо економічної ролі місцевих ініціатив у формуванні підприємницького потенціалу громад.

Для оцінювання напрямів впливу місцевих ініціатив на підприємницьке середовище застосовано структурно-логічний та порівняльний аналіз, що дало можливість виокремити основні механізми їх інтеграції у систему підприємницького розвитку сільських територіальних громад. Абстрактно-логічний метод використано для формування теоретичних узагальнень і наукових висновків дослідження.

Виклад основного матеріалу. Формування підприємницького середовища у сільських територіальних громадах є складним багаторівневим процесом, що визначається поєднанням економічних, соціальних, інституційних та просторових чинників. У сучасних умовах децентралізації та трансформаційних змін особливого значення набувають місцеві ініціативи як форма самоорганізації громади, спрямована на активізацію економічної діяльності, використання локального ресурсного потенціалу та створення нових можливостей для підприємництва. На відміну від зовнішніх стимулів розвитку, місцеві ініціативи ґрунтуються на внутрішніх потребах і мотивації громади, що підвищує їх адаптивність і стійкість у довгостроковій перспективі.

Економічна роль місцевих ініціатив у сільських територіальних громадах проявляється насамперед у здатності формувати сприятливе підприємницьке середовище, яке охоплює сукупність умов, факторів і механізмів, що визначають можливості започаткування, функціонування та розвитку підприємницької діяльності. У цьому контексті місцеві ініціативи виступають каталізатором підприємницької активності, оскільки сприяють зниженню бар'єрів входу на локальні ринки, розвитку неформальних мереж взаємодії між суб'єктами господарювання, органами місцевого самоврядування та громадськими інституціями.

Особливістю сільських територіальних громад є обмеженість фінансових і кадрових ресурсів, низька диверсифікація економічної діяльності та висока залежність від аграрного сектору. У таких умовах місцеві ініціативи часто набувають форми малих підприємницьких проєктів, кооперативних об'єднань, соціального підприємництва, ініціатив у сфері переробки сільськогосподарської продукції, зеленого туризму, ремесел та локальних сервісів. Їх економічна значущість полягає не лише у створенні доданої вартості, а й у формуванні локальних ланцюгів зайнятості, підвищенні доходів населення та зміцненні фінансової бази громади через зростання податкових надходжень.

Важливою функцією місцевих ініціатив є їх вплив на інституційне середовище підприємництва. Через участь мешканців у проєктній діяльності, громадських обговореннях і партнерських форматах взаємодії формується довіра між суб'єктами місцевого розвитку, знижується рівень соціальної апатії та посилюється відповідальність за економічні результати на локальному рівні. У цьому сенсі місцеві ініціативи виконують роль інституційного «містка» між органами місцевого самоврядування та підприємницьким сектором, сприяючи узгодженню інтересів і спільному виробленню рішень щодо розвитку громади.

Економічний ефект від реалізації місцевих ініціатив у сільських територіальних громадах має як прямий, так і опосередкований характер. До прямих ефектів належать створення нових суб'єктів підприємництва, розширення зайнятості, збільшення обсягів виробництва та послуг, тоді як опосередковані ефекти проявляються у підвищенні інвестиційної привабливості громади, розвитку людського капіталу та зростанні соціальної згуртованості. Сукупна дія цих ефектів формує передумови для становлення стійкого підприємницького середовища, здатного реагувати на зовнішні виклики, зокрема воєнні та демографічні.

Водночас слід зазначити, що економічний потенціал місцевих ініціатив реалізується нерівномірно та значною мірою залежить від управлінської спроможності громади, наявності механізмів підтримки підприємництва, доступу до фінансових ресурсів і якості людського капіталу. Це зумовлює необхідність системного підходу до оцінювання ролі місцевих ініціатив у формуванні підприємницького середовища, що передбачає врахування не лише кількісних показників економічної активності, а й якісних змін у структурі локальної економіки та соціально-економічних взаємодіях у громаді.

Подальший аналіз економічної ролі місцевих ініціатив у формуванні підприємницького середовища сільських територіальних громад доцільно здійснювати через призму механізмів їх впливу на локальну економіку. Такі механізми мають багатовимірний характер і охоплюють ресурсний, інституційний, соціально-економічний та управлінський рівні. Саме поєднання цих рівнів зумовлює трансформацію окремих ініціатив у сталий фактор розвитку підприємницького середовища громади.

На ресурсному рівні місцеві ініціативи сприяють залученню та більш ефективному використанню внутрішніх ресурсів громади, зокрема, земельних, трудових, природних, фінансових і соціальних. У сільських територіальних громадах це проявляється у розвитку малих форм господарювання, локальної переробки сільськогосподарської продукції, створенні сімейних підприємств та кооперативів. Важливо, що такі ініціативи не потребують значних зовнішніх інвестицій на початковому етапі, натомість активізують підприємницький потенціал місцевого населення, знижуючи рівень економічної залежності громади від зовнішніх чинників.

Інституційний рівень впливу місцевих ініціатив пов'язаний із формуванням сприятливого нормативного, організаційного та партнерського середовища для підприємницької діяльності. Реалізація ініціатив у форматі громадських проєктів, публічно-приватного партнерства або соціального підприємництва сприяє розвитку інституційної спроможності громади, удосконаленню механізмів взаємодії між бізнесом і органами місцевого самоврядування, а також підвищенню прозорості управлінських рішень. У результаті формується більш передбачуване та стабільне підприємницьке середовище, що позитивно впливає на ділову активність у громаді.

Соціально-економічний ефект місцевих ініціатив полягає у створенні нових робочих місць, диверсифікації джерел доходів населення та зменшенні міграційного відтоку з сільських територій. Підприємницькі ініціативи, реалізовані на локальному рівні, часто поєднують економічні та соціальні цілі, сприяючи підвищенню рівня соціальної згуртованості, розвитку людського капіталу та формуванню підприємницької культури. У довгостроковій перспективі це створює умови для переходу від екстенсивної моделі розвитку сільських громад до інклюзивної та інноваційно орієнтованої.

Управлінський вимір реалізації місцевих ініціатив визначає здатність громади інтегрувати їх у загальну стратегію підприємницького розвитку. Відсутність системності у підтримці локальних ініціатив призводить до їх фрагментарності та зниження економічного ефекту. Натомість включення місцевих ініціатив до стратегічних і програмних документів громади, формування механізмів фінансового та консультаційного супроводу, а також запровадження інструментів моніторингу результативності сприяють перетворенню ініціатив на стабільний елемент підприємницького середовища.

З урахуванням наведеного, економічну роль місцевих ініціатив у формуванні підприємницького середовища сільських територіальних громад доцільно розглядати не як сукупність окремих проєктів, а як цілісну систему впливів, що забезпечує взаємозв'язок між ресурсами громади, підприємницькою активністю та стратегічними цілями розвитку. Такий підхід дозволяє оцінити не лише поточні економічні результати, а й потенціал довгострокової стійкості підприємницького середовища в умовах децентралізації та воєнних викликів.

З метою узагальнення та систематизації основних напрямів економічного впливу місцевих ініціатив на формування підприємницького середовища сільських територіальних громад у таблиці 1 представлено ключові рівні такого впливу, їх зміст, прояви у підприємницькому середовищі та очікувані економічні результати.

Таблиця 1

Економічна роль місцевих ініціатив у формуванні підприємницького середовища сільських територіальних громад

Рівень впливу місцевих ініціатив	Основний зміст впливу	Прояв у підприємницькому середовищі	Очікуваний економічний результат
Ресурсний	Мобілізація внутрішніх ресурсів громади (земельних, трудових, фінансових)	Створення малих підприємств, кооперативів, сімейного бізнесу	Зростання локальної економічної активності, доданої вартості
Інституційний	Формування сприятливих умов взаємодії бізнесу та влади	Публічно-приватні партнерства, проєктна діяльність	Зниження інституційних бар'єрів, підвищення ділової довіри
Соціально-економічний	Підвищення зайнятості та доходів населення	Розвиток соціального та мікропідприємництва	Зміцнення фінансової спроможності громади
Управлінський	Інтеграція ініціатив у стратегію розвитку громади	Системна підтримка підприємництва	Формування стійкого підприємницького середовища
Стратегічний	Орієнтація на довгостроковий розвиток	Диверсифікація локальної економіки	Підвищення конкурентоспроможності громади

Джерело: авторська розробка

Представлена у таблиці 1 систематизація свідчить, що економічна роль місцевих ініціатив у формуванні підприємницького середовища сільських територіальних громад має комплексний і багаторівневий характер. Кожен із рівнів впливу виконує окрему функцію, проте їх узгоджена взаємодія забезпечує формування стійкого підприємницького середовища, орієнтованого на використання внутрішнього потенціалу громади та досягнення довгострокових цілей розвитку. Це підтверджує доцільність розгляду місцевих ініціатив не як ізольованих проєктів, а як системного інструменту економічного розвитку сільських територіальних громад

Висновки і перспективи подальших досліджень. Таким чином, місцеві ініціативи відіграють ключову економічну роль у формуванні підприємницького середовища сільських територіальних громад, виступаючи важливим чинником активізації локальної економічної діяльності, мобілізації внутрішнього ресурсного потенціалу та зміцнення фінансової спроможності громад. Доведено, що місцеві ініціативи сприяють зниженню бар'єрів входу до підприємницької діяльності, розвитку малих форм господарювання та диверсифікації економічної структури сільських територій.

Встановлено, що економічний вплив місцевих ініціатив має багаторівневий характер і проявляється через ресурсний, інституційний, соціально-економічний та управлінський механізми. Їх узгоджене функціонування забезпечує формування сприятливого підприємницького середовища, що ґрунтується на взаємодії органів місцевого самоврядування, суб'єктів підприємництва та громади, а також сприяє підвищенню стійкості локальної економіки в умовах децентралізації та воєнних викликів.

Обґрунтовано, що ефективність реалізації місцевих ініціатив значною мірою залежить від управлінської спроможності територіальних громад, наявності системної підтримки підприємництва, доступу до фінансових і консультаційних ресурсів та рівня розвитку людського капіталу. Відсутність комплексного підходу до підтримки локальних ініціатив обмежує їх економічний ефект і знижує потенціал формування стійкого підприємницького середовища у сільських територіальних громадах.

Перспективи подальших досліджень у даному напрямі доцільно пов'язати з розробленням методичних підходів до кількісної оцінки економічного впливу місцевих ініціатив на розвиток підприємницького середовища громад, формуванням системи індикаторів результативності локальних ініціатив, а також дослідженням можливостей інтеграції місцевих ініціатив у стратегічні документи розвитку сільських територіальних громад з урахуванням післявоєнного відновлення та трансформаційних процесів в економіці України.

Література

1. Druker P. Innovation and Entrepreneurship (Practice Principles) L.: Pan Books, 1986..

2. Porter M.E. 2009. The Competitive Advantage of Nations, States and Regions. URL: http://www.isc.hbs.edu/pdf/20090415_AMP.pdf (дата звернення: 28.12.2025).

3. Бойко В.В., Оліщук П.О. Пріоритетні напрями стимулювання розвитку місцевих ініціатив у сільських територіях. *Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки*. 2013. (6). С. 86–93.

4. Ксьонжик І. В., Потравка Л. О., Замковий В. М. Соціально-економічний розвиток територіальних громад в Україні в контексті децентралізації. *Економіка, управління та адміністрування*. 2020. № 11, т. 3. С. 1–8.

5. Линдюк А. Підприємницька діяльність у територіальних громадах: сутність і завдання. *Аграрна економіка*. 2024. 18 (3–4).

6. Рудик О. А. Соціально-економічний розвиток територіальних громад: зарубіжний досвід. *Scientific Bulletin of Kherson State University. Series Economic Sciences.* 2019. (36). P. 93–96.

7. Рурак І. Роль підприємництва в ефективному розвитку сільських територіальних громад. *Організаційно-економічні та соціальні складові розвитку підприємництва:* матеріали II Всеукраїнської науково-практичної конференції. Львів : ЛНУП, 2023. 201 с.

References

1. Drucker, P. (1986). Innovation and entrepreneurship: Practice and principles. London: Pan Books.

2. Porter, M. E. (2009). The competitive advantage of nations, states and regions. URL: http://www.isc.hbs.edu/pdf/20090415_AMP.pdf

3. Boiko, V. V., Olishchuk, P. O. (2013). Priorytetni napriamy stymuliuvannia rozvytku mistsevykh initsiatyv u silskykh terytoriiakh [Priority directions for stimulating the development of local initiatives in rural areas]. *Visnyk KhNA U. Seriia: Ekonomichni nauky.* № 6. Pp. 86–93 [in Ukrainian].

4. Ksonzhyk, I. V., Potravka, L. O., Zamkovyi, V. M. (2020). Sotsialno-ekonomichnyi rozvytok terytorialnykh hromad v Ukraini v konteksti detsentralizatsii [Socio-economic development of territorial communities in Ukraine in the context of decentralization]. *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia.* № 11, Vol. 3. Pp. 1–8 [in Ukrainian].

5. Lyndiuk, A. O. (2024). Pidpryiemnytska diialnist u terytorialnykh hromadakh: sutnist i zavdannia [Entrepreneurial activity in territorial communities: essence and tasks]. *Ahrarna ekonomika*. Vol. 18(3–4) [in Ukrainian].

6. Rudyk, O. A. (2019). Sotsialno-ekonomichnyi rozvytok terytorialnykh hromad: zarubizhnyi dosvid [Socio-economic development of territorial communities: foreign experience]. *Scientific Bulletin of Kherson State University. Series Economic Sciences*. № 36. Pp. 93–96.

7. Rurak, I. M. (2023). Rol pidpryiemnytstva v efektyvnomu rozvytku silskykh terytorialnykh hromad [The role of entrepreneurship in the effective development of rural territorial communities]. *Orhanizatsiino-ekonomichni ta sotsialni skladovi rozvytku pidpryiemnytstva: materialy* II Vseukrainskoi naukovo-praktychnoi konferentsii. Lviv: LNUP. 201 p. [in Ukrainian].

УДК 338.001.36:336.64

Ємельянов Олександр Юрійович
доктор економічних наук, професор,
професор кафедри економіки підприємства та інвестицій
Національний університет «Львівська політехніка»
Yemelyanov Olexandr
Doctor of Economics, Professor,
Professor of the Department of Business Economics and Investment
Lviv Polytechnic National University
ORCID: 0000-0002-1743-1646

Степанків Володимир Зеновійович
аспірант кафедри економіки підприємства та інвестицій
Національного університету «Львівська політехніка»
Stepankiv Volodymyr
Postgraduate Student of the Department of Business Economics and Investment
Lviv Polytechnic National University
ORCID: 0009-0001-2636-4393

DOI: 10.25313/2520-2294-2026-1-11872

ПОТЕНЦІАЛ ПІДВИЩЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВ: СУТНІСТЬ, ВИДИ ТА ОСОБЛИВОСТІ ОЦІНЮВАННЯ

POTENTIAL FOR INCREASING THE ECONOMIC STABILITY OF ENTERPRISES: ESSENCE, TYPES AND FEATURES OF ASSESSMENT

Анотація. *Вступ. На теперішній час діяльність підприємств України відбувається у досить несприятливому середовищі їхнього функціонування. Це зумовлено як загальними для більшості українських компаній причинами макроекономічного характеру, викликаними, насамперед, наслідками широкомасштабних військових дій, так і причинами локального характеру, що є характерними для тих чи інших видів економічної діяльності та окремо взятих підприємств. У таких умовах досягнення суб'єктами підприємництва належної економічної ефективності їх господарської діяльності є неможливим без забезпечення необхідного рівня економічної стійкості цих суб'єктів. Таке забезпечення потребує розроблення та впровадження науково обґрунтованої програми організаційно-економічна, технологічних та інших заходів з підвищення економічної стійкості компаній. Своєю чергою, зазначене розроблення повинно базуватися на відповідних теоретичних та методичних засадах.*

Мета. Метою дослідження є розроблення теоретичних та методичних засад оцінювання потенціалу підвищення економічної стійкості підприємств.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є праці науковців з оцінювання та управління економічною стійкістю підприємств.

В процесі дослідження було використано наступні наукові методи: теоретичного узагальнення (при визначенні сутності потенціалу підвищення економічної стійкості підприємств); групування (при поділі на групи видів потенціалу підвищення економічної стійкості); моделювання (при встановленні послідовності дій щодо оцінювання потенціалу підвищення економічної стійкості підприємств); логічного узагальнення (при формулюванні висновків).

Результати. Уточнено сутність потенціалу підвищення економічної стійкості підприємств, під яким пропонується розуміти здатність компаній шляхом реалізації відповідних організаційно-економічних та техніко-технологічних заходів досягти зростання своєї спроможності забезпечувати належний рівень ефективності господарської діяльності при погіршенні умов функціонування. Встановлено місце, яке посідає потенціал підвищення економічної стійкості підприємств у сукуп-

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

ному економічному потенціалі суб'єктів підприємництва. Здійснено групування видів потенціалу підвищення економічної стійкості підприємств за такими ознаками, як: вид економічної діяльності, досліджуваний проміжок часу, вид фінансово-економічних результатів діяльності, ступінь охоплення результатів діяльності тощо. Встановлено послідовність дій щодо визначення величини потенціалу підвищення економічної стійкості підприємств.

Перспективи. Подальші дослідження потребують деталізації послідовності дій щодо оцінювання потенціалу підвищення економічної стійкості підприємств шляхом формалізації процесу такого оцінювання.

Ключові слова: *економічна стійкість, підприємство, потенціал підвищення стійкості, оцінювання потенціалу, управління потенціалом, результат діяльності.*

Summary. *Introduction. At present, the activities of Ukrainian enterprises take place in a rather unfavorable environment for their functioning. This is due to both macroeconomic reasons common to most Ukrainian companies, caused primarily by the consequences of large-scale military operations, and local reasons that are characteristic of certain types of economic activity and individual enterprises. In such conditions, achieving proper economic efficiency of their economic activities by business entities is impossible without ensuring the necessary level of economic stability of these entities. Such provision requires the development and implementation of a scientifically substantiated program of organizational and economic, technological and other measures to increase the economic stability of companies. In turn, the said development should be based on appropriate theoretical and methodological principles.*

Purpose. The purpose of the study is to develop theoretical and methodological principles for assessing the potential for increasing the economic stability of enterprises.

Materials and methods. The materials of the study are the works of scientists on the assessment and management of the economic stability of enterprises.

The following scientific methods were used in the research process: theoretical generalization (when determining the essence of the potential for increasing the economic stability of enterprises); grouping (when dividing into groups the types of potential for increasing economic stability); modeling (when establishing a sequence of actions for assessing the potential for increasing the economic stability of enterprises); logical generalization (when formulating conclusions).

The results. The essence of the potential for increasing the economic stability of enterprises has been clarified, which is proposed to be understood as the capacity of companies to achieve an increase in their ability to ensure the proper level of efficiency of economic activity in the event of deterioration of operating conditions through the implementation of appropriate organizational, economic and technical and technological measures. The place occupied by the potential for increasing the economic stability of enterprises in the total economic potential of business entities has been established. The types of potential for increasing the economic stability of enterprises have been grouped according to such characteristics as: type of economic activity, period of time under study, type of financial and economic results of activity, degree of coverage of activity results, etc. The sequence of actions for determining the value of the potential for increasing the economic stability of enterprises has been established.

Discussion. Further research needs to detail the sequence of actions for assessing the potential for increasing the economic stability of enterprises by formalizing the process of such assessment.

Key words: *economic stability, enterprise, potential for increasing stability, potential assessment, potential management, performance results.*

Постановка проблеми. На теперішній час діяльність підприємств України відбувається у досить несприятливому середовищі їхнього функціонування. Це зумовлено як загальними для більшості українських компаній причинами макроекономічного характеру, викликаними, насамперед, наслідками широкомасштабних військових дій, так і причинами локального характеру, що є характерними для тих чи інших видів економічної діяльності та окремо взятих підприємств. У таких умовах досягнення суб'єктами підприємництва належної економічної ефективності їх господарської діяльності є неможливим без забезпечення необхідного рівня економічної стійкості цих суб'єктів. Таке забезпечення потребує розроблення та впровадження науково обґрунтованої програми організаційно-економічна, технологічних та інших заходів з підвищення економічної стійкості компаній. Своєю чергою, зазначене розроблення повинно базуватися на відповідних теоретичних та методичних засадах.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питанням оцінювання та управління економічною стійкістю підприємств присвячено значну кількість наукових праць. Значний внесок у вирішення цих питань зробили, зокрема, О. Беліменко [1], В. Боковець [2], І. Вініченко [3], О. Герега [4], Т. Гринько [5], П. Закорко [6], В. Левицький [7], О. Матушевська [8], О. Рудич [9], Р. Скриньковський [10], М. Удовіченко [11], Т. Харчук [12] та інші вчені. Дослідниками визначено сутність економічної стійкості суб'єктів господарювання, виділено та згруповано чинники впливу на неї, розроблено науково обґрунтовані методичні підходи до оцінювання зазначеної стійкості, сформовано дієві механізми управління нею на рівні підприємств. Проте, питання розроблення теоретичних та методичних засад оцінювання потенціалу підвищення економічної стійкості підприємств на даний час не є повністю вирішеним та, з огляду на його актуальність, потребує подальших досліджень.

Формулювання цілей статті. Метою статті є розроблення теоретичних та методичних засад оцінювання потенціалу підвищення економічної стійкості підприємств. Досягнення поставленої мети зумовлює потребу у вирішенні таких головних завдань, як: визначення сутності потенціалу підвищення економічної стійкості підприємств; встановлення місця, яке посідає цей потенціал у сукупному економічному потенціалі суб'єктів підприємництва; групування видів потенціалу підвищення економічної стійкості підприємств; встановлення послідовності дій щодо визначення величини цього потенціалу.

Виклад основного матеріалу. Ефективність функціонування підприємств у динамічних умовах зовнішнього середовища значною мірою визначається рівнем їх адаптаційних можливостей. Цей рівень, що суттєво залежить від гнучкості підприємств, відображається як в результативності адаптації, так і у величині її потенціалу.

Своєю чергою, рівень адаптаційних можливостей підприємств безпосередньо визначає їхню економічну стійкість. Під цією властивістю підприємства слід розуміти його здатність забезпечувати належний рівень ефективності своєї господарської діяльності при погіршенні умов функціонування. При цьому зазначений рівень ефективності діяльності повинен задаватися наперед, тобто підприємство повинно встановити мінімально припустиму для нього величину цього рівня (наприклад, мінімально припустиму величину прибутковості власного капіталу) [13, 14].

Тоді потенціал підвищення економічної стійкості підприємства доцільно ототожнювати зі здатністю підприємства шляхом реалізації відповідних організаційно-економічних та техніко-технологічних заходів досягти зростання своєї спроможності забезпечувати належний рівень ефективності господарської діяльності при погіршенні умов функціонування даного підприємства. При цьому варто відмітити, що зазначені заходи повинні передбачати управління двома іншими властивостями підприємств, які безпосередньо визначають їхню економічну стійкість, а саме — вразливістю підприємств до негативних змін у їх внутрішньому та зовнішньому середовищі та адаптованості до цих змін. За таких умов економічна стійкість суб'єктів господарювання зростатиме із зменшенням їхньої вразливості та зі збільшенням їхньої адаптованості.

Варто відзначати, що потенціал підвищення економічної стійкості підприємств може розглядатися як похідний різновид потенціалу економічного розвитку суб'єктів господарювання. При цьому потенціал підвищення економічної стійкості підприємств визначається чотирма основними видами потенціалу розвитку, а саме: потенціалом раціоналізації обсягів діяльності, потенціалом скорочення питомих витрат, потенціалом

Рис. 1. Місце потенціалу підвищення економічної стійкості підприємства у його сукупному економічному потенціалі

Джерело: складено авторами

Таблиця 1

Групування видів потенціалу підвищення економічної стійкості підприємств

Ознаки групування	Види потенціалу підвищення економічної стійкості підприємств	Коротка характеристика видів потенціалу підвищення економічної стійкості підприємств
1. За видами діяльності	1.1. Потенціал підвищення операційної стійкості підприємств	Характеризує можливості підвищення стійкості економічних результатів від провадження операційної діяльності
	1.2. Потенціал підвищення фінансової стійкості підприємств	Характеризує можливості підвищення стійкості економічних результатів від провадження фінансової діяльності
	1.3. Потенціал підвищення інвестиційної стійкості підприємств	Характеризує можливості підвищення економічної стійкості очікуваних результатів від інвестування
2. За досліджуваним проміжком часу	2.1. Ретроспективний потенціал	Характеризує можливості підвищення економічної стійкості, які були наявні у попередньому проміжку часу
	2.2. Прогнозний потенціал	Характеризує можливості підвищення економічної стійкості, які згідно прогнозних оцінок будуть в наявності у наступному проміжку часу
3. За тривалістю реалізації	3.1. Короткостроковий потенціал	Характеризує можливості підвищення економічної стійкості підприємств у короткостроковому періоді (до року)
	3.2. Середньостроковий потенціал	Характеризує можливості підвищення економічної стійкості у середньостроковому періоді (від одного року до трьох)
	3.3. Довгостроковий потенціал	Характеризує можливості підвищення економічної стійкості у довгостроковому періоді (більше трьох років)
4.Завидамифінансово-економічних результатів діяльності	4.1. Потенціал підвищення економічної стійкості за операційним прибутком	Характеризує можливості підвищення стійкості величини прибутку від операційної діяльності підприємств
	4.2. Потенціал підвищення економічної стійкості за чистим прибутком	Характеризує можливості підвищення стійкості величини чистого прибутку підприємств
	4.3. Потенціал підвищення економічної стійкості за вартістю підприємства	Характеризує можливості підвищення стійкості величини вартості підприємств
	4.4. Потенціал підвищення економічної стійкості за іншими показниками	Характеризує можливості підвищення стійкості величини інших показників діяльності підприємств
5. За ступенем охоплення результатів діяльності підприємств	5.1. Частковий потенціал підвищення економічної стійкості підприємств	Характеризує можливості підвищення економічної стійкості підприємств за окремими результатами від певного виду діяльності
	5.2. Сукупний потенціал підвищення економічної стійкості підприємств	Характеризує можливості підвищення економічної стійкості підприємств за усіма результатами від певного виду діяльності
6. За способом вимірювання	6.1. Абсолютний потенціал	Вимірюється в одиницях виміру, які характеризують відповідний чинник впливу
	6.2. Відносний потенціал	Вимірюється у відсотках або у частках одиниці
7. За характером заходів з підвищення економічної стійкості	7.1. Потенціал підвищення економічної стійкості за рахунок реалізації заходів, провадження яких не потребує понесення інвестиційних витрат	Характеризує можливості підвищення економічної стійкості підприємств завдяки реалізації заходів, провадження яких не потребує понесення інвестиційних витрат, зокрема заходів організаційного характеру
	7.2. Потенціал підвищення економічної стійкості за рахунок реалізації заходів, провадження яких потребує понесення інвестиційних витрат	Характеризує можливості підвищення економічної стійкості підприємств завдяки реалізації заходів, провадження яких потребує понесення інвестиційних витрат, зокрема заходів технічного характеру

Джерело: складено авторами

раціоналізації обсягів та структури активів, а також потенціалом раціоналізації обсягів та структури пасивів суб'єктів підприємництва (рис. 1).

Враховуючи складність та багатогранність економічної стійкості підприємств, можливо виділити низку видів потенціалу її підвищення. Зокрема, ознаками їхнього групування можуть виступати: вид економічної діяльності, досліджуваний проміжок часу, вид фінансово-економічних результатів діяльності, ступінь охоплення результатів діяльності підприємств, спосіб вимірювання, характер заходів з підвищення економічної стійкості (табл. 1).

Окрім того, види потенціалу підвищення економічної стійкості підприємств можуть бути згрупованими за такими ознаками, як: тип середовища суб'єктів господарювання (потенціал підвищення економічної стійкості підприємств до погіршення їх зовнішнього середовища; потенціал підвищення економічної стійкості підприємств до погіршення їх внутрішнього середовища); рівень потенціалу (низький, середній та високий потенціал підвищення економічної стійкості підприємств); обсяг існуючих на теперішній час у підприємств ресурсів та компетенцій, необхідних для забезпечення зростання економічної стійкості (наявний та стратегічний потенціал підвищення економічної стійкості підприємств) тощо.

Одне з центральних місць у групуванні видів потенціалу підвищення економічної стійкості суб'єктів підприємництва посідає поділ цих видів залежно від діяльності, стосовно якої оцінюється зазначений потенціал. Видається доцільним виконувати таке оцінювання за трьома головними видами економічної діяльності, а саме — операційною, фінансовою та інвестиційною. При цьому у даному випадку під останньою розумітиметься діяльність, пов'язана із інвестуванням коштів у збільшення статутного капіталу підприємств чи у їхнє придбання (як цілісного майнового комплексу або частки). Тоді кожен з наступних видів потенціалу підвищення економічної стійкості підприємства буде характеризуватися більш високим рівнем узагальненості, оскільки передбачатиме розгляд більш загальних різновидів економічних результатів (табл. 2).

Необхідно відзначити, що виділення видів потенціалу підвищення економічної стійкості підприємств є необхідною умовою для розроблення науково обґрунтованих методів оцінювання цього потенціалу. При цьому загальна послідовність процесу такого оцінювання повинна містити наступні основні етапи (рис. 2): вибір фінансово-економічного результату діяльності підприємства, стосовно якого оцінюватиметься потенціал підвищення економічної стійкості; збирання вхідної інформації; оброблення вхідної інформації та одержання прогнозних оцінок; встановлення основних чинників, можливий негативний вплив яких враховуватиметься; оцінювання наявного рівня економічної стійкості підприємства; складання

Таблиця 2

Характеристики потенціалу підвищення економічної стійкості підприємств за видами їхньої діяльності

Назви характеристик	Види потенціалу підвищення стійкості підприємств		
	Потенціал підвищення операційної стійкості	**Потенціал підвищення фінансової стійкості**	**Потенціал підвищення інвестиційної стійкості**
1. Вид діяльності, стосовно якого оцінюється стійкість	Діяльність з виробництва та збуту продукції	Фінансова діяльність підприємств	Діяльність стосовно інвестування коштів у підприємства
2. Основні результати, за якими відбувається оцінювання потенціалу	Прибуток підприємств від операційної діяльності	Прибуток підприємств до сплати процентів та податків, чистий прибуток підприємств	Ринкова вартість підприємств
3. Основні чинники, можливий негативний вплив яких враховується	Зменшення цін на продукцію підприємств, скорочення попиту на неї, зростання цін на використовувані підприємствами виробничі ресурси тощо	Зменшення цін на продукцію підприємств, скорочення попиту на неї, зростання цін на використовувані підприємствами виробничі ресурси, погіршення умов фінансування діяльності тощо	Зменшення цін на продукцію підприємств, скорочення попиту на неї, зростання цін на використовувані підприємствами виробничі ресурси, погіршення умов фінансування, підвищення рівня невизначеності тощо
4. Основні управлінські параметри	Склад та структура асортименту продукції, використовувані технології тощо	Склад та структура асортименту продукції, використовувані технології, склад та структура активів і пасивів тощо	Склад та структура асортименту продукції, використовувані технології, склад та структура активів і пасивів, економічний ризик тощо
5. Період реалізації	Переважно короткостроковий	Переважно середньостроковий	Переважно довгостроковий

Джерело: складено авторами

та обґрунтування програми заходів з підвищення економічної стійкості підприємства; оцінювання прогнозного рівня економічної стійкості підприємства; визначення різниці між прогнозним і наявним рівнями економічної стійкості підприємства.

Стосовно ж оцінювання наявного ступеня економічної стійкості підприємства, то такий ступінь варто визначати величиною максимально можливої негативної зміни значення показника-чинника (показників-чинників), за якої результат діяльності підприємства залишається на припустимому рівні.

Висновки та перспективи подальших розвідок. Під потенціалом підвищення економічної стійкості підприємств варто розуміти їхню здатність

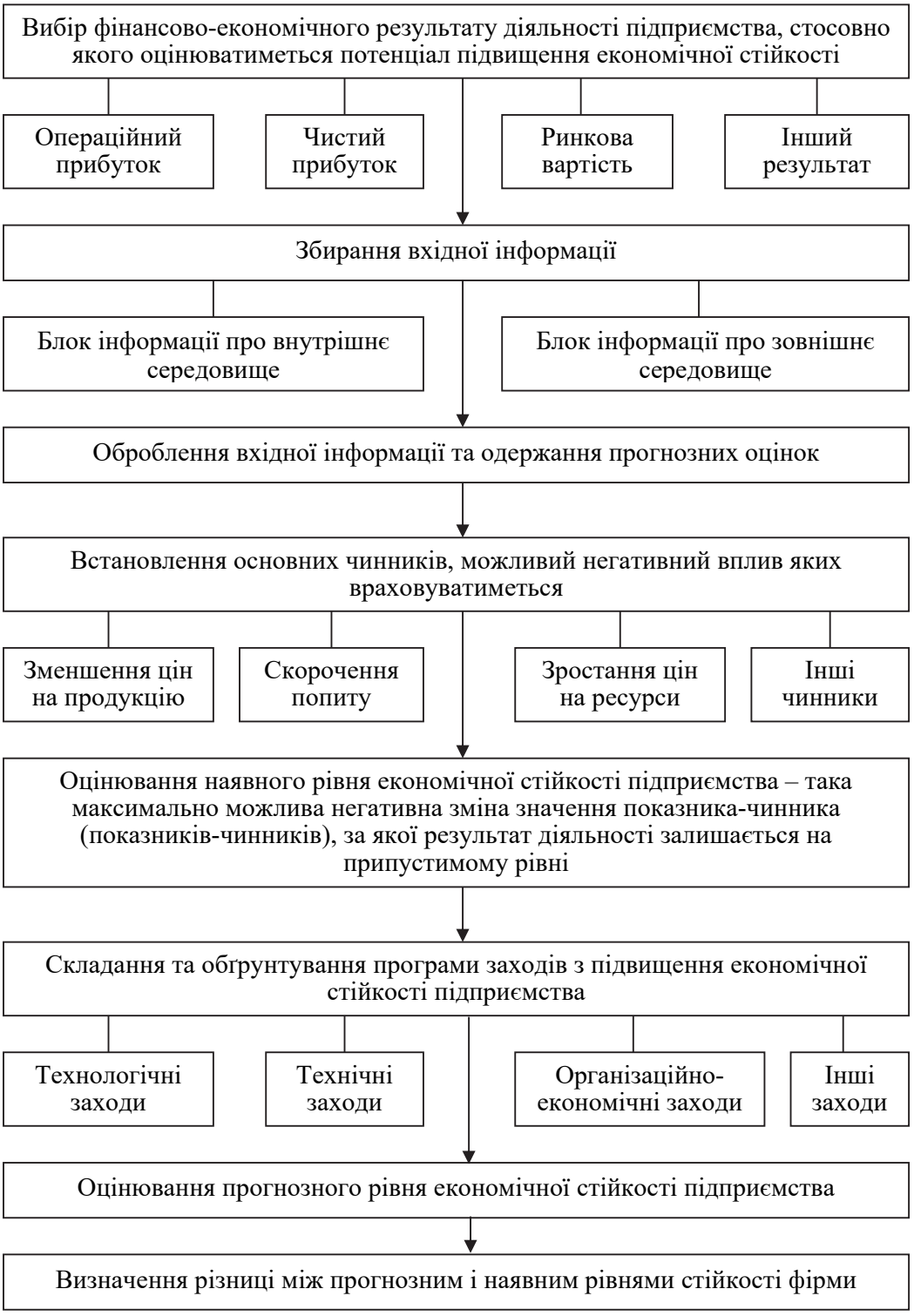


Рис. 2. Послідовність оцінювання потенціалу підвищення економічної стійкості підприємства

Джерело: складено авторами

шляхом реалізації відповідних організаційно-економічних та техніко-технологічних заходів досягти зростання своєї спроможності забезпечувати належний рівень ефективності господарської діяльності при погіршенні умов функціонування. Зазначений потенціал може розглядатися як похідний різновид потенціалу економічного розвитку суб'єктів господарювання. При цьому потенціал підвищення економічної стійкості підприємств визначається чотирма основними видами потенціалу розвитку, а саме: потенціалом раціоналізації обсягів діяльності, потенціалом скорочення питомих витрат, потенціалом раціоналізації обсягів та структури активів, а також потенціалом раціоналізації обсягів та структури пасивів. Враховуючи складність та багатогранність економічної стійкості підприємств, можливо виділити низку видів потенціалу її підвищення. Зокрема, ознаками їхнього групування можуть виступати: вид економічної діяльності, досліджуваний проміжок часу, вид фінансово-економічних результатів діяльності, ступінь охоплення результатів діяльності підприємств, спосіб вимірювання, характер заходів з підвищення економічної стійкості тощо. Виділення видів потенціалу підвищення економічної стійкості підприємств є необхідною умовою для розроблення науково обґрунтованих методів оцінювання цього потенціалу. При цьому загальна послідовність процесу такого оцінювання повинна містити наступні основні етапи: вибір фінансово-економічного результату діяльності підприємства, стосовно якого оцінюватиметься потенціал підвищення економічної стійкості; збирання вхідної інформації; оброблення вхідної інформації та одержання прогнозних оцінок; встановлення основних чинників, можливий негативний вплив яких враховуватиметься; оцінювання наявного рівня економічної стійкості підприємства; складання та обґрунтування програми заходів з підвищення економічної стійкості підприємства; оцінювання прогнозного рівня економічної стійкості підприємства; визначення різниці між прогнозним і наявним рівнями економічної стійкості підприємства. Подальші дослідження потребують деталізації послідовності дій щодо оцінювання потенціалу підвищення економічної стійкості підприємств шляхом формалізації процесу такого оцінювання.

Література

1. Беліменко О. І., Блакита Г. В. Економічна стійкість підприємств в умовах війни. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. 2025. № 1 (54). С. 17–25.

2. Боковець В. В., Давидюк Л. П., Химич В. В. Стабільний розвиток та економічна стійкість в умовах глобалізації. *Modeling the development of the economic systems*. 2024. № 4. С. 405–409.

3. Вініченко І. І., Крючок С. І. Економічна стійкість підприємства та її складові. *Агросвіт*. 2016. № . 24. С. 15–20.

4. Герега О. В. Економічна стійкість підприємства та шляхи її реалізації. *Інноваційна економіка*. 2013. № 5. С. 57–59.

5. Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З., Алещенко В. І. Стратегічне управління як елемент організаційно-економічного механізму забезпечення економічної стійкості підприємства. *Економіка та держава*. 2021. № . 12. С. 30–34.

6. Закорко П. П., Бреус В. Є. Оцінка економічної стійкості підприємства. *Економіка і суспільство*. 2017. № 13. С. 464–467.

7. Левицький В. Дослідження основних елементів формування стратегічного забезпечення економічної стійкості в системі операційного менеджменту підприємства. *Економіка та суспільство.* 2023. № 49. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-36

8. Матушевська О. Економічна стійкість підприємства: методики та методи оцінки. *Економічний аналіз*. 2012. № 11 (2). С. 333–338.

9. Рудич О. О., Герасименко І. О., Ткаченко К. В. Сутність економічної стійкості підприємств та процесу її забезпечення. *Інноваційна економіка*. 2016. № . 11–12. С. 74–78.

10. Скриньковський, Р. М., Максимчук, Я. С., Харук, К. Б. Діагностика економічної стійкості підприємства і роль інформації та комунікації в контексті стійкості динамічної рівноваги, функціонування і розвитку. *Проблеми економіки*. 2015. № 3. С. 162–168.

11.Удовіченко М. О. Економічна стійкість аграрних підприємств: фактори, види, модель побудови. *Scientific Progress & Innovations*. 2012. № 2. С. 185–189.

12. Харчук Т. В. Характеристика економічної стійкості підприємства та її елементів. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2011. № 34. С. 332–335.

13. Al Sharari F., Yemelyanov O., Dziurakh Y., Sokil O., Danylovych O. The energy-saving projects' impact on the level of an enterprise's financial stability. *Economic Annals-XX* I. 2022. Vol. 195. № 1–2. P. 36–49.

14. Yemelyanov O. Y., Petrushka I. M., Petrushka T. O., Tuts I. O., Dzhedzhula V. Modelling and Information Support for Assessing the Potential for Increasing the Financial Stability of Enterprises. *Data-Centric Business and Applications: Modern Trends in Financial and Innovation Data Processes 2023*. 2024. Vol. 1. P. 207–231.

References

1. Belimenko, O.I., & Blakyta, H.V. (2025). Ekonomichna stiikist pidpryiemstv v umovakh viiny. *Zbirnyk naukovykh prats Tavriiskoho derzhavnoho ahrotekhnolohichnoho universytetu imeni Dmytra Motornoho (ekonomichni nauky)*, (1 (54)), 17–25 [in Ukrainian].

2. Bokovets, V.V., Davydiuk, L.P., & Khymych, V.V. (2024). Stabilnyi rozvytok ta ekonomichna stiikist v umovakh hlobalizatsii. *Modeling the development of the economic systems*, (4), 405–409 [in Ukrainian].

3. Vinichenko, I.I., & Kriuchok, S. I. (2016). Ekonomichna stiikist pidpryiemstva ta yii skladovi. *Ahrosvit*, (24), 15–20 [in Ukrainian].

4. Hereha, O.V. (2013). Ekonomichna stiikist pidpryiemstva ta shliakhy yii realizatsii. *Innovatsiina ekonomika*, (5), 57–59 [in Ukrainian].

5. Hrynko, T.V., Hviniashvili, T.Z., & Aleshchenko, V.I. (2021). Stratehichne upravlinnia yak element orhanizatsiino-ekonomichnoho mekhanizmu zabezpechennia ekonomichnoi stiikosti pidpryiemstva. *Ekonomika ta derzhava*, (12), 30–34 [in Ukrainian].

6. Zakorko, P.P., & Breus, V.Ye. (2017). Otsinka ekonomichnoi stiikosti pidpryiemstva. *Ekonomika i suspilstvo*, (13), 464–467 [in Ukrainian].

7. Levytskyi, V. (2023). Doslidzhennia osnovnykh elementiv formuvannia stratehichnoho zabezpechennia ekonomichnoi stiikosti v systemi operatsiinoho menedzhmentu pidpryiemstva. *Ekonomika ta suspilstvo*, (49). URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-36 [in Ukrainian].

8. Matushevska, O. (2012). Ekonomichna stiikist pidpryiemstva: metodyky ta metody otsinky. *Ekonomichnyi analiz*, (11 (2)), 333–338 [in Ukrainian].

9. Rudych, O.O., Herasymenko, I.O., & Tkachenko, K. V. (2016). Sutnist ekonomichnoi stiikosti pidpryiemstv ta protsesu yii zabezpechennia. *Innovatsiina ekonomika*, (11–12), 74–78 [in Ukrainian].

10. Skrynkovskyi, R. M., Maksymchuk, Ya. S., & Kharuk, K. B. (2015). Diahnostyka ekonomichnoi stiikosti pidpryiemstva i rol informatsii ta komunikatsii v konteksti stiikosti dynamichnoi rivnovahy, funktsionuvannia i rozvytku. *Problemy ekonomiky*, (3), 162–168 [in Ukrainian].

11. Udovichenko, M.O. (2012). Ekonomichna stiikist ahrarnykh pidpryiemstv: faktory, vydy, model pobudovy. *Scientific Progress & Innovations*, (2), 185–189 [in Ukrainian].

12. Kharchuk, T.V. (2011). Kharakterystyka ekonomichnoi stiikosti pidpryiemstva ta yii elementiv. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, (34), 332–335 [in Ukrainian].

13. Al Sharari, F., Yemelyanov, O., Dziurakh, Y., Sokil, O., & Danylovych, O. (2022). The energy-saving projects impact on the level of an enterprises financial stability. *Economic Annals-XXI*, 195(1–2), 36–49.

14. Yemelyanov, O.Y., Petrushka, I.M., Petrushka, T.O., Tuts, I.O., & Dzhedzhula, V. (2024). Modelling and Information Support for Assessing the Potential for Increasing the Financial Stability of Enterprises. *In Data-Centric Business and Applications: Modern Trends in Financial and Innovation Data Processes 2023*, (1), 207–231.

УДК 339.1:615.1

Зоідзе Діана Романівна
кандидат економічних наук, доцент,
доцент ЗВО кафедри організації, економіки та управління фармацією ІПКСФ
Національний фармацевтичний університет
Zoidze Diana
PhD in Economics,
Associate Professor of the Department of Organization, Economics and Pharmacy Management
Institute for Advanced Training of Pharmacy Specialists of
National University of Pharmacy
ORCID: 0000-0002-1180-937X

DOI: 10.25313/2520-2294-2026-1-11831

АНАЛІЗ СУЧАСНИХ ТЕНДЕНЦІЙ НА СВІТОВОМУ РИНКУ ФАРМАЦЕВТИЧНОГО АУТСОРСИНГУ

ANALYSIS OF MODERN TRENDS IN THE GLOBAL PHARMACEUTICAL OUTSOURCING MARKET

Анотація. *Вступ. Аутсорсинг набуває все більшого поширення у фармацевтичній промисловості завдяки своїй здатності зменшувати витрати. На сьогодні різноманітні аутсорсингові послуги охоплюють увесь ланцюжок створення лікарських засобів від розробки до продажу. У цьому контексті особливо актуальним стає дослідження сучасних тенденцій на світовому ринку фармацевтичного аутсорсингу.*

Мета. Дослідження спрямоване на аналіз сучасних тенденцій на світовому ринку фармацевтичного аутсорсингу.

Матеріали і методи. У роботі використані аналітичний та порівняльний методи для оцінки розміру світового ринку фармацевтичного аутсорсингу взагалі та по сегментам, а також методи системного аналізу для визначення етапів його розвитку. Основними джерелами даних є наукові праці, статистичні звіти та огляди фармацевтичної діяльності в мережі інтернет.

Результати. Розглянуто причини виникнення аутсорсингу на світовому фармацевтичному ринку. Розкрито сутність фармацевтичного аутсорсингу залежно від стадії життєвого циклу фармацевтичної продукції. Визначено етапи еволюції фармацевтичного контрактного виробництва. Проаналізовано групи аутсорсингових постачальників для виробників ліків: контрактні дослідницькі організації (CRO) та контрактні організації з розробки та виробництва (CDMO). Виявлено стале зростання витрат на аутсорсинг в діяльності фармацевтичних компаній у 2014–2023 роках. Узагальнено фактори зростання ринку CRO. З'ясовано ризики клінічних випробувань. Встановлено причини зростання ринку CDMO. Систематизовано сучасні тенденції в дільності світового ринку фармацевтичного аутсорсингу: від транзакційних моделей до стратегічного партнерства, зростання попиту на регуляторні послуги, інтеграція технологій та штучного інтелекту, злиття та поглинання.

Перспективи. Метою подальших досліджень у цьому напрямку мають стати шляхи адаптації вітчизняних виробників лікарських засобів до сучасних вимог світового ринку фармацевтичного аутсорсингу.

Ключові слова: *фармацевтичний аутсорсинг, контрактні дослідницькі організації, контрактні організації з розробки та виробництва.*

Summary. *Introduction. Outsourcing is becoming increasingly widespread in the pharmaceutical industry due to its ability to reduce costs. Today, various outsourcing services cover the entire chain of drug creation from development to sales. In this context, the study of current trends in the global pharmaceutical outsourcing market is particularly relevant.*

Purpose. The study is aimed at analyzing current trends in the global pharmaceutical outsourcing market.

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

Materials and methods. The paper uses analytical and comparative methods to assess the size of the global pharmaceutical outsourcing market in general and by segments, as well as systems analysis methods to determine the stages of its development. The main sources of data are scientific works, statistical reports and reviews of pharmaceutical activities on the Internet.

Results. The reasons for the emergence of outsourcing in the global pharmaceutical market are considered. The essence of pharmaceutical outsourcing is revealed depending on the stage of the life cycle of pharmaceutical products. The stages of the evolution of pharmaceutical contract manufacturing are determined. The groups of outsourcing suppliers for drug manufacturers are analyzed: contract research organizations (CRO) and contract development and manufacturing organizations (CDMO). A steady increase in outsourcing costs in the activities of pharmaceutical companies in 2014–2023 are identified. The factors for the growth of the CRO market are summarized. The risks of clinical trials are identified. The reasons for the growth of the CDMO market are identified. Modern trends in the activity of the global pharmaceutical outsourcing market are systematized: from transactional models to strategic partnerships, increasing demand for regulatory services, integration of technologies and artificial intelligence, mergers and acquisitions.

Prospects. The aim of further research in this direction should be ways to adapt domestic drug manufacturers to the modern requirements of the global pharmaceutical outsourcing market.

Key words: *pharmaceutical outsourcing, contract research organizations, contract development and manufacturing organizations.*

Постановка проблеми. Аутсорсинг набуває все більшого поширення у фармацевтичній промисловості завдяки своїй здатності зменшувати витрати. На сьогодні різноманітні аутсорсингові послуги охоплюють увесь ланцюжок створення лікарських засобів (далі — ЛЗ) від розробки до продажу, зосереджуючись на дослідженнях та виробництві. Під час пандемії COVID-19 аутсорсинговий фармацевтичний сектор продовжував квітнути й продемонстрував стійкість до важких економічних умов [1]. У цьому контексті особливо актуальним стає дослідження сучасних тенденцій на світовому ринку фармацевтичного аутсорсингу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанню дослідження дій учасників ринку фармацевтичного аутсорсингу присвячена в останнє десятиріччя велика кількість наукових публікацій як вітчизняних, так і зарубіжних дослідників. Слід відзначити деяких з них, чиї науково-практичні розробки були використані під час роботи над цією статтею: М. Хольтмайер [1], М. Дойчман [1], Дж. Міллер [2], С. Понло [4], Х. Фонг [6], М. Мікуліч [11], К. Пінчі [18], Х. Трінь [21], С. Саулані [22], З. Бевз [24], О. Сергієнко [25], К. Горбунова [26].

Водночас, незважаючи на значну кількість публікацій з цієї проблематики, недостатньо уваги приділяється системному дослідженню світового ринку фармацевтичного аутсорсингу та загальних трендів його розвитку, які обумовлені глобальними змінами.

Формулювання цілей статті. Дослідження спрямоване на аналіз сучасних тенденцій на світовому ринку фармацевтичного аутсорсингу.

Виклад основного матеріалу. Фармацевтичне контрактне виробництво вперше з'явилося в 1980-х роках і довгий час мало «випадковий характер».

Існували різні причини, з яких фармацевтичні фірми використовували підрядників: технічна необхідність, дефіцит робочої сили, додаткові замовлення або виробництво продуктів з обмеженим терміном експлуатації. Проте, за кілька років контрактні виробники перейшли від статусу «випадкових» постачальників до статусу стратегічних партнерів, а аутсорсинг у фармації перетворився на інструмент стратегічного менеджменту. У табл. 1 представлена

Таблиця 1

Етапи еволюції фармацевтичного контрактного виробництва

Роки	Назва	Завдання	Послуги
1980–1996 рр.	Нішеве, спеціалізоване контрактне виробництво	Зосередження на специфічних і спеціалізованих операціях	Ліофілізація (суболізація) або масове наповнення шприців
Середина 90-х початок 2000-х рр.	Створення контрактної розробки та організації виробництва	Зменшення капітальних інвестицій в потужності компаній	Спеціалізовані активи та досвід
Кінець 2000-х — 2010-ті рр.	Зростання та масштабування	Подолання фінансової кризи та перехід до виробництва біологічних препаратів	Нові виробничі потужності
2020-ті роки й до тепер	Перетворення контрактних організацій на стратегічних партнерів	Управління великими обсягами та складними методами лікування	Регуляторне керівництво, спеціалізовані технології

Джерело: систематизовано автором на основі [2–5]

систематизація етапів еволюції фармацевтичного контрактного виробництва

До 80-х років XX століття фармацевтична промисловість обробляла весь ланцюжок розробки нового продукту — від дослідження нової молекули до виробництва ЛЗ — всередині компанії. Сьогодні це вже не так: аутсорсери присутні на кожній стадії життєвого циклу фармацевтичної продукції. Аутсорсинг у фармацевтичній діяльності став неминучим, оскільки як і в будь-якій іншій галузі, зрештою, для фармацевтичних компаній головне — економія коштів і ефективність. Досягти цього сьогодні в умовах різкого зростання витрат на розробку ліків без сторонньої допомоги дуже складно. До речі, за підрахунками експертів, у 2024 році витрати на дослідження становили у середньому близько 2,8 млрд. дол. США на новий препарат [6–7]. Щоб зберегти конкурентоспроможність, фармацевтичний сектор був змушений переорієнтувати свою діяльність (табл. 2).

Найважливіших аутсорсингових постачальників для виробників ліків можна знайти в таких групах:
– контрактні дослідницькі організації (CRO), які також називають клінічними дослідницькими організаціями (CROs);
– контрактні організації з розробки та виробництва (CDMO) або просто контрактні виробничі організації (CMO).

Кінцева мета CDMO/CMO полягає в підтримці фармацевтичних компаній у виробництві ліків та масштабуванні виробничого процесу, щоб забезпечити безпеку, ефективність та комерційну життєздатність препарату. Натомість CRO/CROs прагне надавати експертизу в управлінні клінічними випробуваннями та доклінічними дослідженнями для доведення безпеки та ефективності препарату. Вони сприяють етапу дослідження, який є вирішальним для отримання схвалення регуляторних органів та виходу на ринок.

Хоча кожна організація зосереджена на одній із цих сфер, але між групами все одно є збіги. Тому непросто чітко розрізнити та розділити ці два ринки.

З 2014 по 2023 рік на світовому фармацевтичному ринку спостерігалася чітка тенденція: витрати на власні послуги зменшилися, тоді як витрати на аутсорсинг зростали (рис. 1).

У 2014 році витрати на власні послуги становили 66,3% від загальних витрат на послуги, а на аутсорсинг — 33,7%. До 2023 року частка власних послуг знизилася до 50,7%, а частка аутсорсингу зросла до 49,3%.

Згідно з даними, у 2024 році світовий ринок CRO/CROs оцінювався у 82 млрд. дол. США та, як очікується, досягне 139,42 млрд. дол. США у 2029 році [11], тобто зросте у 1,8 раза. У табл. 3 представлені лідери цього ринку у 2024 році.

Зростання ринку CRO/CROs протягом багатьох років зумовлено наступними факторами:
– зростанням інвестицій у дослідження та розробки — у 2023 році зросли у 2,2 раза порівняно з 2012 роком [11];
– збільшенням кількості клінічних випробувань — у 2025 році зросли у 5,4 раза порівняно з 1999 роком [15];
– закінченням терміну дії патентів на відомі препарати [4].

Таблиця 2

Характеристика фармацевтичного аутсорсингу

Стадія життєвого циклу фармацевтичної продукції	Постачальники (аутсорсери)	Завдання
Початкові етапи досліджень і розробок	CRO/CROs /біотехнологічні компанії	Допомога у виявленні потенційних препаратів-кандидатів шляхом різних біохімічних аналізів та скринінгів
Доклінічні випробування	CRO/CROs	Керування та гарантування відповідності усім регуляторним вимогам
Клінічні випробування	CRO/CROs	Керування випробуваннями ліків на людях, збір та аналіз даних для визначення ефективності та безпеки
Подання регуляторних документів	CRO/CROs	Допомога у підготовці та поданні регуляторних документів
Післяринковий нагляд	CRO/CROs	Контроль на предмет довгострокових наслідків
Розробка ліків	CDMO/CMO	Допомога з розробкою лікарських засобів-кандидатів, включаючи оптимізацію активних фармацевтичних інгредієнтів (АФІ) та допоміжних речовин
Виробництво ліків	CDMO/CMO	Виробництво комерційних партій відповідно до рекомендацій належної виробничої практики (GMP)
Система доставки	CDMO/CMO	Допомога в розробці механізмів доставки, таких як пероральні таблетки, ін'єкційні препарати або біологічні препарати
Регуляторна підтримка	CDMO/CMO	Допомога у поданні нормативних документів для забезпечення відповідності світовим стандартам

Джерело: складено автором на основі [2–5; 8–10]

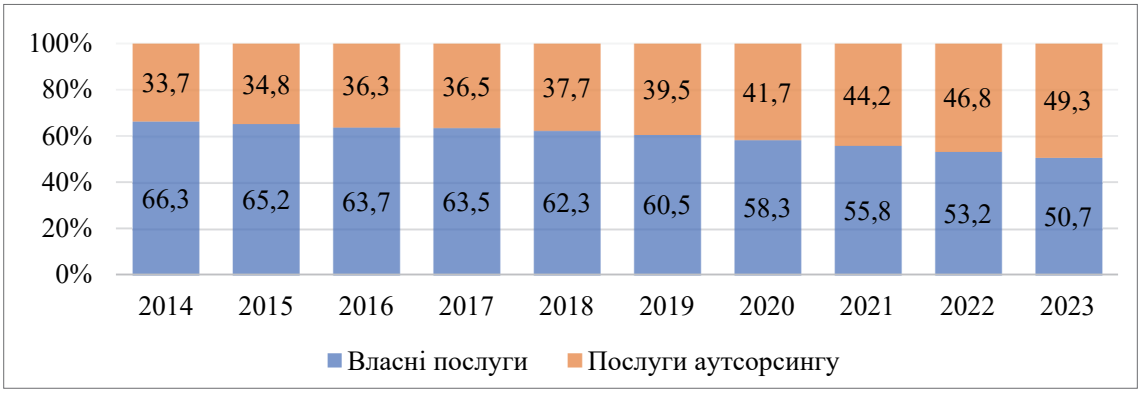


Рис. 1. Структура витрат фармацевтичних компаній у 2014–2023 рр.*

Джерело: [11]

* У дослідженні взяли участь фармацевтичні компанії Північної Америки та Європи

Крім того, аутсорсинг на стадії розробок та досліджень ЛЗ є надважливим з огляду на наявність таких ризиків [4; 16]:

– високий рівень відсіювання: лише невелика частина програм розробки препаратів стає схваленою. Невдачі на пізніх стадіях дорого коштують;
– тривалі терміни: типовий період від відкриття до запуску ЛЗ займає 8–15 років, що «обмежує» капітал та наражає проєкти на наукові та ринкові ризики.

Останнім часом, за свідченням експертів, клінічні випробування стають дедалі складнішими та дорожчими, оскільки орієнтовані на менші, більш специфічні групи пацієнтів, покладаються на більші та різноманітніші набори даних і дотримуються суворіших глобальних правил [17]. При цьому прогнозується, що до 2032 року на клінічні випробування припадатиме найбільша частка фармацевтичного ринку — приблизно 46% [18].

Зрештою ринок CDMO/CMO становив у 2025 році 258,88 млрд. дол. США та, за прогнозами, до 2031 року досягне 734,68 млрд. дол. США із середньорічним темпом зростання 6,33% протягом 2026–2031 років [19]. Це зростання обумовлено значним попитом на аутсорсинг складних біологічних препаратів та зростанням популярності платформ розробки процесів на основі штучного інтелекту [19–20].

На рис. 2 представлений рейтинг 10 найкращих CDMO у 2024 році за рівнем доходу.

Окрім сталої тенденції до зростання, всередині фармацевтичного ринку аутсорсингу намітилися певні зміни, що набули поширення в останні роки. Ці тенденції були систематизовані у табл. 4.

Отже, на сьогодні велика фармацевтична компанія передає на аутсорсинг майже половину всіх своїх досліджень і розробок, тоді як для невеликих

Таблиця 3

Топ-10 найкращих CRO у 2024 році

№ п/п	CRO			
	Назва	**Штаб-квартира**	**Рік заснування**	**Спеціалізація**
1	IQVIA	Дарем, Північна Кароліна, США	1982	Повний комплекс послуг
2	ICON	Дублін, Ірландія	1990	Повний комплекс послуг
3	Parexel	Ньютон, Массачусетс, США	1982	Повний комплекс послуг
4	PPD, part of Thermo Fisher	Вілмінгтон, Північна Кароліна, США	1985	Повний комплекс послуг
5	Syneos Health	Моррісвілл, Північна Кароліна, США	2018 (шляхом злиття)	Повний комплекс послуг
6	Fortrea	Дарем, Північна Кароліна, США	1996	Повний комплекс послуг
7	TFS HealthScience	Лунд, Швеція	1996	Повний комплекс послуг
8	PSI	Цуг, Швейцарія	1995	Повний комплекс послуг
9	Ergomed	Гілдфорд, Велика Британія	1997	Повний комплекс послуг
10	WuXi AppTec, Inc	Шанхай, Китай	2000	Повний спектр лабораторних послуг

Джерело: складено автором на основі [12–14]

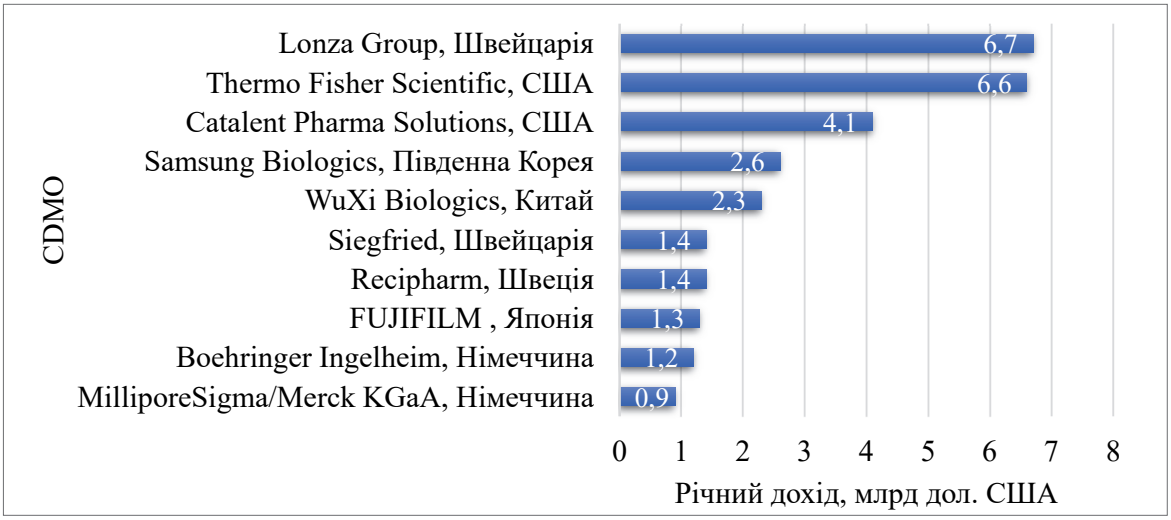


Рис. 2. Рейтинг 10 найкращих CDMO у 2024 році за рівнем доходу
Джерело: складено автором на основі [21]

підприємств ця частка може, за прогнозами, найближчим часом збільшитися до 100%.

На українському фармринку аутсорсинг бізнес-процесів з'явився ще на початку 2000 р. Тоді він був чимось незрозумілим для операторів і тому використовувався особливо обережно. З роками в міру розвитку фармринку, конкурентної боротьби його учасників аутсорсинг став набувати все більшої популярності [25].

До 2022 року в Україні діяли як великі фармацевтичні компанії з власними дослідницькими підрозділами (Фармак, Дарниця, Борщагівський ХФЗ, Здоров'я, Юрія-Фарм, Інтерхім), так і спеціалізовані контрактні дослідницькі організації та науково-дослідні центри, які співпрацювали з виробниками для проведення клінічних випробувань (фаз I–III), розробки та тестування нових ліків і біоаналогів, забезпечуючи дотримання регуляторних вимог.

На шляху до євроінтеграції вітчизняний аутсорсер має відповідати європейським стандартам. До речі у 2022 р. було ухвалено новий Закон України «Про лікарські засоби», у якому закладено багато норм, що наближають Україну до них [26].

Таблиця 4

Сучасні тенденції в діяльності світового ринку фармацевтичного аутсорсингу

	Назва	Зміст	Фактичне підтвердження/ прогноз
1.	Від транзакційних моделей до стратегічного партнерства	Перехід від простої оплати за послуги до довгострокових, спільних партнерств зі спільними цілями щодо інновацій та безпеки.	IQVI — Novartis, Merck; ICON plc — Pfizer, Bristol Myers Squibb; Parexel — GlaxoSmithKline, AstraZeneca; Syneos Health — Johnson & Johnson
2.	Зростання попиту на регуляторні послуги	Консультанти з питань регулювання надають послуги з оформлення заявок, зменшуючи потенційні затримки або відхилення, що полегшує вихід на різні європейські ринки.	За прогнозами, ринок аутсорсингу фармацевтичних регуляторних питань зросте у 2032 році порівняно з 2022 роком більше ніж у 2 рази — з 7 до 15 млрд. дол.
3.	Інтеграція технологій та штучного інтелекту	Значні інвестиції в штучний інтелект, автоматизацію та аналітику даних для оптимізації операцій, оптимізації досліджень та розробок, а також персоналізації медицини.	Прогнозується, що інвестиції у штучний інтелект у фармацевтичній сфері зростуть приблизно з 1,9 млрд. дол. США у 2025 році до понад 16 млрд. дол. США до 2034 року, тобто майже у 9 разів.
4.	Злиття та поглинання	Великі компанії купують спеціалізованих постачальників, щоб пропонувати своїм клієнтам комплексні рішення.	• Syneos Health придбана приватним інвестиційним консорціумом за 7 мільярдів доларів США у вересні 2023 року • Fortrea продана Labcorp у 2023 році, повертаючись до своїх коренів Covance, поряд з подальшим продажем Endpoints • Parexel придбана EQT та Goldman Sachs у 2021 році

Джерело: складено автором на основі [18; 22–24]

Висновки і перспективи подальших досліджень. Таким чином, аутсорсинг стає на сьогодні найприйнятнішою формою організації фармацевтичного бізнесу з огляду на його витратність та ризикованість. Світовий ринок фармацевтичного аутсорсингу поступово змінюється не лише кількісно, а і якісно: фармацевтичні компанії переходять від транзакційних до довгострокових стратегічних партнерств з контрактними організаціями. При цьому до переліку класичних послуг, що надаються аутсорсерами, останнім часом на підтвердження переважно інноваційної спрямованості фармацевтичного бізнесу додалися ще й регулятивні функції.

Метою подальших досліджень у цьому напрямку мають стати шляхи адаптації вітчизняних виробників лікарських засобів до сучасних вимог світового ринку фармацевтичного аутсорсингу.

Література

1. Holtmeyer M., Deutschmann M. The pursuit of speed, quality, and cost effectiveness in pharmaceuticals. *IQVIA*. Jul 25, 2023. URL: https://www.investec.com/advisory/outsourced-pharma-services-ma-report/ (дата звернення: 02.01.2026).

2. Miller J. Contract manufacturing through the years. *Biopharm International*. 2017. 30(7). P. 12–13. URL: https://www.researchgate.net/publication/318776688_Contract_manufacturing_through_the_years (дата звернення: 04.01.2026).

3. Mendpara N. The Evolution of Pharma Contract Manufacturing. LinkedIn. August 24, 2025. URL: https://www.linkedin.com/pulse/evolution-pharma-contract-manufacturing-nilesh-mendpara-yotkc (дата звернення: 04.01.2026).

4. Ponlot S. The rise of pharmaceutical outsourcing. *Flexmag*. 2016. № 10. URL: https://www.technoflex.net/en/news/flexmag/flexmag-10/the-rise-of-pharmaceutical-outsourcing/ (дата звернення: 06.01.2026).

5. Kshitij Ch. Pharmaceutical outsourcing trends and key drivers: How can pharma companies strategically engage global outsourcing? *LinkedIn*. Mar 28, 2023. URL: https://www.linkedin.com/pulse/pharmaceutical-outsourcing-trends-key-drivers-how-can-chaudhary (дата звернення: 06.01.2026).

6. Фонг Х. Аналіз ринку та тенденцій у фармацевтичній галузі. *Jarsking.* Вер. 30, 2024. URL: https://www.jarsking.com/uk (дата звернення: 10.01.2026).

7. Mulcahy A, Rennane S, Schwam D, Dickerson R, Baker L, Shetty K. Use of clinical trial characteristics to estimate costs of new drug development. *JAMA Netw Open*. 2025 Jan 2; 8(1): e2453275. doi: 10.1001/jamanetworkopen.2024.53275.

8. Ромелашвили О. С., Зборовська Т. В. Життєвий цикл фармацевтичної продукції. *Фармацевтична енциклопедія*. URL: https://www.pharmencyclopedia.com.ua/article/1633/zhittyevij-cikl-farmacevtichnoi-produkcii (дата звернення: 06.01.2026).

9. The Role of CROs in Drug Development. *Novotech*. March 24, 2025. URL: https://novotech-cro.com/faq/role-cros-drug-development (дата звернення: 06.01.2026).

10. What is a CDMO vs. a CRO? Understanding their roles in drug development. *Piramal: pharma solutions.* Aug 01, 2025. URL: https://www.piramalpharmasolutions.com/resources/blogs/cdmo-vs-cro-roles-in-drug-development/ (дата звернення: 06.01.2026).

11. Mikulic M. Global pharmaceutical outsourcing — statistics & facts. *Statista.* Dec 17, 2025. URL: https://www.statista.com/topics/11575/outsourcing-in-the-pharmaceutical-industry/#topicOverview (дата звернення: 06.01.2026).

12. Top 50 Clinical Research Organizations CROs Worldwide Complete 2025 Directory. *Clinical Research Training & Certification*. Jun 3, 2025. URL: https://ccrps.org/clinical-research-blog/top-50-clinical-research-organizations-cros-worldwide-complete-2025-directory (дата звернення: 06.01.2026).

13. Savlovschi T. Top 10 CROs to watch in 2025. *Proclinical*. Mar 31, 2025. URL: https://www.proclinical.com/blogs/2025-3/top-10-cros-to-watch-in-2025 (дата звернення: 06.01.2026).

14. Martin E. 17 Clinical Research Organizations (CRO) in 2023. *Clara Health.* URL: https://guides.clarahealth.com/top-clinical-research-organizations// (дата звернення: 06.01.2026).

15. Number of clinical trials by year, country, WHO region and income group (1999–2025). *WHO.* URL: https://https://www.who.int/observatories/global-observatory-on-health-research-and-development/monitoring/number-of-clinical-trials-by-year-country-who-region-and-income-group/ (дата звернення: 06.01.2026).

16. Is R&D a waste of money for pharmaceutical companies?. *Quora.* URL: https://https://www.quora.com/Is-R-D-a-waste-of-money-for-pharmaceutical-companies (дата звернення: 06.01.2026).

17. Beaney A. The biggest challenges clinical trials will face in 2025. *Clinical trials arena.* January 17, 2025. URL: https://www.clinicaltrialsarena.com/features/clinical-trials-challenges-expect-2025/ (дата звернення: 06.01.2026).

18. Peachey C. Outsourcing regulatory activities in pharma. *European Pharmaceutical Review.* 3 January 2024. URL: https://www.europeanpharmaceuticalreview.com/article/188483/outsourcing-regulatory-activities-in-pharma/ (дата звернення: 06.01.2026).

19. Pharmaceutical Contract Development And Manufacturing Organization (CDMO) Market Size & Share Analysis — Growth Trends and Forecast (2026–2031). *Mordor Intelligence.* URL: https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/pharmaceutical-contract-development-and-manufacturing-organization-cdmo-market (дата звернення: 06.01.2026).

20. Bhushan P. Contract Development and Manufacturing Organization (CDMO) Market Size, Share & Industry Analysis, By Service (CMO [API Manufacturing, Finished Product Manufacturing {Solid Dosage Forms, Injectables, and Others}, and Packaging] ontrols (CMC), Preclinical Service, and Discovery}, Clinical {Phase 1, Phase 2, Phase 3, and Phase 4}, Laboratory Service, and Others]), and Regional Forecast, 2026–2034. *Fortune Business Insights.* December 29, 2025. URL: https://www.fortunebusinessinsights.com/contract-development-and-manufacturing-organization-cdmo-outsourcing-market-102502 (дата звернення: 07.01.2026).

21. Trinh H. Top 10 CDMO ranking based on sales revenue and operation. *OncoDaily.* Sep 14, 2024. URL: https://oncodaily.com/blog/140962 (дата звернення: 08.01.2026).

22. Sawlani S., Moss G. What's driving pharma outsourcing in 2025 and beyond? *ECI.* 07/04/2025. URL: https://www.ecipartners.com/news-and-insights/insights/2025/what-is-driving-pharma-outsourcing#:~:text=The%20pharma%20outsourcing%20industry%20is%20experiencing%20significant, providers%20to%20sell%20in%20the%20current%20market. (дата звернення: 06.01.2026).

23. Wright T. CDMO Industry Trends 2025. *CONTRACT pharma*. URL: https://www.contractpharma.com/cdmo-industry-trends-2025/ (дата звернення: 06.01.2026).

24. Bevz R. Pharma trends for 2026 and beyond. *Avenga.* Dec. 19, 2025. URL: https://www.avenga.com/magazine/pharmaceutical-industry-trends/ (дата звернення: 06.01.2026).

25. Сергиенко О. Фармацевтический аутсорсинг по-украински. *Аптека*. 2013. № 11 (882). URL: http://www.apteka.ua/article/215277 (дата звернення: 11.01.2026).

26. Горбунова К. Трансформація фармацевтичного сектору України до європейського ринку. *Аптека*. 2024. № 43 (1464). URL: http://https://www.apteka.ua/article/705992 (дата звернення: 11.01.2026).

References

1. Holtmeyer M., Deutschmann M. The pursuit of speed, quality, and cost effectiveness in pharmaceuticals. IQVIA. Jul 25, 2023. URL: https://www.investec.com/advisory/outsourced-pharma-services-ma-report/ (data zvernennia: 02.01.2026).

2. Miller J. Contract manufacturing through the years. Biopharm International. 2017. 30(7). P. 12–13. URL: https://www.researchgate.net/publication/318776688_Contract_manufacturing_through_the_years

3. Mendpara N. The Evolution of Pharma Contract Manufacturing. LinkedIn. August 24, 2025. URL: https://www.linkedin.com/pulse/evolution-pharma-contract-manufacturing-nilesh-mendpara-yotkc

4. Ponlot S. The rise of pharmaceutical outsourcing. Flexmag. 2016. № 10. URL: https://www.technoflex.net/en/news/flexmag/flexmag-10/the-rise-of-pharmaceutical-outsourcing/

5. Kshitij Ch. Pharmaceutical outsourcing trends and key drivers: How can pharma companies strategically engage global outsourcing? LinkedIn. Mar 28, 2023. URL: https://www.linkedin.com/pulse/pharmaceutical-outsourcing-trends-key-drivers-how-can-chaudhary

6. Fonh Kh. Analiz rynku ta tendentsii u farmatsevtychnii haluzi. Jarsking. Ver. 30, 2024. URL: https://www.jarsking.com/uk

7. Mulcahy A, Rennane S, Schwam D, Dickerson R, Baker L, Shetty K. Use of clinical trial characteristics to estimate costs of new drug development. JAMA Netw Open. 2025 Jan 2; 8(1): e2453275. doi: 10.1001/jamanetworkopen.2024.53275.

8. Romelashvyly O. S., Zborovska T. V. Zhyttievyi tsykl farmatsevtychnoi produktsii. Farmatsevtychna entsyklopediia. URL: https://www.pharmencyclopedia.com.ua/article/1633/zhittyevij-cikl-farmacevtichnoi-produkcii

9. The Role of CROs in Drug Development. Novotech. March 24, 2025. URL: https://novotech-cro.com/faq/role-cros-drug-development

10. What is a CDMO vs. a CRO? Understanding their roles in drug developmen. Piramal: pharma solutions. Aug 01, 2025. URL: https://www.piramalpharmasolutions.com/resources/blogs/cdmo-vs-cro-roles-in-drug-development/

11. Mikulic M. Global pharmaceutical outsourcing — statistics & facts. Statista. Dec 17, 2025. URL: https://www.statista.com/topics/11575/outsourcing-in-the-pharmaceutical-industry/#topicOverview

12. Top 50 Clinical Research Organizations CROs Worldwide Complete 2025 Directory. Clinical Research Training & Certification. Jun 3, 2025. URL: https://ccrps.org/clinical-research-blog/top-50-clinical-research-organizations-cros-worldwide-complete-2025-directory

13. Savlovschi T. Top 10 CROs to watch in 2025. Proclinical. Mar 31, 2025. URL: https://www.proclinical.com/blogs/2025-3/top-10-cros-to-watch-in-2025

14. Martin E. 17 Clinical Research Organizations (CRO) in 2023. Clara Health. URL: https://guides.clarahealth.com/top-clinical-research-organizations//

15. Number of clinical trials by year, country, WHO region and income group (1999–2025). WHO. URL: https:// https://www.who.int/observatories/global-observatory-on-health-research-and-development/monitoring/number-of-clinical-trials-by-year-country-who-region-and-income-group.

16. Is R&D a waste of money for pharmaceutical companies?. Quora. URL: https:// https://www.quora.com/Is-R-D-a-waste-of-money-for-pharmaceutical-companies

17. Beaney A. The biggest challenges clinical trials will face in 2025. Clinical trials arena. January 17, 2025. URL: https://www.clinicaltrialsarena.com/features/clinical-trials-challenges-expect-2025/

18. Peachey C. Outsourcing regulatory activities in pharma. European Pharmaceutical Review. 3 January 2024. URL: https://www.europeanpharmaceuticalreview.com/article/188483/outsourcing-regulatory-activities-in-pharma/

19. Pharmaceutical Contract Development And Manufacturing Organization (CDMO) Market Size & Share Analysis — Growth Trends and Forecast (2026–2031). Mordor Intelligence. URL: https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/pharmaceutical-contract-development-and-manufacturing-organization-cdmo-market

20. Bhushan P. Contract Development and Manufacturing Organization (CDMO) Market Size, Share & Industry Analysis, By Service (CMO [API Manufacturing, Finished Product Manufacturing {Solid Dosage Forms, Injectables, and Others}, and Packaging] ontrols (CMC), Preclinical Service, and Discovery}, Clinical {Phase 1, Phase 2, Phase 3, and Phase 4}, Laboratory Service, and Others]), and Regional Forecast, 2026–2034. Fortune Business Insights. December 29, 2025. URL: https://www.fortunebusinessinsights.com/contract-development-and-manufacturing-organization-cdmo-outsourcing-market-102502

21. Trinh H. Top 10 CDMO ranking based on sales revenue and operation. OncoDaily. Sep 14, 2024. URL: https://oncodaily.com/blog/140962

22. Sawlani S., Moss G. Whats driving pharma outsourcing in 2025 and beyond?. ECI. 07/04/2025. URL: https://www.ecipartners.com/news-and-insights/insights/2025/what-is-driving-pharma-outsourcing#:~: text=The%20pharma%20outsourcing%20industry%20is%20experiencing%20significant, providers%20to%20sell%20in%20the%20current%20market.

23. Wright T. CDMO Industry Trends 2025. CONTRACT pharma. URL: https://www.contractpharma.com/cdmo-industry-trends-2025/

24. Bevz R. Pharma trends for 2026 and beyond. Avenga. Dec. 19, 2025. URL: https://www.avenga.com/magazine/pharmaceutical-industry-trends/

25. Serhyenko O. Farmatsevtycheskyi autsorsynh po-ukraynsky. Apteka. 2013. № 11 (882). URL: http:// www.apteka.ua/article/215277

26. Horbunova K. Transformatsiia farmatsevtychnoho sektoru Ukrainy do yevropeiskoho rynku. Apteka. 2024. № 43 (1464). URL: http://https://www.apteka.ua/article/705992

УДК 005.511:004.9:005.94

Зубова Віталіна Вікторівна
старший викладач кафедри економічної кібернетики та прикладної економіки
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна
Zubova Vitalina
Senior Lecturer
Department of Economic Cybernetics and Applied Economics
V.N. Karazin Kharkiv National University
ORCID: 0000-0002-5310-0932

DOI: 10.25313/2520-2294-2026-1-11809

МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО МОДЕЛЮВАННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

METHODOLOGICAL APPROACHES TO MODELING BUSINESS PROCESSES OF AN ENTERPRISE IN THE CONDITIONS OF DIGITAL TRANSFORMATION

Анотація. *Вступ. У сучасних умовах глобалізації, посилення конкуренції та стрімкого розвитку цифрових технологій підприємства функціонують у середовищі постійних змін. Саме тому, моделювання бізнес-процесів виступає необхідною передумовою успішної цифрової трансформації. Це дозволяє забезпечити прозорість процесної архітектури підприємства, узгодженість управлінських рішень та технологічних інновацій.*

Мета. Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та розробка методичних підходів до моделювання бізнес-процесів підприємства в умовах цифрової трансформації на основі використання нотації BPMN, а також практичне застосування запропонованих підходів для підвищення прозорості, керованості та ефективності управління бізнес-процесами.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: наукові публікації зарубіжних авторів з проблематики управління бізнес-процесами, міжнародні стандарти та методичні рекомендації у сфері моделювання бізнес-процесів.

В процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи: метод аналізу та синтезу, системний метод, процесний підхід, метод порівняльного аналізу, метод процесного моделювання з використанням нотації BPMN, метод логічного узагальнення та абстрагування, графічні методи.

Результати. У науковій статті розкрито теоретичні та методичні засади моделювання бізнес-процесів підприємства в умовах цифрової трансформації, обґрунтовано доцільність використання нотації BPMN як базового інструменту формалізації процесної діяльності. Визначено ключові особливості моделювання бізнес-процесів підприємства в умовах цифрової трансформації. Проаналізовано сучасні наукові підходи до моделювання бізнес-процесів підприємств у контексті цифрової трансформації. Систематизовано методичні підходи до бізнес-процесного моделювання з використанням BPMN у цифровому середовищі підприємства. Визначено вплив сучасних цифрових технологій (process mining, штучний інтелект, цифрові двійники, хмарні BPM-платформи) на підходи до BPMN-моделювання. Розроблено методику побудови BPMN-моделей бізнес-процесів підприємства з урахуванням вимог цифрової трансформації. Застосовано запропоновану методику на практичному прикладі шляхом побудови моделі TO-BE для управління замовленнями.

Перспективи. В подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на розвитку інтелектуальних методів моделювання бізнес-процесів на основі BPMN із використанням технологій штучного інтелекту та машинного навчання. Це надасть змогу забезпечити більш точне відображення реальної процесної діяльності підприємств у цифровому середовищі.

Ключові слова: *бізнес-процеси, моделювання, цифрова трансформація, автоматизація, інформаційні технології, цифрова архітектура, управління.*

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

Summary. *Introduction. In today's globalized environment, with rising competition and swift advancement of digital technologies, organizations function amidst continuous transformation. Therefore, business process depiction is a needed prerequisite for prosperous digital adaptation. It permits ensuring clarity firm's process structure, coherence of leadership choices, and technological breakthroughs.*

Purpose. The aim of the research is to offer theoretical backing and formulate methodological tactics for simulating firm operations within the scope of digital change, leveraging BPMN notation, and for the practical deployment of these suggested tactics to boost clarity, governability, and effectiveness in business procedure oversight.

Materials and methods. The research sources comprise: scholarly articles by international writers concerning business process administration, global norms and guidance on business process depiction.

The following scientific techniques were employed in the research: analysis and synthesis method, system method, process approach, comparative analysis method, process modeling method using BPMN notation, logical generalization and abstraction technique, graphical methods.

Results. The scholarly paper discloses the theoretical and methodological foundations of modeling organizational business procedures within the framework of digital transformation, substantiates the viability of employing BPMN notation as a primary instrument for formalizing procedure functions. The main characteristics of modeling enterprise business processes in the context of digital transformation are determined. Contemporary scientific methods for modeling business processes in the context of digital transformation are examined. Methodological strategies for business process modeling using BPMN in the digital setting of the enterprise are systematized. The impact of modern digital technologies (process mining, artificial intelligence, digital twins, cloud BPM platforms) on approaches to BPMN modeling is determined. A framework for constructing BPMN diagrams of corporate business operations, considering digital evolution needs, is devised. The suggested framework is utilized in a real-world instance by creating a TO-BE representation for handling orders.

Discussion. In subsequent scientific investigation, it is suggested to concentrate on creating smart techniques for modeling business operations utilizing BPMN, drawing upon artificial intelligence and machine learning technologies. This will furnish a more precise depiction of actual process activities within enterprises in the digital sphere.

Key words: *business processes, modeling, digital transformation, automation, information technology, digital architecture, management.*

Постановка проблеми. Сучасні підприємства функціонують в умовах швидкого розвитку цифрових технологій. Особливу роль у цьому процесі відіграють методичні підходи до моделювання бізнес-процесів, які визначають логіку, інструментарій та послідовність формалізації діяльності підприємства. Сучасні наукові дослідження наголошують на необхідності переходу від описових, статичних моделей до динамічних, цифрово орієнтованих підходів, здатних відображати реальну поведінку процесів у режимі реального часу. У цьому контексті стандарт BPMN (Business Process Model and Notation) набув статусу де-факто універсальної нотації для моделювання бізнес-процесів.

Застосування цих технологій суттєво розширює можливості BPMN-моделювання, однак водночас потребує переосмислення традиційних методик побудови моделей. Зокрема, виникає необхідність поєднання класичного підходу «AS-IS / TO-BE» з аналізом фактичних даних виконання процесів, що дозволяє підвищити точність моделей і їх практичну цінність для управлінських рішень.

Для підприємств, що перебувають на різних стадіях цифровізації, брак узгоджених та пристосованих методичних засад до відображення бізнес-процесів є значним гальмівним елементом зростання. Непостійне чи неглибоке застосування BPMN спричиняє формування формальних схем, які не відображають дійсних процесів та не залучаються у сфері управління. З огляду на це з'являється потреба у впорядкуванні методичних підходів до моделювання бізнес-процесів з увагою до цифрового середовища, стратегічних завдань підприємства та потенціалу сучасної інформатики.

Додатковим ускладнюючим фактором є те, що впровадження цифрових техндологій — зокрема process mining, хмарних BPM-платформ, штучного інтелекту та low-code/no-code рішень — докорінно змінює вимоги до побудови бізнес-процесних моделей. Звичні методики BPMN-моделювання не завжди беруть до уваги динамічну природу цифрових процесів, їх подієву сутність та орієнтованість на дані, що стримує можливості використання BPMN як засобу управління в умовах цифрової трансформації.

Хоча проблематика бізнес-процесного моделювання достатньо широко представлена в наукових публікаціях, більшість досліджень зосереджується або на технічних аспектах BPMN, або на окремих кейсах цифровізації. Водночас потребує поглибленого аналізу саме методична складова моделювання бізнес-процесів як системного елементу цифрової трансформації підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Огляд закордонних досліджень свідчить про значну зацікавленість наукової громади у пошуку дієвих методів до вдосконалення BPMN моделювання у поточних цифрових реаліях.

T. Skouti, R. Seiger, F.J. Furrer, Strahringer [1, с. 1375] запропонували розширення BPMN 2.0, що

дозволяє чіткіше описувати ролі та їх взаємодії у складних процесах. У дослідженні A. R. Teixeira, J. V. Ferreira, A. L. Ramos [2] підкреслено роль BPM-методології для адаптації та вдосконалення процесів у складних організаційних середовищах, включно з BPMN-моделюванням. Z. Zhang, F. Ni, Liu J., N. Chen, X. Zhou [3] досліджували інтеграції BPMN з Petri-сітями для спільного моделювання BPMN та формальних моделей, що сприяє посиленню коректності та валідації процесних моделей. J. Hernik, W. Jarecki, A. Sagan, G. Grinberga-Zalite [4, с. 203] вивчали взаємодію між залученням співробітників та цифровою трансформацією в контексті управління бізнес-процесами (BPM). M. Szelągowski, Ju. Berniak-Woźny [5, с. 171] досліджували вдосконалення методів оцінки зрілості управління бізнес-процесами (BPM) в умовах цифрової трансформації підприємств з метою підвищення точності та ефективності процесного управління.

Mendling J., Reijers H. A., Weidlich M. [6, с. 85] вивчали впровадження управління бізнес-процесами (BPM) у контексті цифрових інновацій та його вплив на ефективність і адаптивність організацій. H. Sara, B. Souheib, P. Pascal, Q. Philippe, K. Laid [7] досліджували розробку фреймворку на основі першого порядку логіки для формальної верифікації BPMN-колаборацій, які враховують параметризовані комунікації та часові обмеження. D. S. Srdan, T. Nikola, E. Darko [8] досліджували оптимізація ресурсів у BPMN-воркфлоу для обробки великих даних у хмарних обчислювальних середовищах з метою підвищення ефективності виконання бізнес-процесів.

Серед українських дослідників привертає увагу, зокрема, дослідження Т. Блажинської, яка використала приклад реального BPMN-моделювання в українській практиці, який ілюструє застосування нотації для цифрової трансформації адміністративних процесів. О. Ареф'єва, З. Побережна, С. Петровська, С. Ареф'єв, Ю. Копча [10, с. 69] визначили методичні підходи до моделювання бізнес-процесів з урахуванням сучасних цифрових технологій, що безпосередньо перекликається з вашою тематикою. В. О. Ткачук, С. В. Обіход, К. Л. Похільченко, А. О. Мікрюкова, К. О. Дем'янчук [11, с. 9] продемонстрували практичне використання графічних методів і платформ, що може бути використано для обґрунтування вибору BPMN як одного з ключових інструментів. У статті Т. О. Шматковської, М. І. Дзямулич, О. В. Стащук [12] досліджувалися особливості моделювання бізнес-процесів підприємств з урахуванням вимог цифрової економіки та застосування сучасних інформаційних технологій для підвищення ефективності процесного управління. М. Хмелярчук, С. Жуковська, Г. Вейганг, К. Мирончук [13, с. 652] засвідчили, що використання BPMN-діаграм суттєво підвищує прозорість, узгодженість процесів та якість командної співпраці в реальних організаційних контекстах.

Разом з тим залишаються невирішеними проблемні питання, пов'язані з методологічним поєднанням традиційного BPMN-моделювання з сучасними цифровими технологіями. Крім того, недостатньо досліджено вплив цифрових технологій на ефективність процесного управління та прийняття управлінських рішень на основі процесних моделей.

Метою статті є теоретичне обґрунтування та практичне вивчення методичних підходів до моделювання бізнес-процесів організації в умовах цифрової трансформації з використанням нотації BPMN, а також створення рекомендацій щодо збільшення ефективності, прозорості та керованості бізнес-процесів шляхом впровадження сучасних цифрових технологій.

Матеріали і методи. Інформаційну та теоретичну основу дослідження становлять наукові праці зарубіжних учених у сфері управління бізнес-процесами, цифрової трансформації підприємств та процесного моделювання, у фахових наукових виданнях, зокрема у журналах *Business Process Management Journal, Information Systems Frontiers, MIS Quarterly Executive, Journal of Enterprise Information Management,* а також матеріали міжнародних конференцій з проблем BPM та цифровізації. У процесі дослідження також використовувалися міжнародні стандарти та рекомендації з моделювання бізнес-процесів, зокрема специфікації BPMN як загальновизнаного інструменту формалізації процесної діяльності підприємств.

В процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи: метод аналізу та синтезу — для узагальнення наукових підходів до моделювання бізнес-процесів підприємства в умовах цифрової трансформації та формування теоретичних положень дослідження; системний метод — для розгляду підприємства як цілісної соціально-економічної системи взаємопов'язаних бізнес-процесів, що функціонують у цифровому середовищі; процесний підхід — для ідентифікації, структурування та формалізації бізнес-процесів підприємства; метод порівняльного аналізу — для зіставлення традиційних і сучасних методичних підходів до BPMN-моделювання та визначення їх переваг і обмежень; метод процесного моделювання з використанням нотації BPMN — для побудови моделей поточного (AS-IS) та перспективного (TO-BE) станів бізнес-процесів; метод декомпозиції — для деталізації складних бізнес-процесів на окремі підпроцеси та операції; метод логічного узагальнення та абстрагування — для формування методичних підходів до моделювання бізнес-процесів у цифровому контексті; кейс-метод — для практичної апробації запропонованих підходів на прикладі окремого бізнес-процесу підприємства; графічні методи — для візуалізації результатів моделювання та представлення бізнес-процесів у наочній формі.

Для формалізації діяльності підприємства та візуалізації бізнес-процесів застосовувався метод процесного моделювання з використанням нотації BPMN. У межах цього методу було побудовано моделі поточного стану бізнес-процесів (AS-IS) та перспективного стану (TO-BE), що дало змогу проаналізувати вплив цифрових технологій на структуру та логіку виконання процесів. Метод декомпозиції дозволив деталізувати складні процеси на окремі підпроцеси та операції, що підвищило точність і наочність моделей.

Виклад основного матеріалу. Цифрова трансформація підприємств у контексті BPM полягає у системному переосмисленні, перепроєктуванні та керуванні бізнес-процесами на основі цифрових технологій. У контексті BPM цифрова трансформація передбачає перехід від статичних описів бізнес-процесів до динамічних процесних моделей, що відображають реальну поведінку підприємства у цифровому середовищі. Нотація BPMN у цьому випадку виступає ключовим інструментом формалізації, який забезпечує єдину мову комунікації між менеджментом, бізнес-аналітиками та IT-фахівцями, а також слугує основою для подальшої автоматизації та оптимізації процесів [11, с. 9].

Крім того, цифрова трансформація змінює роль BPM у системі управління підприємством. Управління бізнес-процесами перестає бути допоміжною функцією і перетворюється на стратегічний інструмент, що забезпечує швидку адаптацію підприємства до змін зовнішнього середовища, підвищення операційної стійкості та підтримку інновацій. У цьому контексті BPMN-моделювання виступає не лише засобом опису процесів, а й основою для прийняття управлінських рішень та реалізації цифрових стратегій розвитку підприємств [14].

Формалізоване моделювання, зокрема із застосуванням нотації BPMN, дає змогу унаочнити опис бізнес-процесів, усунути двозначність у тлумаченні процесуальних дій та ролей, а також забезпечити дієву комунікацію між усіма учасниками цифровізації — керівництвом, бізнес-аналітиками та IT-фахівцями. Це надзвичайно важливо в умовах злиття різних цифрових платформ і технологій, коли брак формалізації спричиняє уривчасту автоматизацію та послаблення ефективності кермування [7].

У процесі цифрових змін формалізоване моделювання бізнес-процесів виконує роль аналітичного інструменту, що дозволяє виявляти дублювання функцій, неефективні операції та «вузькі місця» у процесах. На основі BPMN-моделей стає можливим обґрунтоване перепроєктування процесів (business process reengineering), їх оптимізація з урахуванням цифрових можливостей, а також оцінка потенційних результатів упровадження інформаційних систем ще до початку їх реалізації.

Обґрунтування вибору BPM/BPMN як ключової технології для моделювання бізнес-процесів зумовлене її універсальністю, формалізованістю та здатністю ефективно підтримувати цифрову трансформацію підприємств. В умовах зростаючої складності організаційних структур і активного впровадження цифрових технологій підприємства потребують єдиного підходу до опису, аналізу та управління бізнес-процесами, який би поєднував стратегічні управлінські цілі з практичною реалізацією в інформаційних системах [6, с. 85].

Вибір BPMN як ключової технології моделювання обґрунтовується її здатністю поєднувати зрозумілість для бізнес-користувачів із достатньою формальною строгістю для IT-фахівців. BPMN дозволяє відображати як прості, так і складні процеси з паралельними потоками, подіями, умовами, ролями та взаємодією між учасниками, що є критично важливим у цифровому середовищі. Це забезпечує можливість використання BPMN-моделей не лише для опису «як є», а й для проєктування та тестування майбутніх цифрових процесів [17, с. 1].

Крім того, BPMN є ефективною основою для інтеграції з сучасними цифровими технологіями, такими як process mining, роботизована автоматизація процесів, хмарні сервіси та аналітичні системи. Формалізовані BPMN-моделі можуть бути використані для автоматизованого виконання процесів, моніторингу їх ефективності в реальному часі та підтримки прийняття управлінських рішень. Таким чином, BPM/BPMN обґрунтовано розглядається як ключова технологія моделювання бізнес-процесів, що забезпечує системність, прозорість та результативність управління підприємством в умовах цифрової трансформації [15].

З розвитком інформаційних технологій та появою інтегрованих корпоративних систем BPM почав орієнтуватися на автоматизацію бізнес-процесів і підтримку управлінських рішень. У цифрову епоху BPM зазнав подальшої трансформації, поєднавшись із такими технологіями, як хмарні обчислення, великі дані, process mining та штучний інтелект. Сучасний BPM характеризується динамічністю, здатністю до адаптації в реальному часі та орієнтацією на безперервне вдосконалення процесів на основі аналітики фактичних даних їх виконання [13, с. 652].

BPMN (Business Process Model and Notation) є міжнародним стандартом моделювання бізнес-процесів, розробленим та підтримуваним Object Management Group, що набув широкого поширення в цифрових середовищах. Його ключова перевага полягає у поєднанні наочності та формальної строгості, що дозволяє використовувати BPMN як універсальну мову опису процесів для різних груп користувачів [16, с. 453].

Серед існуючих нотацій моделювання бізнес-процесів BPMN займає провідне місце завдяки своїй універсальності та орієнтації на цифрову реалізацію процесів. Нотація EPC (Event-Driven Process Chain) традиційно використовується для опису бізнес-

процесів у межах корпоративних систем, зокрема SAP, і має високу наочність, однак її можливості щодо формального аналізу та автоматизованого виконання процесів є обмеженими [14].

Методичні підходи до бізнес-процесного моделювання забезпечують системність та уніфікацію цього процесу, дозволяючи поєднати управлінські цілі з можливостями сучасних цифрових технологій [10, с. 69]. Серед таких підходів особливе місце займають: процесно-орієнтований, що орієнтується на наскрізні потоки цінності; архітектурний та сервісно-орієнтований, що забезпечує інтеграцію процесів із цифровою архітектурою підприємства через SOA та BPMN; data-driven та подієво-керовані підходи, що дозволяють управляти процесами на основі фактичних даних і подій; а також інтеграційний підхід, який поєднує BPMN-моделі з цифровими платформами підприємства для автоматизації, моніторингу та підтримки прийняття рішень. Розгляд цих підходів дозволяє комплексно оцінити роль BPMN у цифровій трансформації та обґрунтувати його вибір як ключового інструменту сучасного бізнес-моделювання [17, с. 1].

Умови цифрової трансформації підприємств зумовлюють необхідність застосування системного та методично обґрунтованого підходу до моделювання бізнес-процесів. Використання нотації BPMN у цифровому середовищі виходить за межі простого опису процесів і охоплює питання їх архітектурної узгодженості, автоматизації, інтеграції з цифровими платформами та управління на основі даних. У зв'язку з цим доцільним є систематизування основних методичних підходів до бізнес-процесного моделювання з використанням BPMN, що дозволяє визначити їх функціональне призначення, особливості застосування та наукове підґрунтя в сучасних іноземних дослідженнях (табл. 1).

Систематизація методичних підходів до моделювання бізнес-процесів з використанням BPMN свідчить про багатовимірний характер процесного управління в цифровому середовищі підприємства. Кожен із розглянутих підходів — процесно-орієнтований, архітектурний, сервісно-орієнтований, data-driven та інтеграційний — доповнює один одного та формує цілісну методологічну основу цифрової трансформації. Використання BPMN як універсального інструменту моделювання забезпечує узгодженість бізнес-логіки з цифровими технологіями, сприяє підвищенню гнучкості й адаптивності підприємств та створює передумови для ефективної автоматизації й оптимізації бізнес-процесів у динамічному цифровому середовищі [12].

Використання process mining дозволяє автоматично будувати точні AS-IS моделі та виявляти вузькі місця, а цифрові двійники бізнес-процесів створюють можливість тестування змін у віртуальному середовищі без ризику для реального бізнесу. Хмарні BPM-платформи та low-code/no-code середовища

Таблиця 1

Методичні підходи до моделювання бізнес-процесів з використанням BPMN у цифровому середовищі підприємства

Методичний підхід	Зміст	Роль BPMN	Цифрові технології та інструменти	Результат застосування
Процесно-орієнтований	Орієнтація на наскрізні бізнес-процеси створення цінності замість функціонального управління	Формалізований опис процесів AS-IS та TO-BE, визначення ролей і взаємодій	BPM-платформи, ERP, CRM	Підвищення прозорості, керованості та узгодженості процесів
Архітектурний	Узгодження бізнес-процесів із IT-архітектурою підприємства	Моделювання взаємодії процесів із цифровими компонентами	Enterprise Architecture, TOGAF	Системність цифрових рішень та зниження архітектурних ризиків
Сервісно-орієнтований (SOA + BPMN)	Побудова процесів на основі взаємодії цифрових сервісів	Зв'язування процесних етапів із сервісами	SOA, API, мікросервіси	Гнучкість, масштабованість та швидка адаптація процесів
Data-driven BPM	Управління процесами на основі фактичних даних виконання	Візуалізація реальних потоків та відхилень	Big Data, Process Mining, BI	Обґрунтована оптимізація та прийняття рішень
Подієво-керований	Реакція бізнес-процесів на події в цифрових системах	Моделювання подій, тригерів і сценаріїв	Event-driven architecture, IoT	Динамічне управління процесами в реальному часі
Інтеграційний	Інтеграція процесних моделей із цифровими платформами підприємства	Єдина процесна модель для автоматизації	ERP, CRM, SCM, хмарні платформи	Автоматизація, контроль та моніторинг процесів

Джерело: сформовано автором на основі [18, с. 377; 19–20; 21, с. 1122]

спрощують проєктування та інтеграцію процесів з ERP/CRM, а штучний інтелект здатен підтримувати оптимізацію TO-BE моделей та прогнозування ефектів змін [14].

Цифрові технології помітно трансформують підходи до моделювання бізнес-процесів за допомогою BPMN. Вони дають змогу збільшити точність та зрозумілість процесів, з'єднати бізнес-процеси з цифровими майданчиками та надати аналітичну допомогу управлінським рішенням. У табл. 2. подано цифрові технології, які впливають на BPMN-моделювання та який ефект це становить для підприємства.

У сучасних умовах цифрової трансформації підприємства стикаються з необхідністю адаптувати свої бізнес-процеси до швидких змін технологічного та ринкового середовища. Для забезпечення ефективності, прозорості та гнучкості процесів важливе значення має їх формалізоване моделювання з використанням сучасних методів і цифрових інструментів. Практичний кейс дозволяє проілюструвати, як BPMN-моделювання застосовується для аналізу фактичного стану процесів (AS-IS), проєктування оптимізованих сценаріїв (TO-BE) та інтеграції процесів із цифровими платформами підприємства [18, с. 377].

Вибір конкретного бізнес-процесу для моделювання обґрунтований його міжфункціональною складністю, наявністю цифрових каналів взаємодії та потенціалом для автоматизації. Розгляд процесу через призму AS-IS і TO-BE моделей дає змогу ідентифікувати вузькі місця, визначити резерви ефективності та обґрунтувати необхідні архітектурні зміни. Таким чином, практичний кейс слугує інструментом демонстрації методичних підходів до цифрової трансформації бізнес-процесів і перевірки їхньої ефективності на реальному прикладі [25, с. 87].

Для демонстрації методичних підходів до BPMN-моделювання було обрано бізнес-процес компанії, що проходить активну цифрову трансформацію. Вибір процесу здійснювався на основі таких критеріїв: наявність міжфункціональної взаємодії, використання цифрових платформ та можливість оптимізації за рахунок впровадження нових технологій (рис. 1).

Побудова BPMN-моделі AS-IS. На першому етапі створено формалізовану модель *AS-IS*, яка відображає фактичний стан бізнес-процесу. Модель включає основні ролі, завдання, події та точки прийняття рішень. Використання BPMN забезпечило наочність процесу та можливість подальшого порівняння із цільовим станом. Модель AS-IS дозволила виявити дублювання функцій, затримки та вузькі місця у процесі.

Проєктування BPMN-моделі TO-BE. На другому етапі створено модель *TO-BE*, що враховує можливості цифровізації. До процесу було інтегровано автоматизовані етапи обробки даних, подієво-керовані тригери та аналітичні платформи для моніторингу ключових показників ефективності (KPI). TO-BE модель демонструє оптимізовану послідовність дій, скорочення часу виконання завдань та підвищення гнучкості процесу.

Обґрунтування архітектурних змін. Виходячи з порівняння AS-IS та TO-BE моделей, було визначено необхідність внесення архітектурних змін у цифрову інфраструктуру компанії. Зокрема, процес було інтегровано із ERP/CRM-системами та хмарними платформами, що забезпечило автоматичне оновлення даних, контроль виконання завдань у реальному часі та можливість масштабування процесу без значних витрат. Архітектурні зміни також передбачають використання сервісно-орієнтованої архітектури (SOA), що дозволяє швидко адаптувати бізнес-процес до змін у зовнішньому середовищі та технологічних оновлень [26].

Схема BPMN, що відображає бізнес-процес у форматі AS-IS та TO-BE (рис. 1), демонструє практичну реалізацію методичних підходів до цифрової трансформації підприємства. Модель AS-IS дозволила візуалізувати фактичний стан процесу, виявити дублювання завдань, вузькі місця та затримки у виконанні операцій. У свою чергу, модель TO-BE

Таблиця 2

Вплив сучасних цифрових технологій на BPMN-моделювання бізнес-процесів

Цифрова технологія	Опис використання у BPMN	Очікуваний ефект для підприємства
Process Mining	Аналіз лог-даних для автоматичного побудування AS-IS моделей та виявлення вузьких місць	Підвищення точності моделей, скорочення часу на аналіз процесів, оптимізація послідовності завдань
Цифрові двійники бізнес-процесів (Digital Twins)	Віртуальне відтворення процесів для тестування змін та сценаріїв	Змога передбачати зміни, зниження ризику для реального бізнесу, зростання ефективності запровадження змін
Хмарні BPM-платформи, Low-code/No-code	Швидке створення BPMN-моделей, інтеграція з ERP/CRM та іншими системами	Скорочення строків проєктування процесів, зменшення залежності від фахівців технічного профілю
Штучний інтелект (AI)	Автоматичні пропозиції для оптимізації TO-BE моделей, аналіз даних, прогнозування	Підвищення адаптивності процесів, підтримка прийняття управлінських рішень, оптимізація ресурсів

Джерело: сформовано автором на основі [22; 23, с. 62; 24, с. 399]

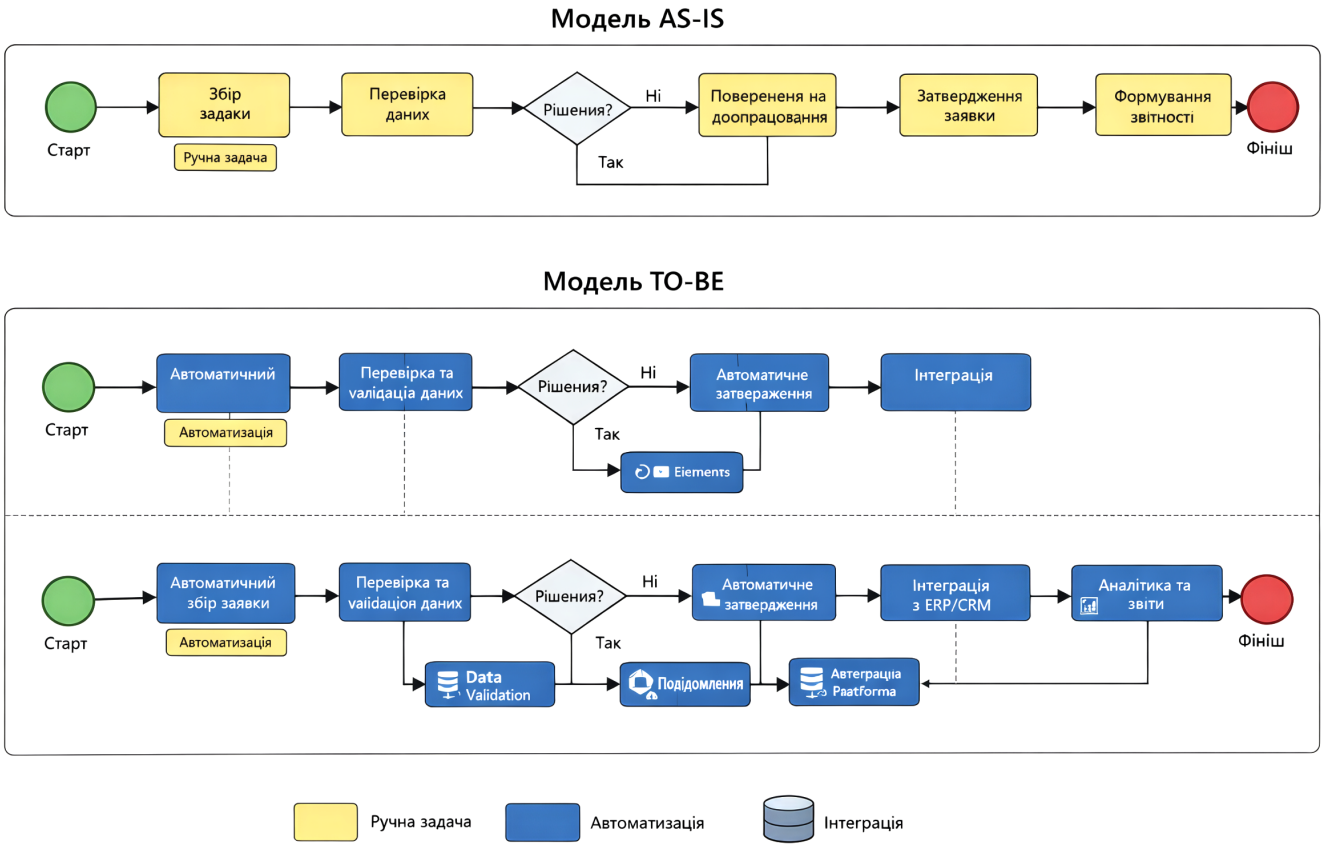


Рис. 1. Моделювання бізнес-процесу в умовах цифровізації
Джерело: узагальнено авторами на основі [27, с. 1129; 28]

ілюструє оптимізований процес із автоматизацією ключових етапів, інтеграцією з цифровими платформами (ERP/CRM), подієво-керованими тригерами та скороченням часу виконання завдань [29].

Аналіз BPMN-моделей AS-IS та TO-BE є ключовим етапом оцінки ефективності бізнес-процесу та можливостей його цифрової трансформації. У табл. 3 систематизовано відмінності між фактичним та оптимізованим станом процесу, виділяє технологічні компоненти, що впроваджуються, та пропонує конкретні цифрові рішення для підвищення ефективності. Такий підхід дозволяє наочно оцінити

Таблиця 3

Аналіз BPMN-моделей AS-IS та TO-BE

Критерій аналізу	AS-IS модель	TO-BE модель	Пропозиції щодо цифрових рішень
Послідовність процесу	Фактична послідовність завдань, багато ручних операцій, дублювання дій	Оптимізована послідовність, скорочення етапів, автоматизація	Впровадження RPA для рутинних завдань та автоматизація ручних операцій
Обробка даних	Ручна обробка та передача документів між підрозділами, високий ризик помилок	Автоматизована обробка, інтеграція з ERP/CRM	Використання BI для моніторингу KPI, process mining для виявлення вузьких місць
Моніторинг ефективності	Відсутність централізованого моніторингу KPI	Реальний час моніторингу та аналітики	Запровадження BI-платформи для контролю та оцінки процесу в реальному часі
Взаємодія між підрозділами	Затримки у передачі інформації, слабка координація	Швидка інтеграція та взаємодія через цифрові платформи	Інтеграція процесу з цифровими платформами, забезпечення автоматичного оновлення даних
Гнучкість та адаптивність	Обмежена, складно реагувати на зміни	Висока, подієво-керовані тригери, динамічне управління процесами	Впровадження подієво-керованих механізмів для швидкої адаптації процесу до змін

Джерело: сформовано автором на основі [30; 31, с. 308]

резерви оптимізації, визначити вузькі місця та спланувати інтеграцію RPA, BI, аналітики та подієво-керованих механізмів у бізнес-процес, забезпечуючи підвищення продуктивності та гнучкості організації.

На засадах цифрової трансформації підприємств зростає потреба у підвищенні ефективності управління бізнес-процесами та гнучкості організаційної структури. Впровадження BPMN-моделювання виступає головним інструментом для формалізації процесів, забезпечення прозорості їх виконання та інтеграції з цифровими платформами [21, с. 1122].

Проєктування BPMN-моделі TO-BE дозволяє формалізувати оптимізовану послідовність етапів процесу з урахуванням впровадження сучасних цифрових технологій: RPA для автоматизації рутинних завдань, ERP/CRM для інтеграції даних та управління інформаційними потоками, BI-аналітики для моніторингу KPI та прийняття рішень у реальному часі, а також подієво-керованих тригерів, що забезпечують адаптивність процесу до змін внутрішнього і зовнішнього середовища [32].

Розробка BPMN-моделі TO-BE є ключовим етапом цифрової трансформації бізнес-процесів підприємства, оскільки дозволяє не лише вдосконалити послідовність завдань, а й інтегрувати сучасні цифрові технології для піднесення ефективності та гнучкості процесів (рис. 2).

Впровадження BPMN-моделювання та цифрових технологій у бізнес-процеси підприємства передбачає не лише оптимізацію завдань і послідовності процесів, а й зміни в архітектурі інформаційних систем та організаційній структурі. Обґрунтування архітектурних змін базується на таких аспектах:

1. Необхідність інтеграції процесів із цифровими платформами. Для забезпечення безшовної взаємодії між підрозділами підприємства та автоматизації процесів потрібно інтегрувати BPMN-моделі з існуючими ERP/CRM-системами, хмарними платформами та аналітичними сервісами. Це дозволяє централізовано обробляти дані, контролювати виконання завдань та формувати аналітичні звіти у реальному часі.

2. Впровадження сервісно-орієнтованої архітектури (SOA). SOA дозволяє представити бізнес-процеси у вигляді взаємопов'язаних сервісів, які можуть бути гнучко змінювані та масштабовані. Використання SOA у поєднанні з BPMN забезпечує можливість легко додавати нові автоматизовані функції, інтегрувати RPA та подієво-керовані механізми, а також підвищує адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища [33, с. 647].

3. Підтримка подієво-керованих процесів. Для підвищення гнучкості та швидкого реагування на зміни в бізнес-середовищі впроваджуються подієво-керовані тригери. Вони надають змогу процесам автоматично реагувати на події, змінювати послідовність виконання завдань або розпочинати додаткові дії без втручання людини.

Рис. 2. Проєктування BPMN-моделі TO-BE для управління замовленнями з урахуванням цифрових технологій
Джерело: авторська розробка

4. Автоматизація завдань через RPA. Запровадження RPA вимагає внесення змін в архітектуру систем. Це передбачає відрегулювання правил автоматизації та забезпечення злиття з ERP/CRM та BI для нагляду та аналізу.

5. Забезпечення нагляду та аналізу процесів. Архітектурні зміни охоплюють створення аналітичних дашбордів та інтеграцію KPI-контролю, що дозволяє оцінювати дієвість процесу, виявляти завади та негайно виправляти виконання завдань.

Обґрунтування архітектурних змін демонструє, що цифрова трансформація бізнес-процесів потребує комплексного підходу: інтеграція BPMN-моделей із ERP/CRM, впровадження SOA, RPA, подієво-керованих тригерів та аналітики забезпечує прозорість, гнучкість та ефективність процесів. Архітектурні зміни стають фундаментом для масштабування та стабільного функціонування підприємства у цифровому середовищі [34, с. 1175].

Оцінка управлінських та організаційних ефектів такого впровадження дозволяє визначити, яким чином цифрові технології — RPA, BI, ERP/CRM та подієво-керовані механізми — впливають на підвищення продуктивності, прозорості, координації підрозділів і гнучкості підприємства. Розгляд цих ефектів є необхідним для обґрунтування стратегічних рішень щодо оптимізації процесів та планування цифрових ініціатив, а також для демонстрації практичних переваг BPMN-моделювання в умовах сучасного цифрового середовища [23, с. 62].

Впровадження BPMN-моделювання у процес цифрової трансформації підприємства має значний вплив на управлінські та організаційні аспекти діяльності компанії. Аналіз практичного кейсу показав такі ключові ефекти (табл. 4):

Організаційні ефекти включають покращення взаємодії підрозділів, підвищення гнучкості та адаптивності процесів, а також стандартизацію і формалізацію операцій, що досягається завдяки інтеграції з ERP/CRM та подієво-керованим механізмам [26].

Впровадження BPMN-моделювання в процес цифрової трансформації підприємства забезпечує ряд важливих переваг, які підвищують ефективність управління та організаційної структури [32]:

– Підвищення прозорості бізнес-процесів. BPMN-моделювання дозволяє формалізувати всі етапи процесу, ролі учасників та точки прийняття рішень, що створює єдине джерело істини для керівництва і персоналу.
– Поліпшення керованості. Завдяки чіткій структурі моделі керівники можуть контролювати виконання процесу, оперативно виявляти вузькі місця та приймати управлінські рішення на основі реальних даних.
– Підтримка цифрових компонентів. Інтеграція RPA, BI, ERP/CRM та подієво-керованих тригерів підвищує швидкість реагування на зміни та дозволяє реалізувати автоматизацію, аналітику та масштабування процесів.
– Сприяння стандартизації. BPMN забезпечує уніфікацію опису процесів, що дозволяє стандартизу-

Таблиця 4

Управлінські та організаційні ефекти впровадження BPMN-моделювання з цифровими компонентами

Категорія ефекту	Конкретний ефект	Пов'язані цифрові компоненти	Очікуваний результат для підприємства
Управлінські ефекти	Підвищення прозорості процесів	BI, Process Mining	Керівництво має певне бачення усіх етапів процесу, ролей та KPI, що підвищує нагляд та ухвалення рішень.
	Оптимізація прийняття рішень	BI, аналітичні панелі	Можливість оцінювати ефективність процесів у реальному часі та приймати обґрунтовані рішення
	Планування ресурсів	RPA, ERP/CRM	Точне прогнозування завантаження персоналу та технічних потужностей, зменшення витрат, зростання продуктивності
Організаційні ефекти	Підвищення ефективності взаємодії підрозділів	ERP/CRM, API, хмарні платформи	Безшовна комунікація, скорочення затримок, усунення дублювання завдань
	Гнучкість та адаптивність	Event-driven triggers, RPA	Швидка адаптація процесів до змін зовнішнього та внутрішнього середовища
	Стандартизація та формалізація процесів	BPMN, ERP/CRM	Уніфікація підходів до виконання завдань, підвищення якості роботи та зменшення ризику помилок
Додаткові цифрові ефекти	Автоматизація рутинних операцій	RPA	Зменшення навантаження на персонал, підвищення точності виконання завдань
	Підвищення прозорості та доступності даних	BI, ERP/CRM	Своєчасне виявлення проблем, можливість реалізації коригувальних заходів
	Масштабування та інтеграція процесів	API, хмарні сервіси	Підготовка підприємства до розвитку та швидких технологічних змін

Джерело: сформовано автором на основі [1, с. 1375; 5, с. 171; 21, с. 1122]

вати операційні процедури та підвищити якість виконання завдань.

Упорядкування методичних підходів до бізнес-процесного моделювання із застосуванням BPMN у цифровому середовищі компанії дає змогу сприймати BPMN як загальну технологічну платформу, що забезпечує всі фази життєвого циклу бізнес-процесів — від оформлення та аналізу до поліпшення, автоматизації та сталого розвитку.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Впровадження BPMN-моделювання у процес цифрової трансформації підприємства забезпечує комплексний позитивний ефект як на управлінському, так і на організаційному рівні. Управлінські ефекти проявляються у підвищенні прозорості процесів, оптимізації прийняття рішень та ефективнішому плануванні ресурсів завдяки використанню BI, Process Mining та RPA.

На прикладі процесу управління замовленнями побудовано AS-IS модель, яка показала ручні операції, дублювання завдань та вузькі місця, та TO-BE модель, де інтегровано цифрові технології: RPA для автоматизації, ERP/CRM для управління даними, BI для моніторингу KPI та подієво-керовані тригери для адаптивності процесу.

В подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на розвитку інтелектуальних методів моделювання бізнес-процесів на основі BPMN із використанням технологій штучного інтелекту та машинного навчання. Це надасть змогу забезпечити більш точне відображення реальної процесної діяльності підприємств у цифровому середовищі.

Література

1. Skouti T., Seiger R., Furrer F.J., Strahringer S. RBPMN: The value of roles for business process modeling. *Software & Systems Modeling*. 2024. Vol. 23. pp. 1375–1406. URL: https://link.springer.com/article/10.1007/s10270–024–01202-z (дата звернення: 30.12.2025).

2. Teixeira A.R., Ferreira J.V., Ramos A.L. Optimization of Business Processes Through BPM Methodology: A Case Study on Data Analysis and Performance Improvement. *Information*. 2024. Vol. *15, No* 11. 724. DOI: https://doi.org/10.3390/info15110724/

3. Zhang Z., Ni F., Liu J., Chen N., Zhou, X. (2025). Collaborative Modeling of BPMN and HCPN: Formal Mapping and Iterative Evolution of Process Models for Scenario Changes. *Information*. Vol. 2025. *16, No* 4. 323. DOI: https://doi.org/10.3390/info16040323

4. Hernik J., Jarecki W., Sagan A., Grinberga-Zalite G. Digital transformation in business process management: the role of employee engagement. *Human Technology*. 2025. Vol. 21, *No* 1. pp. 203–221. DOI:10.14254/1795-6889.2025.21-1.10.

5. Szelągowski M., Berniak-Woźny Ju. How to improve the assessment of BPM maturity in the era of digital transformation. Information Systems and e-Business Management. 2022. № 20. pp. 171–198. DOI: https://doi.org/10.1007/s10257-021-00549-w

6. Mendling J., Reijers H.A., Weidlich, M. Business Process Management in the Age of Digital Innovation. *MIS Quarterly Executive*. 2021. Vol. 20, *No* 2. pp. 85–102. DOI: https://doi.org/10.17705/2msqe.00025

7. Sara H., Souheib B., Pascal P., Philippe Q., Laid K. A First-Order Logic Verification Framework for Communication-Parametric and Time-Aware BPMN Collaborations. *Inf. Syst.* 2021. Vol.104. DOI: 10.1016/j.is.2021.101765.

8. Srdan D.S., Nikola T., Darko E. Big data BPMN workflow resource optimization in the cloud. *Parallel Comput.* 2023. Vol. 117. 103025. DOI: https://doi.org/10.1016/j.parco.2023.103025

9. Блажинська Т. Моделювання перевірки страхових виплат для постраждалих від травм на виробництві в Україні за допомогою BPMN. *Соціальний розвиток: економічні та правові питання.* 2025. Вип. 4. DOI: https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.4.25

10. Arefieva O., Poberezhna Z., Petrovska S., Arefiev S., Kopcha Y. Devising approaches to modeling enterprise business processes under conditions of modern digital technologies. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2024. Vol. 1, *No* 13 (127). pp. 69–79. DOI: https://doi.org/10.15587/1729-4061.2024.298143

11. Ткачук В.О., Обіход С.В., Похільченко К.Л., Мікрюкова А.О., Дем'янчук К.О. Особливості використання методів і платформ графічного моделювання бізнес-процесів підприємств в умовах цифровізації. *Економіка, управління та адміністрування.* 2024. № 3(109). С. 9–16. DOI: https://doi.org/10.26642/ema-2024-3(109)-9-16

12. Шматковська Т.О., Дзямулич М.І., Стащук О.В. Особливості моделювання бізнес-процесів в умовах формування цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 26. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/375 (дата звернення: 30.12.2025).

13. Khmelyarchuk M., Zhukovska S., Weigang G., Myronchuk K. BPMN Diagrams as an Essential Tool for Enhancing Business Process Management and Team Collaboration. *European Research Studies Journal*. 2024. Volume XXVII. Issue S2. pp. 652–682. URL: https://www.researchgate.net/publication/387147176_BPMN_Diagrams_as_an_Essential_Tool_for_Enhancing_Business_Process_Management_and_Team_Collaboration (дата звернення: 30.12.2025).

14. Ghazali M., Nugroho D.B., Latief Y. Analyzing the Effect of the Construction Safety Audit Model Using the Business Process Model and Notation (BPMN) Method on Improving Communication and Collaboration Between Stakeholders.

CSID Journal of Infrastructure Development. 2024. Vol. 7, Issue 2. 8. URL: https://scholarhub.ui.ac.id/jid/vol7/iss2/8/(дата звернення: 30.12.2025).

15. Lopes T., Guerreiro S. Assessing business process models: a literature review on techniques for BPMN testing and formal verification. *Business Process Management Journal*. 2023. Vol. 29, Issue 8. pp. 133–162. URL: https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/BPMJ-11-2022-0557 (дата звернення: 30.12.2025).

16. Grohs M., Abb L., Elsayed N., Rehse J.R. Large language models can accomplish business process management tasks. In *International conference on business process management*. Cham: Springer Nature Switzerland. 2023. pp. 453–465. URL: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-031-50974-2_34 (дата звернення: 30.12.2025)

17. Dumas M., Fournier F., Limonad L., Marrella A., Montali M., Rehse J.R., … Weber I. AI-augmented business process management systems: a research manifesto. *ACM Transactions on Management Information Systems*. 2023. Vol. 14, *No* 1. pp. 1–19. URL: https://dl.acm.org/doi/abs/10.1145/3576047 (дата звернення: 30.12.2025).

18. Bui Q.T. Nguyen-Duc A., Van N.T.C. A Quantitative Review of the Research on Business Process Management in Digital Transformation: A Bibliometric Approach. *Software*. 2023. Vol. 3, Issue 2. pp. 377–399. DOI:10.3390/software2030018.

19. Maulana F., Fakhrurroja H., Lubis M. Business Process Management and Service-Oriented Architecture Implementation for Root Cause Identification on Monitoring Tools at XYZ Company. Conference: 2022 2nd International Conference on Electronic and Electrical Engineering and Intelligent System (ICE3IS). November 2022. DOI:10.1109/ICE3IS56585.2022.10010076.

20. Recent Advances in Data-Driven Business Process Management. URL: https://arxiv.org/html/2406.01786v1 (дата звернення: 30.12.2025).

21. Olyai A., Saraeian S., Nodehi A. Process mining-based business process management architecture: A case study in smart factories. *Scientia Iranica*. 2024. Vol. 31, Issue 14. pp. 1122–1142. URL: https://scientiairanica.sharif.edu/article_23515.html (дата звернення: 30.12.2025).

22. Zahar Djordjevic M., Djordjevic A., Klochkova E., Misic M. Application of modern digital systems and approaches to business process management. *Sustainability*. 2022. Vol. 14, Issue 3. 1697. URL: https://www.mdpi.com/2071–1050/14/3/1697 (дата звернення: 30.12.2025)**.**

23. Bazan P., Estevez E. Industry 4.0 and business process management: state of the art and new challenges. *Business Process Management Journal*. 2022. Vol. 28, Issue 1. pp. 62–80. URL: https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/BPMJ-04–2020–0163/full/html (дата звернення: 30.12.2025).

24. Szelągowski M., Lupeikiene A., & Berniak-Woźny J. Drivers and evolution paths of BPMS: state-of-the-art and future research directions. *Informatica*. 2022. Vol. 33, Issue 2. pp.399–420. URL: https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.15388/22-INFOR487 (дата звернення: 30.12.2025).

25. Mbelekani N.Y., Bengler K. Behavioural dynamics towards automation based on deconstructive thinking of sequences of effects:'As Is–To Be'Automation Effects Change Lifecycle. In *International Conference on Human-Computer Interaction*. Cham: Springer Nature Switzerland. 2024. pp. 87–108. URL: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978–3–031–60731–8_7 (дата звернення: 30.12.2025).

26. Giao J., Nazarenko A.A., Luis-Ferreira F., Gonçalves D., Sarraipa J. A framework for service-oriented architecture (SOA)-based IoT application development. *Processes*. 2022. Vol. 10, Issue 9. 1782. URL: https://www.mdpi.com/2227–9717/10/9/1782 (дата звернення: 30.12.2025).

27. Maršić K., Hunjet A. Evaluation of the current Process of inspection supervision (AS-IS) and recommendations for the Future (TO-BE) model in Croatia. *In 2025 MIPRO 48th ICT and Electronics Convention*. IEEE. 2025. pp. 1129–1134. URL: https://ieeexplore.ieee.org/abstract/document/11132075/ (дата звернення: 30.12.2025).

28. Kalapodis N., Sakkas G., Lazarou A., Casciano D., Demestichas K., Athanasiou M., … Sykas D. EU-Integrated Multifunctional Forest and Fire Management, Policies, and Practices: Challenges Between "As-Is" and "To-Be" State. In *Paradigms on Technology Development for Security Practitioners*. Cham: Springer Nature Switzerland. 2024. pp. 65–77. URL: https://library.oapen.org/bitstream/handle/20.500.12657/93842/1/978-3-031-62083-6.pdf#page=78 (дата звернення: 30.12.2025).

29. Bosco G., D'Amore R., Sciarrone A., Barile, S. Managerial and organizational implications arising from the implementation of blockchain technology in supply chains: an as-is and to-be analysis. *Administrative Sciences*. 2024. Vol. 14, Issue 6. 120. URL: https://www.mdpi.com/2076-3387/14/6/120 (дата звернення: 30.12.2025).

30. Мазник Л., Ятченко П. Створення основи для автоматизації бізнес-процесів: методологічний підхід до структурування. *Економіка та суспільство.* 2025. Вип. 72. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-85.

31. Abdelwahab M., Helal I. Advanced techniques for business process automation: Insights and challenges. Intelligent Methods, Systems, and Applications (IMSA). 2023. pp. 303–308. DOI: https://doi.org/10.1109/IMSA58542.2023.10217440

32. Choudhary R., Riaz N. A business process re-engineering approach to transform business process simulation to BPMN model. *Plos one*. 2023. Vol. 18. Issue 3. e0277217. URL: https://journals.plos.org/plosone/article?id=10.1371/journal.pone.0277217 (дата звернення: 30.12.2025).

33. Haorongbam L., Nagpal R., Sehgal R. Service oriented architecture (SOA): a literature review on the maintainability, approaches and design process. *In 2022 12th International Conference on Cloud Computing, Data Science & Engineering (Confluence)*. 2022. pp. 647–652. IEEE. URL: https://ieeexplore.ieee.org/abstract/document/9734153/ (дата звернення: 30.12.2025).

34. Palupi I. S., Mihardja H. S., Akbar H., Firmansyah G. Analysis and Design of Serviced Oriented Architecture (SOA) with Service-Oriented Modeling and Architechture (SOMA) Method in Trucking Services Company (Case Study: PT Argo Kencana Transindo). *Asian Journal of Social and Humanities*. 2023. Vol. 1, Issue 12. pp. 1175–1185. URL: https://ajosh.org/index.php/jsh/article/view/128 (дата звернення: 30.12.2025).

References

1. Skouti, T., Seiger, R., Furrer, F. J., & Strahringer, S. (2024). RBPMN: The value of roles for business process modeling. *Software & Systems Modeling*, Vol. 23, pp. 1375–1406. URL: https://link.springer.com/article/10.1007/s10270-024-01202-z

2. Teixeira, A. R., Ferreira, J. V., & Ramos, A. L. (2024). Optimization of Business Processes Through BPM Methodology: A Case Study on Data Analysis and Performance Improvement. *Information*, Vol. 15, No 11, 724. https://doi.org/10.3390/info15110724/

3. Zhang, Z., Ni, F., Liu, J., Chen, N., & Zhou, X. (2025). Collaborative Modeling of BPMN and HCPN: Formal Mapping and Iterative Evolution of Process Models for Scenario Changes. *Information*, Vol. 16, No 4, 323. https://doi.org/10.3390/info16040323

4. Hernik, J., Jarecki, W., Sagan, A., & Grinberga-Zalite, G. (2025). Digital transformation in business process management: the role of employee engagement. *Human Technology*, Vol. 21, No 1, pp. 203–221. DOI:10.14254/1795-6889.2025.21-1.10

5. Szelągowski, M., & Berniak, Woźny Ju. (2022). How to improve the assessment of BPM maturity in the era of digital transformation. *Information Systems and e-Business Management*, № 20, pp.171–198. https://doi.org/10.1007/s10257-021-00549-w

6. Mendling, J., Reijers, H. A., & Weidlich, M. (2021). Business Process Management in the Age of Digital Innovation. *MIS Quarterly Executive*, Vol. 20, No 2, pp. 85–102. https://doi.org/10.17705/2msqe.00025

7. Sara, H., Souheib, B., Pascal, P., Philippe, Q., & Laid, K. (2021). A First-Order Logic Verification Framework for Communication-Parametric and Time-Aware BPMN Collaborations. *Inf. Syst*, Vol. 104. DOI: 10.1016/j.is.2021.101765

8. Srdan, D. S., Nikola, T., & Darko, E. (2023). Big data BPMN workflow resource optimization in the cloud. *Parallel Comput*, Vol. 117, 103025. https://doi.org/10.1016/j.parco.2023.103025

9. Blazhynska, T. (2025). Modeliuvannia perevirky strakhovykh vyplat dlia postrazhdalykh vid travm na vyrobnytstvi v Ukraini za dopomohoiu BPMN [Modeling the verification of insurance benefits for workers' compensation claims in Ukraine using BPMN]. *Sotsialnyi rozvytok: ekonomichni ta pravovi pytannia*, Vyp. 4. https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.4.25 [in Ukrainian].

10. Arefieva, O., Poberezhna, Z., Petrovska, S., Arefiev, S., & Kopcha, Y. (2024). Devising approaches to modeling enterprise business processes under conditions of modern digital technologies. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*, Vol. 1, No 13 (127), pp. 69–79. https://doi.org/10.15587/1729–4061.2024.298143

11. Tkachuk, V. O., Obikhod, S. V., Pokhilchenko, K. L., Mikriukova, A. O., Demianchuk K. O. (2024). Osoblyvosti vykorystannia metodiv i platform hrafichnoho modeliuvannia biznes-protsesiv pidpryiemstv v umovakh tsyfrovizatsii [Features of using methods and platforms for graphical modeling of enterprise business processes in the context of digitalization]. *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia*, № 3(109), pp. 9–16. https://doi.org/10.26642/ema-2024–3(109)-9–16 [in Ukrainian].

12. Shmatkovska, T. O., Dziamulych, M. I., Stashchuk, O. V. (2021). Osoblyvosti modeliuvannia biznes-protsesiv v umovakh formuvannia tsyfrovoi ekonomiky [Peculiarities of business process modeling in the context of the formation of a digital economy]. *Ekonomika ta suspilstvo*, Vyp. 26. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/375 [in Ukrainian].

13. Khmelyarchuk, M., Zhukovska, S., Weigang, G., Myronchuk, K. (2024). BPMN Diagrams as an Essential Tool for Enhancing Business Process Management and Team Collaboration. *European Research Studies Journal*, Volume XXVII, Issue S2, pp. 652–682. URL: https://www.researchgate.net/publication/387147176_BPMN_Diagrams_as_an_Essential_Tool_for_Enhancing_Business_Process_Management_and_Team_Collaboration

14. Ghazali, M., Nugroho, D. B., Latief, Y. (2024). Analyzing the Effect of the Construction Safety Audit Model Using the Business Process Model and Notation (BPMN) Method on Improving Communication and Collaboration Between Stakeholders. *CSID Journal of Infrastructure Development*, Vol. 7, Issue 2. 8. URL: https://scholarhub.ui.ac.id/jid/vol7/iss2/8/

15. Lopes, T., Guerreiro, S. (2023). Assessing business process models: a literature review on techniques for BPMN testing and formal verification. Business Process *Management Journal*, Vol. 29, Issue 8, pp. 133–162. URL: https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/BPMJ-11-2022-0557

16. Grohs, M., Abb, L., Elsayed, N., Rehse, J. R. (2023). Large language models can accomplish business process management tasks. *In International conference on business process management*. Cham: Springer Nature Switzerland, pp. 453–465. URL: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-031-50974-2_34

17. Dumas, M., Fournier, F., Limonad, L., Marrella, A., Montali, M., Rehse, J. R., … Weber, I. (2023). AI-augmented business process management systems: a research manifesto. *ACM Transactions on Management Information Systems*, Vol. 14, No 1, pp. 1–19. URL: https://dl.acm.org/doi/abs/10.1145/3576047

18. Bui, Q.T. Nguyen-Duc, A., Van, N.T.C. (2023). A Quantitative Review of the Research on Business Process Management in Digital Transformation: A Bibliometric Approach. *Software*, Vol.3, Issue 2, pp. 377–399. DOI:10.3390/software2030018

19. Maulana, F., Fakhrurroja, H., Lubis, M. (2022). Business Process Management and Service-Oriented Architecture Implementation for Root Cause Identification on Monitoring Tools at XYZ Company. Conference: 2022 2nd International Conference on Electronic and Electrical Engineering and Intelligent System (ICE3IS). DOI:10.1109/ICE3IS56585.2022.10010076

20. Recent Advances in Data-Driven Business Process Management. URL: https://arxiv.org/html/2406.01786v1

21. Olyai, A., Saraeian, S., Nodehi, A. (2024). Process mining-based business process management architecture: A case study in smart factories. *Scientia Iranica*, Vol. 31, Issue 14, pp.1122–1142. URL: https://scientiairanica.sharif.edu/article_23515.html

22. Zahar Djordjevic, M., Djordjevic, A., Klochkova, E., Misic, M. (2022). Application of modern digital systems and approaches to business process management. *Sustainability*, Vol.14, Issue 3, 1697. URL: https://www.mdpi.com/2071-1050/14/3/1697

23. Bazan, P., Estevez, E. (2022). Industry 4.0 and business process management: state of the art and new challenges. *Business Process Management Journal*, Vol. 28, Issue 1, pp. 62–80. URL: https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/BPMJ-04-2020-0163/full/html

24. Szelągowski, M., Lupeikiene, A., & Berniak-Woźny, J. (2022). Drivers and evolution paths of BPMS: state-of-the-art and future research directions. *Informatica*, Vol. 33, Issue 2, pp. 399–420. URL: https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.15388/22-INFOR487

25. Mbelekani, N.Y., & Bengler, K. (2024). Behavioural dynamics towards automation based on deconstructive thinking of sequences of effects:'As Is–To Be'Automation Effects Change Lifecycle. *In International Conference on Human-Computer Interaction*. Cham: Springer Nature Switzerland, pp. 87–108. URL: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-031-60731-8_7

26. Giao, J., Nazarenko, A. A., Luis-Ferreira, F., Gonçalves, D., & Sarraipa, J. (2022). A framework for service-oriented architecture (SOA)-based IoT application development. *Processes*, Vol. 10, Issue 9, 1782. URL: https://www.mdpi.com/2227-9717/10/9/1782

27. Maršić, K., & Hunjet, A. (2025). Evaluation of the current Process of inspection supervision (AS-IS) and recommendations for the Future (TO-BE) model in Croatia. *In 2025 MIPRO 48th ICT and Electronics Convention*. IEEE, pp. 1129–1134. URL: https://ieeexplore.ieee.org/abstract/document/11132075/

28. Kalapodis, N., Sakkas, G., Lazarou, A., Casciano, D., Demestichas, K., Athanasiou, M., … & Sykas, D. (2024). EU-Integrated Multifunctional Forest and Fire Management, Policies, and Practices: Challenges Between «As-Is» and «To-Be» State. *In Paradigms on Technology Development for Security Practitioners*. Cham: Springer Nature Switzerland, pp. 65–77. URL: https://library.oapen.org/bitstream/handle/20.500.12657/93842/1/978–3–031–62083–6.pdf#page=78

29. Bosco, G., D'Amore, R., Sciarrone, A., & Barile, S. (2024). Managerial and organizational implications arising from the implementation of blockchain technology in supply chains: an as-is and to-be analysis. *Administrative Sciences*, Vol. 14, Issue 6, 120. URL: https://www.mdpi.com/2076–3387/14/6/120

30. Maznyk, L., & Yatchenko, P. (2025). Stvorennia osnovy dlia avtomatyzatsii biznes-protsesiv: metodolohichnyi pidkhid do strukturuvannia [Creating a Foundation for Business Process Automation: A Methodological Approach to Structuring]. Ekonomika ta suspilstvo, Vyp. 72. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-85 [in Ukrainian].

31. Abdelwahab, M., & Helal, I. (2023). Advanced techniques for business process automation: Insights and challenges. Intelligent Methods, Systems, and Applications (IMSA), pp. 303–308. URL: https://doi.org/10.1109/IMSA58542.2023.10217440

32. Choudhary, R., & Riaz, N. (2023). A business process re-engineering approach to transform business process simulation to BPMN model. *Plos one*, Vol. 18, Issue 3, e0277217. URL: https://journals.plos.org/plosone/article?id=10.1371/journal.pone.0277217

33. Haorongbam, L., Nagpal, R., & Sehgal, R. (2022). Service oriented architecture (SOA): a literature review on the maintainability, approaches and design process. *In 2022 12th International Conference on Cloud Computing, Data Science & Engineering (Confluence)*, pp. 647–652. IEEE. URL: https://ieeexplore.ieee.org/abstract/document/9734153/

34. Palupi, I.S., Mihardja, H.S., Akbar, H., & Firmansyah, G. (2023). Analysis and Design of Serviced Oriented Architecture (SOA) with Service-Oriented Modeling and Architechture (SOMA) Method in Trucking Services Company (Case Study: PT Argo Kencana Transindo). *Asian Journal of Social and Humanities*, Vol. 1, Issue 12, pp. 1175–1185. URL: https://ajosh.org/index.php/jsh/article/view/128

УДК 338.43:658.8:339.9

Коваль Олена Василівна
аспірантка кафедри аграрного менеджменту та маркетингу
Вінницького національного аграрного університету
Koval Olena
Postgraduate Student of the
Department of Agricultural Management and Marketing
Vinnytsia National Agrarian University
ORCID: 0000-0002-5827-6945

DOI: 10.25313/2520-2294-2026-1-11829

ТРАНСФОРМАЦІЯ МАРКЕТИНГОВОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ АГРАРНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ЗМІН

TRANSFORMATION OF THE MARKETING MECHANISM OF AGRICULTURAL ENTERPRISES MANAGEMENT IN THE CONDITIONS OF EUROPEAN INTEGRATION CHANGES

Анотація. *Вступ. Сучасний етап розвитку аграрного сектору України характеризується поглибленням євроінтеграційних процесів, що супроводжуються структурними, інституційними та ринковими змінами. Аграрні підприємства функціонують в умовах посилення конкуренції, підвищення вимог до якості та безпечності продукції, дотримання європейських стандартів і зростання екологічної відповідальності. За таких умов особливої актуальності набуває оновлення підходів до управління, у яких маркетинговий механізм відіграє ключову роль у забезпеченні адаптивності та конкурентоспроможності підприємств.*

Маркетинговий механізм управління спрямований на узгодження виробничого потенціалу з вимогами ринку, формування ефективних каналів збуту та комунікацій зі споживачами. В умовах євроінтеграційних змін традиційні підходи до маркетингового управління виявляються недостатньо результативними, що зумовлює необхідність їх трансформації з орієнтацією на стратегічність, інноваційність і клієнтоцентричність.

Євроінтеграція відкриває нові можливості доступу до міжнародних ринків і сучасних управлінських практик, водночас посилюючи ризики, пов'язані з відповідністю стандартам та обмеженістю ресурсів. У цих умовах трансформація маркетингового механізму управління має бути спрямована на формування довгострокових конкурентних переваг, підвищення ефективності та забезпечення сталого розвитку аграрних підприємств, що зумовлює наукову й практичну значущість даного дослідження.

Мета. Метою дослідження є наукове обґрунтування теоретико-методичних засад і практичних напрямів трансформації маркетингового механізму управління аграрними підприємствами в умовах євроінтеграційних змін з метою підвищення їх конкурентоспроможності, адаптивності до вимог європейських ринків та забезпечення сталого розвитку.

Матеріали і методи. Інформаційною та емпіричною базою дослідження слугували наукові праці вітчизняних учених з питань маркетингового управління, цифровізації та стратегічного розвитку аграрних підприємств, офіційні статистичні дані Державної служби статистики України, а також матеріали фахових наукових видань. Додатково використано результати узагальнення практичного досвіду функціонування аграрних підприємств в умовах трансформаційних змін.

У процесі дослідження застосовано сукупність загальнонаукових і спеціальних методів пізнання. Зокрема, методи аналізу та синтезу використано для уточнення сутності маркетингового механізму управління та визначення напрямів його трансформації; індукції й дедукції – для формування теоретичних узагальнень і висновків. Статистичні методи та метод порівняльного аналізу дали змогу оцінити динаміку й структурні зміни маркетингової діяльності аграрних підпри-

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

ємств у контексті євроінтеграційних процесів. Метод системного підходу застосовано для дослідження маркетингового механізму як цілісної складової системи управління аграрним підприємством, а SWOT-аналіз – для ідентифікації сильних і слабких сторін, можливостей і загроз трансформації маркетингового управління.

Графічні та табличні методи застосовано з метою наочного представлення результатів дослідження та підвищення їх аналітичної інтерпретації. Застосування зазначених матеріалів і методів забезпечило комплексність, обґрунтованість і наукову достовірність отриманих результатів.

Результати. У ході дослідження встановлено, що маркетинговий механізм управління аграрними підприємствами в умовах євроінтеграційних змін трансформується під впливом зростаючих вимог європейського ринку, посилення конкуренції та змін у споживчій поведінці. Уточнено його сутність як інтегрованої системи інструментів і управлінських рішень, спрямованих на формування стійких конкурентних переваг і адаптацію підприємств до нових інституційних умов.

Доведено, що ключовими напрямами трансформації є переорієнтація на ринково-орієнтоване та клієнтоцентричне управління, впровадження цифрових маркетингових інструментів і інтеграція принципів сталого розвитку в маркетингові стратегії. Встановлено, що використання маркетингової аналітики, цифрових каналів комунікації та бренд-менеджменту підвищує ефективність управлінських рішень і сприяє розширенню експортних можливостей аграрних підприємств.

За результатами SWOT-аналізу визначено сильні сторони трансформації, зокрема ресурсний потенціал аграрного сектору та зростання попиту на якісну й екологічно безпечну продукцію, а також основні обмеження – нестачу маркетингових компетенцій і фінансових ресурсів. Обґрунтовано стратегічні пріоритети трансформації маркетингового механізму управління, реалізація яких забезпечує підвищення конкурентоспроможності, зміцнення експортного потенціалу та сталий розвиток аграрних підприємств в умовах євроінтеграційних змін.

Перспективи. Подальші наукові дослідження у сфері трансформації маркетингового механізму управління аграрними підприємствами в умовах євроінтеграційних змін доцільно спрямувати на поглиблене оцінювання ефективності сучасних маркетингових інструментів з урахуванням масштабів діяльності підприємств, галузевої спеціалізації та регіональної специфіки аграрного виробництва. Перспективним є розвиток методичних підходів до вимірювання рівня маркетингової зрілості аграрних підприємств, формування інтегральних показників результативності клієнтоорієнтованих та цифрових маркетингових стратегій. Окремої уваги потребують питання адаптації маркетингових механізмів до вимог європейських стандартів якості, простежуваності продукції та ESG-принципів, а також дослідження ролі цифрових платформ, CRM-систем, великих даних і штучного інтелекту у підвищенні конкурентоспроможності аграрного бізнесу. Важливим напрямом подальших досліджень є також обґрунтування інституційних і фінансових механізмів державної підтримки маркетингової трансформації аграрних підприємств та оцінка її впливу на сталий розвиток, ринкову інтеграцію та зміцнення позицій вітчизняних виробників на європейських агропродовольчих ринках.

Ключові слова: *аграрні підприємства, маркетинговий механізм, управління, євроінтеграція, цифрові технології, стратегічний маркетинг, конкурентоспроможність, ринкова адаптація, сталий розвиток.*

Summary. *Introduction. The current stage of development of the agricultural sector of Ukraine is characterized by the deepening of European integration processes, accompanied by structural, institutional and market changes. Agricultural enterprises operate in conditions of increased competition, increased requirements for product quality and safety, compliance with European standards and increased environmental responsibility. Under such conditions, the renewal of management approaches becomes particularly relevant, in which the marketing mechanism plays a key role in ensuring the adaptability and competitiveness of enterprises.*

The marketing management mechanism is aimed at harmonizing production potential with market requirements, forming effective sales channels and communications with consumers. In the conditions of European integration changes, traditional approaches to marketing management are not effective enough, which necessitates their transformation with an orientation towards strategy, innovation and customer-centricity.

European integration opens up new opportunities for access to international markets and modern management practices, while at the same time increasing the risks associated with compliance with standards and limited resources. Under these conditions, the transformation of the marketing management mechanism should be aimed at forming long-term competitive advantages, increasing efficiency, and ensuring sustainable development of agricultural enterprises, which determines the scientific and practical significance of this study.

Purpose. The purpose of the study is to scientifically substantiate the theoretical and methodological principles and practical directions of transforming the marketing mechanism of agricultural enterprise management in the context of European integration changes in order to increase their competitiveness, adaptability to the requirements of European markets and ensure sustainable development.

Materials and methods. The information and empirical basis of the study was the scientific works of domestic scientists on marketing management, digitalization and strategic development of agricultural enterprises, official statistical data of the State Statistics Service of Ukraine, as well as materials from professional scientific publications. Additionally, the results of the generalization of practical experience of the functioning of agricultural enterprises in conditions of transformational changes were used.

In the process of research, a set of general scientific and special methods of cognition was used. In particular, the methods of analysis and synthesis were used to clarify the essence of the marketing management mechanism and determine the directions of its transformation; induction and deduction – to form theoretical generalizations and conclusions. Statistical methods and

the method of comparative analysis made it possible to assess the dynamics and structural changes in the marketing activities of agricultural enterprises in the context of European integration processes. The method of the system approach was used to study the marketing mechanism as an integral component of the agricultural enterprise management system, and SWOT analysis – to identify strengths and weaknesses, opportunities and threats to the transformation of marketing management. Graphical and tabular methods were used to visually present the results of the study and improve their analytical interpretation. The use of the specified materials and methods ensured the complexity, validity and scientific reliability of the results obtained.

Results. The study found that the marketing mechanism for managing agricultural enterprises in the context of European integration changes is being transformed under the influence of the growing demands of the European market, increased competition and changes in consumer behavior. Its essence is clarified as an integrated system of tools and management solutions aimed at forming sustainable competitive advantages and adapting enterprises to new institutional conditions.

It is proven that the key areas of transformation are reorientation to market-oriented and customer-centric management, the introduction of digital marketing tools and the integration of sustainable development principles into marketing strategies. It is established that the use of marketing analytics, digital communication channels and brand management increases the effectiveness of management decisions and contributes to the expansion of export opportunities for agricultural enterprises.

The results of the SWOT analysis identified the strengths of the transformation, in particular the resource potential of the agricultural sector and the growth of demand for high-quality and environmentally friendly products, as well as the main limitations – the lack of marketing competencies and financial resources. The strategic priorities for the transformation of the marketing management mechanism are substantiated, the implementation of which ensures increased competitiveness, strengthening of export potential and sustainable development of agricultural enterprises in the context of European integration changes.

Discussion. Further scientific research in the field of transformation of the marketing mechanism of agricultural enterprise management in the context of European integration changes should be directed towards an in-depth assessment of the effectiveness of modern marketing tools, taking into account the scale of enterprise activity, industry specialization and regional specifics of agricultural production. The development of methodological approaches to measuring the level of marketing maturity of agricultural enterprises, the formation of integrated indicators of the effectiveness of customer-oriented and digital marketing strategies is promising. The issues of adapting marketing mechanisms to the requirements of European quality standards, product traceability and ESG principles require special attention, as well as research into the role of digital platforms, CRM systems, big data and artificial intelligence in increasing the competitiveness of agricultural business. An important direction of further research is also the justification of institutional and financial mechanisms of state support for the marketing transformation of agricultural enterprises and the assessment of its impact on sustainable development, market integration and strengthening the positions of domestic producers in European agri-food markets.

Key words: *agricultural enterprises, marketing mechanism, management, European integration, digital technologies, strategic marketing, competitiveness, market adaptation, sustainable development.*

Постановка проблеми. Поглиблення євроінтеграційних процесів та інтеграція України до європейського економічного простору зумовлюють якісні зміни в умовах функціонування аграрних підприємств. Посилення конкуренції на внутрішньому та зовнішніх ринках, підвищення вимог до якості, безпечності й простежуваності аграрної продукції, дотримання європейських стандартів і регуляторних норм актуалізують необхідність модернізації системи управління аграрними підприємствами. Водночас на практиці маркетинговий механізм управління часто залишається фрагментарним, орієнтованим переважно на збутові функції та недостатньо інтегрованим у стратегічне управління, що знижує адаптивність підприємств до динамічних ринкових змін.

Недостатній рівень використання сучасних маркетингових інструментів, цифрових технологій і аналітичних підходів, обмежені фінансові та кадрові ресурси, а також слабка орієнтація на потреби європейських споживачів стримують формування стійких конкурентних переваг аграрних підприємств. За таких умов постає наукова і практична проблема обґрунтування ефективних напрямів трансформації маркетингового механізму управління аграрними підприємствами в умовах євроінтеграційних змін, що потребує комплексного підходу з урахуванням стратегічних, інституційних та ринкових чинників розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасні дослідження свідчать, що трансформація маркетингового механізму аграрних підприємств у контексті євроінтеграційних процесів є ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності, ефективності та стійкості аграрного сектору. Важливі дослідження українських учених акцентують увагу на комплексності підходів до розвитку маркетингової діяльності, серед яких праці В. Галан та А. Самойлової [1], А. Дергоусової, В. Токаревої та І. Панасюк [2], Т. Ільченко [4], М. Лишенко та О. Петренко [6], Р. Логоші та Л. Пронько [7], К. Мазур, І. Томашук та співавторів [8], І. Семчук [10], І. Сєвідової [11], А. Тарасюка [12] та інш.

Зокрема, В. Галан і А. Самойлова [1] розглядають вплив євроінтеграційних процесів на регулювання та доступ до європейських ринків, підкреслюючи необхідність адаптації маркетингових стратегій до стандартів ЄС. А. Дергоусова, В. Токарева та І. Панасюк [2] досліджують клієнтоорієнтований

маркетинг у цифровому середовищі, підкреслюючи значення діджиталізації для підвищення ефективності взаємодії з ринком. І. Семчук [10] та І. Сєвідова [11] досліджують методичні аспекти формування маркетингової політики та її ефективності, враховуючи регіональні особливості та потреби ринку.

Загалом, літературний аналіз свідчить, що для ефективної трансформації маркетингового механізму управління аграрними підприємствами в умовах євроінтеграційних змін необхідне комплексне поєднання цифровізації, інновацій, клієнтоорієнтованості, стратегічного планування, кадрового розвитку та адаптації до стандартів ЄС, що підтверджується численними дослідженнями та потребує подальших наукових досліджень.

Мета дослідження полягає в науковому обґрунтуванні теоретико-методичних засад і практичних напрямів трансформації маркетингового механізму управління аграрними підприємствами в умовах євроінтеграційних змін з метою підвищення їх конкурентоспроможності, адаптивності до вимог європейських ринків та забезпечення сталого розвитку.

Матеріали і методи. Інформаційною та емпіричною базою дослідження слугували наукові праці вітчизняних учених з питань маркетингового управління, цифровізації та стратегічного розвитку аграрних підприємств, офіційні статистичні дані Державної служби статистики України, а також матеріали фахових наукових видань. Додатково використано результати узагальнення практичного досвіду функціонування аграрних підприємств в умовах трансформаційних змін.

У процесі дослідження застосовано сукупність загальнонаукових і спеціальних методів пізнання. Зокрема, методи аналізу та синтезу використано для уточнення сутності маркетингового механізму управління та визначення напрямів його трансформації; індукції й дедукції — для формування теоретичних узагальнень і висновків. Статистичні методи та метод порівняльного аналізу дали змогу оцінити динаміку й структурні зміни маркетингової діяльності аграрних підприємств у контексті євроінтеграційних процесів. Метод системного підходу застосовано для дослідження маркетингового механізму як цілісної складової системи управління аграрним підприємством, а SWOT-аналіз — для ідентифікації сильних і слабких сторін, можливостей і загроз трансформації маркетингового управління.

Графічні та табличні методи застосовано з метою наочного представлення результатів дослідження та підвищення їх аналітичної інтерпретації. Застосування зазначених матеріалів і методів забезпечило комплексність, обґрунтованість і наукову достовірність отриманих результатів.

Виклад основного матеріалу. Аграрна галузь є одним із ключових секторів національної економіки, що забезпечує продовольчу безпеку, валютні надходження та соціально-економічну стабільність, тоді як ефективний маркетинг виступає визначальним чинником підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств, адаптації до ринкових трансформацій і розширення їх присутності на внутрішніх та зовнішніх ринках. Галан В. О., Самойлова А. Р. [1] вказують, сучасні євроінтеграційні зміни зумовлюють необхідність трансформації маркетингового механізму управління аграрними підприємствами з метою підвищення їх конкурентоспроможності, адаптації до європейських стандартів та забезпечення сталого розвитку в умовах посилення ринкової конкуренції.

Маркетинговий механізм у системі управління аграрними підприємствами виступає інтегрованим інструментом, що забезпечує узгодження виробничо-економічних рішень із вимогами ринку, формування попиту, ефективне позиціонування продукції та побудову сталих взаємовідносин зі споживачами й партнерами [7]. Його сутність полягає у цілеспрямованому використанні маркетингових методів, інструментів і управлінських рішень для підвищення конкурентоспроможності підприємства, оптимізації збутової діяльності та зменшення ринкових ризиків з урахуванням специфіки аграрного виробництва. Логоша Р. В., Пронько Л. М. [7] зазначають, у системі управління аграрними підприємствами маркетинговий механізм відіграє ключову роль як фактор адаптації до змін зовнішнього середовища, сприяє стратегічному розвитку, ефективному використанню ресурсного потенціалу та забезпеченню економічної стійкості в умовах зростаючої конкуренції.

Для всебічного розуміння процесу адаптації аграрних підприємств до вимог європейського ринку доцільно узагальнити основні особливості їхнього функціонування в умовах євроінтеграційних трансформацій, що представлено в табл. 1, яка систематизує ключові напрями діяльності підприємств та демонструє вплив регуляторних, ринкових, маркетингових, інноваційних і кадрових змін на управлінські рішення й економічні результати їх роботи.

З метою виявлення внутрішніх можливостей і обмежень, а також зовнішніх загроз і перспектив розвитку маркетингової діяльності аграрних підприємств в умовах ринкових трансформацій, доцільно здійснити SWOT-аналіз, результати якого наведено в табл. 2.

SWOT-аналіз свідчить, що маркетингова діяльність аграрних підприємств у період ринкових трансформацій має значний потенціал розвитку, однак потребує системної трансформації, посилення стратегічної орієнтації, цифровізації та адаптації до динамічних умов конкурентного середовища.

Про зростання ролі цифрових каналів у маркетинговій діяльності аграрних підприємств свідчать емпіричні дані, які відображають активізацію використання інструментів цифрового маркетингу, онлайн-платформ та соціальних мереж у процесі просування сільськогосподарської продукції.

За даними Worldmetrics.org, 65% аграріїв використовують інструменти цифрового маркетингу для

Таблиця 1

Ключові особливості функціонування аграрних підприємств в умовах євроінтеграційних процесів

Напрям	Особливості функціонування аграрних підприємств	Управлінські та економічні наслідки
Нормативно-правове середовище	Адаптація до законодавства ЄС, гармонізація стандартів якості, безпечності та простежуваності продукції	Зростання регуляторного навантаження, необхідність модернізації управлінських процедур
Виробничі стандарти	Запровадження європейських технологічних, санітарних і екологічних вимог	Підвищення витрат, але зростання якості та конкурентоспроможності продукції
Конкурентне середовище	Посилення конкуренції з боку європейських виробників	Необхідність стратегічного позиціонування та диференціації продукції
Ринки збуту	Розширення доступу до ринків ЄС і міжнародних ланцюгів постачання	Диверсифікація каналів збуту та зростання експортного потенціалу
Маркетинг і комунікації	Орієнтація на вимоги європейських споживачів, розвиток брендингу та сертифікації	Трансформація маркетингового механізму управління
Інновації та цифровізація	Активізація впровадження цифрових технологій і сучасних агротехнологій	Підвищення ефективності бізнес-процесів і прозорості діяльності
Інвестиційна діяльність	Зростання можливостей залучення міжнародних інвестицій і грантів	Потреба у підвищенні інституційної та управлінської спроможності
Екологічна відповідальність	Посилення вимог до сталого землекористування та зменшення екологічного впливу	Формування довгострокових конкурентних переваг
Кадрове забезпечення	Підвищення вимог до кваліфікації управлінського та виробничого персоналу	Необхідність розвитку людського капіталу та управлінських компетенцій

Джерело: [1; 5]

просування своєї продукції. Продажі сільськогосподарської продукції через онлайн-платформи зросли на 40% між 2020 і 2023 роками. 78% аграрних підприємств вважають, що соціальні мережі покращують залучення їхніх клієнтів. Очікується, що світова вартість сільськогосподарського ринку досягне 1,3 трильйона доларів до кінця 2025 року. 55% аграріїв покладаються на email-маркетинг для зв'язку зі споживачами. 60% аграрних компаній використовують цільову цифрову рекламу для охоплення певних демографічних груп. Контент-маркетинг допомагає 70% аграрних брендів підвищити впізнаваність

Таблиця 2

SWOT-аналіз маркетингової діяльності аграрних підприємств в умовах ринкових трансформацій

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Наявність значного виробничого та ресурсного потенціалу	Обмежений рівень стратегічного маркетингового планування
Високий попит на аграрну продукцію на внутрішньому та зовнішньому ринках	Недостатній розвиток маркетингової інфраструктури
Досвід роботи на традиційних ринках збуту	Низький рівень цифровізації маркетингових процесів
Можливість формування конкурентних переваг за рахунок якості та натуральності продукції	Обмежені фінансові ресурси для просування та брендингу
Потенціал для диверсифікації продукції	Недостатня орієнтація на споживача та ринкову аналітику
Можливості (Opportunities)	**Загрози (Threats)**
Розширення доступу до нових ринків у результаті ринкових та євроінтеграційних трансформацій	Посилення конкуренції з боку вітчизняних та міжнародних виробників
Використання цифрових маркетингових інструментів і платформ	Висока волатильність цін та нестабільність ринкової кон'юнктури
Розвиток брендів аграрної продукції та екологічного маркування	Зростання витрат на відповідність стандартам і сертифікацію
Залучення інвестицій і державної підтримки	Регуляторні ризики та зміни торговельної політики
Орієнтація на нішеві та високододані сегменти ринку	Зміна споживчих уподобань і вимог до якості продукції

Джерело: [5; 8]

бренду. 50% аграріїв вважають, що онлайн-відгуки впливають на рішення про покупку. Відеомаркетинг збільшив продажі сільськогосподарської продукції на 25%. 34% споживачів знаходять місцеві сільськогосподарські продукти через соціальні мережі. 45% аграріїв планують більше інвестувати в цифровий маркетинг наступного року. Рівень впровадження мобільних додатків, спеціально розроблених для аграрних господарств, зріс на 36% між 2019 і 2023 роками. 88% сільськогосподарських маркетологів вважають, що цифровий маркетинг матиме вирішальне значення для майбутнього зростання [13].

З огляду на цифрову революцію, яка трансформує сільське господарство, та враховуючи вищевикладене, очевидно, що розумний маркетинг — це майбутнє сільського господарства.

Для оцінювання просторових особливостей зовнішньоекономічної діяльності та визначення маркетингових передумов формування експортних стратегій аграрних підприємств доцільно проаналізувати

Таблиця 3

Регіональні обсяги зовнішньої торгівлі товарами в січні-серпні 2025 року[1]

Регіон	Експорт			Імпорт			Сальдо
	тис. дол. США	у % до січня–серпня 2024	у % до загального обсягу	тис. дол. США	у % до січня–серпня 2024	у % до загального обсягу	
Україна	26406012,5	95,7	100,0	52634272,6[2]	116,4	100,0	-26228260,1
у тому числі							
Вінницька	1261879,3	95,9	4,8	713022,4	125,4	1,4	548857,0
Волинська	803536,9	105,4	3,0	1583625,7	102,6	3,0	-780088,8
Дніпропетровська	3855929,0	92,7	14,6	4301286,0	123,2	8,2	-445356,9
Донецька	14722,6	27,0	0,1	15003,8	22,6	0,0	-281,2
Житомирська	566755,5	115,0	2,1	1051458,0	105,3	2,0	-484702,5
Закарпатська	931586,6	98,6	3,5	1177776,0	115,1	2,2	-246189,4
Запорізька	1065059,8	94,0	4,0	672179,9	123,4	1,3	392879,9
Івано–Франківська	430380,8	104,4	1,6	395578,4	98,8	0,8	34802,4
Київська	1288488,4	99,1	4,9	3990543,1	114,3	7,6	-2702054,7
Кіровоградська	552247,9	99,4	2,1	211427,9	135,1	0,4	340820,0
Луганська	6,4	105,6	0,0	1207,9	126,6	0,0	-1201,5
Львівська	1800627,2	104,2	6,8	4304138,8	115,1	8,2	-2503511,6
Миколаївська	459609,4	77,9	1,7	503374,3	162,7	1,0	-43764,9
Одеська	995141,3	80,0	3,8	1891349,6	104,4	3,6	-896208,3
Полтавська	1010696,4	72,5	3,8	556426,9	80,1	1,1	454269,5
Рівненська	448053,4	111,8	1,7	611523,4	134,2	1,2	-163470,0
Сумська	444087,0	88,5	1,7	388448,4	100,6	0,7	55638,6
Тернопільська	597869,7	119,6	2,3	452738,9	111,4	0,9	145130,8
Харківська	506259,2	106,1	1,9	1637193,7	146,3	3,1	-1130934,5
Херсонська	12899,1	84,4	0,0	25045,7	69,7	0,0	-12146,6
Хмельницька	511204,6	92,1	1,9	542721,7	108,3	1,0	-31517,1
Черкаська	815408,6	100,7	3,1	539049,6	115,5	1,0	276359,0
Чернівецька	134785,7	109,6	0,5	361658,9	104,0	0,7	-226873,2
Чернігівська	692994,5	111,0	2,6	292446,2	132,2	0,6	400548,4
м. Київ	7154715,7	96,4	27,1	23529733,8	111,7	44,7	-16375018,1

Примітки:

[1] Дані наведено без урахування тимчасово окупованих російською федерацією територій та частини територій, на яких ведуться (велися) бойові дії.

[2] З урахуванням не розподілених за регіонами поставок газу природного.

В окремих випадках сума складових може не дорівнювати підсумку у зв'язку з округленням даних.

Джерело: [3]

регіональні обсяги зовнішньої торгівлі товарами, наведені в табл. 3 за січень-серпень 2025 року.

Аналіз табл. 3 свідчить, що в січні-серпні 2025 року Україна мала значний дефіцит зовнішньої торгівлі (сальдо — 26,2 млрд. дол. США), що пояснюється перевищенням імпорту над експортом на національному рівні. Найвищі обсяги експорту забезпечували Дніпропетровська, м. Київ і Львівська області, тоді як найбільші обсяги імпорту зосереджені у м. Київ, Дніпропетровській і Львівській областях. Регіональна структура показує суттєві диспропорції у торговельній активності: деякі області, як Полтавська та Запорізька, мали позитивне сальдо, тоді як більшість регіонів демонструють дефіцит. Ці дані свідчать про необхідність маркетингового та логістичного підходу до формування експортних стратегій, орієнтованих на оптимізацію каналів збуту та підвищення конкурентоспроможності продукції на зовнішніх ринках.

В умовах ринкових трансформацій ефективність маркетингової діяльності аграрних підприємств доцільно оцінювати на основі системи кількісних показників, що відображають результативність збуту, ринкову позицію та економічну віддачу маркетингових заходів. Базовим узагальнюючим показником виступає ефективність маркетингової діяльності (ЕМ), яка може бути визначена як співвідношення отриманого економічного результату до витрат на маркетинг [9; 12]:

$$EM = \frac{P_m}{C_m},$$

де P_m — прибуток, отриманий у результаті реалізації маркетингової стратегії,

C_m — сукупні витрати на маркетингову діяльність.

Для оцінювання результативності збутової політики в умовах мінливої ринкової кон'юнктури використовується коефіцієнт ринкової частки:

$$MS = \frac{Q_i}{Q_r},$$

де Q_i — обсяг реалізації продукції підприємства,

Q_r — загальний обсяг відповідного ринку.

З метою аналізу впливу маркетингових факторів на фінансові результати аграрних підприємств доцільно застосовувати багатофакторну регресійну модель:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \varepsilon,$$

де Y — обсяг реалізації або прибуток підприємства,

X_1 — витрати на маркетингові комунікації,

X_2 — рівень цінової конкурентоспроможності,

X_3 — індекс цифровізації маркетингових процесів,

β_i — параметри моделі,

ε — випадкова похибка.

Для оцінювання адаптивності маркетингового механізму до ринкових трансформацій використовується індекс маркетингової адаптації (ІМА):

$$IMA = \sum_{i=1}^{n} w_i \cdot k_i,$$

де k_i — нормалізовані показники (гнучкість цін, диверсифікація каналів збуту, рівень цифровізації, клієнтоорієнтованість),

w_i — вагові коефіцієнти значущості факторів.

Отримані розрахунки дозволяють кількісно обґрунтувати необхідність трансформації маркетингового механізму управління аграрними підприємствами, спрямованої на підвищення їх конкурентоспроможності, ринкової стійкості та економічної ефективності в умовах ринкових змін.

Ільченко Т. [4] акцентує, євроінтеграційні процеси суттєво впливають на формування та реалізацію маркетингових стратегій аграрних підприємств, зумовлюючи їх орієнтацію на європейські ринки, стандарти якості та принципи сталого розвитку. Умови доступу до ринку ЄС вимагають адаптації продуктового портфеля, удосконалення систем сертифікації, простежуваності та екологічного маркування, що безпосередньо відображається на маркетингових рішеннях підприємств. На думку Дергоусової А., Токаревої В., Панасюк І. [2], водночас зростає значення клієнтоорієнтованого підходу, брендингу, розвитку цифрових каналів збуту та маркетингових комунікацій, спрямованих на підвищення довіри споживачів і партнерів. Дійсно, євроінтеграція стимулює перехід аграрних підприємств від переважно тактичних маркетингових дій до стратегічно орієнтованих, інноваційних і конкурентоспроможних маркетингових стратегій.

Для наочного відображення ключових складових та взаємозв'язків у формуванні маркетингової стратегії аграрних підприємств пропонуємо її схему на рис. 1, яка демонструє структуру стратегії, включаючи такі основні елементи, як аналіз ринку, позиціонування продукції, вибір каналів збуту, інструменти просування та оцінку ефективності маркетингових рішень.

Для комплексного аналізу факторів, що ускладнюють ефективну трансформацію маркетингового механізму управління аграрними підприємствами, доцільно розглянути ключові бар'єри, ризики та обмеження, узагальнені в табл. 4.

Така структуризація дозволяє комплексно оцінити фактори, що стримують трансформацію маркетингового механізму управління, та слугує основою для обґрунтування відповідних управлінських рішень і стратегічних пріоритетів.

У сучасних умовах глобалізації та інтеграції України в європейський економічний простір аграрні підприємства стикаються з новими викликами та конкурентними вимогами. Зміни нормативно-правового середовища, підвищення стандартів якості продукції та посилення конкурентної боротьби на внутрішньому та зовнішньому ринках потребують від аграрних суб'єктів ефективної адаптації маркетингових стратегій [11]. Саме тому актуальним стає

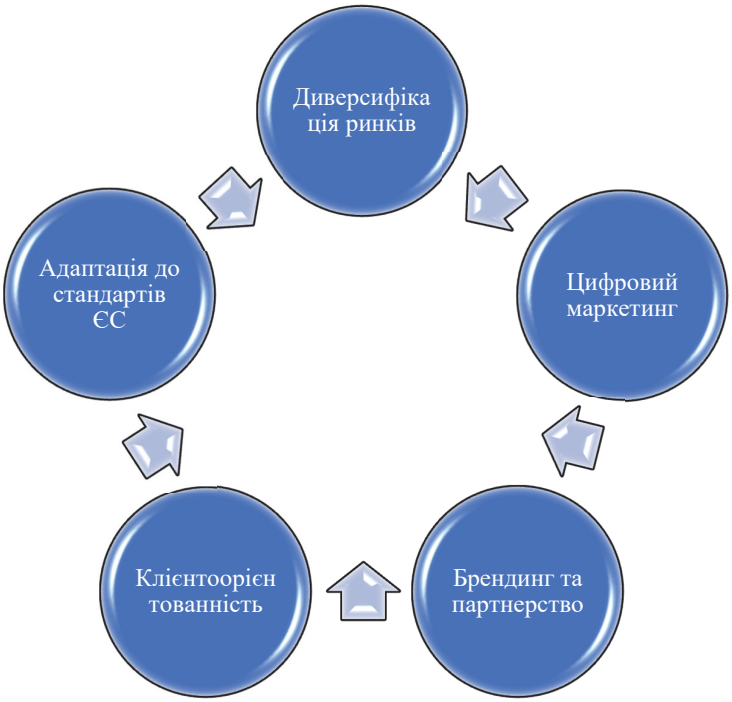


Рис. 1. Маркетингова стратегія аграрних підприємств
Джерело: авторська розробка

визначення стратегічних напрямів трансформації маркетингового механізму управління агропідприємствами, здатного забезпечити конкурентоспроможність продукції, оптимізацію каналів збуту та інтеграцію у європейські ринкові структури, зокрема:

1. Гармонізація маркетингової діяльності з вимогами ЄС передбачає адаптацію маркетингових стратегій до європейських стандартів якості, безпечності продукції, простежуваності та екологічного маркування з метою забезпечення доступу до ринків ЄС.

2. Цифровізація маркетингових процесів включає впровадження цифрових платформ, CRM-систем, інструментів аналітики великих даних та електронної

Таблиця 4

Бар'єри, ризики та обмеження трансформації маркетингового механізму управління аграрними підприємствами

Група чинників	Бар'єри трансформації	Основні ризики	Обмеження для аграрних підприємств
Інституційні та регуляторні	Невідповідність національного регулювання вимогам ЄС; складність процедур сертифікації	Втрата доступу до європейських ринків; штрафні санкції	Обмежені можливості швидкої адаптації до стандартів ЄС
Фінансово-економічні	Недостатність власних фінансових ресурсів; висока вартість маркетингових інновацій	Зростання витрат без очікуваного ефекту; фінансова нестійкість	Обмежений доступ до кредитів та інвестицій
Організаційно-управлінські	Низький рівень маркетингової зрілості управління; відсутність стратегічного бачення	Неефективна реалізація маркетингових стратегій	Обмежені управлінські компетенції персоналу
Кадрові	Дефіцит фахівців з цифрового та стратегічного маркетингу	Помилки у виборі маркетингових інструментів	Обмежені можливості навчання та перекваліфікації
Інформаційно-цифрові	Низький рівень цифровізації бізнес-процесів	Втрата конкурентних переваг; зниження клієнтоорієнтованості	Обмежений доступ до сучасних цифрових платформ і CRM-систем
Ринкові	Висока конкуренція на внутрішньому та зовнішніх ринках	Витіснення з ринку більш адаптивними конкурентами	Залежність від цінової кон'юнктури та попиту
Соціально-екологічні	Посилення вимог до екологічності та соціальної відповідальності	Репутаційні втрати у разі недотримання стандартів	Обмежені ресурси для впровадження ESG-підходів

Джерело: [1; 5; 9]

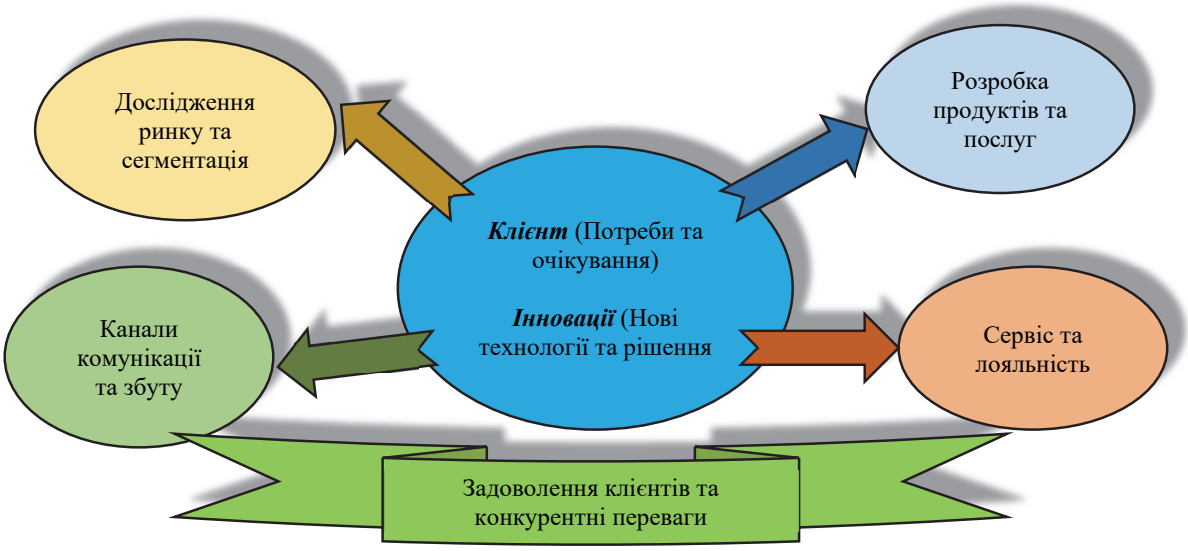


Рис. 2. Клієнтоорієнтована та інноваційна модель маркетингового управління
Джерело: авторська розробка

комерції для підвищення ефективності маркетингових рішень і клієнтоорієнтованості [2].

3. Розвиток стратегічного та клієнтоцентричного маркетингу означає переорієнтацію від тактичних збутових заходів до довгострокового стратегічного планування, заснованого на глибокому аналізі потреб споживачів і партнерів.

4. Формування конкурентоспроможного бренду аграрної продукції передбачає розвиток брендингу, репутаційного маркетингу та позиціонування продукції як якісної, екологічно безпечної й такої, що відповідає європейським цінностям [14].

5. Диверсифікація каналів збуту та логістики забезпечить розширення присутності на міжнародних і цифрових ринках, розвиток прямих каналів збуту та інтеграція в європейські логістичні ланцюги [8].

6. Інтеграція принципів сталого розвитку та ESG гарантує урахування екологічних, соціальних та управлінських аспектів у маркетинговій стратегії як інструменту підвищення довіри інвесторів і споживачів [6].

7. Підвищення кадрового та управлінського потенціалу передбачає розвиток маркетингових компетенцій персоналу, підвищення рівня управлінської зрілості та формування сучасної маркетингової культури.

8. Посилення аналітичної та прогнозної функції маркетингу здійснює використання маркетингової аналітики, моделювання попиту та моніторингу ринкових ризиків для прийняття обґрунтованих управлінських рішень [11].

Трансформація маркетингу аграрних підприємств у воєнний період передбачає адаптацію стратегій просування та збуту до умов нестабільності, мінливих ринкових вимог і обмежених ресурсів.

Для наочного відображення концепції сучасного маркетингового управління в аграрних підприємствах, що поєднує клієнтоорієнтований підхід із впровадженням інноваційних інструментів, пропонується розглянути рис. 2, який демонструє клієнтоорієнтовану та інноваційну модель маркетингового управління, відображаючи взаємозв'язок між аналізом потреб споживачів, використанням сучасних цифрових та інноваційних інструментів, стратегічним плануванням і оцінкою ефективності маркетингових рішень.

Дійсно, трансформація маркетингового механізму управління аграрними підприємствами в умовах євроінтеграційних змін передбачає адаптацію до європейських стандартів якості та безпечності продукції, активне впровадження цифрових і інноваційних інструментів та розвиток клієнтоорієнтованих стратегій.

Це сприятиме підвищенню конкурентоспроможності на внутрішніх і зовнішніх ринках, створюючи передумови для сталого розвитку аграрного сектору та інтеграції його в міжнародні економічні процеси.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Трансформація маркетингового механізму аграрних підприємств в умовах євроінтеграції потребує комплексного підходу, що поєднує інституційні, фінансові, організаційні, кадрові та цифрові чинники. Ключовими напрямками трансформації є: клієнтоорієнтованість, цифровізація, інновації, розвиток управлінських компетенцій і ESG-підходи. Бар'єри та ризики, зокрема обмежені ресурси та високі стандарти ЄС, потребують стратегічного управління для забезпечення конкурентоспроможності.

Перспективи подальших досліджень включають розробку адаптивних моделей маркетингового управління з урахуванням вимог євростандартів; дослідження впливу цифрових технологій та CRM на ефективність маркетингу; аналіз ролі інновацій та кадрового розвитку у підвищенні рентабельності та конкурентоспроможності; оцінку впливу ESG-підходів на репутаційні та ринкові показники підприємств.

Література

1. Галан В.О., Самойлова А.Р. Євроінтеграція аграрного сектора України: виклики та перспективи виконання зобов'язань. *Науковий вісник Ужгородського Національного Університету. Серія: Право.* 2025. Вип. 89. Ч. 4. С. 107–113. DOI: https://doi.org/10.24144/2307-3322.2025.89.4.16

2. Дергоусова А., Токарева В., Панасюк І. Клієнтоорієнтований маркетинг в умовах цифровізації економіки. *Економіка та суспільство.* 2024. Вип. 62. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-11

3. Державна служба статистики України. URL: https://www.ukrstat.gov.ua (дата звернення: 14.12.2025).

4. Ільченко Т. Маркетингова стратегія діяльності аграрних підприємств в умовах діджиталізації. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 26. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-21

5. Красноруцький О.О., Маренич Т.Г., Марченко В.А., Помогалова Н.В. Трансформація маркетингу аграрних підприємств в умовах воєнного часу. *Український журнал прикладної економіки та техніки.* 2023. Том 8. № 3. С. 10–17. DOI: https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-3-1

6. Лишенко М., Петренко О. Вплив сталого розвитку на маркетингову діяльність аграрних підприємств. *Економіка та суспільство.* 2024. Вип. 65. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-124

7. Логоша Р.В., Пронько Л.М. Маркетинг-менеджмент у системі управління аграрних підприємств. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики.* 2022. № 3 (61). С. 77–91. DOI: 10.37128/2411-4413-2022-3-5

8. Мазур К.В., Томашук І.В., Томчук О.Ф., Коваль О.В. Маркетингова діяльність в аграрних підприємствах: реалії та перспективи. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики.* 2024. № 2(68). С. 60–79. DOI: 10.37128/2411-4413-2024-2-4

9. Москаленко О.В., Сагачко Ю.М., Єфремова Н.О., Козлов Р.В. Стратегічне управління маркетинговою діяльністю аграрних підприємств в умовах диджиталізації на основі впливу чинників макросередовища. *Український журнал прикладної економіки та техніки.* 2025. Т. 10. № 1. С. 71–75. DOI: https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-1-12

10. Семчук І.А. Формування маркетингової політики сільськогосподарських підприємств з виробництва біопалива: кваліфікаційна наукова праця на здобуття ступеня к.е.н. Вінниця : ВНАУ, 2021. 239 с. https://vsau.org/assets/images/content/nauka/specrady/diser-semchuk.pdf

11. Севідова І.О. Сучасні аспекти розвитку маркетингової діяльності підприємств аграрної галузі. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка.* 2019. Вип. 206. С. 76–88. URL: https://repo.btu.kharkiv.ua/server/api/core/bitstreams/fdb1cc57-d605-4c21-a62b-745f906cdccc/content (дата звернення: 19.11.2025).

12. Тарасюк А.В. Методичні підходи до оцінки ефективності маркетингової діяльності аграрних підприємств. *Ефективна економіка.* 2019. №9. DOI: 10.32702/2307-2105-2019.9.153. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7276 (дата звернення: 13.01.2026).

13. Marketing In The Farming Industry Statistics. 2025. URL: https://worldmetrics.org/marketing-in-the-farming-industry-statistics/?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 03.01.2026).

14. Tomashuk I., Dzhedzhula O., Koval O. Organization of marketing activities in agricultural enterprises. *Baltic Journal of Economic Studies.* 2024. Vol. 10. № 1. P. 222–236. DOI: https://doi.org/10.30525/2256-0742/2024-10-1-222-236

References

1. Galan, V.O., & Samoylova, A.R. (2025). Yevrointehratsiya ahrarnoho sektora Ukrayiny: vyklyky ta perspektyvy vykonannya zobovyazan [European integration of the agricultural sector of Ukraine: challenges and prospects for fulfilling obligations]. *Naukovyy visnyk Uzhhorodskoho Natsional'noho Universytetu. Seriya: Pravo*, 89, 4, 107–113. DOI: https://doi.org/10.24144/2307-3322.2025.89.4.16 [in Ukrainian].

2. Derhousova, A., Tokareva, V., & Panasyuk, I.K. (2024). Kliyento-oriyentovanyy marketynh v umovakh tsyfrovizatsiyi ekonomiky [Customer-oriented marketing in the context of digitalization of the economy]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 62. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-11 [in Ukrainian].

3. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy [State Statistics Service of Ukraine]. URL: https://www.ukrstat.gov.ua [in Ukrainian].

4. Ilchenko, T. (2021). Marketynhova stratehiya diyalnosti ahrarnykh pidpryyemstv v umovakh didzhytalizatsiyi [Marketing strategy of agricultural enterprises in the context of digitalization]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 26. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-21 [in Ukrainian].

5. Krasnorutskyi, O.O., Marenych, T.H., Marchenko, V.A., & Pomogalova, N.V. (2023). Transformatsiya marketynhu ahrarnykh pidpryyemstv v umovakh voyennoho chasu [Transformation of marketing of agricultural enterprises in wartime]. *Ukrayinskyy zhurnal prykladnoyi ekonomiky ta tekhniky*, 8, 3, 10–17. DOI: https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-3-1 [in Ukrainian].

6. Lyshenko, M., & Petrenko, O. (2024). Vplyv staloho rozvytku na marketynhovu diyalnist ahrarnykh pidpryyemstv [The impact of sustainable development on the marketing activities of agricultural enterprises]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 65. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-124 [in Ukrainian].

7. Logosha, R.V., & Pronko, L.M. (2022). Marketynh-menedzhment u systemi upravlinnya ahrarnykh pidpryyemstv [Marketing management in the management system of agricultural enterprises]. *Ekonomika, finansy, menedzhment: aktualni pytannya nauky i praktyky*, 3 (61), 77–91. DOI: 10.37128/2411-4413-2022-3-5 [in Ukrainian].

8. Mazur, K.V., Tomashuk, I.V., Tomchuk, O.F., & Koval, O.V. (2024). Marketynhova diyalnist′ v ahrarnykh pidpryyemstvakh: realiyi ta perspektyvy [Marketing activities in agricultural enterprises: realities and prospects]. *Ekonomika, finansy, menedzhment: aktualni pytannya nauky i praktyky*, 2(68), 60–79. DOI: 10.37128/2411-4413-2024-2-4 [in Ukrainian].

9. Moskalenko, O.V., Sahachko, Yu.M., Yefremova, N.O., & Kozlov, R.V. (2025). Stratehichne upravlinnya marketynhovoyu diyalnistyu ahrarnykh pidpryyemstv v umovakh didzhytalizatsiyi na osnovi vplyvu chynnykiv makrosredovyshcha [Strategic management of marketing activities of agricultural enterprises in the context of digitalization based on the influence of macroenvironmental factors]. *Ukrayinskyy zhurnal prykladnoyi ekonomiky ta tekhniky*, 10, 1, 71–75. DOI: https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-1-12 [in Ukrainian].

10. Semchuk, I.A. (2021). Formuvannya marketynhovoyi polityky silskohospodarskykh pidpryyemstv z vyrobnytstva biopalyva [Formation of marketing policy of agricultural enterprises for the production of biofuels]: kvalifikatsiyna naukova pratsya na zdobuttya stupenya k.e.n. Vinnytsya: VNAU, 239 p. https://vsau.org/assets/images/content/nauka/specrady/diser-semchuk.pdf [in Ukrainian].

11. Sevidova, I.O. (2019). Suchasni aspekty rozvytku marketynhovoyi diyalnosti pidpryyemstv ahrarnoï haluzi [Modern aspects of the development of marketing activities of agricultural enterprises]. *Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu silskoho hospodarstva imeni Petra Vasylenka*, 206, 76–88. URL: https://repo.btu.kharkiv.ua/server/api/core/bitstreams/fdb1cc57-d605–4c21-a62b-745f906cdccc/content [in Ukrainian].

12. Tarasyuk, A.V. (2019). Metodychni pidkhody do otsinky efektyvnosti marketynhovoyi diyalnosti ahrarnykh pidpryyemstv [Methodological approaches to assessing the effectiveness of marketing activities of agricultural enterprises]. *Efektyvna ekonomika*, 9. DOI: 10.32702/2307-2105-2019.9.153. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7276 [in Ukrainian].

13. Marketing In The Farming Industry Statistics. 2025. URL: https://worldmetrics.org/marketing-in-the-farming-industry-statistics/?utm_source=chatgpt.com

14. Tomashuk, I., Dzhedzhula, O., & Koval, O. (2024). Organization of marketing activities in agricultural enterprises. *Baltic Journal of Economic Studies*, 10, 1, 222–236. DOI: https://doi.org/10.30525/2256-0742/2024-10-1-222-236

УДК 658.26:330.15:664

Ладижинський Ілля Вікторович
аспірант, здобувач PhD спеціальності Економіка (051)
Державного біотехнологічного університету
Ladyzhynskyi Illia
Postgraduate Student, PhD candidate (specialty Economics (051)) of the
State Biotechnological University
ORCID: 0009-0009-1538-4776

DOI: 10.25313/2520-2294-2026-1-11843

ЕНЕРГЕТИЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІНСТРУМЕНТ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРИНЦИПІВ ЗЕЛЕНОЇ ЕКОНОМІКИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ АГРОПРОМИСЛОВИХ ЛАНЦЮГІВ

ENERGY MANAGEMENT AS A TOOL FOR IMPLEMENTING GREEN ECONOMY PRINCIPLES IN AGRI-FOOD CHAIN ENTERPRISES

Анотація. *Вступ. У сучасних умовах глобальної економічної нестабільності, та пов'язаних з її подоланням трансформації економічних систем у напрямку сталого розвитку, питання енергоефективності та раціонального використання ресурсів набувають стратегічного значення. Особливої актуальності ці питання набувають для енергоємних галузей, зокрема агропромислового комплексу, де частка енергетичних витрат у собівартості продукції може сягати 18–35%. Для нашої країни це питання набуло особливої гостроти в контексті повномасштабної війни та руйнування інфраструктури. Україна, маючи одну з найбільш енергоємних економік світу (показник енергоємності ВВП у 2–2,7 рази перевищує середньоєвропейський), володіє значним потенціалом енергозбереження, що оцінюється у 25–30% для харчової промисловості. У контексті євроінтеграції та впровадження вимог Європейського зеленого курсу, енергетичний менеджмент стає не лише інструментом оптимізації витрат, а й необхідною умовою забезпечення конкурентоспроможності та доступу до міжнародних ринків.*

Мета. Дослідження спрямоване на обґрунтування ролі енергетичного менеджменту як системного інструменту впровадження принципів зеленої економіки на підприємствах агропромислових ланцюгів, зазначення специфіки його впровадження у кондитерській промисловості та надання деяких практичних рекомендацій щодо підвищення енергетичної ефективності виробництва.

Завдання: систематизувати підходи до питання енергетичного менеджменту, проаналізувати відповідне законодавство, обґрунтувати основу, розробити модель, визначити бар'єри на шляху впровадження системи енергетичного менеджменту та драйвери впровадження.

Матеріали і методи. Дослідження базується на аналізі міжнародних стандартів енергетичного менеджменту (ISO 50001:2018), директив ЄС з енергоефективності (2012/27/EU, 2023/1791/EU), національного законодавства України у сфері енергоефективності, статистичних даних Державного агентства з енергоефективності та енергозбереження України, Євростату, Міжнародного енергетичного агентства (IEA), FAO (2024). Використано методи системного аналізу, компаративістики, економіко-статистичного аналізу та узагальнення практичного досвіду європейських підприємств харчової промисловості.

Результати. У статті систематизовано концептуальні підходи до енергозбереження та енергоефективності, підходи до енергоменеджменту в контексті зеленої економіки та в умовах декарбонізації економіки, проведено аналіз еволюції законодавства України в сфері енергозбереження. Визначено концепцію енергетичного менеджменту як інституційну основу реалізації політики енергоефективності, що охоплює стратегічні, операційні, організаційно-культурні та технологічні аспекти управління енергоспоживанням підприємства. Проаналізовано п'ятиетапну модель впровадження систем енергетичного менеджменту, адаптовану до специфіки підприємств агропромислового комплексу. Визначено ключові бар'єри впровадження (технологічні, економічні, організаційні, регуляторні) та драйвери (регуляторний тиск ЄС, механізм

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

CBAM, вимоги ESG, доступ до зеленого фінансування) енергоефективності в українському контексті, адаптовано модель впровадження енергетичного менеджменту для підприємств харчової промисловості.

Перспективи. Подальші дослідження доцільно спрямувати на розробку практичних підходів до оцінки та підвищення енергетичної ефективності підприємств харчової та кондитерської галузі, галузево-специфічних методик оцінки ефективності та результативності впровадження систем енергетичного менеджменту, вивчення потенціалу впровадження цифрових технологій, а також аналіз механізмів утилізації вторинних енергетичних ресурсів у кондитерській промисловості.

Ключові слова: *енергетичний менеджмент, енергоефективність, зелена економіка, агропромислові ланцюги, кондитерська промисловість, ISO 50001, циркулярна економіка, Європейський зелений курс, декарбонізація.*

Summary. *Introduction. In the current context of global economic instability and the associated transformation of economic systems towards sustainable development, issues of energy efficiency and rational resource use are gaining strategic importance. These issues are particularly relevant for energy-intensive industries, specifically the agro-industrial complex, where the share of energy costs in production costs can reach 18–35%. For our country, this issue has become especially acute in the context of full-scale war and infrastructure destruction. Ukraine, having one of the most energy-intensive economies in the world (GDP energy intensity indicator is 2–2.7 times higher than the European average), possesses significant energy saving potential, estimated at 25–30% for the food industry. In the context of European integration and implementation of European Green Deal requirements, energy management becomes not only a cost optimization tool but also a necessary condition for ensuring competitiveness and access to international markets.*

Purpose. The research aims to substantiate the role of energy management as a systematic tool for implementing green economy principles in agri-food chain enterprises, identify specifics of its implementation in the confectionery industry, and provide practical recommendations for improving production energy efficiency.

Tasks: to systematize approaches to energy management issues, analyze relevant legislation, substantiate the foundation, develop a model, identify barriers to energy management system implementation, and determine implementation drivers.

Materials and methods. The study is based on analysis of international energy management standards (ISO 50001:2018), EU energy efficiency directives (2012/27/EU, 2023/1791/EU), Ukrainian national legislation on energy efficiency, statistical data from the State Agency on Energy Efficiency and Energy Saving of Ukraine, Eurostat, International Energy Agency (IEA), and FAO (2024). Methods of system analysis, comparative studies, economic-statistical analysis, and generalization of European food industry enterprises' practical experience were used.

Results. The article systematizes conceptual approaches to energy saving and energy efficiency, approaches to energy management in the context of green economy and economic decarbonization conditions, and analyzes the evolution of Ukrainian legislation in the field of energy saving. The concept of energy management is defined as the institutional basis for implementing energy efficiency policy, covering strategic, operational, organizational-cultural, and technological aspects of enterprise energy consumption management. A five-stage model for implementing energy management systems, adapted to the specifics of agro-industrial complex enterprises, is analyzed. Key implementation barriers (technological, economic, organizational, regulatory) and drivers (EU regulatory pressure, CBAM mechanism, ESG requirements, access to green financing) of energy efficiency in the Ukrainian context are identified, and an energy management implementation model for food industry enterprises is adapted.

Discussion. Further research should be directed towards developing practical approaches to assessing and improving energy efficiency of food and confectionery industry enterprises, industry-specific methodologies for evaluating the effectiveness and performance of energy management system implementation, studying the potential for digital technology implementation, and analyzing mechanisms for utilizing secondary energy resources in the confectionery industry.

Key words: *energy management, energy efficiency, green economy, agri-food chains, confectionery industry, ISO 50001, circular economy, European Green Deal, decarbonization.*

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується глибокими структурними трансформаціями, зумовленими загостренням екологічних проблем, обмеженістю енергетичних ресурсів та посиленням конкуренції на глобальних ринках. У цьому контексті енергоефективність підприємств та організацій стає не лише питанням економічної доцільності, а й стратегічним пріоритетом національної економічної політики та корпоративного управління.

Світова економіка рухається до моделі «net zero», що передбачає радикальне зниження невикористаних відходів виробництв та вуглецевого сліду.

За оцінками IEA (Міжнародного Енергетичного Агентства), у 2024 році глобальна енергоємність знизилась лише на 1%, що становить половину середньорічного темпу покращення за період 2010–2019 років. Водночас, згідно з даними IEA Energy Efficiency 2024, комбіновані державні та приватні інвестиції в енергоефективність досягли рекордних 660 млрд. доларів США, що перевищує інвестиції в нафтогазовий сектор на 10%.

Енергоємність української економіки у 2018 році становила 0,25 тонн нафтового еквіваленту (toe) на тисячу доларів США за паритетом купівельної спроможності (ПКС), що було вдвічі вище за світовий середній показник (0,11 toe/1000 USD) [3].

Особливу актуальність питання енергоефективності набувають для агропромислового сектору, зокрема харчової та кондитерської промисловості.

Таблиця 1

Динаміка глобальної енергоємності та інвестицій в енергоефективність (2019–2024)

Показник	2019	2022	2024	Зміна 2024/2019, %
Темп покращення енергоємності, %	2	1,2	1	-50
Інвестиції в енергоефективність, млрд. USD	445	660	660	48,3
Частка в загальних енергоінвестиціях, %	42	48	50	+8%
Сертифікати ISO 50001, тис. од.	25	35	38+	52

Джерело: складено автором на основі IEA Energy Efficiency 2024 [43]; ISO Survey 2024 [44]; Natural Resources Canada, 2024 [45]

За даними FAO (2024), виробництво продуктів харчування та їх переміщення від ферм до споживачів становить близько 30% глобального споживання енергії та спричиняє 31% викидів парникових газів [1].

Для українського АПК, частка якого у експорті досягла 48% (Національний банк України, 2023), енергоефективність стає ключовим фактором конкурентоспроможності.

Впровадження Механізму транскордонного вуглецевого коригування (CBAM) Євросоюзом створює нові економічні реалії для українських експортерів. Так, ризики додаткових податків можуть призвести до додаткових витрат від 5% до 15% вартості експорту.

У цьому контексті енергетичний менеджмент (EnMS) як системний підхід до управління енергоспоживанням перестає бути просто інструментом економії витрат, та фактично стає критично важливим інструментом забезпечення конкурентоспроможності підприємств та їх інтеграції у глобальні ланцюги постачання, залучення інвестицій для відбудови.

Проте, незважаючи на очевидну актуальність, рівень впровадження систем енергетичного менеджменту на українських підприємствах залишається низьким, що обумовлює необхідність поглибленого дослідження теоретико-методологічних та практичних аспектів даної проблематики.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні та практичні аспекти енергозбереження та енергетичного менеджменту знайшли відображення у працях вітчизняних та зарубіжних учених.

Концептуальні основи енергозбереження досліджувались у працях Бушми В. М. [6], Гордієнко О. С. [7], Гнідого М. В. [8], які розглядали енергозбереження з позицій технологічного та економічного підходів. Захарова О. В. [9] акцентувала увагу на необхідності впровадження енергетичного менеджменту як системи методів, що дозволяють підприємству з найменшими витратами впровадити концепцію енергозбереження. Гаприндашвілі Б. В. [10] визначав енергозбереження як комплекс організаційних, наукових, економічних, екологічних і технологічних дій.

Методологічні аспекти енергетичного менеджменту висвітлено у роботах Бакаліна Ю. І. [22], Маляренко В. А. [34], Каїри Л. Г. [35], які розробили практичні підходи до організації систем енергоменеджменту на промислових підприємствах. Також було запропоновано комплексний підхід до енергозбереження та енергетичного менеджменту у промисловості.

Касьянова Н. В. [12; 21] дослідила впровадження стратегії енергозбереження на промислових підприємствах, підкресливши роль енергетичного менеджменту у цьому процесі.

Питання трансформації агропродовольчих систем у контексті зеленої економіки досліджувались у роботах D'Amato et al. (2017) [37], Kirchherr et al. (2017) [38], Geissdoerfer et al. (2020) [39; 40], Ghisellini et al. (2016) [41], а також у звітах міжнародних організацій — FAO [1; 15], UNEP [29], Ellen MacArthur Foundation [36].

На міжнародному рівні методологічні основи енергетичного менеджменту закладено у стандарті ISO 50001:2018 [23], директивах ЄС з енергоефективності [13; 18; 19], дослідженнях Міжнародного Енергетичного Агентства [3], також в цих дослідженнях аналізуються глобальні тренди енергоспоживання та інвестицій.

Сучасні наукові дискурси (за даними FAO, UNEP) зміщують акцент з ізольованих заходів з енергозбереження на комплексний управлінський підхід. Важливим аспектом є поєднання концепцій зеленої економіки та «Industry 4.0», де енергетичний менеджмент інтегрується в загальну систему управління якістю та стійкістю підприємства.

Однак, залишається недостатньо дослідженою специфіка впровадження систем енергетичного менеджменту на підприємствах агропромислових ланцюгів України в контексті реалізації принципів зеленої економіки та адаптації до вимог європейського законодавства.

Метою статті є обґрунтування енергетичного менеджменту як системного інструменту реалізації принципів зеленої економіки на підприємствах агропромислових ланцюгів, виявлення специфіки його впровадження в умовах євроінтеграційних процесів, з урахуванням викликів воєнного часу.

Для досягнення мети статті сформовані завдання:

– систематизувати концептуальні підходи до енергозбереження та енергоефективності в контексті зеленої економіки;
– провести аналіз еволюції законодавчої бази України у сфері енергоефективності та процес її гармонізації з європейським законодавством;
– обґрунтувати енергетичний менеджмент як інституційну основу реалізації принципів зеленої економіки;

– адаптувати поетапну модель впровадження систем енергетичного менеджменту для підприємств кондитерської промисловості;
– ідентифікувати бар'єри та драйвери впровадження енергоефективних практик в контексті українського АПК.

Матеріали і методи. Дослідження базується на аналізі міжнародних стандартів енергетичного менеджменту (ISO 50001:2018), директив ЄС з енергоефективності (2012/27/EU, 2023/1791/EU), національного законодавства України у сфері енергоефективності, статистичних даних Державного агентства з енергоефективності та енергозбереження України, Євростату, Міжнародного енергетичного агентства (IEA), FAO (2024). Використано методи системного аналізу, компаративістики, економіко-статистичного аналізу та узагальнення практичного досвіду європейських підприємств харчової промисловості.

Виклад основного матеріалу. У сучасному науковому дискурсі відбувається зміна розуміння категорій «енергозбереження» та «енергоефективність» від суто технічних характеристик до комплексних економічних інструментів сталого розвитку, у контексті моделі зеленої економіки.

За визначенням ДСТУ 2420–94 [16], енергоефективність характеризує «ступінь використання енергії на одиницю кінцевого продукту», що підкреслює її якісну природу. Водночас енергозбереження визначається як «діяльність, спрямована на ефективне використання паливно-енергетичних ресурсів» [5].

Їх ключова відмінність: енергоефективність — це якісна характеристика, енергозбереження — фіксує результат зниження споживання енергії.

У міжнародній практиці термін «energy efficiency» пов'язується з реалізацією технічних та організаційно-управлінських заходів без погіршення якості продукції.

Систематизація наукових підходів виявила п'ять основних парадигм розуміння енергозбереження: технологічну (Бушма В.М. [6], Гордієнко О.С. [7]), економічну (Захарова О.В. [9]), екологічну (Гаприндашвілі Б.В. [10]), системно-управлінську (базується на ISO 50001 [23]) та інституційну (розглядає енергозбереження як елемент державної політики).

У контексті зеленої економіки енергоефективність набуває нового виміру, стаючи інтегральним показником технологічного рівня економіки, екологічної відповідальності та соціальної стійкості підприємств.

Міжнародне Енергетичне Агентство визначає енергоефективність як «критично важливий інструмент для зменшення тиску на систему постачання енергоресурсів» [3]. За їх оцінками, глобальна енергетична система є вразливою до короткострокових шоків, а енергоефективність виступає ключовим механізмом підвищення енергетичної безпеки.

Формування національної політики енергоефективності пройшло три етапи: початковий (Закон «Про енергозбереження» 1994 [5]), перехідний (імплементація вимог Енергетичного Співтовариства 2015–2020) та євроінтеграційний (Закон «Про енергетичну ефективність» 2021 [17]).

Якісний перехід від лиш визначення правових, економічних та організаційних засад регулювання питань енергозбереження до повної гармонізації з acquis communautaire ЄС відбувся саме з прийняттям Закону України «Про енергетичну ефективність» (2021, № 1818-IX). Цей закон імплементує положення Директиви 2012/27/EU про енергоефективність [13], Директиви 2009/125/ЄС про екодизайн [18] та Регламенту (ЄС) 2017/1369 про енергетичне маркування [20].

Ключові новації Закону 2021 року включають:

1. Встановлення цільових показників: індикативна національна ціль щодо скорочення кінцевого споживання енергії у розмірі не менше 9% до 2030 року порівняно з середнім показником 2016–2018 років.

2. Обов'язковість енергоаудиту: великі підприємства (понад 250 працівників та річний дохід понад 50 млн. євро) зобов'язані проводити енергоаудит кожні чотири роки. Підприємства, що впровадили ISO 50001, звільняються від цієї вимоги.

3. Розвиток ЕСКО-механізму: енергосервіс визначається як підприємницька діяльність, що передбачає оплату за отримані результати з енергоефективності, з поверненням інвестицій за рахунок досягнутої економії.

4. Екодизайн та енергомаркування: впровадження механізмів, що стимулюють вибір більш ефективного обладнання та створюють прозорість для споживачів.

Для підприємств харчової промисловості критичною є Стратегія «Від ферми до виделки» (Farm-to-Fork Strategy) [31], яка передбачає скорочення використання пестицидів на 50%, зменшення використання добрив на 20% та збільшення частки органічного землеробства до 25% до 2030 року, що вимагає комплексної трансформації агропродовольчих ланцюгів, включаючи енергетичний компонент.

Енергетичний менеджмент являє собою інтегровану організаційно-економічну систему, що забезпечує планування, моніторинг, аналіз і безперервне вдосконалення енергетичних показників діяльності підприємства, а також організацію, мотивацію щодо раціонального використання енергетичних ресурсів [22].

На відміну від фрагментарних енергозберігаючих заходів, енергетичний менеджмент передбачає системний підхід до управління енергоспоживанням на всіх рівнях організації.

Систематизація підходів до енергетичного менеджменту дозволяє розглядати енергетичний менеджмент у концептуальному вимірі, він охоплює чотири взаємопов'язані аспекти:

1. Стратегічний аспект включає інтеграцію енергетичної політики в загальну стратегію підприємства, формування довгострокового бачення

енергетичної ефективності, узгодження енергетичних цілей з бізнес-цілями та забезпечення комплаєнсу з міжнародними стандартами.

2. Операційний аспект передбачає перехід від реактивного до проактивного управління енергоспоживанням, систематичний моніторинг та аналіз енергетичних потоків, оптимізацію режимів роботи обладнання та впровадження кращих практик.

3. Організаційно-культурний аспект фокусується на формуванні культури раціонального використання енергії, підвищенні компетентності персоналу, створенні системи мотивації та розвитку енергетичної свідомості працівників.

4. Технологічний аспект охоплює впровадження систем обліку та моніторингу, використання цифрових технологій для аналізу даних, планування модернізації обладнання та інтеграцію відновлюваних джерел енергії.

Міжнародний стандарт ISO 50001:2018 [23] встановлює системні вимоги до енергетичного менеджменту, базуючись на методології циклу Демінга (PDCA): Plan-Do-Check-Act.

Стандарт встановлює обов'язкові елементи системи, включаючи енергетичну політику, енергетичне планування, енергетичний огляд, енергетичні цілі та показники, операційний контроль, моніторинг та вимірювання.

Для підприємств харчової та кондитерської промисловості енергетичний менеджмент має особливе значення через високу енергоємність технологічних процесів. За даними U.S. Energy Information Administration [14], підприємства харчових послуг майже в чотири рази більш енергоємні, ніж комерційні будівлі, споживаючи в середньому 263 MBtu/sf порівняно з 70 Mbtu/sf.

Європейська практика свідчить, що впровадження систем енергетичного менеджменту дозволяє знизити енергоспоживання підприємств у середньому на 10–15% без значних інвестицій та забезпечити прогнозованість енергетичних витрат. При комплексній модернізації обладнання скорочення енергоспоживання може досягати 25–40% (рис. 2) [34].

На основі аналізу міжнародної практики та адаптації до специфіки підприємств кондитерської промисловості розроблено п'ятиетапну модель впровадження систем енергетичного менеджменту:

Етап 1. Підготовка та ініціація (3–6 місяців)

Ключові дії: отримання зобов'язання вищого керівництва, створення енергетичної команди, призначення енергоменеджера, попередній аналіз структури енергоспоживання, оцінка ризиків енергопостачання (включаючи воєнні ризики), розробка енергетичної політики, планування ресурсів.

Очікувані результати: затверджена енергетична політика, сформована енергетична команда з визначеними ролями, виділені ресурси, розроблений план впровадження.

Етап 2. Енергетичне планування (6–9 місяців)

Ключові дії: детальний енергетичний огляд (енергоаудит), збір та аналіз даних про енергоспоживання за 3–5 років, ідентифікація значущих видів енергоспоживання (SEU), встановлення енергетичних базових ліній (EnB), розробка енергетичних показників результативності (EnPI), визначення можливостей покращення, встановлення енергетичних цілей, розробка планів дій.

Очікувані результати: детальна енергетична карта підприємства, перелік значущих енергоспоживань, встановлені базові лінії та показники результативності, ідентифіковано 15–25 можливостей для покращення, розроблено плани дій з пріоритетними заходами.

Етап 3. Впровадження та операційний контроль (9–18 місяців)

Ключові дії: встановлення систем моніторингу та обліку енергоспоживання, впровадження опера-

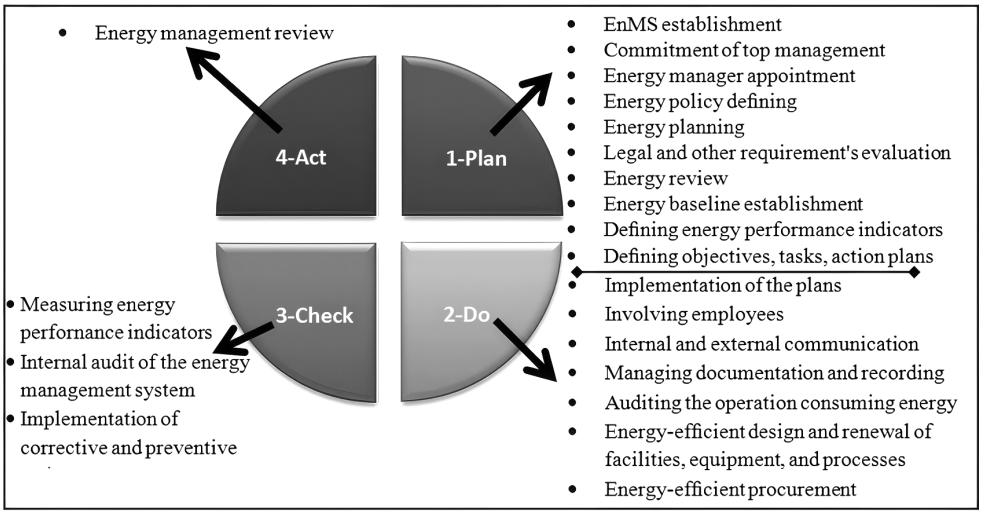


Рис. 1. Цикл PDCA для енергетичного менеджменту (ISO 50001)

Джерело: складено автором на основі [42]

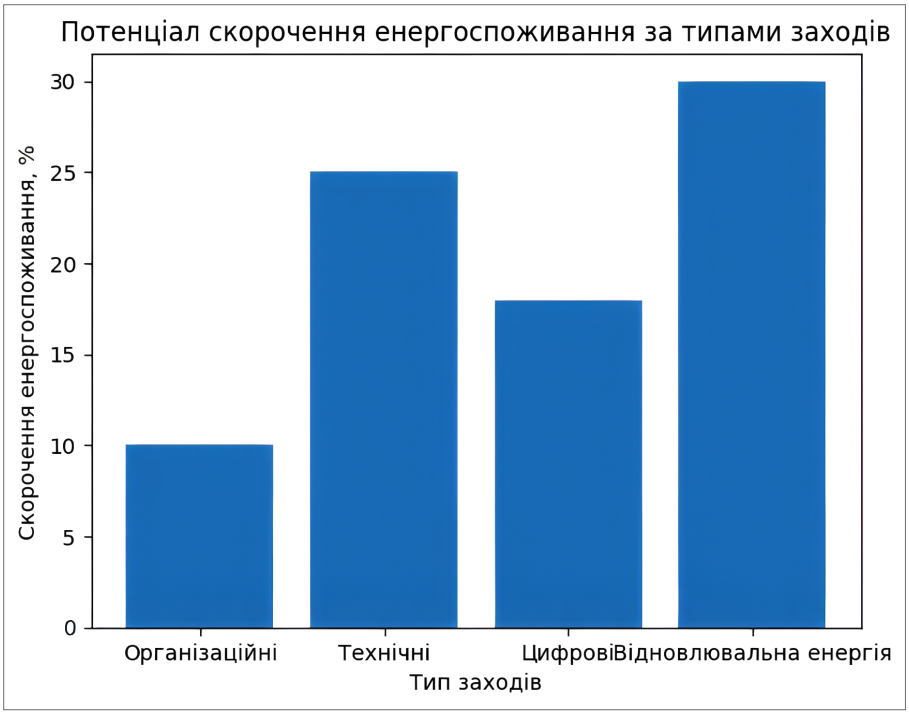


Рис. 2. Потенціал скорочення енергоспоживання по типам заходів

Джерело: складено автором на основі [34]

ційного контролю за значущими енергоспоживаннями, реалізація пріоритетних заходів, розробка операційних процедур, навчання персоналу, встановлення каналів комунікації, документування системи.

Очікувані результати: функціонуюча система моніторингу, впроваджені операційні процедури, реалізовано 5–10 пріоритетних енергозберігаючих заходів, навчений персонал, задокументована система.

Етап 4. Перевірка та аналіз (постійна діяльність з 12-го місяця)

Ключові дії: регулярний моніторинг енергетичних показників, аналіз відхилень від базових ліній, проведення внутрішніх аудитів, періодичний аналіз з боку керівництва, оцінка ефективності впроваджених заходів, калібрування вимірювального обладнання.

Очікувані результати: регулярні звіти про енергетичну результативність, виявлення відхилень та їх причин, звіти внутрішніх аудитів, протоколи аналізу з боку керівництва, скориговані цілі та плани дій.

Етап 5. Безперервне вдосконалення (постійна діяльність)

Ключові дії: коригувальні та запобіжні дії при виявленні невідповідностей, оновлення енергетичних цілей, розробка нових планів дій, впровадження інноваційних технологій, постійне навчання персоналу, обмін досвідом з кращими практиками.

Очікувані результати: постійне зниження енергоємності виробництва, регулярне досягнення встановлених енергетичних цілей, інтеграція енергоефективності в організаційну культуру, підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Ця модель базується на циклі Демінга (PDCA) і забезпечує безперервне вдосконалення енергетичної результативності підприємства.

Аналіз практики впровадження систем енергетичного менеджменту виявив низку бар'єрів на шляху впровадження, а також драйверів (чинників), що сприяють впровадженню таких систем, специфічних для українського контексту.

Так, основними бар'єрами є:

Економічні: високі початкові інвестиції (обладнання для рекуперації тепла: 150–350 €/кВт, біогазові установки: 3,500–6,500 €/кВт), що для малих та середніх підприємств становить 15–35% річного обороту; тривалий термін окупності (3,5–6,5 років для складних систем); обмежений доступ до фінансування через недостатній розвиток механізмів зеленого фінансування в Україні та високі відсоткові ставки (мінімум 16–22% річних).

Технологічні: застаріла інфраструктура (середній вік обладнання 18–25 років), складність інтеграції нових систем у стару інфраструктуру, обмеженість технологій для специфічних потоків, недостатня автоматизація.

Організаційні: брак кваліфікованих кадрів з енергоменеджменту, низька обізнаність керівництва про можливості, організаційна інертність, фокус на короткострокових результатах.

Регуляторні: недосконале законодавство (класифікація побічних продуктів як «відходів»), складні дозвільні процедури, тривалість погоджень (6–18 місяців), низькі екологічні штрафи та збори.

Ключові драйвери що спонукають впроваджувати системи енергетичного менеджменту:

Регуляторний тиск: впровадження EU CBAM з 2026–2027 років, що створює додаткові витрати від 5% до 15% вартості експорту для енергоємних виробництв; посилення екологічних стандартів ЄС; вимоги Директиви 2012/27/EU щодо обов'язкових енергоаудитів.

Економічні стимули: зростання цін на енергоносії (2020–2023: +180% газ, +65% електроенергія); доступ до «зелених» кредитів з пільговими ставками (на 1,5–2,5% нижчі); програми Фонду енергоефективності України (до 35% вартості проекту) [43]; міжнародні грантові програми (USAID, GIZ, UNDP, EBRD).

Репутаційні вигоди: вимоги міжнародних роздрібних мереж (Carrefour, Metro, Tesco) [33]; зростаючий споживчий попит на екологічну продукцію (понад 60% європейських споживачів готові платити премію 5–15%); ESG-рейтинги та доступ до капіталу; конкурентна перевага на міжнародних ринках.

Технологічний прогрес: здешевлення відновлювальних джерел енергії, розвиток цифрових технологій (IoT, AI, Digital Twins) для оптимізації ресурсів, доступність сучасного енергоефективного обладнання.

Для України характерним є високий потенціал енергозбереження саме в агропромисловому секторі, зокрема в харчовій промисловості, де питомі витрати енергії на 20–40% перевищують середні показники країн ЄС. За даними Державного агентства з енергоефективності та енергозбереження України (2023), потенціал енергозбереження у харчовій промисловості оцінюється у 1,5 млн. тонн умовного палива щорічно.

Порівняльний аналіз (табл. 2.) енергетичних показників виявляє значні резерви покращення.

Особливо значущим є низький рівень утилізації вторинних енергетичних ресурсів (ВЕР): в Україні він становить лише 15–25%, тоді як у країнах ЄС — 45–60%.

Для кондитерської промисловості енергозбереження має особливе значення з огляду на високу частку теплових процесів (випікання, сушіння, плавлення, охолодження), значні обсяги споживання електроенергії та тепла, а також використання допоміжних енергетичних систем. В ній ключовими напрямками енергозбереження є: оптимізація технологічних режимів теплової обробки (35–42% загального споживання), скорочення втрат у системах охолодження та кондиціонування (18–25% споживання), використання ВЕР від обсмажувальних апаратів та печей, впровадження енергоефективного освітлення, використання цифрових систем моніторингу.

Система енергетичного менеджменту таких підприємств має також враховувати сезонність виробництва, нерівномірність навантаження обладнання та взаємозалежність енергетичних і технологічних параметрів.

Для підприємств кондитерської галузі успішне впровадження ЕМ потребує:
– високого рівня підготовки персоналу з питань енергоефективності;
– інтеграції ЕМ у корпоративну культуру;
– системної взаємодії з постачальниками та підрядниками для оптимізації енергетичних потоків у всьому ланцюгу.

Комплексний підхід до енергоефективності дозволяє досягти синергетичного ефекту: короткострокові заходи (1–2 роки) забезпечують зниження енергетичних витрат на 10–20% через організаційні заходи, а у структурі собівартості — зниження на 3–10%; середньострокові (3–5 років) — зниження енергоспоживання (насамперед, теплової та електричної енергії) на 20–35% через модернізацію обладнання; довгострокові (5–10 років) — створення стійких конкурентних переваг через низьку енергоємність виробництва.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Таким чином, було проведено комплексне дослідження енергетичного менеджменту як інструменту реалізації принципів зеленої економіки на підприємствах агропромислових ланцюгів, що дозволило сформулювати наступні висновки:

Енергетичний менеджмент є інтегрованою організаційно-економічною системою, що забезпечує планування, організацію, моніторинг, аналіз і безперервне вдосконалення енергетичних показників, мотивацію до енергоефективності, охоплюючи стратегічні, операційні, організаційно-культурні та технологічні аспекти управління енергоспоживанням. Розроблена п'яти-етапна модель впровадження (підготовка, планування, впровадження, перевірка, безперервне вдосконалення) може бути успішно адаптована до специфіки підприємств кондитерської промисловості.

Таблиця 2

Порівняльний аналіз енергоефективності харчової промисловості (Україна vs ЄС)

Показник	Україна	ЄС	Потенціал покращення, %
Питомі витрати електроенергії, кВт·год/т	280–350	180–240	25–35
Питомі витрати теплової енергії, Гкал/т	0,45–0,65	0,30–0,45	30–40
Утилізація ВЕР, %	15–25	45–60	150–200
Середній вік обладнання, років	18–25	8–12	-

Джерело: складено автором на основі звітів Державного агенства з енергоефективності та енергозбереження України [27]

Міжнародний стандарт ISO 50001:2018, базуючись на циклі Демінга (PDCA), встановлює системні вимоги до енергоменеджменту.

Європейська практика свідчить, що впровадження систем енергетичного менеджменту дозволяє знизити енергоспоживання підприємств у середньому на 10–15% без значних інвестицій та на 25–40% при комплексній модернізації обладнання.

Впровадження систем енергетичного менеджменту дозволить подолати дуже велику енергоємність на мікро (підприємства) та мезорівні (галузі) вітчизняного АПК.

Було визначено ключові бар'єри впровадження (високі початкові інвестиції, застаріла інфраструктура, брак кваліфікованих кадрів, недосконале законодавство) та драйвери (регуляторний тиск ЄС, механізм CBAM, зростання цін на енергоносії, вимоги ESG, доступ до зеленого фінансування).

Перспективи подальших досліджень доцільно спрямувати на:
– розробку галузево-специфічних методик оцінки ефективності енергетичного менеджменту з урахуванням специфіки технологічних процесів;
– вивчення потенціалу цифрових технологій (IoT, AI, Digital Twins) для оптимізації енергоспоживання в режимі реального часу;
– аналіз механізмів промислового симбіозу та формування кластерів для максимізації утилізації вторинних енергетичних ресурсів;
– дослідження економічної ефективності інтеграції відновлюваних джерел енергії у виробничі процеси підприємств кондитерської промисловості;
– розробку моделей зеленого фінансування проектів енергоефективності для МСП агропромислового сектору.

Література

1. FAO. 2024. Greenhouse gas emissions from agrifood systems — Global, regional and country trends, 2000–2022. Rome. URL: https://www.fao.org/3/cd0976en/cd0976en.pdf (дата звернення: 19.01.2026).

2. Комплексна державна програма з енергозбереження України на період до 2010 року. Затверджена Постановою Кабінету Міністрів України від 5 лютого 1997 року № 148.

3. Ukraine Energy Profile. *International Energy Agency*. Paris: IEA, 2020. 97 p. URL: https://iea.blob.core.windows.net/assets/ac51678f-5069-4495-9551-87040cb0c99d/UkraineEnergyProfile.pdf (дата звернення: 19.01.2026).

4. Нормативно-правові питання енергозбереження: метод. посіб. уклад.: А.В. Праховник та ін. К.: Нац. техн. ун-т України «Ін-т енергозбереження та енергоменедж», 2002. 48 с.

5. Про енергозбереження : Закон України від 01.07.1994 г. № 7/94-ВР.

6. Бушма В.М. Енергозбереження як фактор підвищення екологічності електротранспорту в місті Житомирі. *Вісник ДАУ*. 2005. № 1 (14). С. 215–219.

7. Гордієнко О.С. Енергозбереження транспортних підприємств. *Технологический аудит и резервы производства*. 2012. № 1 (7), Т. 5. С. 13–14.

8. Гнідий М.В., Маляренко О.Є. Методологія визначення теоретичного потенціалу енергозбереження на різних рівнях управління економікою. *Проблеми загальної енергетики*. 2007. № 15. С. 1–21.

9. Захарова О.В. Економічні аспекти енергозбереження на промислових підприємствах. *Інтегровані технології та енергозбереження*. 2002. № 2. С. 40–45.

10. Гаприндашвілі Б.В. Енергозбереження як чинник підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств. *Бізнес Інформ*. 2014. № 8. С. 213–217.

11. Посібник з енергетичної статистики. *Міжнародне енергетичне агентство.* URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2004/11/energy-statistics-manual_g1gh4bd8/9789264033986-en.pdf (дата звернення: 19.01.2026).

12. Касьянова Н.В. Впровадження стратегії енергозбереження на промислових підприємствах. *Ефективна економіка*. 2017. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2017_2_7 (дата звернення: 19.01.2026).

13. Directive 2012/27/EU of the European Parliament and of the Council of 25 October 2012 on energy efficiency. URL: https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/55-GOEEI/2012-27-es.pdf (дата звернення: 19.01.2026).

14. U.S. Energy Information Administration (EIA). Food Service Buildings: Principal Building Activity. *Commercial Buildings Energy Consumption Survey (CBECS).* URL: https://www.eia.gov/todayinenergy/detail.php?id=60241 (дата звернення: 19.01.2026).

15. IRENA and FAO. 2021. Renewable energy for agri-food systems — Towards the Sustainable Development Goals and the Paris agreement. *Abu Dhabi and Rome.* URL: https://www.irena.org/-/media/Files/IRENA/Agency/Publication/2021/Nov/IRENA_FAO_Renewables_Agrifood_2021.pdf (дата звернення: 19.01.2026).

16. ДСТУ 2420-94. Енергоощадність. Терміни та визначення.

17. Про енергетичну ефективність : Закон України від 03.12.2025 № 4695-IX ВР.

18. Директива 2009/125/ЄС про встановлення загальних принципів для екодизайну енергопов'язаних продуктів. URL: https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/55-GOEEI/direktiva-2009-125-es.pdf (дата звернення: 19.01.2026).

19. Директива 2009/125/ЄС. URL: https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/55-GOEEI/direktiva-2009-125-es.pdf (дата звернення: 19.01.2026).

20. Регламент (ЄС) 2017/1369 про енергетичне маркування. URL: https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/55-GOEEI/es-20171369.pdf (дата звернення: 19.01.2026).

21. Касьянова Н. В. Впровадження стратегії енергозбереження на промислових підприємствах. *Ефективна економіка*. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5916 (дата звернення: 19.01.2026).

22. Бакалін Ю. І. Енергозбереження та енергетичний менеджмент : Навч. посіб. для вищ. навч. закл. 3-тє вид., допов. та перероб. Х. : Бурун і К, 2006. 319 с.

23. ISO 50001:2018 Energy management systems — Requirements with guidance for use. URL: https://www.iso.org/standard/69426.html (дата звернення: 19.01.2026)

24. Національний план дій з енергоефективності до 2030 року. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1803-2021-р (дата звернення: 19.01.2026)

25. Про затвердження Порядку проведення та вимог до енергетичного аудиту процесів та транспорту: Постанова КМУ від 01.12.2023 № 1258. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/1258-2023-п (дата звернення: 19.01.2026).

26. Фонд енергоефективності: 6 років змін та стійкості. URL: https://eefund.org.ua/novyny/fond-energoefektyvnosti-6-rokiv-zmin-ta-stijkosti/ (дата звернення: 19.01.2026).

27. Звіт про діяльність *Державне агентство з енергоефективності та енергозбереження України.* 2023. URL: https://saee.gov.ua/static-objects/saee/imported_content/6792abc2e23b2.pdf (дата звернення: 19.01.2026).

28. Regulation (EU) 2021/1119 of the European Parliament and of the Council establishing the framework for achieving climate neutrality ("European Climate Law"). URL: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2021/1119/oj/eng (дата звернення: 19.01.2026).

29. UNEP. 2011. Towards a Green Economy: Pathways to Sustainable Development and Poverty Eradication. URL: https://www.unep.org/resources/report/towards-green-economy-pathways-sustainable-development-and-poverty-eradication-10 (дата звернення: 19.01.2026).

30. Joint Research Centre (JRC). Energy Consumption and Energy Efficiency trends in the EU, 2000–2020. Publications Office of the European Union, Luxembourg, 2022. URL: https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/bitstream/JRC130732/JRC130732_01.pdf (дата звернення: 19.01.2026).

31. Communication from the Commission COM/2020/381 final — "A Farm to Fork Strategy for a fair, healthy and environmentally-friendly food system". URL: https://eur-lex.europa.eu/EN/legal-content/summary/farm-to-fork-strategy-for-a-fair-healthy-and-environmentally-friendly-food-system.html (дата звернення: 19.01.2026).

32. Shaffe Guide to International Retailer QA Requirements, June 2011. URL: https://fpsc-anz.com/wp-content/uploads/2015/02/shaffe-guide-to-international-retailer-qa-requirements-june-2011.pdf (дата звернення: 19.01.2026).

33. MarketDataForecast. (2025). *Europe Retail Market Size, Share, Trends & Growth Forecast Report 2024–2033*. MarketDataForecast.com. URL: https://www.marketdataforecast.com/market-reports/europe-retail-market

34. Маляренко В. А., Немирівський І. А. Енергозбереження та енергетичний аудит. Навчальний посібник / За ред. Проф. Маляренко В. А. Харків : ХНАГГ, 2008. 253 с.

35. Каїра Л. Г. Розробка, впровадження та моніторинг проектів раціонального використання енергетичних ресурсів (на прикладі створення і роботи демонстраційної зони енергозбереження): Автореф. дис…канд. техн. наук. Дніпропетровськ, 2003. 20 с.

36. Ellen MacArthur Foundation. 2019. The Big Food Redesign Study. URL: https://content.ellenmacarthurfoundation.org/m/7ac5aeea4421fd34/original/The-Big-Food-Redesign-Study.pdf (дата звернення: 19.01.2026)

37. D'Amato, D., Droste, N., Allen, B., Kettunen, M., Lähtinen, K., Korhonen, J., Leskinen, P., Matthies, B.D., & Toppinen, A. (2017). Green, circular, bio economy: A comparative analysis of sustainability avenues. Journal of Cleaner Production, 168, 716–734. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.09.053

38. Kirchherr, J., Reike, D., & Hekkert, M. (2017). Conceptualizing the circular economy: An analysis of 114 definitions. Resources, Conservation and Recycling, 127, 221–232. https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2017.09.005

39. Geissdoerfer M., Savaget P., Bocken N. M.P., Hultink E. J. The Circular Economy — A new sustainability paradigm? *Journal of Cleaner Production.* 2017. 143. P. 757–768. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.12.048

40. Geissdoerfer M., Pieroni M. P.P., Pigosso D. C.A., Soufani K. Circular business models: A review. *Journal of Cleaner Production.* 2020. 277. 123741. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.123741

41. Ghisellini P., Cialani C., Ulgiati S. A review on circular economy: The expected transition to a balanced interplay of environmental and economic systems. *Journal of Cleaner Production*. 2016. 114. P. 11–32. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.09.007

42. Yücel M., Halis M. ISO 50001 based integrated energy management system and organization performance. *Journal of Advances in Technology and Engineering Research*. 2016. 2(2). P. 59–65. DOI: https://doi.org/10.20474/jater-2.2.5

43. Energy Efficiency 2024. Paris: IEA. *International Energy Agency.* 2024. URL: https://www.iea.org/reports/energy-efficiency-2024 (дата звернення: 19.01.2026).

44. ISO 50001 Energy Management Systems Standard. *Natural Resources Canada*. 2024. URL: https://natural-resources.canada.ca/energy-efficiency/industry-energy-efficiency/energy-management-industry/iso-50001-energy-management-systems-standard (дата звернення: 19.01.2026).

45. ISO Survey 2024. *GlobalStd*. 2024. URL: https://www.globalstd.com/networks/iaf-certsearch-iso-survey/ (дата звернення: 19.01.2026).

References

1. FAO. (2024). Greenhouse gas emissions from agrifood systems — Global, regional and country trends, 2000–2022. Rome. Retrieved from: https://www.fao.org/3/cd0976en/cd0976en.pdf

2. Comprehensive State Energy Saving Program of Ukraine for the period up to 2010. (1997). Approved by the Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated February 5, 1997, No. 148.

3. IEA. (2020). Ukraine Energy Profile. International Energy Agency. Paris: IEA. 97 p. Retrieved from: https://iea.blob.core.windows.net/assets/ac51678f-5069-4495-9551-87040cb0c99d/UkraineEnergyProfile.pdf

4. Prakhovnyk, A.V., et al. (2002). Regulatory and legal issues of energy saving: Methodological manual. Kyiv: National Technical University of Ukraine "Institute of Energy Saving and Energy Management". 48 p.

5. Law of Ukraine "On Energy Saving" dated 01.07.1994 No. 7/94-VR.

6. Bushma, V.M. (2005). Energy saving as a factor in increasing the environmental friendliness of electric transport in the city of Zhytomyr. Bulletin of the State Agrarian University, 1(14), 215–219.

7. Hordiienko, O.S. (2012). Energy saving of transport enterprises. Technological Audit and Production Reserves, 1(7), Vol. 5, 13–14.

8. Hnidyi, M.V., & Maliarenko, O.Ye. (2007). Methodology for determining the theoretical potential of energy saving at different levels of economic management. Problems of General Energy, 15, 1–21.

9. Zakharova, O.V. (2002). Economic aspects of energy saving at industrial enterprises. Integrated Technologies and Energy Saving, 2, 40–45.

10. Hapryndashvili, B.V. (2014). Energy saving as a factor in increasing the competitiveness of industrial enterprises. BusinessInform, 8, 213–217.

11. International Energy Agency. Energy Statistics Manual. Retrieved from: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2004/11/energy-statistics-manual_g1gh4bd8/9789264033986-en.pdf

12. Kasianova, N.V. (2017). Implementation of energy saving strategy at industrial enterprises. Efficient Economy, 2. Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2017_2_7

13. Directive 2012/27/EU of the European Parliament and of the Council of 25 October 2012 on energy efficiency. Retrieved from: https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/55-GOEEI/2012-27-es.pdf

14. U.S. Energy Information Administration (EIA). Food Service Buildings: Principal Building Activity. Commercial Buildings Energy Consumption Survey (CBECS). Retrieved from: https://www.eia.gov/todayinenergy/detail.php?id=60241

15. IRENA and FAO. (2021). Renewable energy for agri-food systems — Towards the Sustainable Development Goals and the Paris agreement. Abu Dhabi and Rome. Retrieved from: https://www.irena.org/-/media/Files/IRENA/Agency/Publication/2021/Nov/IRENA_FAO_Renewables_Agrifood_2021.pdf

16. DSTU 2420–94. Energy efficiency. Terms and definitions.

17. Law of Ukraine "On Energy Efficiency" dated 03.12.2021 No. 4695-IX VR.

18. Directive 2009/125/EC establishing common principles for the ecodesign of energy-related products. Retrieved from: https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/55-GOEEI/direktiva-2009-125-es.pdf

19. Directive 2009/125/EC. Retrieved from: https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/55-GOEEI/direktiva-2009-125-es.pdf

20. Regulation (EU) 2017/1369 on energy labelling. Retrieved from: https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/55-GOEEI/es-20171369.pdf

21. Kasianova, N.V. Implementation of energy saving strategy at industrial enterprises. Efficient Economy. Retrieved from: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5916

22. Bakalin, Yu.I. (2006). Energy saving and energy management: Textbook for higher educational institutions. 3rd ed., supplemented and revised. Kharkiv: Burun and K. 319 p.

23. ISO 50001:2018 Energy management systems — Requirements with guidance for use. Retrieved from: https://www.iso.org/standard/69426.html

24. National Energy Efficiency Action Plan until 2030. Retrieved from: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1803-2021-p

25. Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated 01.12.2023 No. 1258 "On approval of the Procedure for conducting and requirements for energy audits of processes and transport". Retrieved from: https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/1258-2023-п

26. Energy Efficiency Fund: 6 years of changes and sustainability. Retrieved from: https://eefund.org.ua/novyny/fond-energoefektyvnosti-6-rokiv-zmin-ta-stijkosti/

27. State Agency on Energy Efficiency and Energy Saving of Ukraine. (2023). Activity Report 2023. Retrieved from: https://saee.gov.ua/static-objects/saee/imported_content/6792abc2e23b2.pdf

28. Regulation (EU) 2021/1119 of the European Parliament and of the Council establishing the framework for achieving climate neutrality ("European Climate Law"). Retrieved from: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2021/1119/oj/eng

29. UNEP. (2011). Towards a Green Economy: Pathways to Sustainable Development and Poverty Eradication. Retrieved from: https://www.unep.org/resources/report/towards-green-economy-pathways-sustainable-development-and-poverty-eradication-10

30. Joint Research Centre (JRC). (2022). Energy Consumption and Energy Efficiency trends in the EU, 2000–2020. Publications Office of the European Union, Luxembourg. Retrieved from: https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/bitstream/JRC130732/JRC130732_01.pdf

31. Communication from the Commission COM/2020/381 final — "A Farm to Fork Strategy for a fair, healthy and environmentally-friendly food system". Retrieved from: https://eur-lex.europa.eu/EN/legal-content/summary/farm-to-fork-strategy-for-a-fair-healthy-and-environmentally-friendly-food-system.html

32. Shaffe Guide to International Retailer QA Requirements. (2011, June). Retrieved from: https://fpsc-anz.com/wp-content/uploads/2015/02/shaffe-guide-to-international-retailer-qa-requirements-june-2011.pdf

33. MarketDataForecast. (2025). *Europe Retail Market Size, Share, Trends & Growth Forecast Report 2024–2033*. MarketDataForecast.com. URL: https://www.marketdataforecast.com/market-reports/europe-retail-market

34. Maliarenko, V.A., & Nemyrivskyi, I.A. (2008). Energy saving and energy audit. Textbook / Ed. by Prof. Maliarenko V.A. Kharkiv: KhNAHH. 253 p.

35. Kaira, L.H. (2003). Development, implementation and monitoring of projects for rational use of energy resources (on the example of creation and operation of a demonstration energy saving zone): Abstract of PhD thesis in technical sciences. Dnipropetrovsk. 20 p.

36. Ellen MacArthur Foundation. (2019). The Big Food Redesign Study. Retrieved from: https://content.ellenmacarthurfoundation.org/m/7ac5aeea4421fd34/original/The-Big-Food-Redesign-Study.pdf

37. D'Amato, D., Droste, N., Allen, B., Kettunen, M., Lähtinen, K., Korhonen, J., Leskinen, P., Matthies, B.D., & Toppinen, A. (2017). Green, circular, bio economy: A comparative analysis of sustainability avenues. Journal of Cleaner Production, 168, 716–734. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.09.053

38. Kirchherr, J., Reike, D., & Hekkert, M. (2017). Conceptualizing the circular economy: An analysis of 114 definitions. Resources, Conservation and Recycling, 127, 221–232. https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2017.09.005

39. Geissdoerfer, M., Savaget, P., Bocken, N.M.P., & Hultink, E.J. (2017). The Circular Economy — A new sustainability paradigm? Journal of Cleaner Production, 143, 757–768. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.12.048

40. Geissdoerfer, M., Pieroni, M.P.P., Pigosso, D.C.A., & Soufani, K. (2020). Circular business models: A review. Journal of Cleaner Production, 277, Article 123741. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.123741

41. Ghisellini, P., Cialani, C., & Ulgiati, S. (2016). A review on circular economy: The expected transition to a balanced interplay of environmental and economic systems. Journal of Cleaner Production, 114, 11–32. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.09.007

42. Yücel, M., & Halis, M. (2016). ISO 50001 based integrated energy management system and organization performance. Journal of Advances in Technology and Engineering Research, 2(2), 59–65. https://doi.org/10.20474/jater-2.2.5

43. International Energy Agency (IEA). (2024). Energy Efficiency 2024. Paris: IEA. Retrieved from: https://www.iea.org/reports/energy-efficiency-2024

44. Natural Resources Canada. (2024). ISO 50001 Energy Management Systems Standard. Retrieved from: https://natural-resources.canada.ca/energy-efficiency/industry-energy-efficiency/energy-management-industry/iso-50001-energy-management-systems-standard

45. GlobalStd. (2024). ISO Survey 2024. Retrieved from: https://www.globalstd.com/networks/iaf-certsearch-iso-survey/

УДК 338.246.8:338.27

Моряк Тетяна Петрівна
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економічної теорії
Львівський національний університет імені Івана Франка
Moryak Tetyana
Candidate of Economic Sciences,
Associate Professor of the Department of Economic Theory
Ivan Franko National University of Lviv
ORCID: 0000-0001-9337-982X

Попович Тарас Андрійович
аспірант
Львівського національного університету імені Івана Франка
Popovych Taras
PhD Student of the
Ivan Franko National University of Lviv
ORCID: 0009-0006-7479-6664

DOI: 10.25313/2520-2294-2026-1-11867

ОЦІНКА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ АНТИМОНОПОЛЬНОГО КОНТРОЛЮ НА РИНКАХ ПРИРОДНИХ МОНОПОЛІЙ УКРАЇНИ

ASSESSMENT OF THE EFFECTIVENESS OF ANTIMONOPOLY CONTROL IN THE MARKETS OF NATURAL MONOPOLIES OF UKRAINE

Анотація. *Вступ. У статті досліджено особливості функціонування ринків природних монополій в Україні в контексті застосування інструментів антимонопольного контролю та державного регулювання. Обґрунтовано, що специфіка економічної структури таких ринків формує особливий режим обмеженої конкуренції, за якого традиційні ринкові механізми не забезпечують ефективного саморегулювання.*

Метою дослідження є проведення комплексного аналізу антимонопольної політики з урахуванням економічних наслідків її реалізації для ключових параметрів функціонування відповідних галузей.

Матеріали і методи. Методологічну основу дослідження становить поєднання підходів економічного аналізу ринкових структур, оцінювання результативності політики конкуренції та узагальнення наукових і аналітичних джерел. У межах дослідження систематизовано методичні підходи до оцінки результативності антимонопольного контролю та окреслено їх аналітичні можливості й обмеження в умовах функціонування ринків природних монополій. Це дозволило перейти від формального аналізу правозастосовної діяльності до оцінки її економічного змісту.

Результати. На основі узагальнення економічних показників діяльності суб'єктів природних монополій виявлено, що регуляторний вплив держави формується під впливом взаємодії тарифної політики, фінансової спроможності підприємств та їх інвестиційних можливостей. Показано, що антимонопольні заходи, застосовані ізольовано від інших регуляторних інструментів, мають обмежений вплив на довгострокові параметри розвитку відповідних ринків і не забезпечують стабільних змін у якості послуг та інвестиційній активності.

Перспективи. Отримані результати свідчать про доцільність переосмислення підходів до оцінювання ефективності антимонопольного контролю в напрямі інтеграції економічних і регуляторних індикаторів. Зазначене створює підґрунтя

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

для подальших наукових досліджень, спрямованих на вдосконалення державної конкурентної політики з урахуванням структурних особливостей ринків природних монополій та економічних наслідків регуляторних рішень.

Ключові слова: *природні монополії, антимонопольний контроль, конкурентна політика, державне регулювання, результативність регулювання, тарифне регулювання, економічні показники.*

Summary. *Introduction. The article examines the specific features of the functioning of natural monopoly markets in Ukraine in the context of the application of antimonopoly control instruments and state regulation. It is substantiated that the economic structure of such markets forms a special regime of limited competition, under which traditional market mechanisms fail to ensure effective self-regulation.*

Purpose. This determines the need for a comprehensive analysis of antimonopoly policy, taking into account the economic consequences of its implementation for the key parameters of the functioning of the relevant sectors.

Materials and methods. The methodological basis of the study combines approaches of economic analysis of market structures, assessment of the effectiveness of competition policy, and generalization of scientific and analytical sources. Within the framework of the research, methodological approaches to assessing the effectiveness of antimonopoly control are systematized, and their analytical capabilities and limitations under the conditions of natural monopoly markets are identified. This made it possible to move from a formal analysis of enforcement activities to an assessment of their economic substance.

Results. Based on the generalization of economic indicators of natural monopoly entities, it is revealed that the regulatory impact of the state is shaped by the interaction of tariff policy, the financial capacity of enterprises, and their investment capabilities. It is shown that antimonopoly measures applied in isolation from other regulatory instruments have a limited impact on the long-term development parameters of the respective markets and do not ensure stable improvements in service quality and investment activity.

Discussion. The obtained results indicate the expediency of rethinking approaches to assessing the effectiveness of antimonopoly control in the direction of integrating economic and regulatory indicators. This creates a basis for further scientific research aimed at improving state competition policy, taking into account the structural features of natural monopoly markets and the economic consequences of regulatory decisions.

Key words: *natural monopolies, antimonopoly control, competition policy, state regulation, regulatory effectiveness, tariff regulation, economic indicators.*

Постановка проблеми. Ринки природних монополій відіграють ключову роль у забезпеченні стабільного функціонування національної економіки та задоволенні базових потреб населення, що зумовлює активну участь держави в їх регулюванні. За умов обмеженої конкуренції саме антимонопольний контроль покликаний забезпечувати економічну ефективність функціонування таких ринків, стримувати зловживання монопольним становищем та мінімізувати втрати суспільного добробуту.

Водночас на практиці формальна активність органів антимонопольного регулювання не завжди трансформується у відчутні економічні результати, що проявляється у суперечливій динаміці тарифів, інвестиційної активності та якості послуг. За відсутності уніфікованих підходів до оцінки результативності антимонопольного контролю складно встановити реальний вплив регуляторних рішень на параметри функціонування ринків природних монополій.

За таких умов актуалізується науково-практична проблема розроблення економічно обґрунтованого інструментарію оцінки результативності антимонопольного контролю, здатного забезпечити підвищення ефективності державної конкурентної політики на ринках природних монополій України.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика функціонування природних монополій та формування конкурентного середовища в умовах обмеженої конкуренції є предметом активних наукових дискусій у сучасних економічних дослідженнях. Значна частина наукових праць присвячена обґрунтуванню ролі державного регулювання у мінімізації негативних наслідків монопольної влади, зокрема шляхом удосконалення тарифної політики, розвитку інституційних механізмів контролю та забезпечення балансу між економічною ефективністю і соціальними інтересами.

У теоретичних дослідженнях систематизовано підходи до аналізу ринкових структур, концентрації ринкової влади та її впливу на процеси ціноутворення, ефективність функціонування ринків і добробут споживачів. Ці напрацювання формують методологічне підґрунтя для оцінювання доцільності та результативності державного втручання у сферах, де конкуренція має об'єктивні структурні обмеження

Окремий напрям наукових досліджень зосереджений на практичних аспектах реалізації антимонопольної політики, включаючи протидію недобросовісній конкуренції, застосування санкцій та аналіз інституційних обмежень ефективного правозастосування. У таких роботах наголошується на нерівномірності впливу антимонопольних заходів на поведінку суб'єктів господарювання та на обмеженому довгостроковому ефекті окремих регуляторних інструментів.

У сучасних емпіричних дослідженнях дедалі ширше використовуються кількісні методи оцінювання

стану конкуренції, зокрема на основі анкетування суб'єктів господарювання та аналізу статистичних показників функціонування ринків. Це дозволяє оцінити не лише формальні результати антимонопольного контролю, а й сприйняття його ефективності з боку бізнесу та споживачів.

Важливе місце у науковому доробку посідають дослідження, присвячені еволюції підходів до державного регулювання природних монополій, трансформації інструментарію такого регулювання та змінам ролі держави в умовах структурних зрушень економіки. Значну увагу також приділено секторальним особливостям регулювання, насамперед у сфері енергетики, де тарифна політика безпосередньо впливає на економічні результати діяльності суб'єктів природних монополій.

Окремі аналітичні та прикладні дослідження зосереджуються на оцінці економічних наслідків зміни тарифної та регуляторної політики, що дозволяє конкретизувати вплив рішень державних органів на фінансові показники підприємств і загальну економічну динаміку. У правових дослідженнях акцентується увага на розвитку нормативно-правового забезпечення антимонопольного регулювання та необхідності узгодження правових і економічних інструментів конкурентної політики, зокрема в умовах цифрової трансформації ринків.

Узагальнення проаналізованих наукових та аналітичних джерел свідчить про наявність ґрунтовного теоретичного і прикладного доробку у сфері антимонопольного регулювання та функціонування природних монополій. Водночас недостатньо розробленим залишається питання комплексної оцінки результативності антимонопольного контролю крізь призму економічних показників функціонування відповідних ринків, що й зумовлює наукову спрямованість даного дослідження.

Метою статті є оцінка результативності антимонопольного контролю на ринках природних монополій України на основі аналізу економічних показників функціонування відповідних ринків та обґрунтування напрямів підвищення ефективності державної конкурентної політики.

Виклад основного матеріалу дослідження. Ринки природних монополій характеризуються специфічною економічною структурою, за якої поєднання технологічних, інфраструктурних і витратних чинників обумовлює обмежені можливості розвитку конкуренції та формує об'єктивну потребу в державному регулюванні. Висока концентрація виробництва, значна капіталомісткість і соціальна значущість послуг зумовлюють підвищені ризики неефективного розподілу ресурсів та зловживання ринковою владою, що робить антимонопольний контроль важливим елементом забезпечення економічної збалансованості функціонування таких ринків. У цьому контексті аналіз економічної природи природних монополій та механізмів антимонопольного впливу є необхідною передумовою для подальшої оцінки результативності державного регулювання.

У науковому дискурсі природна монополія розглядається як особлива форма ринкової організації, за якої концентрація виробництва зумовлена технологічними та витратними чинниками, що забезпечують економію від масштабу та зниження середніх витрат у міру зростання обсягів виробництва. Ключовою сутнісною ознакою природних монополій є технологічна зумовленість їх виникнення, пов'язана з особливостями виробничих процесів та матеріально-технічної бази, що обумовлює істотну економію від масштабу та зниження середніх витрат у міру зростання обсягів виробництва. За таких умов функціонування одного виробника є економічно більш раціональним, ніж паралельна діяльність кількох суб'єктів господарювання.

Додатковою ознакою природних монополій виступає низька еластичність попиту за ціною та обмежена можливість заміщення відповідних товарів і послуг, що зменшує здатність ринкового механізму до саморегулювання. Водночас природні монополії характеризуються високими бар'єрами входу, зумовленими капіталомісткістю інфраструктури та необхідністю значних інвестицій, а також поєднанням економічної ефективності концентрації виробництва з законодавчим наданням виняткових прав у суспільно значущих сферах господарської діяльності.

У сукупності зазначені сутнісні ознаки природних монополій формують специфічну ринкову структуру, за якої механізми конкурентного саморегулювання втрачають ефективність, а можливості для входу нових учасників істотно обмежуються. Саме технологічна неподільність інфраструктури, економія від масштабу та капіталомісткий характер виробництва трансформуються у структурні та інституційні чинники обмеження конкуренції, що визначають особливий режим функціонування відповідних ринків.

Обмеження конкуренції на ринках природних монополій зумовлюється передусім високою капіталомісткістю та значними інфраструктурними витратами, які роблять економічно недоцільним існування кількох паралельних операторів. Так, дублювання мереж у сферах енергетики, газо- та водопостачання, а також транспорту призводить до зростання витрат і зниження загальної економічної ефективності, що формує об'єктивні структурні бар'єри входу на відповідні ринки. Додатково конкуренцію обмежують адміністративний характер тарифного регулювання, непрозорість витрат і інвестиційних програм, а також слабка мотивація до інновацій за відсутності конкурентного тиску [1, с. 3574]. Сукупність цих чинників унеможливлює ефективне ринкове саморегулювання та об'єктивно пояснює обмежений рівень конкуренції у сферах природних монополій.

За таких умов монопольна структура ринку зумовлює певні економічні наслідки, пов'язані

з концентрацією ринкової влади в одного суб'єкта. Відсутність конкурентного тиску створює передумови для встановлення цін вище граничних витрат та обмеження обсягів пропозиції, що впливає на параметри алокативної ефективності та розподіл економічного надлишку. Одночасно скорочується споживчий вибір і послаблюються стимули до інновацій та підвищення якості послуг, оскільки потенційна конкуренція не виконує дисциплінуючої функції. У довгостроковому вимірі зазначені особливості монопольної структури визначають специфіку функціонування відповідних ринків і потребують подальшого аналізу механізмів державного впливу та антимонопольного регулювання [2].

За умов обмеженої конкуренції та домінування монопольних структур ключового значення набуває антимонопольна політика держави, спрямована на захист економічної конкуренції та запобігання зловживанню ринковою владою. У наукових дослідженнях вона розглядається як система цілей і інструментів, орієнтованих на обмеження монопольної влади, недопущення антиконкурентної поведінки та формування рівних умов доступу до ринку. Реалізація зазначених цілей здійснюється через застосування комплексу інструментів антимонопольного впливу, зокрема контролю за концентрацією суб'єктів господарювання, припинення антиконкурентних узгоджених дій і зловживань домінуючим становищем, а також нагляду за дотриманням правил чесної конкуренції. В умовах функціонування природних монополій такі інструменти спрямовані насамперед на стримування негативних проявів монопольної ринкової структури та захист інтересів споживачів [3, с. 33].

Варто наголосити, що у контексті функціонування природних монополій антимонопольний контроль не може розглядатися ізольовано від тарифного регулювання, оскільки саме тарифна політика виступає ключовим каналом реалізації ринкової влади монополіста. У цьому зв'язку антимонопольні інструменти та механізми тарифного регулювання доцільно розглядати як взаємодоповнювальні елементи єдиної системи державного впливу, спрямованої на обмеження негативних проявів монопольної структури та захист інтересів споживачів.

При чому, сучасна економічна політика України у сфері захисту економічної конкуренції ґрунтується на поєднанні антимонопольного контролю та регуляторного впливу держави, спрямованого на запобігання зловживанню монопольним становищем, забезпечення рівних умов доступу до ринку та захист інтересів споживачів. Зазначені цілі закріплені у Законі України «Про захист економічної конкуренції», Законі України «Про Антимонопольний комітет України», а також у Державній стратегії розвитку конкуренції та нормативно-правових актах, що регулюють діяльність суб'єктів природних монополій. Такий підхід відповідає логіці державного втручання, за якою держава бере на себе функцію виправлення механізмів ринкового регулювання в умовах, де чистий ринок не забезпечує соціально бажаного результату через структурні бар'єри та нестабільність технологічних змін.

З огляду на особливості функціонування ринків природних монополій та поєднання антимоно-

Таблиця 1

Методичні підходи до оцінки результативності антимонопольного контролю

Методичний підхід	Трактування результативності в економічному контексті	Основні показники оцінки	Аналітичні можливості підходу	Обмеження застосування
Методологія ex post оцінки політики конкуренції	Результативність як ступінь досягнення цілей конкурентної політики через фактичні економічні результати антимонопольного втручання	Зміни цін, обсягів виробництва, споживчого надлишку, алокативної ефективності	Дозволяє оцінити реальний економічний ефект антимонопольних рішень для ринку	Висока складність ідентифікації причинно-наслідкових зв'язків
Економічний аналіз антимонопольного правозастосування	Результативність як вплив антимонопольних заходів на поведінку суб'єктів господарювання	Цінова динаміка, прибутковість, інвестиційна активність, якість товарів і послуг	Орієнтація на поведінкові та ринкові ефекти регуляторних рішень	Обмежена доступність детальної ринкової інформації
Оцінювання стану конкуренції на національних ринках	Результативність як зміна рівня конкурентного середовища внаслідок державного втручання	Індекси концентрації, бар'єри входу, структура ринку	Адаптація методів оцінювання до національної специфіки ринків	Не завжди дозволяє виокремити прямий вплив антимонопольного контролю
Оцінка ефективності діяльності антимонопольних органів	Результативність як співвідношення регуляторних дій і їх економічних наслідків	Кількість справ, характер порушень, економічні ефекти прийнятих рішень	Дає змогу оцінити інституційну спроможність антимонопольного контролю	Ризик формалізації оцінки без урахування ринкових результатів

Джерело: сформовано на основі узагальнення наукових і аналітичних джерел [4; 5; 6; 7]

польного і тарифного регулювання як інструментів державного впливу, актуалізується потреба у методично обґрунтованій оцінці результативності антимонопольного контролю, яка дозволяє встановити, наскільки застосовувані регуляторні механізми забезпечують досягнення поставлених цілей та бажаних економічних результатів. Відтак, результативність антимонопольної політики трактується неоднозначно та вимірюється з використанням різних підходів, що відрізняються за об'єктом оцінювання, набором показників і глибиною аналізу економічних наслідків. Узагальнення основних методичних підходів до оцінки результативності антимонопольного контролю та відповідних індикаторів доцільно здійснити у систематизованому вигляді, що дозволяє виявити їх аналітичні можливості та обмеження в дослідженні ринків природних монополій (табл. 1).

Наведена таблиця узагальнює основні методичні підходи до оцінки результативності антимонопольного контролю, представлені в сучасних наукових дослідженнях, і відображає відмінності між ними за трактуванням результативності, набором використовуваних показників та аналітичними можливостями. Систематизація підходів дозволяє зіставити економічну орієнтацію оцінювання з інституційними та поведінковими аспектами антимонопольної політики, а також окреслити обмеження застосування кожного підходу в умовах функціонування ринків природних монополій. Такий підхід створює методичне підґрунтя для обґрунтованого вибору індикаторів оцінки результативності антимонопольного контролю з урахуванням специфіки досліджуваних ринків та цілей подальшого аналізу.

Для конкретизації наведених теоретичних положень та виявлення практичних проявів державного регулювання доцільно здійснити аналіз економічних показників функціонування ринків природних монополій в Україні у 2020–2024 рр. Зіставлення динаміки тарифного навантаження і витрат, показників ефективності діяльності суб'єктів природних монополій, інвестиційної активності та якості надання послуг у зазначений період дозволяє простежити довгострокові тенденції розвитку відповідних ринків і виявити економічні передумови застосування інструментів антимонопольного контролю. Аналітичне узагальнення результатів такого аналізу, сформоване на основі наукових джерел та річних звітів Антимонопольного комітету України, подано в таблиці 2.

Для емпіричного підтвердження узагальнених тенденцій, відображених у таблиці 2, доцільно проаналізувати динаміку окремих економічних показників функціонування ринків природних монополій. Зокрема, показовим є аналіз змін тарифу на передачу електричної енергії, який належить

Таблиця 2

Аналітичне узагальнення економічних тенденцій функціонування ринків природних монополій в Україні (2020–2024 рр.)

Напрям аналізу	Ключові економічні показники	Узагальнені тенденції	Аналітична інтерпретація
Динаміка тарифів і витрат	Середній рівень тарифів; темпи зростання тарифів; структура витрат суб'єктів	Системно фіксується зростання тарифного навантаження на ринках природних монополій, що пов'язується з підвищенням вартості енергоресурсів, зростанням витрат на утримання інфраструктури та рішеннями органів державного регулювання	Регульований характер тарифів не завжди забезпечує повне покриття витрат, що створює фінансові обмеження для суб'єктів природних монополій
Показники ефективності діяльності	Фінансові результати; рентабельність; продуктивність	Ефективність діяльності характеризується нерівномірною динамікою, зниженням прибутковості та залежністю від регуляторної підтримки, що проявляється у коливанні фінансових результатів, зростанні залежності від регуляторних рішень та державної підтримки	Обмежена конкуренція та тарифне регулювання знижують стимули до підвищення операційної ефективності
Інвестиційна активність	Обсяги капітальних інвестицій; джерела фінансування	Рівень інвестицій є недостатнім для модернізації інфраструктури, а також наявність відкладених інвестиційних проєктів, що зумовлено тарифною невизначеністю та обмеженими фінансовими можливостями суб'єктів	Тарифна політика та регуляторна невизначеність стримують інвестиційну активність у галузях природних монополій
Якість послуг	Надійність постачання; технічний стан мереж; якість сервісу	Якість послуг залишається нестабільною та залежить від інвестиційних можливостей суб'єктів	Недостатнє фінансування інфраструктури негативно впливає на довгострокову якість та надійність послуг

Джерело: сформовано на основі узагальнення наукових джерел [8; 9; 10], а також аналізу річних звітів Антимонопольного комітету України за 2020–2024 рр. [11–14]

до ключових інструментів державного регулювання у сфері природних монополій. Простеження динаміки зазначеного тарифу у 2020–2024 рр. дозволяє наочно відобразити стійку тенденцію до його зростання та підтвердити висновки щодо посилення тарифного навантаження в умовах регульованого ціноутворення. Відповідні статистичні дані подано на рисунку 1.

Аналіз динаміки тарифу на передачу електричної енергії у 2020–2024 рр. засвідчує стійку тенденцію до його зростання. Зокрема, у 2020 р. тариф становив 155,40 грн/МВт·год, тоді як у 2024 р. він зріс до 528,57 грн/МВт·год, тобто збільшився більш ніж у 3,4 раза. Найбільш суттєве зростання тарифного навантаження спостерігалося у 2022–2024 рр., що корелює зі зростанням витрат на утримання та відновлення енергетичної інфраструктури, підвищенням цін на енергоресурси, а також ухваленням регуляторних рішень в умовах кризових економічних і безпекових чинників [15–19]. Отримані результати підтверджують узагальнені тенденції, наведені в таблиці 2, та свідчать про обмежену ефективність антимонопольного контролю за відсутності його системної узгодженості з механізмами тарифного регулювання. Виявлена тарифна динаміка обумовлює необхідність аналізу ключових витратних чинників, що впливали на формування регульованих тарифів у відповідний період.

Для поглиблення аналізу витратних чинників доцільно звернутися до відносної динаміки середньозваженої ціни електричної енергії на ринку «на добу наперед», що безпосередньо впливає на операційні витрати суб'єктів природних монополій. За даними Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг, у 2023 році індекс зазначеної ціни зріс майже на 30 відсотків порівняно з 2022 роком, а у 2024 році — ще на 29–35 відсотків [15–19]. Така динаміка свідчить про посилення витратного тиску, що враховувався регулятором під час формування тарифних рішень (Рис. 2).

Варто наголосити, що аналіз витратних чинників зосереджено на періоді 2022–2024 років, оскільки саме в цей часовий відрізок відбулися системні зміни умов функціонування енергетичного ринку, пов'язані з кризовими та безпековими чинниками, що призвели до різкого зростання витрат суб'єктів природних монополій і безпосередньо вплинули на процес тарифоутворення.

Оцінку ефективності діяльності суб'єктів природних монополій доцільно здійснювати з урахуванням результатів регуляторного та антимонопольного контролю. Аналіз ефективності діяльності суб'єктів природних монополій доцільно здійснювати з урахуванням результатів регуляторного та антимонопольного контролю. Узагальнення даних річних звітів Антимонопольного комітету України за 2020–2024 роки свідчить, що динаміка відповідних показників мала нерівномірний характер. Зокрема, у різні роки фіксувалися суттєві коливання кількості припинених порушень законодавства про захист економічної конкуренції, яка за даними річних звітів Антимонопольного комітету України у різні роки змінювалася у діапазоні кількох сотень справ на рік, а також обсягу звернень і скарг суб'єктів господарювання та споживачів, що відображало зміну інтенсивності конкурентних проблем на регульованих ринках.

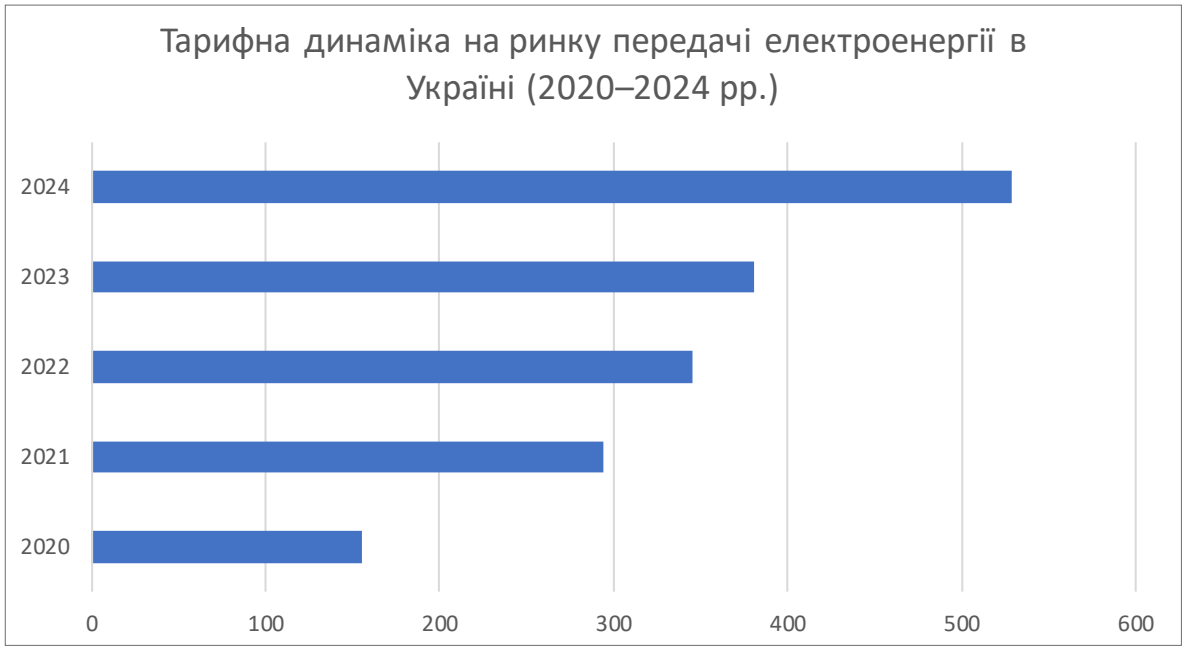


Рис. 1. Тарифна динаміка на ринку передачі електроенергії в Україні (2020–2024 рр.)

Джерело: сформовано автором на основі рішень Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг [15–19], а також річних звітів Антимонопольного комітету України за 2020–2024 рр. [11–14]

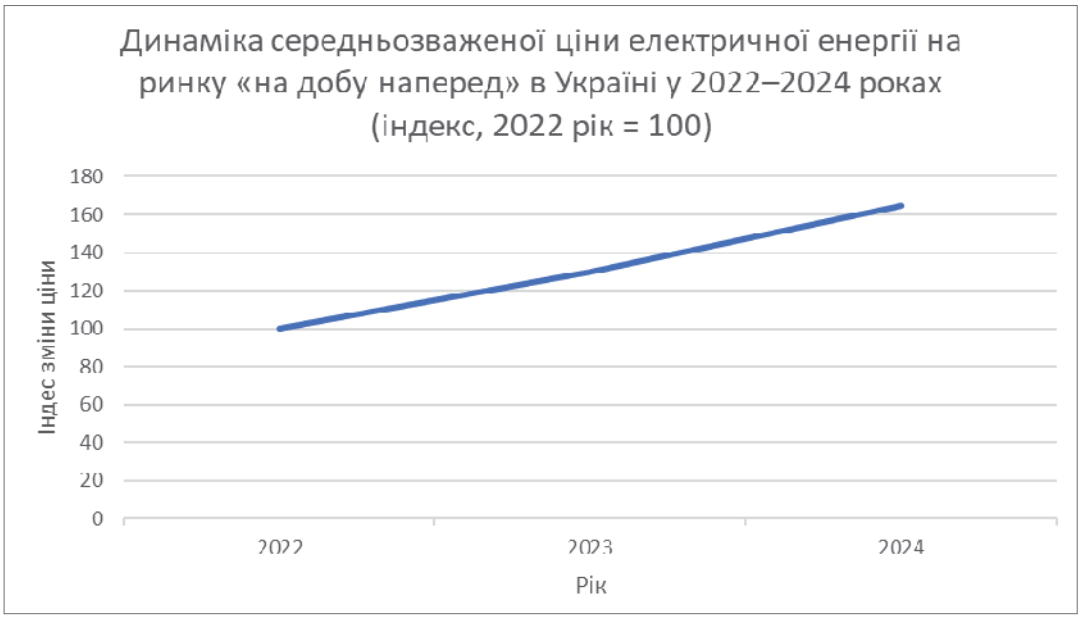


Рис. 2. Динаміка середньозваженої ціни електричної енергії на ринку «на добу наперед» в Україні у 2022–2024 роках (індекс, 2022 рік = 100)

Джерело: сформовано автором на основі аналізу і узагальнення річних звітів Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг за 2022–2024 роки [15–19]

У 2022–2024 роках, на тлі зростання навантаження на енергетичну інфраструктуру та ускладнення умов функціонування ринків, ефективність діяльності природних монополій зазнавала додаткових викликів, що дає підстави говорити про нестійку та варіативну динаміку відповідних показників.

Для ілюстрування змін фінансових умов функціонування суб'єктів природних монополій доцільно звернутися до динаміки регуляторного впливу, зокрема застосування заходів антимонопольного реагування (рис. 3).

Дані, наведені на рисунку 3, свідчать про нерівномірну динаміку регуляторного впливу Антимонопольного комітету України у 2020–2024 роках із тенденцією до його посилення у 2023–2024 роках. Зазначені коливання відображають зміну

Рис. 3. Динаміка індексу регуляторного впливу Антимонопольного комітету України у сфері природних монополій у 2020–2024 роках

Джерело: сформовано автором на основі річних звітів Антимонопольного комітету України за 2020–2024 роки [11–14]

інтенсивності застосування регуляторних механізмів, що формували зовнішні умови господарської діяльності суб'єктів природних монополій. Під індексом регуляторного впливу у межах дослідження розуміється узагальнений відносний показник, сформований на основі динаміки кількості рішень, приписів та інших заходів антимонопольного реагування, відображених у річних звітах Антимонопольного комітету України.

Аналіз інвестиційної діяльності суб'єктів природних монополій у 2020–2024 роках свідчить про її нерівномірну динаміку та зміну пріоритетів інвестування. У річних звітах Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг, неодноразово наголошується на скороченні або відтермінуванні реалізації окремих інвестиційних програм у зв'язку з обмеженими фінансовими можливостями ліцензіатів, зростанням витрат та підвищеними ризиками господарської діяльності. За таких умов інвестиційна активність зосереджувалася переважно на підтриманні безперервності функціонування критичної інфраструктури, тоді як реалізація проєктів розвитку та модернізації мала відкладений характер [15–19].

Проведений аналіз динаміки ключових економічних показників функціонування ринків природних монополій у 2020–2024 роках дозволяє зробити висновок про системний характер трансформацій, що відбувалися у сфері державного регулювання. Зростання тарифного навантаження супроводжувалося підвищенням витрат на енергетичні ресурси, нерівномірною динамікою показників операційної ефективності та посиленням регуляторного впливу, що відображалося на фінансових умовах діяльності суб'єктів природних монополій. Одночасно інвестиційна активність характеризувалася зміною пріоритетів та відкладеним характером реалізації проєктів розвитку, що зумовлювало концентрацію ресурсів на підтриманні стабільного функціонування інфраструктури. У сукупності зазначені чинники свідчать про обмежені можливості антимонопольного контролю за відсутності його системної узгодженості з механізмами тарифного та інвестиційного регулювання.

Варто акцентувати, що запропонований підхід до оцінки результативності антимонопольного контролю не претендує на вичерпне кількісне вимірювання, однак дозволяє виявити стійкі економічні тенденції та інституційні обмеження регуляторного впливу в умовах функціонування ринків природних монополій.

З урахуванням виявлених економічних характеристик функціонування ринків природних монополій доцільним є перехід до оцінки впливу конкретних антимонопольних заходів на ключові параметри цих ринків. Зіставлення регуляторних рішень у сфері захисту економічної конкуренції з фактичними економічними результатами дозволяє

Таблиця 3

Оцінка впливу антимонопольних заходів на параметри функціонування ринків природних монополій

Напрям оцінки	Антимонопольні заходи (регуляторні рішення)	Спостережувані економічні результати	Виявлені проблеми та дисбаланси	Оцінка досягнення цілей антимонопольного контролю
Контроль за зловживанням домінуючим становищем	Розслідування зловживань; накладення штрафів; приписи щодо припинення порушень	Тимчасове обмеження антиконкурентної поведінки; корекція окремих практик ціноутворення	Реактивний характер заходів; обмежений вплив на довгострокову поведінку суб'єктів	Досягнення формального правового ефекту без системної економічної трансформації
Контроль за концентрацією	Дозвільні процедури; умови погодження концентрацій	Запобігання подальшій монополізації окремих сегментів	Недостатня оцінка економічних наслідків концентрацій у регульованих галузях	Часткове досягнення цілей за відсутності комплексного економічного аналізу
Припинення антиконкурентних узгоджених дій	Виявлення змов; санкції; скасування антиконкурентних рішень	Зниження кількості формальних порушень	Висока латентність узгоджених дій; складність доказування	Обмежена ефективність у секторах з жорсткою регуляцією та низькою прозорістю
Адвокатування конкуренції	Рекомендації органам влади; аналіз регуляторних актів	Підвищення усвідомлення конкурентних ризиків	Слабкий зв'язок між рекомендаціями та фактичними рішеннями	Недостатній вплив на реальні економічні параметри ринків
Взаємодія з тарифним регулюванням	Узгодження антимонопольних і тарифних рішень (обмежено)	Часткова стриманість цінового тиску	Розрив між антимонопольним контролем і тарифною політикою	Цілі досягаються фрагментарно, без системного економічного ефекту

Джерело: сформовано на основі узагальнення наукових і аналітичних джерел [5; 20; 21; 22; 23]

виявити ступінь відповідності між задекларованими цілями антимонопольного контролю та реальними наслідками його застосування, а також ідентифікувати наявні проблеми й дисбаланси у механізмах державного впливу. Узагальнена оцінка таких співвідношень, сформована на основі наукових джерел, подана в таблиці 3.

Представлена в таблиці оцінка дозволяє зробити висновок, що результативність антимонопольного контролю на ринках природних монополій в Україні має переважно обмежений та фрагментарний характер, що зумовлено специфікою економічної структури цих ринків і особливостями застосування регуляторних інструментів. Аналіз співвідношення антимонопольних заходів із фактичними економічними результатами свідчить, що правозастосовна діяльність у сфері захисту конкуренції здебільшого спрямована на усунення окремих порушень, не забезпечуючи при цьому стійких змін у параметрах ефективності функціонування ринків природних монополій.

Економічні показники діяльності суб'єктів природних монополій, зокрема динаміка тарифів, рівень витрат, інвестиційна активність та якість послуг, демонструють слабку чутливість до антимонопольних заходів, застосованих ізольовано від тарифного та секторального регулювання. Це свідчить про розрив між задекларованими цілями антимонопольного контролю — обмеженням ринкової влади та захистом інтересів споживачів — і реальними економічними наслідками його реалізації. У таких умовах антимонопольний контроль виконує переважно компенсаторну функцію, не трансформуючись у механізм довгострокового підвищення ефективності функціонування відповідних ринків.

Отримані результати дозволяють обґрунтувати необхідність переорієнтації державної конкурентної політики з формально-правового підходу до економічно результативного, що передбачає інтеграцію антимонопольного контролю з інструментами тарифного регулювання, оцінкою інвестиційної спроможності суб'єктів природних монополій та моніторингом якості послуг. Підвищення ефективності антимонопольного контролю на таких ринках має ґрунтуватися не лише на кількісних показниках правозастосування, а й на оцінці його впливу на ключові економічні параметри розвитку галузей, що забезпечить досягнення реальних, а не декларативних цілей державної конкурентної політики.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Отже, у ході дослідження встановлено, що специфіка економічної структури ринків природних монополій зумовлює об'єктивні обмеження конкурентного саморегулювання та формує підвищені вимоги до якості державного регуляторного впливу. Антимонопольний контроль у таких умовах відіграє важливу, проте не самодостатню роль у забезпеченні економічної збалансованості функціонування відповідних ринків.

Оцінка результативності антимонопольного контролю на основі аналізу економічних показників свідчить, що його вплив на ключові параметри функціонування ринків природних монополій має переважно фрагментарний характер. Застосування антимонопольних заходів дозволяє обмежувати окремі прояви зловживання ринковою владою, однак не забезпечує стійких змін у показниках ефективності діяльності суб'єктів, інвестиційної активності та якості послуг.

Виявлено розрив між задекларованими цілями антимонопольного контролю та фактичними економічними результатами його реалізації, що значною мірою зумовлено ізольованим застосуванням антимонопольних інструментів без належної координації з тарифним та секторальним регулюванням. За таких умов антимонопольний контроль виконує переважно компенсаторну функцію, не трансформуючись у механізм довгострокового підвищення ефективності функціонування ринків природних монополій.

Обґрунтовано, що підвищення результативності державної конкурентної політики потребує переходу від формально-правового підходу до економічно орієнтованої моделі оцінювання, яка враховує вплив регуляторних рішень на динаміку тарифів, фінансову спроможність суб'єктів природних монополій, інвестиційні процеси та якість послуг. Такий підхід дозволяє розглядати результативність антимонопольного контролю як комплексну економічну категорію, а не сукупність окремих правозастосовних дій.

Отримані результати можуть бути використані як аналітичне підґрунтя для вдосконалення механізмів державного регулювання ринків природних монополій в Україні, зокрема в частині узгодження антимонопольного контролю з тарифною політикою та інвестиційним регулюванням, а також для подальших наукових досліджень, спрямованих на розробку прикладних методик оцінки результативності конкурентної політики.

Література

1. Umarova I. N. Ways to Form a Competitive Environment in the Activities of Natural Monopoly Enterprises. *American Journal of Economics and Business Management*. 2025. Vol. 8. P. 3568–3575. DOI: 10.31150/ajebm.v8i7.3850

2. Garcia W. Market Structure: Understanding the Dynamics of Competitive Economies. *International Journal of Economics & Management Sciences*. 2023. Vol. 12, № . 4. DOI: 10.37421/2162-6359.2023.12.701

3. Павленко Н., Челомбітько Т., Черняєва О. Теорія та практика недобросовісної конкуренції в Україні. *Економічний аналіз*. 2021. Т. 31. № 1. С. 25–36. DOI: https://doi.org/10.35774/econa2021.01.025

4. Golovanova S., Ribeiro E. P., Avdasheva S. Economic analysis and competition policy practice: A comparative empirical examination. *Economic Systems*. 2025. Vol. 49. DOI:10.1016/j.ecosys.2024.101245

5. Щербакова Т. А., Пасічник А. О. Аналіз ефективності роботи органів Антимонопольного комітету України. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 78. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-78-76

6. Потапова М. Ю., Талах В. М., Опанасенко Л. О. Оцінювання стану конкуренції в Україні за результатами анкетування вітчизняних підприємств. *Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту*. 2019. № 4. С. 14–23. DOI: 10.31767/nasoa.4.2019.02

7. Hüschelrath K., Leheyda N. A methodology for the evaluation of competition policy: Working Paper. *ZEW Discussion Papers*. 2010. № . 10–081. Mannheim: Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW). 27 p. URL: https://hdl.handle.net/10419/42224 (дата звернення: 07.01.2025).

8. Попович Т. А. Еволюція поглядів на механізм та інструментарій державного регулювання природних монополій. *Ефективна економіка.* 2025. № 6. DOI: http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.6.104

9. Герасименко А., Гановський В. Еволюція регулювання монополій. *Scientia Fructuosa (State and Market).* 2024. № 4. С. 29–40. DOI: 10.31617/1.2024(156)02

10. Якимчук О. Ф. Інструменти, форми і методи державного регулювання природної монополії в енергетиці України. *Інвестиції: практика та досвід.* 2024. № 22. С. 130–134. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.22.130

11. Антимонопольний комітет України. Річний звіт Антимонопольного комітету України за 2020 рік. Київ: Антимонопольний комітет України. 2021. URL: https://amcu.gov.ua/pro-nas/zvitnist/richni-zviti (дата звернення: 28.01.2026).

12. Антимонопольний комітет України. Річний звіт Антимонопольного комітету України за 2021 рік. Київ: Антимонопольний комітет України. 2022. URL: https://amcu.gov.ua/pro-nas/zvitnist/richni-zviti (дата звернення: 28.01.2026).

13. Антимонопольний комітет України. Річний звіт Антимонопольного комітету України за 2022 рік. Київ: Антимонопольний комітет України. 2023. URL: https://amcu.gov.ua/pro-nas/zvitnist/richni-zviti (дата звернення: 28.01.2026).

14. Антимонопольний комітет України. Річний звіт Антимонопольного комітету України за 2024 рік. Київ: Антимонопольний комітет України. 2025. URL: https://amcu.gov.ua/pro-nas/zvitnist/richni-zviti (дата звернення: 28.01.2026).

15. Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг. Річний звіт Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг за 2020 рік. Київ: НКРЕКП, 2021. URL: https://www.nerc.gov.ua/dlya-gromadskosti/byuleten-do-richnogo-zvitu-nkrekp (дата звернення: 28.01.2026).

16. Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг. Річний звіт Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг за 2021 рік. Київ : НКРЕКП, 2022. URL: https://www.nerc.gov.ua/dlya-gromadskosti/byuleten-do-richnogo-zvitu-nkrekp (дата звернення: 28.01.2026).

17. Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг. Річний звіт Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг за 2022 рік. Київ : НКРЕКП, 2023. URL: https://www.nerc.gov.ua/dlya-gromadskosti/byuleten-do-richnogo-zvitu-nkrekp (дата звернення: 28.01.2026).

18. Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг. Річний звіт Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг за 2023 рік. Київ : НКРЕКП, 2024. URL: https://www.nerc.gov.ua/dlya-gromadskosti/byuleten-do-richnogo-zvitu-nkrekp (дата звернення: 28.01.2026).

19. Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг. Річний звіт Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг за 2024 рік. Київ : НКРЕКП, 2025. URL: https://www.nerc.gov.ua/dlya-gromadskosti/byuleten-do-richnogo-zvitu-nkrekp (дата звернення: 28.01.2026).

20. Волинець В. В. Правові аспекти розвитку антимонопольного законодавства України. *Академічні візії*. 2025. Вип. 46. С. 1–9. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.17148235

21. Rudenko I. V. Determinants of State Competition Policy in the Information Technology Market. *Scientia Fructuosa*. 2025. № 3. P. 56–73. DOI: http://doi.org/10.31617/1.2025(161)04

22. Григор'єва В. В., Кривошеенко В. С. Щодо ролі Антимонопольного комітету України у реалізації державної конкурентної політики. *Вісник Маріупольського державного університету. Серія: Право.* 2024. Вип. 28. С. 39–48. DOI: 10.34079/2226-3047-2024-14-28-39-48

23. Бобров Є. Цифрова економіка в Україні: стратегічні виклики, можливості зростання та трансформація. *Вчені записки Університету «КРОК».* 2025. № 4 (80). С. 21–30. DOI: 10.31732/2663-2209-2025-80-21-30

References

1. Umarova, I.N. (2025). Ways to form a competitive environment in the activities of natural monopoly enterprises. *American Journal of Economics and Business Management, 8*, 3568–3575. https://doi.org/10.31150/ajebm.v8i7.3850

2. Garcia, W. (2023). Market structure: Understanding the dynamics of competitive economies. *International Journal of Economics & Management Sciences, 12*(4). https://doi.org/10.37421/2162–6359.2023.12.701

3. Pavlenko, N., Chelombitko, T., & Cherniaieva, O. (2021). Theory and practice of unfair competition in Ukraine. *Economic Analysis, 31*(1), 25–36. https://doi.org/10.35774/econa2021.01.025

4. Golovanova, S., Ribeiro, E.P., & Avdasheva, S. (2025). Economic analysis and competition policy practice: A comparative empirical examination. *Economic Systems, 49*. https://doi.org/10.1016/j.ecosys.2024.101245

5. Shcherbakova, T.A., & Pasichnyk, A.O. (2025). Analysis of the effectiveness of the Antimonopoly Committee of Ukraine. *Economy and Society, 78*. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-76

6. Potapova, M.Yu., Talakh, V.M., & Opanasenko, L.O. (2019). Assessment of the state of competition in Ukraine based on a survey of domestic enterprises. *Scientific Bulletin of the National Academy of Statistics, Accounting and Audit, 4*, 14–23. https://doi.org/10.31767/nasoa.4.2019.02

7. Hüschelrath, K., & Leheyda, N. (2010). *A methodology for the evaluation of competition policy* (ZEW Discussion Paper No. 10–081). Mannheim: Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung. Retrieved from https://hdl.handle.net/10419/42224

8. Popovych, T.A. (2025). Evolution of views on the mechanism and instruments of state regulation of natural monopolies. *Efficient Economy, 6*. https://doi.org/10.32702/2307–2105.2025.6.104

9. Herasymenko, A., & Hanovskyi, V. (2024). Evolution of monopoly regulation. *Scientia Fructuosa (State and Market), 4*, 29–40. https://doi.org/10.31617/1.2024(156)02

10. Yakymchuk, O.F. (2024). Instruments, forms and methods of state regulation of natural monopolies in the energy sector of Ukraine. *Investments: Practice and Experience, 22*, 130–134. https://doi.org/10.32702/2306–6814.2024.22.130

11. Antimonopoly Committee of Ukraine. (2021). *Annual report of the Antimonopoly Committee of Ukraine for 2020*. Kyiv: Antimonopoly Committee of Ukraine. Retrieved from https://amcu.gov.ua/pro-nas/zvitnist/richni-zviti

12. Antimonopoly Committee of Ukraine. (2022). *Annual report of the Antimonopoly Committee of Ukraine for 2021*. Kyiv: Antimonopoly Committee of Ukraine. Retrieved from https://amcu.gov.ua/pro-nas/zvitnist/richni-zviti

13. Antimonopoly Committee of Ukraine. (2023). *Annual report of the Antimonopoly Committee of Ukraine for 2022*. Kyiv: Antimonopoly Committee of Ukraine. Retrieved from https://amcu.gov.ua/pro-nas/zvitnist/richni-zviti

14. Antimonopoly Committee of Ukraine. (2025). *Annual report of the Antimonopoly Committee of Ukraine for 2024*. Kyiv: Antimonopoly Committee of Ukraine. Retrieved from https://amcu.gov.ua/pro-nas/zvitnist/richni-zviti

15. National Energy and Utilities Regulatory Commission. (2021). *Annual report of the National Energy and Utilities Regulatory Commission for 2020*. Kyiv: NEURC. Retrieved from https://www.nerc.gov.ua/dlya-gromadskosti/byuleten-do-richnogo-zvitu-nkrekp

16. National Energy and Utilities Regulatory Commission. (2022). *Annual report of the National Energy and Utilities Regulatory Commission for 2021*. Kyiv: NEURC. Retrieved from https://www.nerc.gov.ua/dlya-gromadskosti/byuleten-do-richnogo-zvitu-nkrekp

17. National Energy and Utilities Regulatory Commission. (2023). *Annual report of the National Energy and Utilities Regulatory Commission for 2022*. Kyiv: NEURC. Retrieved from https://www.nerc.gov.ua/dlya-gromadskosti/byuleten-do-richnogo-zvitu-nkrekp

18. National Energy and Utilities Regulatory Commission. (2024). *Annual report of the National Energy and Utilities Regulatory Commission for 2023*. Kyiv: NEURC. Retrieved from https://www.nerc.gov.ua/dlya-gromadskosti/byuleten-do-richnogo-zvitu-nkrekp

19. National Energy and Utilities Regulatory Commission. (2025). *Annual report of the National Energy and Utilities Regulatory Commission for 2024*. Kyiv: NEURC. Retrieved from https://www.nerc.gov.ua/dlya-gromadskosti/byuleten-do-richnogo-zvitu-nkrekp

20. Volynets, V.V. (2025). Legal aspects of the development of antimonopoly legislation of Ukraine. *Academic Visions, 46*, 1–9. https://doi.org/10.5281/zenodo.17148235

21. Rudenko, I.V. (2025). Determinants of state competition policy in the information technology market. *Scientia Fructuosa, 3*, 56–73. https://doi.org/10.31617/1.2025(161)04

22. Hryhorieva, V.V., & Kryvosheienko, V.S. (2024). On the role of the Antimonopoly Committee of Ukraine in the implementation of state competition policy. *Bulletin of Mariupol State University. Series: Law, 28*, 39–48. https://doi.org/10.34079/2226-3047-2024-14-28-39-48

23. Bobrov, Ye. (2025). Digital economy in Ukraine: Strategic challenges, growth opportunities and transformation. *Scientific Notes of KROK University, 4*(80), 21–30. https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-80-21-30

УДК 338.43:658.155

Музиченко Андрій Олександрович
кандидат економічних наук, доцент,
декан економічного факультету
Національний університет біоресурсів і природокористування України
Muzychenko Andrii
PhD in Economics, Associate Professor,
Dean of the Faculty of Economics
National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine
ORCID: 0000-0002-5442-0516

DOI: 10.25313/2520-2294-2026-1-11868

ВПЛИВ ГАЛУЗЕВИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ АГРОБІЗНЕСУ НА ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ ПІДПРИЄМСТВ

THE IMPACT OF AGRIBUSINESS INDUSTRY FEATURES ON THE FORMATION OF FINANCIAL RESULTS OF ENTERPRISES

Анотація. *Формування фінансових результатів аграрних підприємств відбувається під впливом специфічних галузевих чинників, зумовлених поєднанням ринкових механізмів і природно-біологічних процесів. Сезонність виробництва, високий рівень ризиків, цінова волатильність та інституційні обмеження ускладнюють інтерпретацію фінансових результатів і знижують інформативність традиційних підходів до оцінки прибутковості.*

Мета – теоретичне обґрунтування галузевих особливостей агробізнесу та систематизація механізмів їх впливу на формування фінансових результатів аграрних підприємств з позицій причинно-наслідкового підходу.

Матеріали і методи. Дослідження ґрунтується на критичному аналізі сучасних наукових публікацій українських авторів, у яких розглядаються галузеві особливості функціонування аграрних підприємств, умови формування їх фінансових результатів та чинники впливу на економічну стійкість агробізнесу в сучасних умовах. Методологічний інструментарій охоплює логічний і системний аналіз, моделювання причинно-наслідкових зв'язків, а також графічну візуалізацію сформованих підходів.

Результати. У статті обґрунтовано, що фінансовий результат в агробізнесі має відкладений і динамічний характер, формуючись як наслідок асинхронності витрат і доходів, впливу природно-кліматичних та біологічних ризиків, ринкової кон'юнктури й інституційних чинників. Запропоновано комплексну схему формування фінансових результатів аграрних підприємств, яка відображає взаємодію внутрішніх і зовнішніх факторів та пояснює обмежену керованість показників прибутковості в короткостроковому періоді.

Перспективи дослідження. Подальші дослідження доцільно спрямувати на розробку галузево-орієнтованих аналітичних моделей оцінки фінансових результатів, що враховують ризик, часову асиметрію та багатофакторний характер функціонування аграрних підприємств.

Ключові слова: *фінансові результати, доходи, витрати, підприємства агробізнесу, аналіз, управління.*

Summary. *The financial results of agricultural enterprises are influenced by specific industry factors caused by a combination of market mechanisms and natural biological processes. Seasonality of production, high risk levels, price volatility and institutional constraints complicate the interpretation of financial results and reduce the informative value of traditional approaches to profitability assessment.*

Purpose is to provide a theoretical justification for the industry-specific features of agribusiness and to systematize the mechanisms of their impact on the formation of financial results of agricultural enterprises from the perspective of a cause-and-effect approach.

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

Materials and methods. The study is based on a critical analysis of contemporary scientific publications by Ukrainian authors, which examine the industry-specific features of agricultural enterprises, the conditions for the formation of their financial results, and the factors influencing the economic stability of agribusiness in contemporary conditions. The methodological tools include logical and systematic analysis, modelling of cause-and-effect relationships, as well as graphical visualization of the approaches developed.

Results. The article substantiates that financial results in agribusiness are deferred and dynamic in nature, forming as a result of the asynchrony of costs and revenues, the impact of natural, climatic and biological risks, market conditions and institutional factors. A comprehensive scheme for the formation of financial results of agricultural enterprises is proposed, which reflects the interaction of internal and external factors and explains the limited controllability of profitability indicators in the short term.

Prospects for research. Further research should be focused on the development of industry-oriented analytical models for assessing financial results that take into account risk, time asymmetry, and the multifactorial nature of agricultural enterprises.

Key words: *financial results, income, expenses, agribusiness enterprises, analysis, management.*

Постановка проблеми. Агробізнес відіграє стратегічну роль у забезпеченні продовольчої безпеки та формуванні експортного потенціалу національної економіки. Водночас результати фінансово-господарської діяльності підприємств агробізнесу характеризуються підвищеною нестабільністю, що зумовлено поєднанням економічних і природно-біологічних процесів та наслідками війни. Зазначені тенденції знаходять відображення у сучасній макроекономічній динаміці аграрного сектору: у 2025 р., попри збереження внеску агросектору у формування валового внутрішнього продукту на рівні близько 7–8% [9], обсяги експорту агропродукції скоротилися ≈ 8,8% внаслідок логістичних обмежень, мінної небезпеки, порушення виробничої інфраструктури та зростання витрат на транспортування [8].

У сучасних умовах зростання кліматичних ризиків, трансформації аграрних ринків та посилення конкуренції актуалізується проблема адекватного врахування галузевих особливостей агробізнесу при формуванні фінансових результатів. Додатковий тиск на фінансові показники аграрних підприємств зумовлений підвищенням витрат на засоби захисту рослин, пальне та дистрибуцію, а також дефіцитом трудових ресурсів, що у сукупності ускладнює прогнозування доходів і витрат та підвищує ризик фінансової нестабільності.

Недооцінка специфіки аграрного виробництва призводить до спрощеного трактування фінансових результатів, помилок у фінансовому плануванні та зниження ефективності управлінських рішень. У зв'язку з цим сьогодні виникає потреба у поглибленому теоретичному осмисленні впливу галузевих чинників агробізнесу на формування доходів, витрат і прибутку підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У вітчизняній науковій літературі останніх років спостерігається стійка тенденція до поглибленого дослідження зв'язку між галузевими особливостями агробізнесу та фінансовими результатами аграрних підприємств. Значна частина праць присвячена ідентифікації специфічних умов діяльності аграрних суб'єктів господарювання, зокрема у контексті воєнних викликів, структурних особливостей сектора та організаційно-управлінських факторів.

Одне з фундаментальних досліджень у цій сфері — робота Росоли У. та Росоли А. (2024), де автори детально аналізують специфіку ведення бізнесу в аграрному секторі та її вплив на фінансові показники діяльності підприємств [5]. Дана праця забезпечує загальний огляд специфіки агробізнесу бізнесу як окремого сектора економіки, проте не формує повної моделі причинно-наслідкових зв'язків між галузевими характеристиками та окремими фінансовими показниками.

Фінансово-економічне дослідження Скидана О. та Кравченка В. (2025) присвячено характеристиці діяльності аграрних підприємств України і оцінці їх внеску у економіку в сучасних умовах, із виділенням особливостей функціонування сектора та факторів, що визначають результати діяльності [7]. Автори підкреслюють важливість сектора для національної економіки, але відсутня детальна аналітика механізмів впливу саме галузевих особливостей на доходи та витрати.

Поряд із цим, важливим аспектом залишається проблема забезпечення прибутковості підприємств агробізнесу. У своїй роботі Аверчева Н. та Гринченко О. (2024) аналізують вплив затратних та цінових факторів на фінансові результати, проте залишають відкритим питання щодо взаємодії цих факторів із галузевою специфікою підприємств [1].

Проте сучасні дослідження ще не повною мірою охоплюють нові зовнішні чинники, до прикладу, такі як вплив трансформації регуляторного середовища під дією європейського Green Deal, що передбачає поступове скорочення використання добрив і пестицидів. Впровадження таких норм створює додаткові витрати для виробників, проте одночасно відкриває перспективи отримання преміальних доходів через розвиток екологічного виробництва та залучення до пілотних проєктів з карбон-кредитування, які лише починають формуватися в Україні [2].

Тож, попри наявні дослідження, суттєві аспекти впливу галузевих особливостей агробізнесу на фінансові результати досі не отримали вичерпного наукового обґрунтування. Недостатньо розкрито, як сезонність, ризики та державна підтримка формують причинно-наслідкові зв'язки. Слабо вивчено,

як внутрішні фактори взаємодіють із зовнішніми шоками, такими як війна чи ринкова нестабільність, і як це впливає на фінансову стратегію та управлінські рішення підприємств. Що власне й обумовлює актуальність і наукову новизну даного дослідження, яке спрямоване на системне теоретичне осмислення причинно-наслідкових зв'язків між галузевими особливостями агробізнесу та фінансовими результатами підприємств.

Метою статті є розкриття причинно-наслідкових зв'язків між галузевою специфікою агробізнесу та параметрами формування фінансових результатів аграрних підприємств шляхом їх теоретичного осмислення й структурованої систематизації.

Виклад основного матеріалу. Формування фінансових результатів аграрних підприємств відбувається в умовах дії специфічного комплексу галузевих чинників, які істотно відрізняють агробізнес від інших сфер економічної діяльності. На відміну від промислового виробництва або сфери послуг, аграрна діяльність поєднує ринкові механізми з природно-біологічними процесами, що зумовлює обмежену керованість результатів та підвищений рівень невизначеності. За таких умов фінансовий результат не може розглядатися виключно як підсумок управлінських рішень, оскільки він формується під впливом чинників, значна частина яких перебуває поза прямим контролем підприємства.

Ключовою галузевою характеристикою агробізнесу є сезонно-циклічний характер виробництва, що визначає асинхронність між витратами та доходами. Виробничий цикл у сільському господарстві, як правило, передбачає концентрацію основної маси витрат на початкових етапах: підготовці ґрунту, посіві, догляді за посівами або утриманні поголів'я, тоді як формування доходу відбувається значно пізніше, після завершення біологічного циклу та реалізації продукції. Така часово-просторова розбіжність зумовлює тимчасовий дефіцит ліквідності та викривлення фінансових результатів у межах окремих звітних періодів. У фінансовій звітності це може проявлятися у формуванні збитків або низької рентабельності в окремі періоди, які не відображають реальної економічної ефективності діяльності підприємства.

Зміщення у часі між моментом виникнення витрат і формуванням доходів змінює саму логіку фінансових результатів в аграрному секторі. На відміну від більшості несезонних видів діяльності, в агробізнесі значна частина ресурсів авансується у виробництво задовго до появи грошових надходжень, що обумовлює накопичення витрат протягом тривалого періоду без відповідного дохідного покриття. У структурі таких витрат домінують матеріальні та енергетичні ресурси, витрати на біологічні активи, а також амортизаційні відрахування, пов'язані з підтриманням виробничого потенціалу.

Тобто, фінансовий результат в агробізнесі — це не підсумковий показник стандартного звітного періоду, а відображення послідовних економічних наслідків усіх етапів виробничого процесу. І саме сезонність визначає, що ці наслідки виникають поступово, у вигляді ланцюга причинно-наслідкових зв'язків, де кожен етап виробництва створює передумови майбутнього результативного показника. Узагальнену послідовність формування відкладеного фінансового результату в аграрному виробництві подано схематично на рис. 1.

Такий затриманий ефект й формує специфічне фінансове середовище функціонування підприємств агробізнесу, у межах якого виникають тимчасові касові розриви, підвищується потреба в короткострокових фінансових ресурсах і посилюється залежність результатів діяльності від умов кредитування, внаслідок чого управління ліквідністю стає ключовим чинником формування фінансових результатів [3].

Одним із найбільш складних для прогнозування чинників, що ускладнюють формування фінансових результатів у агробізнесі, є природно-кліматичні та біологічні ризики. Погодні коливання, посухи, надмірні опади, температурні аномалії та хвороби рослин і тварин здатні суттєво змінювати обсяги та якість продукції навіть за дотримання оптимальних технологічних параметрів виробництва. У фінансовому вимірі це трансформується у нестабільність доходів, підвищення витрат та зростання ймовірності недоотримання запланованого прибутку. Біологічні активи, на відміну від традиційних виробничих ресурсів, мають властивість змінювати свою вартість у процесі росту та розвитку, що зумовлює формування частини фінансового результату ще до моменту реалізації продукції. Таким чином, фінансовий результат аграрного підприємства частково набуває умовного характеру та залежить від прийнятих методів оцінки біологічних активів. Поєднання описаних чинників формує складну багаторівневу логіку впливу на фінансові результати аграрних підприємств, у межах якої виробничі збу-

Рис. 1. Відкладений механізм формування результатів діяльності в агробізнесі

Джерело: сформовано автором

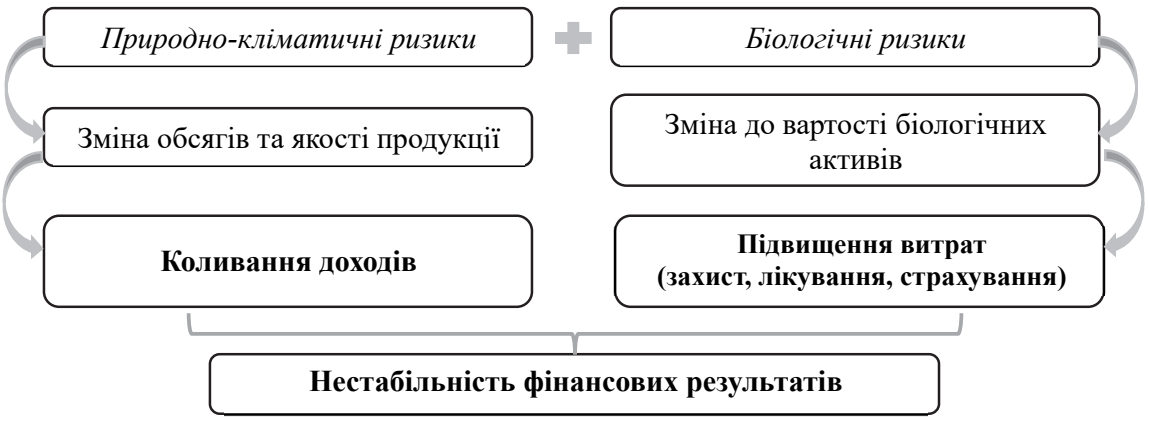


Рис. 2. Вплив природно-кліматичних та біологічних ризиків на формування фінансових результатів підприємств агробізнесу

Джерело: сформовано автором

рення трансформуються у фінансові наслідки. Для поглиблення розуміння причинно-наслідкових зв'язків зазначену логіку представлено у візуалізованій формі (рис. 2).

Відповідно такий високий рівень галузевих ризиків обумовлює необхідність застосування механізмів фінансової стабілізації, таких як формування резервів, страхування врожаю та диверсифікація видів діяльності. Використання цих інструментів, як правило, підвищує поточні витрати і тимчасово знижує показники прибутковості. Проте у середньо- та довгостроковій перспективі вони виконують роль амортизаторів фінансових коливань, сприяючи підвищенню стійкості підприємства. Тож, оцінка фінансового результату в агробізнесі виходить за межі простого прагнення до максимізації прибутку: вона має враховувати рівень прийнятого ризику та здатність підприємства забезпечувати стабільність своєї діяльності.

Якщо природно-кліматичні та біологічні чинники визначають внутрішню динаміку фінансових результатів аграрних підприємств, зовнішнє середовище додає додатковий рівень невизначеності, де ціна виступає ключовим координатором фінансового результату. Коливання ринкових цін на сільськогосподарську продукцію формуються під впливом глобальної кон'юнктури, співвідношення попиту та пропозиції, експортних можливостей, логістичних обмежень і державного регулювання [6]. Аграрні ринки водночас характеризуються високою конкуренцією, значною стандартизованістю продукції та обмеженими можливостями цінового маневру для окремого виробника, що посилює залежність фінансових результатів від зовнішніх факторів.

Оскільки агропідприємці повинні планувати обсяги та структуру виробництва задовго до моменту реалізації продукції, вони вимушені оцінювати свої потенційні доходи за умов істотної невизначеності ринку. Тобто фінансовий результат формується як інтегральна величина, де внутрішні виробничі й біологічні чинники взаємодіють із динамікою ринкового середовища, а його рівень може значною мірою відхилятися від очікуваного значення рентабельності. Узагальнення цих взаємодій наочно втілено на рис. 3.

Як бачимо, фінансовий результат набуває ознак похідного показника від ринкової ситуації та одночасно має обмежені можливості оперативного цінового регулювання.

Разом із ринковими механізмами фінансові результати аграрних підприємств визначаються також інституційними та організаційними чинниками, зокрема податковою політикою, доступом до кредитних ресурсів і державними програмами підтримки, що

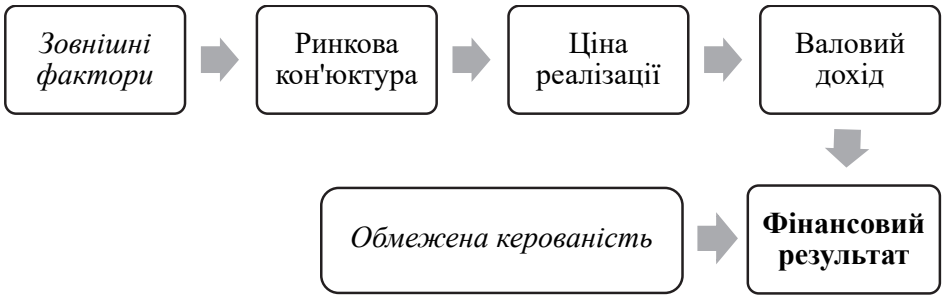


Рис. 3. Взаємозв'язок ринкових цін і фінансового результату

Джерело: сформовано автором

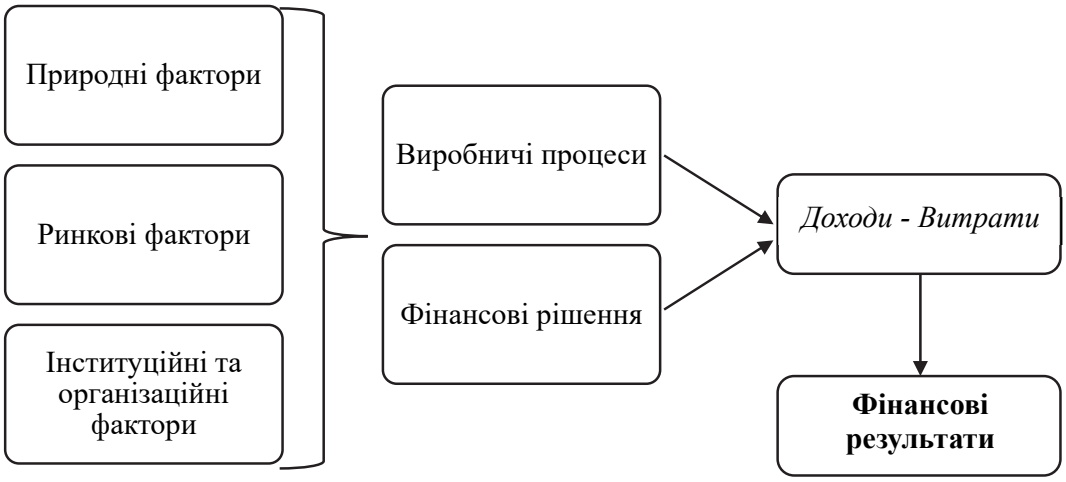


Рис. 4. Комплексна схема формування фінансових результатів підприємств агробізнесу
Джерело: сформовано автором

можуть пом'якшувати або посилювати вплив галузевих ризиків [4]. Організаційна модель аграрного бізнесу, рівень вертикальної інтеграції з переробними та збутовими структурами, а також участь у кооперaційних формах дозволяють перерозподіляти фінансові результати між різними стадіями створення доданої вартості та знижувати залежність від цінових коливань на первинну продукцію.

Узагальнюючи викладене, доцільно стверджувати, що галузеві особливості агробізнесу формують фінансові результати через систему взаємопов'язаних каналів впливу. Їх одночасна дія зумовлює необхідність застосування комплексного причинно-наслідкового підходу, що дозволяє відтворити механізми формування фінансових результатів під впливом галузевих особливостей (рис. 4).

Запропонована схема підкреслює, що фінансовий результат є результатом синергії галузевих, управлінських і зовнішніх чинників, а не лише наслідком виробничої ефективності, що є характерною особливістю аграрної сфери, де висока чутливість до природно-кліматичних ризиків, ринкових коливань і регуляторних умов визначає динаміку прибутковості та потребує інтегрованого підходу до оцінки та управління фінансовими результатами.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Отже, галузеві особливості агробізнесу формують специфічну логіку виникнення фінансових результатів, у межах якої традиційні підходи до оцінки прибутковості потребують адаптації. Фінансові результати аграрних підприємств доцільно розглядати як динамічну категорію, яка реагує на синхронну дію визначених чинників. Така перспектива відкриває простір для розробки галузево-орієнтованих аналітичних моделей, які здатні інтегрувати мультифакторні взаємодії й слугувати інструментом ефективного управління фінансовими результатами в умовах високої невизначеності.

Література

1. Аверчева Н., Гринченко О. Проблеми забезпечення прибутковості підприємств аграрного сектору економіки на сучасному етапі. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка.* 2024. (20). С. 11–22. DOI: https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.20.1

2. Басиста Я. Європейський зелений курс і агросектор України: виклики та можливості. *Український центр європейської політики.* 2025. URL: https://surl.li/lwmvnc (дата звернення: 16.01.2026).

3. Драган О. О., Варченко О. О., Зубченко В. В. Ліквідність аграрних підприємств в умовах воєнного стану. *Економіка та управління АПК.* 2023. 2. С. 73–85. URL: https://surl.li/vawskg (дата звернення: 19.01.2026).

4. Костирко Л. Управління фінансовою стратегією сільськогосподарських підприємств в умовах невизначеності. *Фінансовий контроль і аудит.* 2024. (5). С. 45–56. URL: https://surl.li/wuyizn (дата звернення: 16.01.2026).

5. Росола У., Росола А. Специфіка ведення бізнесу в аграрному секторі в контексті впливу на фінансові показники діяльності. *Економіка та суспільство.* 2024. (66). DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-13

6. Саламін О., Поперечний С. Ринкове середовище сільськогосподарських підприємств. *Економіка та суспільство.* 2023. (48). DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-61

7. Скидан О., Кравченко В. (2025). Фінансово-економічна характеристика діяльності підприємств аграрного бізнесу України. *Економічний простір.* 2025. 203. С. 240–247. DOI: https://doi.org/10.30838/EP.203.240-247

8. Agricultural exports falls by 8.8% in 2025, mainly due to decline in shipments to EU — UCAB. *Interfax-Ukraine.* 2026, January 6. URL: https://en.interfax.com.ua/news/economic/1134173.html (дата звернення: 15.01.2026).

9. Agricultural policy monitoring and evaluation 2025: Ukraine. *OECD Publishing.* 2025. URL: https://surl.li/blrzte (дата звернення: 15.01.2026).

References

1. Avercheva, N., & Hrynchenko, O. (2024). Problemy zabezpechennia prybutkovosti pidpryiemstv ahrarnoho sektoru ekonomiky na suchasnomu etapi. *Tavriiskyi naukovyi visnyk. Seriia: Ekonomika, (20),* 11–22. https://doi.org/10.32782/2708–0366/2024.20.1

2. Basysta, Ya. (2025). Yevropeiskyi zelenyi kurs i ahrosektor Ukrainy: vyklyky ta mozhlyvosti. *Ukrainskyi tsentr yevropeiskoi polityky.* https://surl.li/lwmvnc

3. Drahan, O. O., Varchenko, O. O., & Zubchenko, V. V. (2023). Likvidnist ahrarnykh pidpryiemstv v umovakh voiennoho stanu. *Ekonomika ta upravlinnia APK,* 2, 73–85. https://surl.li/vawskg

4. Kostyrko, L. (2024). Upravlinnia finansovoiu stratehiieiu silskohospodarskykh pidpryiemstv v umovakh nevyznachenosti. *Finansovyi kontrol i audyt,* (5), 45–56. https://surl.li/wuyizn

5. Rosola, U., & Rosola, A. (2024). Spetsyfika vedennia biznesu v ahrarnomu sektori v konteksti vplyvu na finansovi pokaznyky diialnosti. *Ekonomika ta suspilstvo,* (66). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-13

6. Salamin, O., & Poperechnyi, S. (2023). Rynkove seredovyshche silskohospodarskykh pidpryiemstv. *Ekonomika ta suspilstvo,* (48). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-61

7. Skydan, O., & Kravchenko, V. (2025). Finansovo-ekonomichna kharakterystyka diialnosti pidpryiemstv ahrarnoho biznesu Ukrainy. *Ekonomichnyi prostir,* 203, 240–247. https://doi.org/10.30838/EP.203.240–247

8. Interfax-Ukraine. (2026, January 6). Agricultural exports falls by 8.8% in 2025, mainly due to decline in shipments to EU — UCAB. *Interfax-Ukraine.* https://en.interfax.com.ua/news/economic/1134173.html

9. OECD. (2025). Agricultural policy monitoring and evaluation 2025: Ukraine. *OECD Publishing.* https://surl.li/blrzte

УДК 338.24:330.34:004.8

Опанасюк Віталій Віталійович
кандидат економічних наук,
доцент кафедри економіки, маркетингу та підприємництва
Київський міжнародний університет
Opanasyuk Vitaliy
Candidate of Economics, Associate Professor
Department of Economics, Marketing and Entrepreneurship
Kyiv International University
ORCID: 0000-0001-6569-9738

DOI: 10.25313/2520-2294-2026-1-11803

ЕКОНОМІЧНИЙ ДЕРЖАВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ УКРАЇНИ В ПЕРІОД ІНТЕГРОВАНОЇ СИНГУЛЯРНОСТІ

ECONOMIC STATE MANAGEMENT OF UKRAINE IN THE PERIOD OF INTEGRATED SINGULARITY

Анотація. *Вступ. В умовах інтегрованої сингулярності традиційні інструменти економічного державного менеджменту втрачають ефективність, а тіньова економіка трансформується, набуваючи нових форм і механізмів відтворення. Для України такі процеси ускладнюються воєнними втратами людського капіталу, міграцією і високою часткою неформальних економічних практик, що актуалізує потребу в науковому переосмисленні підходів до детінізації.*

Метою дослідження є наукове обґрунтування трансформації економічного державного менеджменту України в умовах інтегрованої сингулярності на основі аналізу і прогнозування динаміки тіньової економіки.

Матеріали і методи. Методологічну основу дослідження становлять методи системного аналізу, контент-аналізу міжнародних і національних аналітичних матеріалів, порівняльний аналіз і ранжування економік, а також кількісне моделювання рівня тінізації за методологією Д. Кауфмана з використанням індикаторів готівкового обігу, енергоспоживання і тіньової зайнятості. Для прогнозування застосовано лінійну регресію з коригуванням на сингулярні фактори.

Результати. За першим завданням розраховано рівень тіньової економіки України на рівні 48% у 2000 році, 32% у 2020 році та 28% у 2025 році, з прогнозом 15–25% до 2045 року в сценаріях сингулярності. У межах другого завдання визначено ключові виклики інтегрованої сингулярності, зокрема алгоритмічне ухилення від оподаткування, анонімність блокчейн-транзакцій, міграцію талантів і регуляторний лаг, а також окреслено контрзаходи на засадах неоменеджменту. Реалізація третього завдання дозволила здійснити ранжування детінізованих і тіньових економік і позиціонувати Україну як економіку перехідного типу з потенціалом конвергенції до прозорих моделей. За четвертим завданням сформульовано пропозиції оновлення економічного державного менеджменту шляхом інтеграції штучного інтелекту, гібридних регуляцій і міжнародного обміну даними.

Перспективи. Доведено, що збереження і поглиблення детінізаційного тренду в умовах інтегрованої сингулярності можливе лише за умови переходу від реактивного контролю до проактивного економічного неоменеджменту, здатного забезпечити керованість, прозорість і стійкість економіки України в умовах дефіциту даних і відсутності історичного досвіду аналогічних трансформацій.

Ключові слова: *тіньова економіка, інтегрована сингулярність, неоменеджмент, державне управління Україною, методологія Кауфмана, економічна детінізація.*

Summary. *Introduction. Introduction. In the conditions of integrated singularity, traditional tools of economic state management lose their effectiveness, and the shadow economy transforms, acquiring new forms and mechanisms of reproduction.*

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

For Ukraine, these processes are complicated by war losses of human capital, migration and a high proportion of informal economic practices, which actualizes the need for scientific rethinking of approaches to de-shadowing.

Purpose. The purpose of the study is to scientifically substantiate the transformation of economic state management of Ukraine in the conditions of integrated singularity based on the analysis and forecasting of the dynamics of the shadow economy.

Materials and methods. The methodological basis of the study is the method of systemic and theoretical analysis, content analysis of international and national analytical materials, comparative analysis and ranking of economies, as well as quantitative modeling of the level of shadowing according to the methodology of D. Kaufman using indicators of cash circulation, energy consumption and shadow employment. Linear regression with adjustment for singular factors was used for forecasting.

Results According to the first task, the level of the shadow economy of Ukraine was calculated at 48% in 2000, 32% in 2020 and 28% in 2025, with a forecast of 15–25% by 2045 in singularity scenarios. Within the framework of the second task, the key challenges of the integrated singularity were identified, in particular algorithmic tax evasion, anonymity of blockchain transactions, talent migration and regulatory lag, and countermeasures based on neo-management were outlined. The implementation of the third task allowed us to rank de-mined and shadow economies and position Ukraine as a transitional economy with the potential for convergence to transparent models. The fourth task formulates proposals for updating economic state management by integrating artificial intelligence, hybrid regulations and international data exchange.

Discussion. It is proven that the preservation and deepening of the de-shadowing trend in the conditions of an integrated singularity is possible only if there is a transition from reactive control to proactive economic neo-management, capable of ensuring the manageability, transparency and stability of the Ukrainian economy in conditions of data scarcity and the absence of historical experience of similar transformations.

Key words: *shadow economy, integrated singularity, neo-management, public administration of Ukraine, Kaufman's methodology, economic de-shadowing.*

Постановка проблеми. У світі інтегрованої сингулярності економічний державний менеджмент України стикається з радикальною трансформацією: тіньова економіка, що тривалий час підривала зростання, тепер посилюється технологічними упередженнями, такими як криптовалюти, оптимізація податків за допомогою штучного інтелекту і децентралізовані мережі. Традиційні інструменти, такі як податковий контроль та аудит, поступово втрачають ефективність, коли дані фрагментуються в хмарі, а навички мігрують. Рівень тіньової економіки в Україні демонструє значну динаміку: за даними 2025 року він оцінюється приблизно в 19,3% від ВВП [1], що відображає позитивний вплив державної регуляторної політики і цифровізації економічних процесів через платформи на зразок Diia, яка спрощує реєстрацію бізнесу і взаємодію з державою [2]; при цьому численні експертні оцінки, таких агенцій як McKinsey Global Institute [3], вказують на те, що подальша технологічна трансформація і автоматизація можуть мати складний вплив на тіньові економічні потоки, підкреслюючи необхідність адаптивних політик і переходу до цифрового регулювання для запобігання зворотній тенденції росту неофіційної діяльності. Тож актуальність даного дослідження полягає у проєктуванні державного економічного неоменеджменту на переході від реактивного контролю до проактивного симбіозу зі штучним інтелектом, де держава передбачає тінізацію. Для України масштаби вимушеної зовнішньої міграції залишалися критичними: UNHCR фіксував близько 5,7 млн. українців, які перебували за кордоном як ті, хто шукали прихистку (липень 2025 р.) [4], тоді як експорт комп'ютерних послуг, за даними НБУ, у 2024 р. становив 6,45 млрд. долл, тобто перебував у коридорі «близько 7 млрд. долл. за порядком величини [5]. Отже, це імператив: без детінізації сингулярність перетворить економіку на периферію, а з детінізацією — на хаб з приростом до 20% валового внутрішнього продукту, як оцінює OECD у «Skills Outlook 2023» [6], де гібридні моделі AI додають 15–25% продуктивності в цифрових економіках. Подібні дослідження рідкісні через брак даних, спричинений анонімністю штучного інтелекту, і відсутність досвіду, оскільки сингулярність є прогнозованим феноменом, що відбудеться вперше. Це робить його стратегічно важливим періодом для національного відновлення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз останніх досліджень і публікацій. Глобальні праці формують основу для розуміння сингулярності і тіньової економіки. Так, Е. Бриньйольфссон (E. Brynjolfsson) та А. МакАфі (A. McAfee) [7] у своїй праці моделюють сингулярність як прискорювач нерівності, де тіньова економіка зростає на 15–20% через автоматизацію. Інший дослідник К. Шваб (K. Schwab) [8] у своєму дослідженні акцентує на адаптації регуляцій, де менеджмент, доповнений штучним інтелектом, детінізує економіку через великі дані. Науковці Д. Асемоглу (D. Acemoglu) і П. Рестрепо (P. Restrepo) [9] пропонують баланс між заміщенням і доповненням праці, де тінізація стає бар'єром для приросту на можливі 5–10% щорічного зростання. У своїй науковій роботі Д. Кауфман (D. Kaufmann) [10] розробив методологію оцінювання рівня тінізації економіки, що в розрахунках поєднує попит на валюту, споживання електроенергії на одиницю ВВП і форму працевлаштування робочої сили, застосовну до України. У роботі Р. Курцвейл (R. Kurzweil) [11] прогнозується злиття людини зі штучним інтелектом до 2045 року, що

посилює анонімність через нейронні інтерфейси. Інший науковець Н. Бостром (N. Bostrom) [12] аналізує ризики неконтрольованого штучного інтелекту, що може збільшити тінізацію до 50% робочих місць. У своєму дослідженні Р. Генсон (R. Hanson) [13] моделює економіку емуляцій, де віртуальні копії людей додають 100% продуктивності, але водночас посилюють тіньові мережі. О. де Грей (A. de Grey) [14] у працях про «longevity escape velocity» пов'язує подовження життя з сингулярністю, за якої тінізація може зменшуватися на 1–2% валового внутрішнього продукту через накопичений досвід.

Серед українських науковців, що досліджують сингулярність більш помітні праці І. О. Новікова [15], який акцентує на адаптивності освіти до сингулярності, пропонуючи гібридні програми для зменшення тінізації через навички. Інший дослідник О. О. Бандура [16] аналізує електронну комерцію в цифровій економіці, де тіньові транзакції сягають 30%, пропонуючи впорядкування через регуляції. Також в наших роботах [17;18] аналізується вплив технологічної сингулярності на кооперацію та спеціалізацію Української економіки, прогнозуючи +20% зростання для України через STEM-кластери, а також моделюється AI-зростання через гібридні мережі, з ROI 500 відсотків для EdTech. Слід зазначити, що українські автори адаптують ці моделі до локальних викликів. Так, Е. М. Лібанова [19] пов'язує міграцію з тінізацією, прогнозуючи економічні втрати на рівні до –20%.

Незважаючи на значний масив міжнародних і вітчизняних досліджень, присвячених технологічній сингулярності, штучному інтелекту і тіньовій економіці, у науковій літературі відсутній інтегрований підхід до аналізу економічного державного менеджменту в умовах саме інтегрованої сингулярності, особливо в контексті перехідної економіки України. Існуючі праці або зосереджуються на окремих технологічних ефектах (автоматизація, AI, блокчейн), або аналізують тінізацію як статичне явище, не пов'язуючи її з довгостроковими сингулярними зрушеннями у структурі праці, міграції талантів, анонімності фінансових потоків і регуляторного лаґу.

Таким чином, прогалина полягає у відсутності системної моделі економічного державного менеджменту України в період інтегрованої сингулярності, яка б поєднувала: адаптоване кількісне оцінювання рівня тінізації, прогноз її динаміки на горизонті 2040–2045 років і концепцію неоменеджменту як інструменту державної відповіді на дефіцит даних і відсутність історичного досвіду.

Мета дослідження полягає в науковому обґрунтуванні трансформації економічного державного менеджменту України в умовах інтегрованої сингулярності на основі аналізу і прогнозування динаміки тіньової економіки. Завдання дослідження: (1) розрахувати рівні тінізації економіки України за період 2000–2045 років шляхом застосування методології Д. Кауфмана з урахуванням ретроспективної динаміки та коригування прогнозних значень на фактори інтегрованої сингулярності; (2) визначити ключові проблеми інтегрованої сингулярності для економіки України й обґрунтувати можливі контрзаходи державного впливу; (3) здійснити порівняльне ранжування детінізованих і тіньових економік світу з метою виявлення інституційних і технологічних чинників; (4) розробити пропозиції щодо оновлення економічного державного менеджменту України як системи управлінських інструментів.

Матеріали і методи. Матеріальною основою дослідження стали аналітичні і статистичні матеріали міжнародних економічних організацій і фінансових інституцій, що висвітлюють трансформацію економічних систем у контексті цифровізації, штучного інтелекту і тіньової економіки, а також офіційні статистичні дані України. Додатково залучено звіти та огляди щодо практик гібридного регулювання, цифрового аудиту й застосування штучного інтелекту у фінансовому контролі, що дозволило співвіднести глобальні тенденції з українським контекстом.

Методологічну основу дослідження становить комплекс загальнонаукових і спеціальних методів. Зокрема, метод теоретичного узагальнення і системного аналізу використано для формування концептуального бачення інтегрованої сингулярності як нового середовища функціонування економічного державного менеджменту та для ідентифікації трансформацій тіньової економіки під впливом цифрових технологій. Для кількісної оцінки рівня тінізації економіки України використано методологію Д. Кауфмана, що поєднує індикатори грошового обігу, енергоспоживання, структури зайнятості та макроекономічних пропорцій. На її основі здійснено ретроспективні розрахунки за період 2000–2025 років та побудовано прогнозні оцінки на 2040–2045 роки із застосуванням лінійної регресії і коригуванням на сингулярні фактори. Порівняльний аналіз і метод ранжування використано для зіставлення економік із різним рівнем тінізації і виявлення інституційних і регуляторних чинників, що забезпечують ефективну детінізацію в умовах цифрової трансформації. Метод логічного структурування застосовано для формування узагальненої системи інструментів неоменеджменту, представленої у таблицях і графіках статті, що дозволило пов'язати виявлені проблеми інтегрованої сингулярності з конкретними управлінськими рішеннями та очікуваними ефектами їх упровадження.

Виклад основного матеріалу. Інтегрована сингулярність являє собою конвергенцію штучного інтелекту, автоматизації, біоцифрових технологій, глобальної хмарної інфраструктури, демографічних зсувів і соціально-політичних невизначеностей. Слід зазначити, що для України резонуючий ефект матимуть такі сингулярні події: масова еміграція фахівців інформаційних технологій через віртуальну реальність у роботі, що посилить втрату робочої сили;

криптоекономіка в тіні через децентралізовані фінанси, де анонімні транзакції перевищать 20% обігу; оптимізація податків за допомогою штучного інтелекту в реальному часі, що ускладнить фіскальний контроль; біо-доповнення, такі як нейроінтерфейси для еліти, що створить розрив у доступі до продуктивності, складні виробничі процеси в умовах повоєнного відновлення, економічного зовнішнього навантаження.

Показники рівня тінізації економіки України варіюються залежно від джерел, що відображає методологічні відмінності і динаміку економічних трансформацій. За даними Київського міжнародного інституту соціології [20], коефіцієнт тінізації зріс з 12,3% у 1990 році до 20,% у 1992 році та досяг 41,7% у наступні роки, пояснюючи це перехідними процесами від планової до ринкової економіки, де неформальна зайнятість слугувала буфером для безробіття. Світова консалтингова агенція TheGlobalEconomy [21] фіксує 39,95% у 2014 році та 42,9% у 2015 році, пов'язуючи зростання з геополітичною нестабільністю та війною на сході, що стимулювало тіньові схеми для фінансування. На 2025 рік, за прогнозами Світового банку [22], показник становить 28%, пояснюючи це посиленням електронного урядування та інтеграцією з європейським ринком, де прозорість стає умовою для фондів відновлення. Такі рівні ілюструють тенденцію до детінізації, але з ризиком рецидиву саме через сингулярні фактори.

Так як завданням даного дослідження не є точність рівня тінізації, а зміна парадигми керування економікою на межі та у період сингулярності, для оцінювання рівня тінізації в ретроспективному аналізі та у лінійному прогнозуванні ми використали простий, але перевірений метод Д. Кауфмана [9], що базується на формулі:

$$SE=\alpha\cdot(Cash/GDP) + \beta\cdot(Electricity/GDP) + \gamma\cdot(Labor\ shadow) \quad (1)$$

де: SE — рівень тіньової економіки;

α, β, γ — вагові коефіцієнти (зазвичай 0,3–0,4 для готівки, 0,2–0,3 для електроенергії та 0,3–0,4 для тіньової зайнятості);

Cash/GDP — частка готівки у валовому внутрішньому продукті;

Electricity/GDP — споживання електроенергії на одиницю валового внутрішнього продукту;

Labor shadow — частка тіньової зайнятості.

Для України розрахунки дають такі показники: у 2000 році — 48%; у 2020 році — 32%; у 2025 році — 28%.

Для прогнозу рівня тінізації на період сингулярності (2040–2045 роки) застосовується лінійна регресія на основі історичних даних, скоригована на сингулярні фактори.

Базова модель регресії:

$$SEt = a + b \cdot t\, SE_t = a + b \cdot t\, SEt = a + b \cdot t \quad (2)$$

де: t — рік;

a, b — коефіцієнти, розраховані за даними 2000 — 48%, 2020 — 32% та 2025 — 28%.

Використовуючи поліноміальну апроксимацію першого ступеня, коефіцієнти $b \approx -1{,}2$ (щорічне зменшення на 1,2%) та $a \approx 2436$ (константа). Таким чином, базовий прогноз на 2045 рік: SE2045 ≈ 12%. Однак, з урахуванням сингулярних факторів (зростання анонімності блокчейну на +5–10%, міграція талантів на –3% на рік через EdTech, AI-оптимізація на –5%), скоригований діапазон становить –15–25%, як у звіті McKinsey Global Institute [3] про майбутнє роботи, де децентралізовані мережі в перехідних економіках додають 10–15% тінізації. Наслідки позитивні — автоматизований аудит зменшить тіньову зайнятість на 10%, за оцінками OECD [6]; негативні наслідки — децентралізовані фінанси збільшать анонімні транзакції на 15% що переважить базовий тренд детінізації.

Слід також зазначити, що сингулярність, як будь яка невизначеність, примушує агентів ринку шукати захисту, стабільності, прогнозованості. Гроші з одного боку перетворюються на готівку, з іншого боку готівка підпитує тіньові, ризиковані, спекулятивні активності, коли зиск перевищує страх втрати. Також інтегрована сингулярність посилює такі проблеми, як ухилення від податків за допомогою штучного інтелекту, анонімність блокчейну, міграцію талантів, регуляторний лаг. Протидіяти цій сумі проблем можна через новітні форми й інструменти державного економічного і фінансового менеджменту, умовно — «неоменеджмент», що включає п'ять ключових змін в економічному менеджменті для зменшення тінізації і підвищення керованість і прозорості (табл. 1).

Ще одним інструментом стабілізація економічного роздрайву в період сингулярності є аудит економіки за допомогою штучного інтелекту. Платформи штучного інтелекту можуть трансформувати державний менеджмент через інтеграцію машинного навчання для виявлення аномалій у транзакціях, обробку природної мови для аналізу фінансових звітів і передбачувальну аналітику для прогнозування тіньових схем. Наприклад, нейронні мережі, навчені на історичних даних Світового банку, скануватимуть великі дані з банківських систем і платформ, як «Дія», банківських платформ тощо для ідентифікації патернів ухилення, таких як раптові сплески готівкових операцій, з точністю 99,9%. Блокчейн-інтеграція з AI дозволить реальний часовий трекінг смарт-контрактів, де алгоритми автоматично флагуватимуть анонімні DeFi-транзакції, зменшуючи витік на 10–50%.

Виходячи з того, що критичним у тінізації економіки є кримінальні аспекти, такі як відмивання коштів, фінансування ворожих до країни організацій й ухилення від податків, що підривають фіскальну стабільність і посилюють нерівність, тоді як некритичним є неформальна зайнятість для виживання,

Таблиця 1

Ключові проблеми інтегрованої сингулярності та інструменти неоменеджменту

Проблема інтегрованої сингулярності	Інструмент державного неоменеджменту	Очікуваний управлінський ефект
Ухилення від оподаткування з використанням штучного інтелекту	Гібридні податкові системи з AI-передбаченням і автоматичним нарахуванням податків	Підвищення прозорості на 10–15%, зменшення можливостей алгоритмічної оптимізації ухилення
Анонімність блокчейн-транзакцій і DeFi	Обов'язкові цифрові реєстри транзакцій на блокчейні понад визначений поріг	Скорочення готівкових операцій на 20–50%, зниження анонімних фінансових потоків
Міграція талантів та цифрова мобільність робочої сили	Освітні технології перекваліфікації з фокусом на етичне використання AI	Зменшення відтоку людського капіталу на 10–20%, утримання критичних компетенцій
Регуляторний лаг і фрагментація даних	Міжнародні угоди з ЄС щодо обміну фінансовими та податковими даними	Розширення фіскальної бази на 3–5%, контроль трансграничних тіньових потоків
Низька мотивація до виходу з тіні	Податкові стимули для добровільної детінізації малого бізнесу	ROI до 300% у середньостроковій перспективі, зростання формального сектору

Джерело: власна розробка автора

наприклад, у сільському господарстві чи фріланс, що слугує соціальним буфером без значного впливу на зростання.

Систематизація проблем інтегрованої сингулярності й інструментів неоменеджменту, окреслює логіку державного впливу на тіньові процеси, однак сама по собі не дозволяє оцінити масштаб розриву між керованими і критично тінізованими економіками. З цією метою доцільно перейти до порівняльної візуалізації рівнів тінізації, яка дає змогу співвіднести запропоновані управлінські інструменти з фактичними результатами країн-лідерів детінізації та економік із системною тінню. Подальший аналіз (рис. 1;2) дозволяє визначити, в якій зоні перебуває Україна, якою є дистанція до детінізованих моделей і чи відповідає запропонований неоменеджмент завданню переходу від адаптивної до прогнозно-керованої економіки в умовах інтегрованої сингулярності.

Наведений рисунок ілюструє структуру найменш тінізованих економік світу, де домінують країни з високим рівнем цифрової зрілості, інституційної довіри і проактивного державного менеджменту. Сінгапур, Швейцарія, США, Нідерланди і Данія демонструють рівень тінізації в діапазоні 3–10%, що свідчить не лише про ефективний податковий контроль, а й про інтеграцію цифрових платформ, великих даних та алгоритмічних рішень у систему державного управління.

Детінізовані економіки світу функціонують у режимі випереджального управління, де держава не реагує на тіньові процеси постфактум, а прогнозує їх. Для України в період інтегрованої сингулярності ключовим стає не досягнення мінімального рівня тінізації, а здатність державного менеджменту працювати в умовах алгоритмічної економіки, де тінізація змінює форму, але не зникає.

Рисунок 2 відображає групу країн із критично високим рівнем тіньової економіки (40–50% ВВП), де тінізація набуває системного характеру та трансформується в альтернативну модель господарюван-

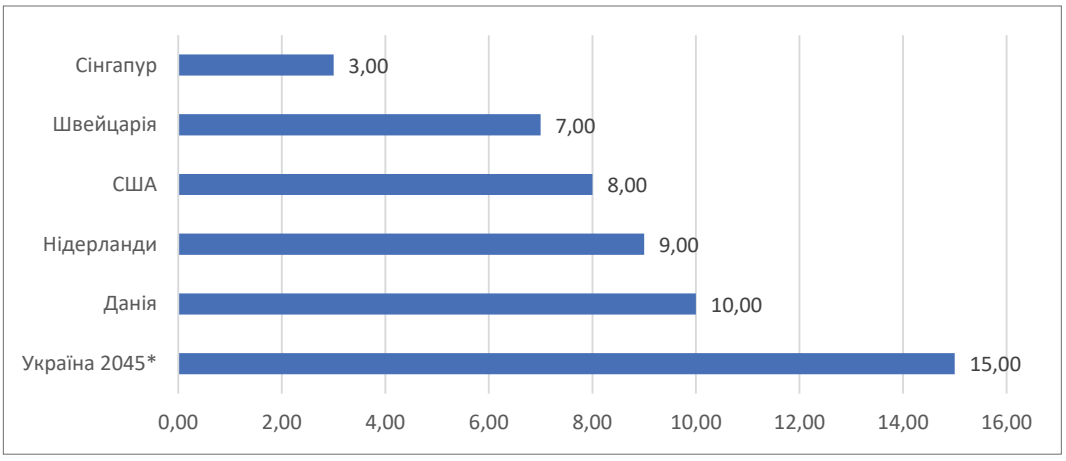


Рис. 1. Топ-5 детінізованих економік світу і Україна *(станом на 2025 р.)*

Джерело: побудовано автором на основі аналізу [22]

ня. Для Венесуели, Зімбабве, Болівії, Нігерії та Танзанії тіньова економіка є не наслідком цифрових інновацій, а результатом інституційної деградації, недовіри до держави та фіскальної нестабільності. Положення України з рівнем тінізації 28% є проміжним і принципово відмінним за своєю природою: українська тінь є адаптивною, а не системною, і значною мірою пов'язана з війною, вимушеною міграцією, трансформацією ринку праці та цифровими фінансовими каналами. Це означає, що в умовах інтегрованої сингулярності Україна перебуває на роздоріжжі: або тіньова економіка буде керованою і поступово інтегрованою в формальний сектор, або вона може еволюціонувати у складні децентралізовані мережі, близькі за структурою до економік з критичною тінізацією.

Отримані результати дослідження свідчать про необхідність переходу від часткових заходів детінізації до системних управлінських рішень, орієнтованих на проактивне регулювання економічних процесів в умовах інтегрованої сингулярності, що зумовлює доцільність формулювання наступних рекомендацій.

Перейти від реактивної політики детінізації до проактивного неоменеджменту, орієнтованого на прогнозування тіньових процесів, з урахуванням того, що досягнуте зниження рівня тінізації (з 48% у 2000 р. до 28% у 2025 р.) є нестійким в умовах інтегрованої сингулярності і може зазнати рецидиву через анонімність блокчейну і міграцію талантів, що відповідає оцінкам McKinsey Global Institute [3].

Використовувати прогнозні моделі тінізації як інструмент стратегічного управління, а не лише аналітичної оцінки, зокрема застосовувати скориговані регресійні сценарії на горизонт 2040–2045 років для формування фіскальної, цифрової та інституційної політики, з урахуванням потенційного діапазону тінізації 15–25% і компенсаторного ефекту AI-аудиту, який може забезпечити приріст до 20% ВВП за рахунок підвищення прозорості.

Орієнтуватися на детінізовані моделі провідних економік як інституційний бенчмарк, використовуючи досвід країн із гібридними регуляціями (Сінгапур, Нідерланди, Данія) не шляхом механічного копіювання, а через адаптацію AI-інструментів та стандартів ЄС, що дозволяє позиціонувати Україну як економіку перехідного типу з потенціалом системної детінізації.

Запровадити національну платформу аудиту економіки на основі штучного інтелекту до 2027 року, інтегрувавши нейронні мережі для моніторингу транзакцій у реальному часі на базі даних НБУ, банківських систем, цифрових державних платформ і відкритих джерел, із орієнтовним бюджетом 0,5% ВВП та очікуваним скороченням ухилення від оподаткування щонайменше на 15%.

Розробити смарт-податкову систему на основі блокчейну до 2028 року, де смарт-контракти автоматизують нарахування податків для DeFi-операцій і цифрових активів у партнерстві з інституціями ЄС, що може забезпечити ROI до 400% у п'ятирічній перспективі та зменшити анонімні фінансові потоки.

Розгорнути масштабні програми освітніх технологій для утримання та перекваліфікації IT-талантів, починаючи з 2026 року, із щорічним охопленням не менше 100 тис. фахівців гібридними курсами з етики та практичного використання AI, що дозволить знизити трудову міграцію на 10% і збільшити експорт IT-послуг щонайменше на 5%.

Впровадити гібридні регуляторні моделі до 2029 року, поєднуючи алгоритмічний контроль із людським наглядом для забезпечення етичності, недискримінаційності і прозорості управлінських рішень, зокрема в чутливих сферах (нейроінтерфейси, біоцифрові технології), що може підвищити загальний рівень прозорості економіки на 20%.

Створити лабораторію неоменеджменту при Міністерстві цифрової трансформації з 2026 року, передбачивши фінансування на рівні 0,3% ВВП для

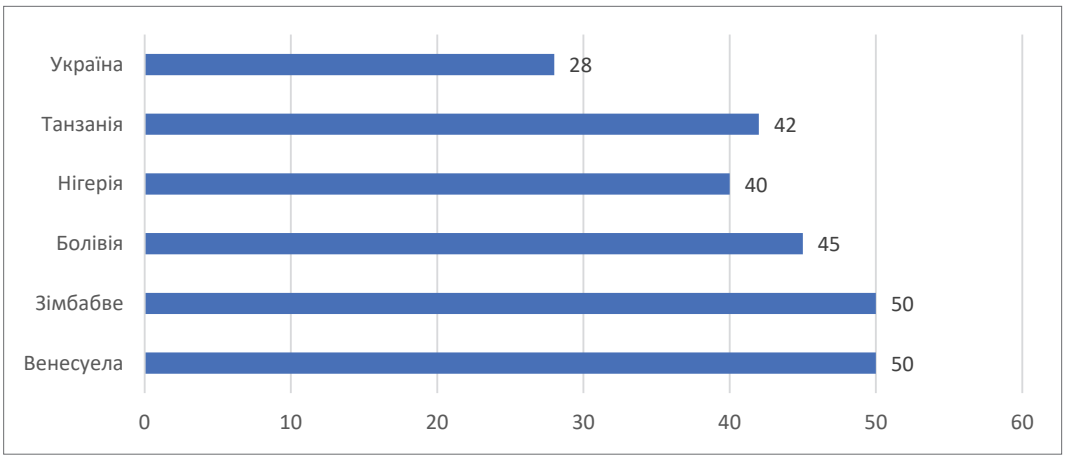


Рис. 2. Топ-5 тіньових економік світу і Україна *(станом на 2025 р.)*
Джерело: побудовано автором на основі аналізу [22]

тестування моделей симбіозу «людина — штучний інтелект» у державному управлінні, що здатне забезпечити перехід до конкурентоспроможної економіки з потенційним приростом 20–40% ВВП до 2040 року та підвищити стійкість до сингулярних шоків 2040–2050 років.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Отримані результати підтвердили, що ключовими чинниками цього процесу стали цифрові реформи, інтеграція з економіками ЄС і США, зростання економічної свідомості та антикорупційні заходи, водночас прогнозні розрахунки засвідчили нестійкість досягнутого результату в умовах інтегрованої сингулярності. Також в ході дослідження ми ідентифікували основні проблеми інтегрованої сингулярності, що трансформують природу тіньової економіки, зокрема алгоритмічне ухилення від оподаткування, анонімність децентралізованих фінансових систем, прискорену міграцію талантів і регуляторний лаг. Здійснили порівняльне ранжування економік за рівнем тінізації, яке показало, що детінізовані моделі базуються не лише на високому рівні цифровізації, а передусім на гібридних регуляторних підходах, інституційній довірі і міжнародній координації.

В дослідженні також обґрунтовано необхідність оновлення економічного державного менеджменту України шляхом формування концепції неоменеджменту, орієнтованої на симбіоз людини та штучного інтелекту. Показано, що саме така модель управління здатна забезпечити керованість економіки в умовах дефіциту даних і відсутності історичного досвіду, мінімізувати сингулярні ризики та зберегти довгостроковий тренд детінізації у період 2040–2045 років.

Можливими напрямами подальших досліджень є розробка динамічних моделей тінізації економіки з використанням машинного навчання, які дозволять прогнозувати поведінку тіньових процесів у режимі реального часу в умовах інтегрованої сингулярності.

Література

1. EY. Тіньова економіка в Україні становить 19,3% ВВП. 2025. URL: https://financenews.com.ua/5727-tinova-ekonomika-v-ukraini-stanovyt-19-3-vvp-zvit-ernst-amp-young/ (дата звернення: 27.12.2025).

2. Diia. Diia — державна цифрова екосистема. 2025. URL: https://expo.diia.gov.ua/ (дата звернення: 27.12.2025).

3. McKinsey Global Institute. The Future of Work After COVID-19. 2021. URL: https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/the-future-of-work-after-covid-19 (дата звернення: 28.12.2025).

4. UNHCR. Where we work — Ukraine. URL: https://www.unhcr.org/where-we-work/countries/ukraine (дата звернення: 28.12.2025).

5. НБУ. Статистика — сектор «Зовнішній сектор». 2025. URL: https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-external (дата звернення: 28.12.2025).

6. OECD. Skills Outlook 2023: Skills for a Resilient Recovery. OECD Publishing, 2023. 150 p. Pp. 20–50. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2023/11/oecd-skills-outlook-2023_df859811/27452f29-en.pdf (дата звернення: 24.12.2025).

7. Brynjolfsson E., McAfee A. The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies. *MIT Press*, 2014. 432 p. Pp. 1–50, 200–250. URL: https://www.researchgate.net/publication/266742603_The_Second_Machine_Age_Work_Progress_and_Prosperity_in_a_Time_of_Brilliant_Technologies (дата звернення: 01.01.2026).

8. Schwab K. The Fourth Industrial Revolution. World Economic Forum, 2016. 192 p. Pp. 15–39; 120–150. URL: https://www.weforum.org/about/the-fourth-industrial-revolution-by-klaus-schwab/ (дата звернення: 01.01.2026).

9. Acemoglu D., Restrepo P. The Race Between Man and Machine: Implications of Technology for Growth, Factor Shares, and Employment. *American Economic Review.* 2018. Vol. 108. № 6. С. 1488–1542. URL: https://economics.mit.edu/sites/default/files/publications/The%20Race%20Between%20Man%20and%20Machine%20-%20Implications%20of.pdf (дата звернення: 22.12.2025).

10. Kaufmann D., Johnson S., Zoido-Lobatón P. Hiding in the Shadows: The Growth of the Underground Economy. *IMF Working Paper*. № 00/26. 1998. 40 с. С. 10–20, 30–35. URL: https://www.elibrary.imf.org/downloadpdf/display/book/9781589060968/9781589060968.pdf (дата звернення: 24.12.2025).

11. Kurzweil R. The Singularity is Nearer: When We Merge with AI. Viking, 2024. 432 p. Pp. 100–200, 300–350. DOI: https://doi.org/10.56315/PSCF3-25Kurzweil

12. Bostrom N. Superintelligence: Paths, Dangers, Strategies. Oxford University Press, 2014. 352 p. Pp. 50–150, URL: https://nickbostrom.com/superintelligence (дата звернення: 23.12.2025).

13. Hanson R. The Age of Em: Work, Love, and Life when Robots Rule the Earth. Oxford University Press, 2016. 288 p. Pp. 50–100, 150–200. URL: https://global.oup.com/academic/product/the-age-of-em-9780198754626 (дата звернення: 22.12.2025).

14. de Grey A., Rae M. Ending Aging: The Rejuvenation Breakthroughs That Could Reverse Human Aging in Our Lifetime. St. Martin's Press, 2007. 400 p. Pp. 200–250, 300–350. DOI: https://doi.org/110.1080/08952841.2017.1366751

15. Новіков І. О. Адаптивність освіти в еру сингулярності. *TQM Journal*. 2020. Т. 32. № 4. С. 567–582.

16. Бандура О. О. Електронна комерція в цифровій економіці. ЕКМАІР, 2018. 256 с. С. 50–100. DOI: https://doi.org/10.32752/1993-6788-2024-1-276-183-194

17. Опанасюк В. В. Цифрова економіка України в епоху інтегрованої сингулярності. *Економіка та суспільство*. 2025. № 80-2. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-2

18. Опанасюк В. В. Інтегрована сингулярність: економічний виклик для України та світу. *Актуальні проблеми економіки*. 2025. С. 76–83. DOI: https://doi.org/10.32752/1993-6788-2025-1-291-76-83

19. Лібанова Е. М. Демографічна криза в Україні: воєнний фактор. *Інститут демографії та соціальних досліджень імені М. В. Птухи НАН України,* 2025. 150 с. С. 20–50

20. Київський міжнародний інститут соціології. Shadow Economy Index Ukraine. 2019. 20 с. С. 5–10. URL: https://kiis.com.ua/materials/pr/20191107_Shadow/Shadow%20Economy%20Index%20Ukraine.pdf (дата звернення: 26.12.2025).

21. TheGlobalEconomy.com. Ukraine Shadow economy data. 2025. URL: https://www.theglobaleconomy.com/Ukraine/shadow_economy/ (дата звернення: 01.01.2026).

22. World Bank. Shadow Economies Report. 2023. 120 p. Pp. 10–30, 80–100. URL: https://openknowledge.worldbank.org/server/api/core/bitstreams/95fe55e9-f110-4ba8-933f-e65572e05395/content (дата звернення: 26.12.2025).

References

1. Ernst & Young. (2025). Tinova ekonomika v Ukraini stanovyt 19,3% VVP [Shadow economy in Ukraine amounts to 19.3% of GDP]. https://financenews.com.ua/5727-tinova-ekonomika-v-ukraini-stanovyt-19-3-vvp-zvit-ernst-amp-young/ [in Ukrainian].

2. Diia. (2025). Diia — derzhavna tsyfrova ekosystema [Diia — state digital ecosystem]. https://expo.diia.gov.ua/ [in Ukrainian].

3. McKinsey Global Institute. (2021). The future of work after COVID-19. https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/the-future-of-work-after-covid-19

4. United Nations High Commissioner for Refugees (UNHCR). (2025). Where we work — Ukraine. https://www.unhcr.org/where-we-work/countries/ukraine

5. National Bank of Ukraine. (2025). Statystyka: Zovnishnii sektor [Statistics: External sector]. https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-external [in Ukrainian].

6. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2023). OECD skills outlook 2023: Skills for a resilient recovery. OECD Publishing. https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2023/11/oecd-skills-outlook-2023_df859811/27452f29-en.pdf

7. Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies. MIT Press. https://www.researchgate.net/publication/266742603_The_Second_Machine_Age_Work_Progress_and_Prosperity_in_a_Time_of_Brilliant_Technologies

8. Schwab, K. (2016). The fourth industrial revolution. World Economic Forum. https://www.weforum.org/about/the-fourth-industrial-revolution-by-klaus-schwab/

9. Acemoglu, D., & Restrepo, P. (2018). The race between man and machine: Implications of technology for growth, factor shares, and employment. American Economic Review, 108(6), 1488–1542. https://economics.mit.edu/sites/default/files/publications/The%20Race%20Between%20Man%20and%20Machine%20-%20Implications%20of.pdf

10. Kaufmann, D., Johnson, S., & Zoido-Lobatón, P. (1998). Hiding in the shadows: The growth of the underground economy (IMF Working Paper No. 00/26). International Monetary Fund. https://www.elibrary.imf.org/downloadpdf/display/book/9781589060968/9781589060968.pdf

11. Kurzweil, R. (2024). The singularity is nearer: When we merge with AI. Viking. https://doi.org/10.56315/PSCF3-25Kurzweil

12. Bostrom, N. (2014). Superintelligence: Paths, dangers, strategies. Oxford University Press. https://nickbostrom.com/superintelligence

13. Hanson, R. (2016). The age of em: Work, love, and life when robots rule the Earth. Oxford University Press. https://global.oup.com/academic/product/the-age-of-em-9780198754626

14. de Grey, A., & Rae, M. (2007). Ending aging: The rejuvenation breakthroughs that could reverse human aging in our lifetime. St. Martin's Press. https://doi.org/10.1080/08952841.2017.1366751

15. Novikov, I. O. (2020). Adaptyvnist osvity v eru synhuliarnosti [Adaptability of education in the era of singularity]. TQM Journal, 32(4), 567–582 [in Ukrainian].

16. Bandura, O. O. (2018). Elektronna komertsiia v tsyfrovii ekonomitsi [E-commerce in the digital economy]. EKMAIR. https://doi.org/10.32752/1993-6788-2024-1-276-183-194 [in Ukrainian].

17. Opanasiuk, V. V. (2025). Tsyfrova ekonomika Ukrainy v epokhu intehrovanoi synhuliarnosti [Digital economy of Ukraine in the era of integrated singularity]. Ekonomika ta suspilstvo, 80–2. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-2 [in Ukrainian].

18. Opanasiuk, V. V. (2025). Intehrovana synhuliarnist: ekonomichnyi vyklyk dlia Ukrainy ta svitu [Integrated singularity: An economic challenge for Ukraine and the world]. Aktualni problemy ekonomiky, 1, 76–83. https://doi.org/10.32752/1993-6788-2025-1-291-76-83 [in Ukrainian].

19. Libanova, E. M. (2025). Demohrafichna kryza v Ukraini: voiennyi faktor [Demographic crisis in Ukraine: The war factor]. Ptukha Institute for Demography and Social Studies of NAS of Ukraine [in Ukrainian].

20. Kyiv International Institute of Sociology. (2019). Shadow economy index Ukraine. https://kiis.com.ua/materials/pr/20191107_Shadow/Shadow%20Economy%20Index%20Ukraine.pdf

21. TheGlobalEconomy.com. (2025). Ukraine: Shadow economy data. https://www.theglobaleconomy.com/Ukraine/shadow_economy/

22. World Bank. (2023). Shadow economies report. https://openknowledge.worldbank.org/server/api/core/bitstreams/95fe55e9-f110-4ba8-933f-e65572e05395/content

УДК 339.137.2:005.591.6(477)

Підопригора Лариса Антонівна
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економічної теорії
Національний університет «Києво-Могилянська академія»
Pidopryhora Larysa
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
Department of Economic Theory
National University «Kyiv-Mohyla Academy»
ORCID: 0009-0008-5347-5583

Біла Ірина Сергіївна
кандидат економічних наук, доцент,
завідувач кафедри економічної теорії
Національний університет «Києво-Могилянська академія»
Bila Iryna
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
Department of Economic Theory
National University «Kyiv-Mohyla Academy»
ORCID: 0000-0002-2000-619X

DOI: 10.25313/2520-2294-2026-1-11865

ІННОВАЦІЙНІ ВІДПОВІДІ БІЗНЕСУ НА ВИКЛИКИ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ КОНКУРЕНЦІЇ: СВІТОВИЙ ДОСВІД ТА ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ В УКРАЇНІ

INNOVATIVE BUSINESS RESPONSES TO CHALLENGES IN THE CONDITIONS OF GLOBAL COMPETITION: WORLD EXPERIENCE AND IMPLEMENTATION IN UKRAINE

Анотація. *Вступ. У статті досліджено трансформацію інноваційної діяльності бізнесу в умовах загострення глобальної конкуренції та інтеграції України до світового економічного простору. Встановлено, що цифровізація, автоматизація та розвиток проривних технологій (штучний інтелект, зелена енергетика) докорінно змінюють стратегії ринкової поведінки. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю подолання структурних проблем української економіки: недостатнього фінансування науки, слабкої взаємодії між науковим сектором і бізнесом, а також відтоку інтелектуального капіталу. Особлива увага приділяється переходу України до «економіки оборонного типу» та стратегії «держави-фортеці», що базується на технологічній перевазі та глибокій інтеграції у промислову архітектуру західних країн.*

Мета. Обґрунтування теоретичних підходів та практичних рекомендацій щодо формування інноваційних відповідей українського бізнесу на сучасні глобальні та національні виклики з урахуванням успішного світового досвіду.

Матеріали і методи. Дослідження базується на аналізі наукових праць провідних вітчизняних та зарубіжних вчених, статистичних даних та прогнозних макроекономічних показників на 2025–2026 роки. Використано методи системного аналізу, порівняльного дослідження національних інноваційних систем США, Німеччини, Японії та Південної Кореї, а також метод узагальнення для визначення адаптаційних можливостей світових моделей в українських реаліях.

Результати. Виявлено, що державна інноваційна політика розвинених країн трансформувалася зі стимулятора економічного зростання у стратегічний механізм забезпечення національної безпеки. Проаналізовано ключові моделі: військово-цивільний технологічний симбіоз (США), цифровізація індустріального базису «Індустрія 4.0» (Німеччина), інклюзивне «Суспільство 5.0» (Японія) та форсована індустріалізація через підтримку стратегічних галузей (Південна

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

Корея). Обґрунтовано, що для України релевантним є створення стійкої екосистеми, яка інтегрує оборонні розробки в цивільний сектор (технології подвійного призначення) та забезпечує енергетичну й технологічну автономність. Доведено необхідність синхронізації національної політики з програмами Horizon Europe та «Зеленою угодою».

Перспективи. Подальші дослідження мають бути спрямовані на розробку конкретних інструментів стимулювання венчурного фінансування та створення технологічних парків, що дозволить підвищити конкурентоспроможність українського бізнесу під час повоєнного відновлення та забезпечити його повноцінну інтеграцію у світовий науково-технологічний простір.

Ключові слова: *інноваційна діяльність бізнесу, державна економічна політика, цифровізація, глобальна конкуренція, конкурентоспроможність країни.*

Summary. *Introduction. The article examines the transformation of business innovation activity under the pressure of intensifying global competition and Ukraine's integration into the global economic space. In the modern world, rapid development is driven by digitalization, automation, and breakthrough technologies such as artificial intelligence, biotechnology, and green energy. For Ukraine, business innovation is becoming a key factor for sustainable development, especially given the need to overcome structural problems like insufficient science funding, weak links between science and business, and the "brain drain". The research highlights that by 2025–2026, Ukraine's economic policy is evolving into a systemic strategy of a "fortress state" ("Steel Porcupine"), based on technological superiority and deep integration into the security and industrial architecture of the West.*

Purpose. The aim of the article is to substantiate approaches to determining innovative business responses to key challenges in the Ukrainian economy under modern conditions, taking into account world experience and domestic capabilities.

Materials and methods. The study is based on the analysis of works by leading domestic and foreign scientists, including J. Edler, J. Fagerberg, and others. The research uses methods of systemic analysis and comparative study of national innovation systems of the USA, Germany, Japan, and South Korea. The authors analyze data from international programs like Horizon Europe and the Green Deal, as well as current macroeconomic forecasts for the period up to 2026.

Results. It is established that in developed countries, state innovation policy has transformed from an economic growth tool into a strategic mechanism for national security and technological sovereignty. Key models are identified: the military-civilian technological symbiosis in the USA, the "Industry 4.0" and STEM education strategy in Germany, the inclusive "Society 5.0" in Japan, and forced industrialization in South Korea. The study justifies that for Ukraine, it is crucial to build a resilient innovation infrastructure that integrates defense developments into the civilian sector (dual-use technologies) and ensures technological autonomy during post-war recovery. Successful innovation policy must include investments in education, support for startups, and cooperation between the state, business, and scientific institutions.

Prospects. Further research should focus on developing specific mechanisms for synchronizing Ukraine's innovation policy with European standards. Priority should be given to creating effective strategies for supporting technology parks, venture financing, and scientific research to ensure the long-term competitiveness of the Ukrainian economy in the global scientific and technological space. Future studies will also address the geopolitical role of Ukraine as a guarantor of energy and raw material stability in Europe through innovative development.

Key words: *business innovation, state economic policy, digitalization, global competition, country competitiveness.*

Постановка проблеми. В умовах глобальної конкуренції, технологічного прогресу та інтеграції України до світового економічного простору інноваційна діяльність бізнесу стає ключовим фактором сталого розвитку країни. Дослідження світового досвіду у цій сфері дозволяє виявити ефективні стратегії та механізми бізнесової активності та державної підтримки інновацій, що можуть бути адаптовані до українських реалій. В першу чергу, слід зважати на глобалізаційні виклики та технологічні тренди. Сучасний світ швидко розвивається під впливом цифровізації, автоматизації та проривних технологій, таких як, штучний інтелект, біотехнології, зелена енергетика тощо. Україна має орієнтуватися на провідні світові практики, щоб не залишитися на периферії технологічного прогресу.

Також слід враховувати роль інновацій у забезпеченні конкурентоспроможності країни. Як показує практика, економічний розвиток сучасних держав значною мірою залежить від їх здатності генерувати та впроваджувати інновації. Досвід таких країн, як США, Німеччина, Південна Корея чи Ізраїль, демонструє, що активністю бізнесу у поєднанні з ефективною державною політикою сприяє створенню інноваційної екосистеми.

Зважаючи на сучасні реалії, у визначенні національних орієнтирів інноваційної політики для України актуальними є національні виклики та необхідність адаптації усіх суб'єктів економіки. В Україні спостерігається низка структурних проблем: недостатнє фінансування науки, слабка взаємодія між наукою та бізнесом, бюрократичні перепони для стартапів, відтік інтелектуального капіталу. Дослідження успішних моделей світових лідерів у цій сфері допоможе розробити оптимальні шляхи для подолання цих проблем. Враховуючи курс України на євроінтеграцію, необхідно синхронізувати її інноваційну політику з європейськими стандартами, такими як програма *Horizon Europe*, стратегії «Зеленої угоди» та цифрової трансформації.

В рамках створення національної інноваційної стратегії Україні необхідно визначити власні націо-

нальні орієнтири інноваційної політики з урахуванням локальних особливостей, економічних можливостей та потенціалу людського капіталу. Світовий досвід може стати основою для формування ефективної стратегії підтримки стартапів, технологічних парків, венчурного фінансування та наукових досліджень. Ми вважаємо, що дослідження проблеми інноваційної діяльності бізнесу в контексті світового досвіду та українських реалій є надзвичайно актуальним. Воно дозволяє визначити ефективні моделі розвитку, підвищити конкурентоспроможність бізнесу та української економіки в цілому та сприяти її інтеграції у світовий науково-технологічний простір.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема визначення національних пріоритетів інноваційної політики та ролі бізнесу сьогодні залишається невирішеною, незважаючи на те, що питання формування та механізму реалізації інноваційної політики стало предметом дослідження багатьох зарубіжних та вітчизняних науковців, зокрема, таких як, Я. Едлер, Я. Фагерберг, М. Пітерс, М. Шнайдер, Т. Гріссхабер, Ф.Г. Хоффманн, К. Чірера, Х. Фріас, Дж. Хілл, Я. Лі, Заяць Т.А., Геєць В.М., Лібанова Е.М., Гриценко А.А., Макарова О.В., Кизим М.О., Єгоров І.Ю., Бажал Ю.М., Кіндзерський Ю.В., Богомазова В.М., Одотюк І.В., Яковенко Р.В., Чернега А.М., Яцкевич І.В. та інших.

М. Пітерс, М. Шнайдер, Т. Гріссхабер і Ф.Г. Хоффманн у своїй статті «Вплив політики просування технологій і попиту на технічні зміни — чи має значення місце політики?» (2012), спираючись на результати досліджень щодо прямого впливу політики стимулювання технологій і попиту на стимулювання інновацій, зосередилися на питанні: чим відрізняються інноваційні ефекти внутрішньої та зовнішньої політики стимулювання попиту та просування технологій [18]. Вчені провели панельний аналіз 15 країн ОЕСР за період з 1978 по 2005 роки з патентними даними та зробили такі ключові висновки: не помічено жодних доказів того, що національні політики просування технологій сприяють інноваційним результатам за межами національних кордонів; і зовнішня, і внутрішня політика стимулювання попиту стимулює інноваційну продукцію в країні; не помічено, що зростання ринку, викликане внутрішньою політикою стимулювання попиту, призводить до значнішого збільшення національних інновацій, ніж зростання ринку, викликане політикою стимулювання зовнішнього попиту. На основі цього, на думку авторів дослідження, політика стимулювання попиту сприяє переміщенню інновацій на рівні країни, але для вирішення проблеми поширення інновацій є необхідність створення наднаціональних схем політики стимулювання попиту.

Відомий своїми працями у сфері інноваційної політики та управління наукою професор Манчестерського університету Я. Едлер та професор Університету Осло Я. Фагерберг, який спеціалізується на аналізі інноваційних систем та політик, у своїй спільній праці «Інноваційна політика: що, чому і як» (2017), акцентуючи увагу на актуальності протягом останніх десятиліть ролі інновацій для забезпечення економічної ефективності в умовах нових викликів, розглядають національну інноваційну політику в контексті її визначення, теоретичного обґрунтування, розробки та реалізації [16]. Вони вказують, що інноваційна політика традиційно знаходиться в компетенції державних установ (міністерств промисловості, освіти та економіки) та спеціалізованих організацій державного сектора, які займаються підтримкою інновацій. Спираючись на різні дослідження, Я. Едлер та Я. Фагерберг виявили значні відмінності у структурі та пріоритетах «національних інновацій», які певною мірою відображають характеристики національних систем, до яких вони належать. Інноваційна політика є особливо актуальною, коли політики здатні чітко визначити проблеми, розв'язанню яких сприятимуть інноваційні рішення. На думку вчених, ефективна інноваційна політика — це політика, яка забезпечує напрямок інноваційних зусиль, викликає довіру та не піддається частим, непередбачуваним змінам.

К. Чірера, Х. Фріас, Дж. Хілл, Я. Лі у праці «Посібник для практиків з інноваційної політики: інструменти для нарощування потенціалу фірми та прискорення технологічного наздоганяння в країнах, що розвиваються» (2020), яка пропонує рекомендації для підвищення ефективності інноваційної політики в країнах, що розвиваються, наголошують, що важливим аспектом в розробці національної інноваційної політики є визначення пріоритетів політики, досягнення яких з більшою імовірністю буде ефективним, аніж намагатися охопити багато цілей за незначної кількості ресурсів [15]. У визначенні пріоритетів інноваційної політики слід орієнтуватися на ескалатор можливостей: перехід від можливості імітувати продукти та процеси до прийняття базових технологій, до більш радикальних інновацій і, нарешті, створення нових технологій і винаходів.

У колективній монографії «Оцінка інноваційного розвитку та структурні трансформації в економіці України» (2023) за редакцією Єгорова І.Ю. та Кіндзерського Ю.В. проаналізовано процеси формування та імплементації інноваційної та науково-технічної політики у розвинених країнах [9]. Особливу увагу приділено проблемам гармонізації інноваційної політики з іншими видами політики, зокрема соціальною та промисловою. Також розглянуто можливості повоєнного відновлення науково-технічної та інноваційної сфер України у контексті стимулювання процесів економічного розвитку і забезпечення прогресивних структурних змін в економіці. У зв'язку з цим обґрунтовано відповідні організаційні заходи із впровадження інновацій.

Богомазова В.М. у монографії «Нові інструменти наукової та інноваційної політики» (2024), вивчаючи

зарубіжний досвід формування нової інноваційної політики, зауважує, що перенесення успішних заходів політики в економічні та інституційні умови, що суттєво відрізняються, часто дає неоптимальні результати [1]. У своїх зусиллях щодо вдосконалення національних інноваційних систем країнам, що розвиваються, не слід просто імітувати підходи країн з високим рівнем доходу. Інноваційна політика в країнах з економікою, що формується, повинна бути адаптована до місцевих умов з належним урахуванням можливостей державного та приватного секторів.

Заяць Т. А. у статті «Ціннісні орієнтири інноваційного розвитку в Україні» (2021) розглядає проблеми формування та утвердження ціннісних орієнтирів інноваційного розвитку в Україні [5]. На думку вченої, утвердження ціннісних орієнтирів інноваційного розвитку виходить далеко за межі сприйняття чи несприйняття інноваційних ідей чи продуктів інноваційної діяльності. Це доволі широкий спектр проблем, що охоплює, зокрема, практику формування державної інноваційної політики. Вона має формуватись як політика системного і довгострокового характеру, ґрунтуватись на чітко визначених кількісних і якісних параметрах.

Яцкевич І. В. у своїй статті «Інноваційна політика України у післявоєнний період» (2022) відзначає, що інноваційна політика України є основою перспективної економічної політики та найважливішим інструментом реалізації інвестиційного спрямування держави у повоєнний період [13]. У післявоєнний період інноваційна політика повинна здійснюватися з метою досягнення довгострокових соціально-економічних цілей та завдань відтворення високоякісного основного капіталу шляхом обґрунтування цільового прогнозу науково-технологічного розвитку і застосування комплексної методології розробки державних програм, інвестиційних та інноваційних проєктів та програм, у системній єдності з ринковими економічними механізмами формування сприятливого інноваційного клімату країни та державного стимулювання інвестиційних процесів у різних секторах, з урахуванням потреб ринку та безпеки країни.

Як бачимо, увага зарубіжних та вітчизняних вчених зосереджена на різних аспектах національної інноваційної політики та інноваційної діяльності бізнесу, визначення ефективних пріоритетів, напрямків та інструментів реалізації з метою забезпечення інноваційного розвитку економіки. Першим, і чи не найважливішим, кроком у цій сфері є визначення національних орієнтирів інноваційної політики та інноваційної ролі бізнесу. Зважаючи на динамічний розвиток і стратегічне значення інноваційної сфери, проблема визначення національних та бізнесових орієнтирів інноваційного розвитку завжди потребуватиме переосмислення та нових підходів з урахуванням мінливих реалій.

Метою статті є обґрунтування підходів до визначення інноваційних відповідей бізнесу на ключові виклики в економіці України в сучасних умовах розвитку з урахуванням світового досвіду і вітчизняних умов та можливостей.

Матеріали та методи дослідження ґрунтуються на комплексному аналізі теоретичних напрацювань та практичного досвіду формування інноваційних систем. Основними матеріалами дослідження є: 1) наукові праці зарубіжних та вітчизняних вчених, зокрема: дослідження Я. Едлера та Я. Фагерберга щодо структури національних інновацій, праці К. Чірери та колег стосовно інструментів технологічного наздоганяння, а також роботи вітчизняних науковців, таких як В. Геєць, І. Єгоров, Ю. Кіндзерський та інші, присвячені структурним трансформаціям та повоєнному відновленню України; 2) нормативно-правові та програмні документи, зокрема: закони та стратегії розвинених країн, зокрема Закон США про чипи та науку (CHIPS and Science Act 2022), німецькі концепції «Індустрія 4.0» та «Zeitenwende», японська стратегія «Суспільство 5.0», а також європейські програми (Horizon Europe, Green Deal); 3) статистичні та аналітичні дані, зокрема: звіти міжнародних організацій (Світовий банк), дані щодо інноваційної активності бізнесу (Intel, TSMC) та макроекономічні прогнози для України на 2025–2026 роки.

В ході дослідження були використані такі наукові методи: системний аналіз (для вивчення інноваційної діяльності бізнесу як ключового фактора сталого розвитку в умовах глобалізації); компаративний метод (для співставлення інноваційних відповідей на економічні, військово-технологічні та геополітичні виклики у США, Німеччині, Японії та Південній Кореї); метод історичного та логічного узагальнення (дозволив простежити еволюцію інноваційної політики від 60-х років XX ст. до сучасних реалій); прогностичний метод (для обґрунтування напрямів формування «економіки оборонного типу» в Україні та стратегії «держави-фортеці» у період 2025–2026 років); метод імплементації (для визначення можливостей перенесення світового досвіду (підтримка стартапів, венчурне фінансування) в українські інституційні умови).

Виклад основного матеріалу. Національна інноваційна політика розвинутих країн спрямована на стимулювання науково-технічного прогресу, підвищення конкурентоспроможності економіки та сталий розвиток. Розглянемо досвід деяких розвинутих країн у цьому напрямку. Становлення національних орієнтирів інноваційної політики розвинутих країн відбувалося поступово, під впливом економічних, військово-технологічних і геополітичних викликів (Таблиця 1).

Формування сучасної інноваційної політики США припадає на 60–80-ті роки XX ст. в результаті впливу комп'ютерної революції. Інвестиції у військові технології сприяли появі Інтернету (ARPAnet) та напівпровідникової індустрії (Кремнієва долина).

Таблиця 1

Інноваційні відповіді на ключові виклики в економічній політиці США, Німеччини і Японії в XX–XXI ст.

Країни	Економічні виклики та напрямки інноваційної відповіді	Військово-технологічні виклики та напрямки інноваційної відповіді	Геополітичні виклики та напрямки інноваційної відповіді
США	Як здійснити перехід від традиційної індустріальної економіки до економіки знань та інновацій? → Кремнієва долина (1971) — провідний світовий центр високотехнологічних компаній, розташований на південному заході штату Каліфорнія	Як забезпечити стійкий, надійний зв'язок між військово-науковими центрами США в умовах можливої війни? → ARPAnet (1969) — мережа бюро прогресивних досліджень міністерства оборони США	Конкуренція з Китаєм (найвагоміший геополітичний виклик XXI ст.) → імпортозаміщення в стратегічних галузях, Закон CHIPS and Science Act (2022), переосмислення ролі оборонних інновацій
Німеччина	Як зберегти конкурентоспроможність промисловості в умовах цифровізації, автоматизації та дефіциту кадрів? → «Індустрія 4.0» — стратегія трансформації виробництва через автоматизацію, IoT, AI. STEM (MINT)-освіта — дігітальна трансформація шкіл, цифрові компетентності молоді, MINT для дівчат, MINT-техніка.	Як за короткий час технологічно й організаційно підготувати Бундесвер до війни XXI століття після десятиліть недоінвестування та пацифістської оборонної культури? → «Zeitenwende» — концепція «зміни епохи»	Як зберегти політичний суверенітет і економічну стабільність у світі, де енергія, технології та інновації стали інструментами геополітичного тиску? → Воднева економіка, LNG-інфраструктура, ВДЕ (вітро-, сонячна енергетика) як наслідок відмови від російського газу. Закон «Енергетичний перехід» (Energiewende). Horizon Europe — найбільша програма R&D в ЄС. Digital Europe Programme, Green Deal — драйвери цифрових та екологічних інновацій
Японія	Старіння населення, залежність від імпорту енергоносіїв, глобальна конкуренція → – Зростання витрат на охорону здоров'я та соціальний захист. – Інновації у сфері робототехніки, e-health, доглядових технологій. – Інновації в альтернативній енергетиці, включно з водневою енергетикою, сонячною та морською енергією. – Державна підтримка високотехнологічних кластерів та створення Агентства з інноваційних досліджень та розвитку (ARIM).	Загострення безпекового середовища в регіоні, технологічне оновлення оборони, захист критичної інфраструктури → – Інвестиції в гіперзвукову зброю, системи ПРО та ШІ в бойових системах, космічні технології (супутниковий моніторинг, навігація, зв'язок). – Інвестиції в інвестиції у кібербезпеку, протидію кібератакам з боку КНР, КНДР та хакерських угруповань. – Розвиток державно-приватного партнерства в галузі IT-безпеки.	Суперництво з Китаєм, альянс з США, Індо-Тихоокеанська стратегія → – Розвиток мікроелектроніки, телекомунікацій та космосу. – Програми з підтримки напівпровідникової галузі (Rapidus). – Поглиблення співпраці з G7. – Інновації для «Зеленої трансформації» (Green Transformation).
Південна Корея	Як вижити й розвиватися за умов руйнування після Корейської війни (1950–1953), відсутності природних ресурсів, бідності і безробіття, залежності від зовнішньої допомоги, постійної військової загроза з боку КНДР? → – Індустріалізація, орієнтована на експорт. – Інвестиції в освіту і людський капітал. – Поєднання технологічного копіювання і власних інновацій (перехід від «made in Korea» до «designed in Korea»). – Цифрова держава та IT-економіка.	Як забезпечити оборону під тиском екзистенційної загрози з боку КНДР та змін характеру війни? → Інновації, технологічна автономія й тісний зв'язок оборони з цивільною промисловістю.	Як вижити як держава в зоні конфлікту великих сил: США, Китай, СРСР/РФ, Японія? → Інновації, технологічний розвиток і стратегічні союзи («інновацій як інструмент виживання»).

Джерело: узагальнено авторами на основі [3; 4; 6; 7; 8; 10; 11; 12; 17]

На початку 70-х років XX ст. для відпрацьовування різноманітних технічних рішень у сфері оборони була створена перша у світі широкомасштабна мережа ARPAnet — бюро прогресивних досліджень міністерства оборони. ARPAnet дозволяла будь-якому з цих комп'ютерів зв'язуватися з будь-яким іншим, навіть за умови виходу з ладу істотної частини елементів мережі. Ще в середині XIX ст. на території, яка в 1971 році отримала назву Кремнієвої долини, побудували перші дослідні лабораторії із суднобудування, як військового, так і комерційного. В 30-х роках XX ст. тут обслуговувалися військові дирижаблі. Згодом ця територія стала центром аерокосмічної промисловості. Під час Другої світової війни тут виробляли радари та розробки для артилерії. Зараз тут працюють провідні виробники мікропроцесорів, програмного забезпечення, мобільних пристроїв, біотехнологій тощо [7].

У сучасних США інновації розглядаються не лише як засіб економічного розвитку, а й як інструмент національної безпеки та стратегічної переваги. У технологічній гонці з Китаєм США прагнуть зменшити залежність від китайських поставок напівпровідників, акумуляторів, рідкоземельних металів [11]. Відповідно до закону CHIPS and Science Act, який виділяє 280 млрд. дол. на розвиток американської IT-галузі, Intel отримала 2,2 млрд. дол. грантів від уряду США на розвиток виробництва чипів [6]. Війна в Україні та нова архітектура безпеки спричинила переосмислення ролі оборонних інновацій: США активізують фінансування технологій подвійного призначення (дрони, ШІ, системи спостереження). Зокрема, американські стартапи, які розробляють безпілотні технології для Пентагону, об'єднали зусилля з українськими виробниками БПЛА, щоб створити ефективніші й перевірені у бойових діях дрони для армії США [10].

Державна підтримка інновацій в Німеччині реалізується через програму «Індустрія 4.0», яка спрямована на цифровізацію промисловості та впровадження нових технологій, таких як штучний інтелект, Інтернет речей та робототехніка. Німеччина, яка першою оголосила світу про еру четвертої промислової революції, багато уваги приділяє реалізації STEM-технологій у закладах освіти. Німецький варіант STEM це MINT, що у перекладі означає «математика, інформатика, природничі науки та техніка». На національному MINT-порталі презентовано стратегічні вектори розвитку: дігітальна трансформація шкіл, цифрові компетентності молоді, MINT для дівчат, MINT-техніка. Німеччина посідає одне з перших місць щодо підготовки випускників STEM-напряму [3].

Проголошена в Німеччині «Zeitenwende» (2022) — концепція «зміни епохи» — демонструє масштабне переосмислення оборонної та техно-політики країни, що знайшло своє відображення у національних орієнтирах інноваційної політики країни. «Zeitenwende» стала стимулом для формування нових інноваційних пріоритетів, зокрема: розвиток високотехнологічної оборонної промисловості, зростання державних замовлень на дослідження та розробки у сфері оборони, енергетики, кібербезпеки, зміна підходів до стратегічного планування — тепер інновації розглядаються як елемент національної стійкості та безпеки [17].

Національна інноваційна політика Німеччини є однією з найбільш успішних у Європі та світі. Цей успіх базується, по-перше, на підтримці наукових досліджень та розвитку. Німеччина активно інвестує в наукові дослідження та інновації. Державні програми підтримують не тільки великі компанії, але й малі та середні підприємства, які є основою німецької економіки. Програма «Фраунгофер» забезпечує партнерство між науково-дослідними інститутами та промисловістю. По-друге, в Німеччині створено багато інноваційних кластерів — регіонів, де розташовані науково-дослідні інститути, університети та компанії, що спеціалізуються на певних галузях. Наприклад, кластер «Silicon Saxony» у Саксонії відомий своїм розвитком у сфері мікроелектроніки [4]. По-третє, в Німеччині активно здійснюється фінансування інновацій. Окрім державних грантів, Німеччина має потужний венчурний капітал та програми підтримки стартапів. Держава також надає податкові пільги для компаній, що інвестують у дослідження та інновації. По-четверте, важливу роль в цій країні відіграє зелена інноваційна політика. Німеччина є лідером у сфері зеленої енергетики та технологій. Інновації в галузі відновлювальних джерел енергії, енергоефективності та зменшення викидів CO_2 є пріоритетними напрямками для уряду. По-п'яте, важливою складовою інноваційної політики є високий рівень освіти та системи підготовки кваліфікованих кадрів. Німеччина має потужну систему професійної освіти, яка поєднує теоретичну підготовку з практичним досвідом на підприємствах. По-шосте, Німеччина активно співпрацює з іншими країнами та міжнародними організаціями в рамках наукових та технологічних програм. Це дозволяє обмінюватися знаннями та розвивати нові технології на глобальному рівні. Дані аспекти роблять інноваційну політику Німеччини однією з найефективніших у світі, сприяючи її сталому економічному зростанню та конкурентоспроможності.

Характерною особливістю національної інноваційної політики Японії є її спрямування в промисловість та енергетику. Японія інвестує в інновації в таких сферах, як робототехніка, автомобільна промисловість (зокрема, електромобілі та водневі автомобілі) та електроніка. Що стосується енергетичних інновацій, то після аварії на Фукусімі Японія сфокусувалася на розробці безпечних та екологічних джерел енергії, таких як сонячна і вітрова енергетика, а також на інноваціях в галузі енергоефективності.

Японія приділяє велику увагу освіті та розвитку талантів. Інноваційна політика країни спрямована на підготовку висококваліфікованих кадрів, які здатні працювати у високотехнологічних секторах. Крім того, існують програми для підтримки молодих інженерів і дослідників, що забезпечують сталий розвиток у галузі технологій.

Один з найбільш інноваційних підходів Японії — це концепція «Суспільство 5.0», яка була розроблена для інтеграції цифрових технологій у повсякденне життя, роблячи суспільство більш ефективним і стійким [12]. Ця концепція охоплює такі напрямки, як штучний інтелект, Інтернет речей, робототехніка та інші сучасні технології, що використовуються для підвищення якості життя.

Південна Корея у XX–XXI ст. є класичним прикладом того, як держава відповіла на жорсткі економічні виклики через системні інновації, освіту й технології. Інноваційна політика Південної Кореї є однією з найбільш вражаючих у світі, оскільки вона відіграла ключову роль у перетворенні країни з аграрної економіки на технологічну супердержаву. Пріоритетами інноваційної політики Південної Кореї є IT та телекомунікації. Південна Корея є світовим лідером у галузі IT-технологій та телекомунікацій. Державна підтримка сприяла створенню сприятливих умов для розвитку високих технологій, зокрема через інвестиції в інфраструктуру, такі як 5G-мережі. Країна також активно підтримує експорт технологічних продуктів та послуг, що робить її однією з провідних країн-експортерів інновацій.

Провідну роль в інноваційному розвитку Кореї відіграють великі промислові конгломерати — чеболі, такі як Samsung, LG, Hyundai та інші. Вони інвестують великі кошти у власні дослідження та розробки, працюючи над впровадженням нових технологій у виробництво. Ці компанії також співпрацюють з університетами і науковими інститутами, що дозволяє швидко інтегрувати наукові досягнення у промислові процеси [8].

Висновки та перспективи подальших досліджень. Узагальнюючи світовий досвід формування національних інноваційних систем, слід констатувати, що в розвинутих країнах (США, Німеччина, Японія, Південна Корея) державна інноваційна політика трансформувалася з інструменту суто економічного зростання в стратегічний механізм забезпечення національної безпеки та технологічного суверенітету у відповідь на глобальні геополітичні та безпекові виклики. Аналіз засвідчує перехід від лінійних моделей стимулювання досліджень та розробок до комплексних екосистемних рішень: військово-цивільного технологічного симбіозу (модель США), цифрової трансформації індустріального базису та STEM-освіти (німецька «Індустрія 4.0»), інклюзивної цифровізації соціуму (японське «Суспільство 5.0») та форсованої індустріалізації через підтримку стратегічних експортоорієнтованих галузей (модель Південної Кореї). Для України цей досвід є релевантним у контексті необхідності побудови стійкої інноваційної інфраструктури, яка б інтегрувала оборонні розробки в цивільний сектор та забезпечувала енергетичну й технологічну автономність держави в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення.

Успішна інноваційна політика в розвинутих країнах базується на комплексному підході, який включає інвестиції в освіту та науку, підтримку стартапів та приватного сектора, розвиток інфраструктури, а також співпрацю між державою, бізнесом і науковими установами. Для України важливо вивчати цей досвід і адаптувати його до власних умов, особливо в контексті посилення науково-технічного потенціалу та цифровізації економіки. Глобальні тренди, такі як цифровізація та зелена економіка, відкривають великі можливості для інноваційної політики країни, якщо державна підтримка та приватний сектор об'єднають зусилля.

Трансформація економічної системи України в умовах затяжної війни перейшла у фазу формування «економіки оборонного типу», де військово-технологічний сектор та стратегічне управління ресурсами стають не лише засобом виживання, а й центральним ядром промислової політики. Станом на 2025–2026 роки економічна політика еволюціонує до системної стратегії побудови держави-фортеці («Steel Porcupine»), що базується на технологічній перевазі та глибокій інтеграції у безпекову та промислову архітектуру західних країн. Це вимагає не лише залучення інноваційних фінансів, а й переосмислення геополітичної ролі України як гаранта енергетичної та сировинної стійкості Європи.

Література

1. Богомазова В.М. Нові інструменти наукової та інноваційної політики: монографія. К. : УкрІНТЕІ, 2024. 129 с. URL: http://www.uintei.kiev.ua/sites/default/files/novi-instr_2024.pdf (дата звернення: 27.01.2026)

2. Державна підтримка розвитку малого бізнесу в США (штат Каліфорнія). URL: https://infocenter.rada.gov.ua/uploads/documents/29001.pdf (дата звернення: 27.01.2026)

3. Доценко С. STEM-освіта: науковий дискурс та освітні практики. URL: https://dspace.hnpu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/8991c889-3548-4c3f-a675-cb70968d1ecf/content (дата звернення: 27.01.2026)

4. Завод TSMC у Дрездені: чипи для Європи від велетня з Тайваню. URL: https://www.dw.com/uk/zavod-tsmc-u-drezdeni-cipi-dla-evropi-vid-veletna-z-tajvanu/a-70002752 (дата звернення: 27.01.2026)

5. Заяць Т. А. Ціннісні орієнтири інноваційного розвитку в Україні. *Демографія та соціальна економіка.* 2021. № 2 (44). С. 3–21.

6. Intel отримала $2,2 млрд. грантів від уряду США на розвиток виробництва чипів. URL: https://speka.media/intel-otrimala-22-mlrd-grantiv-vid-uryadu-ssa-na-rozvitok-virobnictva-cipiv-9xrjxz (дата звернення: 27.01.2026)

7. Кремнієва долина: особливості виникнення, секрети успіху та відомі українці. URL: https://iii.ua/uk/news/kremniieva-dolina-osoblivosti-viniknennya-sekreti-uspihu-ta-vidomi-ukrayinci (дата звернення: 27.01.2026)

8. Лапаєв Ю. Як розквітали чеболі. URL: https://tyzhden.ua/iak-rozkvitaly-cheboli/ (дата звернення: 27.01.2026)

9. Оцінка інноваційного розвитку та структурні трансформації в економіці України**:** колективна монографія / [Єгоров І. Ю., Кіндзерський Ю. В., Бажал Ю. М. та ін.]; за ред.: чл.-кор. НАН України І. Ю. Єгорова та д.е.н. Ю. В. Кіндзерського; НАН України, ДУ «Ін-т. екон. та прогнозув. НАН України». К., 2023. 240 с. URL: https://ief.org.ua/publication/monohrafii/2023/ocinka-innovaciynoho-rozvytku-ta-strukturni-transformacii-v-ekonomici-ukrainy (дата звернення: 27.01.2026)

10. Стартапи зі США просять допомоги в України для створення дронів для Пентагону — WSJ. URL: https://suspilne.media/968441-startapi-zi-ssa-prosat-dopomogi-v-ukraini-dla-stvorenna-droniv-dla-pentagonu-wsj/ (дата звернення: 27.01.2026)

11. США можуть зменшити залежність від Китаю завдяки магнітам без рідкісноземельних елементів. URL: https://360ua.news/ssha-mozhut-zmenshyty-zalezhnist-vid-kytayu-zavdyaky-magnitam-bez-ridkisnozemelnyh-elementiv/?utm_source=rss&utm_medium=rss&utm_campaign=ssha-mozhut-zmenshyty-zalezhnist-vid-kytayu-zavdyaky-magnitam-bez-ridkisnozemelnyh-elementiv (дата звернення: 27.01.2026).

12. Цифрова економіка як ключовий тренд розвитку постіндустріального суспільства. URL: https://iqholding.com.ua/sites/default/files/docs/Digital%20Economy%20as%20A%20Key%20Trend%20of%20Development%20of%20Post-Industrial%20Society.pdf (дата звернення: 27.01.2026).

13. Яцкевич І. Інноваційна політика України у післявоєнний період. *Економіка та суспільство.* 2022. Вип. 39. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1392 https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-53 (дата звернення: 27.01.2026).

14. A change of era (Zeitenwende) in Germany and its implications for European integration. URL: https://www.robert-schuman.eu/ua/visnyk/993 (дата звернення: 27.01.2026).

15. Cicera, X., Frias, J., Hill, J., & Li, Y. A Practitioner's Guide to Innovation Policy. Instruments to Build Firm Capabilities and Accelerate Technological Catch-Up in Developing Countries. Washington DC: World Bank. 2020. URL: https://documents1.worldbank.org/curated/en/158861581492462334/pdf/A-Practitioner-s-Guide-to-Innovation-Policy-Instruments-to-Build-Firm-Capabilities-and-Accelerate-Technological-Catch-Up-in-Developing-Countries.pdf DOI: 10.1596/33269 (дата звернення: 27.01.2026).

16. Edler J., Fagerberg J. Innovation policy: what, why, and how. *Oxford Review of Economic Policy.* 2017. Vol. 33, no. 1. P. 2–23. URL: https://academic.oup.com/oxrep/article-abstract/33/1/2/2972712?redirectedFrom=fulltext DOI: https://doi.org/10.1093/oxrep/grx001 (дата звернення: 27.01.2026).

17. Episode 113: A Geoeconomic Europe? URL: https://americangerman.institute/podcast/episode-113-a-geoeconomic-europe/ (дата звернення: 16.01.2026).

18. Peters M., Schneider M., Griesshaber T., Hoffmann V. H. The impact of technology-push and demand-pull policies on technical change — Does the locus of policies matter? URL: https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0048733312000376 (дата звернення: 16.01.2026).

References

1. Bohomazova, V. M. (2024). *Novi instrumenty naukovoi ta innovatsiinoi polityky: monohrafiia* [New instruments of science and innovation policy: a monograph]. Kyiv: UkrINTE I. URL: http://www.uintei.kiev.ua/sites/default/files/novi-instr_2024.pdf [in Ukrainian].

2. Derzhavna pidtrymka rozvytku maloho biznesu v SShA (shtat Kalifornyia) [State support for small business development in the USA (State of California)]. URL: https://infocenter.rada.gov.ua/uploads/documents/29001.pdf [in Ukrainian].

3. Dotsenko, S. *STEM-osvita: naukovyi dyskurs ta osvitni praktyky* [STEM education: scientific discourse and educational practices]. URL: https://dspace.hnpu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/8991c889-3548-4c3f-a675-cb70968d1ecf/content [in Ukrainian].

4. Zavod TSMC u Drezdeni: chipy dlia Yevropy vid veletnia z Taivaniu [TSMC plant in Dresden: chips for Europe from the giant from Taiwan]. DW. URL: https://www.dw.com/uk/zavod-tsmc-u-drezdeni-cipi-dla-evropi-vid-veletna-z-tajvanu/a-70002752 [in Ukrainian].

5. Zaiats, T. A. (2021). *Tsinnisni oriientyry innovatsiinoho rozvytku v Ukraini* [Value orientations of innovative development in Ukraine]. *Demohrafiia ta sotsialna ekonomika*, No. 2 (44), pp. 3–21 [in Ukrainian].

6. Intel otrymala $2,2 mlrd hrantiv vid uriadu SShA na rozvytok vyrobnytstva chipiv [Intel received $2.2 billion in grants from the US government for the development of chip production]. Speka Media. URL: https://speka.media/intel-otrimala-22-mlrd-grantiv-vid-uryadu-ssa-na-rozvitok-virobnictva-cipiv-9xrjxz [in Ukrainian].

7. Kremniieva dolyna: osoblyvosti vynyknennia, sekrety uspikhu ta vidomi ukraintsi [Silicon Valley: features of origin, secrets of success and famous Ukrainians]. URL: https://iii.ua/uk/news/kremniieva-dolina-osoblivosti-viniknennya-sekreti-uspihu-ta-vidomi-ukrayinci [in Ukrainian].

8. Lapaiev, Iu. *Iak rozkvitaly cheboli* [How chaebols flourished]. Tyzhden. URL: https://tyzhden.ua/iak-rozkvitaly-cheboli/ [in Ukrainian].

9. Ehorov, I.Iu., Kindzerskyi, Iu.V., Bazhal, Iu.M. et al. (2023). *Otsinka innovatsiinoho rozvytku ta strukturni transformatsii v ekonomitsi Ukrainy* [Assessment of innovation development and structural transformations in the economy of Ukraine]. Ed. by I. Iu. Ehorov and Iu. V. Kindzerskyi. Kyiv: Institute for Economics and Forecasting of the NAS of Ukraine. URL: https://ief.org.ua/publication/monohrafii/2023/ocinka-innovaciynoho-rozvytku-ta-strukturni-transformacii-v-ekonomici-ukrainy [in Ukrainian].

10. Startapy zi SShA prosiat dopomohy v Ukrainy dlia stvorennia droniv dlia Pen-tahonu — WSJ [Startups from the USA ask Ukraine for help in creating drones for the Pentagon — WSJ]. Suspilne. URL: https://suspilne.media/968441-startapi-zi-ssa-prosat-dopomogi-v-ukraini-dla-stvorenna-droniv-dla-pentagonu-wsj/ [in Ukrainian].

11. SShA mozhut zmenshyty zalezhnist vid Kytaiu zavdiaky mahnitam bez ridkisnozemelnykh elementiv [The USA can reduce dependence on China thanks to magnets without rare earth elements]. URL: https://360ua.news/ssha-mozhut-zmenshyty-zalezhnist-vid-kytayu-zavdyaky-magnitam-bez-ridkisnozemelnyh-elementiv/ [in Ukrainian].

12. Tsyfrova ekonomika yak kliuchovyi trend rozvytku postindustrialnoho suspilstva [Digital economy as a key trend of development of post-industrial society]. URL: https://iqholding.com.ua/sites/default/files/docs/Digital%20Economy%20as%20A%20Key%20Trend%20of%20Development%20of%20Post-Industrial%20Society.pdf [in Ukrainian].

13. Iatskevych, I. (2022). Innovatsiina polityka Ukrainy u pisliavoiennyi period [Innovation policy of Ukraine in the post-war period]. *Ekonomika ta suspilstvo.* Issue 39. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1392. DOI: 10.32782/2524-0072/2022-39-53 [in Ukrainian].

14. A change of era (Zeitenwende) in Germany and its implications for European integration. URL: https://www.robert-schuman.eu/ua/visnyk/993

15. Cicera, X., Frias, J., Hill, J., & Li, Y. (2020). A Practitioner's Guide to Innovation Policy. Instruments to Build Firm Capabilities and Accelerate Technological Catch-Up in Developing Countries. Washington DC: World Bank. URL: https://documents1.worldbank.org/curated/en/158861581492462334/pdf/A-Practitioner-s-Guide-to-Innovation-Policy-Instruments-to-Build-Firm-Capabilities-and-Accelerate-Technological-Catch-Up-in-Developing-Countries.pdf. DOI: 10.1596/33269

16. Edler, J., & Fagerberg, J. (2017). Innovation policy: what, why, and how. *Oxford Review of Economic Policy,* Vol. 33, no. 1, pp. 2–23. URL: https://academic.oup.com/oxrep/article-abstract/33/1/2/2972712. DOI: 10.1093/oxrep/grx001

17. Episode 113: A Geoeconomic Europe? American-German Institute Podcast. URL: https://americangerman.institute/podcast/episode-113-a-geoeconomic-europe/

18. Peters, M., Schneider, M., Griesshaber, T., & Hoffmann, V. H. The impact of technology-push and demand-pull policies on technical change — Does the locus of policies matter? URL: https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0048733312000376

УДК 338.45:658.15

Піхняк Тетяна Андріївна
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту, економіки, статистики та цифрових технологій
Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова
Pikhniak Tetiana
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
Department of Management, Economics, Statistics and Digital Technologies
Khmelnytskyi Leonid Yuzkov University of Management and Law
ORCID: 0000-0002-3301-3495

DOI: 10.25313/2520-2294-2026-1-11860

АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОГО ВИКОРИСТАННЯ РЕСУРСІВ ПРОМИСЛОВИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

ANALYSIS OF THE EFFECTIVE USE OF RESOURCES BY AN INDUSTRIAL ENTERPRISE

Анотація. *Вступ. У сучасних умовах розвитку економіки промислові підприємства функціонують у середовищі жорсткої конкуренції, нестабільної ринкової кон'юнктури, зростання вартості матеріальних, енергетичних і трудових ресурсів, що зумовлює підвищення вимог до ефективності господарської діяльності. За таких умов раціональне використання ресурсного потенціалу, зниження ресурсоємності виробництва та підвищення результативності управління ресурсами є ключовими передумовами забезпечення конкурентоспроможності, фінансової стійкості й сталого розвитку підприємства.*

Мета. Метою дослідження є аналіз ефективності використання ресурсів промислового підприємства та визначення їх впливу на результати господарської діяльності з урахуванням галузевої специфіки та сучасних умов функціонування.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження слугували дані фінансової та статистичної звітності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2020–2024 роки, а також наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, присвячені проблемам ресурсозбереження та ефективного використання ресурсів. У процесі дослідження застосовано загальнонаукові та спеціальні методи пізнання, зокрема економічний аналіз і синтез, порівняння, групування, динамічний і структурний аналіз, а також систему показників оцінювання ефективності використання трудових ресурсів і основних засобів.

Результати. За результатами аналізу встановлено зростання продуктивності праці та фондовіддачі, що свідчить про підвищення інтенсивності використання виробничих потужностей і наявного виробничого потенціалу. Водночас виявлено тенденцію до зростання зносу основних засобів, що не повною мірою компенсується їх оновленням і створює ризики підвищення ресурсо- та енергоємності виробництва. Обґрунтовано доцільність застосування комплексного підходу до оцінювання ефективності ресурсозбереження.

Перспективи. Подальші дослідження доцільно спрямувати на розроблення дієвих механізмів управління ресурсозбереженням, оновлення основних засобів і впровадження ресурсозберігаючих та енергоефективних технологій.

Ключові слова: *ресурси, ресурсозбереження, ефективне використання, продуктивність праці, основні засоби, конкурентоспроможність, сталий розвиток.*

Summary. *Introduction. In the current economic environment, industrial enterprises operate under conditions of intense competition, market instability, and rising costs of material, energy, and financial resources, which increases the requirements for the efficiency of economic activity. Under such circumstances, the rational use of the enterprise's resource potential becomes a key prerequisite for ensuring competitiveness, financial stability, and sustainable development.*

Purpose. The purpose of the study is to analyze the efficiency of resource utilization at an industrial enterprise and to determine their impact on business performance, taking into account industry specifics and modern operating conditions.

Materials and methods. The research is based on financial and statistical reports of PJSC «Khmelnytskzalizobeton» for 2020–2024, as well as scientific works of domestic and foreign researchers on resource efficiency and resource saving. The

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

study employs methods of economic analysis and synthesis, comparison, grouping, dynamic and structural analysis, along with a system of indicators for evaluating the efficiency of labor resources and fixed assets utilization.

Results. The analysis revealed an increase in labor productivity and capital productivity, indicating more intensive use of production capacities and improved efficiency of resource involvement in economic activity. At the same time, a growing level of fixed assets depreciation was identified, which leads to a decline in their technical suitability and creates risks of increasing resource and energy intensity of production in the future. The feasibility of a comprehensive approach to assessing resource-saving efficiency, covering economic, technological, financial, and environmental aspects, is substantiated.

Discussion. Further research should focus on developing mechanisms for managing resource saving, substantiating directions for fixed assets renewal, and implementing resource-saving and energy-efficient technologies to ensure sustainable development of industrial enterprises.

Key words: *resources, resource conservation, efficient use, labor productivity, fixed assets, competitiveness, sustainable development.*

Постановка проблеми. У контексті змін економічних процесів функціонування промислових підприємств відбувається за наявності високого рівня конкурентного тиску, мінливої ринкової ситуації, подорожчання ресурсів та зростання вимог до результативності виробничої діяльності. За цих обставин особливої ваги набуває чинник забезпечення стійкого розвитку підприємства є раціональне та ефективне використання всіх видів ресурсів — матеріальних, трудових, фінансових, енергетичних та інформаційних.

Неефективне використання ресурсів призводить до зростання собівартості продукції, зниження прибутковості, втрати конкурентних переваг і зниження фінансової стійкості підприємства. Разом із тим, відсутність системного аналізу використання ресурсів, недосконаліть методів оцінювання їх віддачі та впливу на результати діяльності ускладнюють ухвалення економічно доцільних управлінських рішень.

З огляду на це з'являється об'єктивна необхідність у поглибленому аналізі ефективності використання ресурсів промисловим підприємством, виявленні внутрішніх резервів підвищення продуктивності, оптимізації структури витрат і формуванні дієвих напрямів удосконалення ресурсного забезпечення. Саме вирішення зазначених проблем зумовлює актуальність дослідження ефективного використання ресурсів виробничим підприємством.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значна кількість наукових досліджень вітчизняних і зарубіжних учених присвячена ресурсозбереженню та підвищенню ефективності використання ресурсів, зокрема: С. І. Дорогунцова [1], А. А. Дискіна [2], Н. В. Дем'яненко [3], Л. Г. Мельника [4], І. В. Сотник [5], Г. І. Рзаєва [6], а також M. Wackernagel [7]. Разом із тим, попри ґрунтовність наявних наукових напрацювань, проблематика ресурсозбереження як чинника підвищення конкурентоспроможності підприємства потребує подальшого поглибленого дослідження, що обумовлено динамічними трансформаціями зовнішнього середовища діяльності підприємств, зростанням вартості ресурсів, посиленням конкурентного тиску та потребою пристосування вітчизняних підприємств до сучасного середовища господарської діяльності. Недостатньо систематизованими залишаються питання комплексної оцінки ефективності ресурсозбереження з огляду на специфіку відповідної галузі та особливості здійснення виробничо-господарської діяльності.

Мета статті — проведення аналізу ефективності використання ресурсів промисловим підприємством, оцінюванні рівня їх віддачі та впливу на результати господарської діяльності.

Матеріали і методи. Джерелом інформації для проведення дослідження стали фінансова, бухгалтерська та статистична звітність ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2020–2024 роки, які відображають результати виробничо-господарської діяльності підприємства, стан та динаміку використання трудових ресурсів і основних засобів. Важливим складником інформаційної бази дослідження стали наукові праці вітчизняних та іноземних учених, спрямовані на вивчення питань ресурсозбереження, ефективності використання ресурсів і результативності функціонування промислових підприємств.

Методологічну основу дослідження становили загальнонаукові та спеціальні методи пізнання, зокрема економічний аналіз і синтез, що були використані з метою виявлення взаємозв'язків між показниками ефективності використання ресурсів), порівняння та групування (для оцінювання змін у динаміці та структурі ресурсного потенціалу), динамічного і структурного аналізу (для визначення тенденцій розвитку підприємства), а також систему показників оцінювання ефективності використання трудових ресурсів і основних засобів.

Виклад основного матеріалу. Ефективність використання ресурсного потенціалу є важливою передумовою сталого розвитку промислового підприємства, адже вона прямо впливає на показники його економічної результативності, фінансову стійкість та екологічну відповідальність. В умовах зростання вартості матеріальних і енергетичних ресурсів, посилення конкуренції та нестабільності зовнішнього середовища раціональне управління ресурсами набуває стратегічного значення, визначаючи здатність підприємства адаптуватися до викликів і забезпечувати довгострокове функціонування.

Для промислових підприємств будівельної галузі, проблема ефективного використання ресурсів є особливо актуальною з огляду на високу матеріало- та енергоємність виробничих процесів. Оптимальне використання сировинних, енергетичних ресурсів, основних засобів і оборотного капіталу створює передумови не лише для зменшення собівартість продукції, а й для підвищення конкурентоспроможності підприємства, мінімізації негативного впливу на довкілля і забезпечення умови для реалізації концепції сталого розвитку.

У цьому контексті виникає потреба у формуванні системи показників, що дозволяє комплексно оцінити ресурсозбереження за основними напрямами впливу на діяльність підприємства (економічного, технологічного, екологічного, соціального тощо), що зумовлює доцільність їх подальшої систематизації у табл. 1.

Кожен напрям охоплює конкретні показники, що дозволяють оцінити результативність використання ресурсів, організаційно-технічного забезпечення, вплив на довкілля, фінансову спроможність та ринкові позиції підприємства [8]. Така класифікація показників дозволяє не тільки здійснити кількісну оцінку ефективності використання ресурсозбереження, але й якісно оцінити взаємозв'язок між економічними, технічними, організаційними та соціальними аспектами управлінської діяльності. У практичному сенсі це дозволяє керівництву ухвалювати виважені рішення стосовно оптимізації ресурсів, підвищення продуктивності та сталого розвитку підприємства.

У цьому контексті аналіз ефективності використання ресурсів передбачає комплексну оцінку фінансово-економічних, виробничих і операційних показників, які відображають рівень результативності залучення матеріальних, трудових, фінансових та енергетичних ресурсів у господарську діяльність. Особлива увага приділяється дослідженню динаміки активів, структури витрат, показників прибутковості, ліквідності, ділової активності та становища підприємства на ринку, що уможливлює виявлення сильних сторін і недоліків функціонуючої системи управління ресурсами.

Проаналізуємо використання окремих ресурсів на прикладі Товариства з додатковою відповідальністю «Хмельницькзалізобетон», що є одним із провідних промислових підприємств Хмельницької області та функціонує у галузі виробництва будівельних матеріалів і конструкцій, відіграє вагому роль у забезпеченні потреб регіонального будівельного комплексу. Підприємство має сформовану виробничу базу, значний досвід господарської діяльності та стабільні ринкові позиції, що дозволяє йому функціонувати в умовах структурних змін економіки, зберігаючи конкурентоспроможність і потенціал подальшого розвитку.

Проведемо аналіз трудових ресурсів. Аналіз показує суттєве зростання рівня продуктивності праці упродовж досліджуваного періоду. Так, якщо у 2020 році обсяг виробленої продукції в розрахунку на одного працівника становив 1221,4 тис грн, то у 2024 році цей показник зріс до 2588,07 тис грн, що є найвищим значенням за весь період спостереження. Загалом продуктивність праці зросла у 2,11 рази, що свідчить про підвищення ефективності використання трудових ресурсів та результативність заходів, спрямованих на технічне оновлення виробництва, оптимізацію виробничих процесів і раціоналізацію ресурсного забезпечення. Аналогічна позитивна динаміка простежується і щодо продуктивності праці одного робітника, що наочно ілюструється на рис. 1.

Подальший аналіз доцільно спрямувати на вивчення стану й результативності використання основних засобів підприємства, які формують матеріально-технічну основу виробничої діяльності.

Саме рівень їх технічної придатності, ступінь зносу та інтенсивність експлуатації значною мірою

Таблиця 1

Напрями та показники оцінювання ефективності ресурсозбереження на підприємстві

Напрям оцінювання	Характеристика показників
Забезпечення підприємства ресурсами	ефективність логістичних процесів; стабільність обсягів постачання; рівень витрат на придбання ресурсів
Технологічна та організаційна база ресурсозбереження	рівень упровадження ресурсозберігаючих технологій; стан виробничого обладнання; якість управління процесами ресурсозбереження
Результативність використання виробничих ресурсів	продуктивність праці; матеріало- та енергоємність виробництва; ефективність використання інформаційних і просторових ресурсів
Вплив ресурсозбереження на продукцію	якісні характеристики продукції; рівень собівартості; рентабельність реалізації
Екологічні наслідки ресурсозберігаючої діяльності	рівень антропогенного навантаження; витрати на охорону довкілля; ефективність екологічних заходів
Фінансове забезпечення ресурсозбереження	обсяг інвестицій у ресурсозбереження; фінансова стійкість відповідних заходів
Ринкові результати впровадження ресурсозбереження	динаміка обсягів збуту; конкурентні переваги продукції; рівень задоволеності споживачів

Джерело: розроблено автором

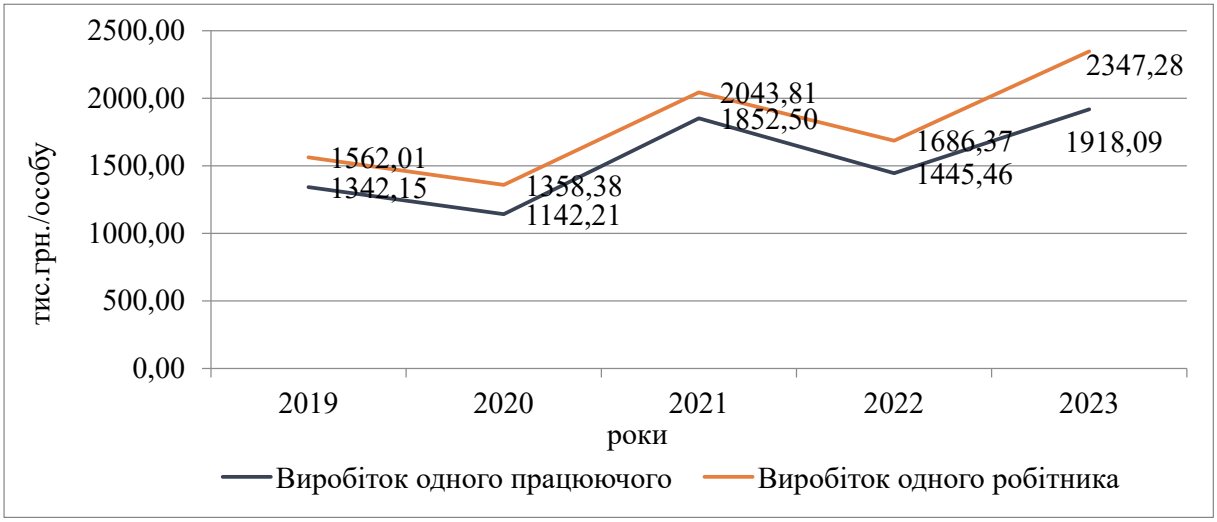


Рис. 1. Аналіз динаміки продуктивності праці працівників ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2020–2024 рр., *тис. грн / особа*

Джерело: сформовано автором із використанням даних фінансової звітності ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

визначають можливості зростання продуктивності праці, скорочення собівартості продукції та обсягів реалізації заходів ресурсозбереження.

У цьому контексті доцільним є аналіз динаміки вартості основних засобів, показників їх оновлення та результативності їх застосування, що дає змогу оцінити внесок матеріально-технічних ресурсів у забезпечення сталого розвитку підприємства (табл. 2).

Результати розрахунків свідчать, що у 2020–2022 роках рівень зносу основних засобів підприємства залишався відносно стабільним і перебував у межах 36,0–36,5%, що свідчить про задовільний технічний стан виробничого обладнання та достатній рівень його придатності до експлуатації. У цей період коефіцієнт придатності перевищував 63%, що є позитивною характеристикою виробничого потенціалу підприємства. Починаючи з 2023 року спостерігається суттєве зростання коефіцієнта зносу — до 43,5%, а у 2024 році до 47,0%, що супроводжується відповідним зниженням коефіцієнта придатності до 53,0%. Отримані результати вказують на прискорене фізичне й моральне старіння основних засобів, яке недостатньо компенсується оновленням обладнання та модернізацією діючих виробничих потужностей. Отримані результати вказують на зростання ризиків зниження техніко-економічної ефективності виробництва, підвищення витрат на обслуговування та ремонт обладнання, а також потенційне зростання ресурсо- та енергоємності продукції. У цьому контексті актуалізується необхідність активізації інвестиційної політики, спрямованої на оновлення основних засобів, впровадження ресурсозберігаючих і енергоефективних технологій, що має визначальне значення для забезпечення сталого розвитку підприємства

Фондовіддача у 2020–2021 рр. перебувала на відносно високому рівні, що характеризує рівень ефективного використання виробничого потенціалу

Таблиця 2

Індикатори стану й ефективності використання основних засобів ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2020–2024 рр.

Показник	Роки					Темп росту 2024 до 2020, %
	2020	2021	2022	2023	2024	
1	2	3	4	5	6	7
Основні засоби (залишкова вартість), тис. грн	134 640	163 368	199 766	171 960	174 264	129,4
Первісна вартість основних засобів, тис. грн	211 967	257 164	312 074	304 259	328 891	155,2
Знос основних засобів, тис. грн	77 327	93 796	112 308	132 299	154 627	200,0
Коефіцієнт зносу, %	36,5	36,5	36,0	43,5	47,0	128,8
Коефіцієнт придатності, %	63,5	63,5	64,0	56,5	53,0	83,5
Фондовіддача, грн доходу / грн ОЗ	4,32	4,97	2,89	4,94	6,58	152,3
Фондомісткість, грн ОЗ / грн доходу	0,232	0,201	0,346	0,202	0,152	65,5

Джерело: сформовано автором із використанням даних фінансової звітності ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

підприємства. У 2022 році показник різко знизився до 2,89 грн/грн, що відображає скорочення обсягів реалізації на фоні зростання вартості основних засобів та впливу кризових факторів. У 2023–2024 рр. спостерігається відновлення і суттєве зростання фондовіддачі, яка у 2024 році досягла максимального значення — 6,58 грн доходу на 1 грн вартості основних засобів. Виявлена тенденція характеризує підвищення інтенсивності використання виробничих потужностей, розширення обсягів реалізації та зростання результативності управління активами підприємства. Динаміка фондомісткості є дзеркальним відображенням змін фондовіддачі. Зростання показника у 2022 році до 0,346 грн/грн свідчило про зниження ефективності використання основних засобів, тоді як його зменшення у 2024 році до 0,152 грн/грн означає, що для формування 1 грн доходу підприємству необхідно все менше вкладень у основні засоби. Така тенденція є позитивною з точки зору ресурсозбереження та економічної ефективності.

Отримані результати підтверджують, що підвищення ефективності використання основних засобів на підприємстві відбувається переважно за рахунок інтенсивних факторів, що відповідає завданням сталого розвитку. Водночас зростання рівня зносу основних засобів, виявлене раніше, свідчить про необхідність поєднання інтенсивного використання виробничих потужностей із цілеспрямованою політикою їх оновлення та впровадження ресурсозберігаючих технологій.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Здійснено оцінювання показників ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства. Дослідження динаміки фінансово-економічних, виробничих і ресурсних показників засвідчило зростання обсягів діяльності, продуктивності праці, що вказує на покращення результативності використання виробничого потенціалу. Водночас, виявлено тенденцію до підвищення матеріаломісткості та енергоємності виробництва, зростання рівня зносу основних засобів і нерівномірності фінансових результатів у динаміці, що свідчить про наявність внутрішніх резервів підвищення ресурсної та енергетичної ефективності й обґрунтовує необхідність удосконалення системи управління ресурсозбереженням.

Подальші наукові дослідження доцільно спрямувати на розроблення та обґрунтування комплексних механізмів управління ресурсозбереженням на промислових підприємствах з урахуванням галузевої специфіки. Перспективним є поглиблене вивчення впливу інвестиційної політики на оновлення та модернізацію основних засобів, а також оцінювання ефективності впровадження ресурсозберігаючих і енергоефективних технологій. Окремої уваги потребує формування інтегрованих показників оцінки ресурсної та енергетичної ефективності, що дозволить підвищити обґрунтованість управлінських рішень і сприятиме забезпеченню сталого розвитку промислових підприємств у довгостроковій перспективі.

Література

1. Дорогунцов С. І., Пітюренко Ю. І., Олійник Я. Б. та ін. Розміщення продуктивних сил України : навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. Київ, 2000. 364 с.

2. Дискіна А. А. Ресурсозбереження, як інструмент ефективного управління виробничим потенціалом підприємства. *Економіка: реалії часу.* 2020. № 5 (51). С. 28–33.

3. Дем'яненко Н. В. Управління ресурсозбереженням як шлях до ефективного розвитку сільськогосподарського підприємства. *Приазовський економічний вісник.* 2018. URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2018/5_10_uk/31.pdf. (дата звернення: 15.12.2025).

4. Мельник Л. Г., Дегтярьова І. Б., Кубатко О. В. Економіка ресурсозбереження : навч. посіб. Суми : Університетська книга, 2021. 240 с.

5. Сотник І., Швець І., Момотюк Л., Чорток Ю. Управління інноваційним розвитком відновлювальної енергетики у домогосподарствах України: проблеми фінансової підтримки. *Інновації маркетингу і менеджменту*. 2018. № 4. С. 150–160.

6. Рзаєв Г. І., Няйко С. М. Ресурсна безпека підприємства та обґрунтування аналітичних процедур її підтримки в економічному аналізі. *Вісник Хмельницького національного університету.* 2017. № 6(1). С. 172–175.

7. Wackernagel M., Hanscom L., Jayasinghe P. The importance of resource security for poverty eradication. *Nature Sustainability.* 2021. Vol. 4. P. 731–738.

8. Кузьміна О. С. Аналіз ефективності впровадження ресурсозберігаючих технологій на підприємствах України. *Економіка та держава.* 2022. № 4. С. 88–92.

References

1. Dorohuntsov, S. I., Pitiurenko, Yu. I., Oliinyk, Ya. B. ta in. (2000). Rozmishchennia produktyvnykh syl Ukrainy: navch.-metod. posibnyk dlia samost. vyvch. dysts. [Location of the productive forces of Ukraine: teaching and methodological manual for independent study of the dissertation]. Kyiv, pp. 364 [in Ukrainian].

2. Dyskina, A.A. (2020). Resursozberezhennia, yak instrument efektyvnoho upravlinnia vyrobnychym potentsialom pidpryiemstva [Resource conservation as a tool for effective management of the production potential of an enterprise]. *Ekonomika: realii chasu — Economics: realities of the times,* 5 (51), 28–33 [in Ukrainian].

3. Demianenko N.V. (2018). Upravlinnia resursozberezhenniam yak shliakh do efektyvnoho rozvytku silskohospodarskoho pidpryiemstva [Resource conservation management as a way to effective development of an agricultural enterprise]. *Pryazovskyi ekonomichnyi visnyk — Azov Economic Bulletin.* URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2018/5_10_uk/31.pdf [in Ukrainian].

4. Melnyk, L.H., Dehtiarova, I.B., & Kubatko, O.V. (2021). Ekonomika resursozberezhennia: navch. posib [Economics of resource conservation: a textbook]. Sumy: Universytetska knyha, pp. 240 [in Ukrainian].

5. Sotnyk, I., Shvets, I., Momotiuk, L., & Chortok, Yu. (2018). Upravlinnia innovatsiinym rozvytkom vidnovliuvalnoi enerhetyky u domohospodarstvakh Ukrainy: problemy finansovoi pidtrymky [Management of innovative development of renewable energy in households in Ukraine: problems of financial support]. *Innovatsii marketynhu i menedzhmentu — Marketing and management innovations,* 4, 150–160 [in Ukrainian].

6. Rzaiev, H.I., & Niaiko, S.M. (2017). Resursna bezpeka pidpryiemstva ta obgruntuvannia analitychnykh protsedur yii pidtrymky v ekonomichnomu analizi [Resource security of an enterprise and justification of analytical procedures for its support in economic analysis]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu — Bulletin of Khmelnytskyi National University,* 6(1), 172–175 [in Ukrainian].

7. Wackernagel, M., Hanscom, L., & Jayasinghe, P. (2021). The importance of resource security for poverty eradication [The importance of resource security for poverty eradication]. *Nature Sustainability — Nature Sustainability.* Vol. 4. 731–738.

8. Kuzmina, O.S. (2022). Analiz efektyvnosti vprovadzhennia resursozberihaiuchykh tekhnolohii na pidpryiemstvakh Ukrainy [Analysis of the effectiveness of implementing resource-saving technologies at Ukrainian enterprises]. *Ekonomika ta derzhava — Economy and state,* 4, 88–92 [in Ukrainian].

УДК 331.56:004.9:37–053.6

Чалюк Юлія Олексіївна
доктор економічних наук, доцент,
професор кафедри економічної теорії
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
Chaliuk Yuliia
Doctor of Economic Sciences, Professor
Department of Economic Theory
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman
ORCID: 0000-0002-4128-392X

DOI: 10.25313/2520-2294-2026-1-11879

NEET-МОЛОДЬ У ЦИФРОВУ ЕПОХУ: НОВІ МОЖЛИВОСТІ НА РИНКУ ПОСЛУГ В УМОВАХ ЕНТРОПІЇ

NEET IN THE DIGITAL AGE: NEW OPPORTUNITIES IN THE SERVICE SECTOR UNDER CONDITIONS OF ENTROPY

Анотація. *Вступ. У статті здійснено комплексне дослідження феномена NEET-молоді в умовах цифрової трансформації економіки та зростання соціально-економічної ентропії глобального розвитку. NEET-молодь інтерпретовано як структурний наслідок турбулентного соціально-економічного середовища, у межах якого порушується безперервність переходу від освіти до зайнятості та знижується ефективність традиційних інституційних механізмів соціалізації.*

Метою дослідження є здійснення комплексного аналізу причин формування та зростання частки NEET-молоді, оцінювання впливу цифровізації на молодіжні трудові траєкторії та гендерні аспекти соціальної ексклюзії, а також обґрунтування ефективних освітніх і професійних практик інтеграції молоді у ринок праці.

Методологія дослідження базується на систематизації категорій NEET, порівняльному аналізі міжнародних індексів (Youth Employment Index, Youth Progress Index, DESI, OECD Skills for Jobs Indicators, Future of Jobs/Skills Index), узагальненні українських та міжнародних практик цифрової інклюзії, а також застосуванні статистичного аналізу, порівняльного аналізу, структурно-логічного моделювання та системного підходу з метою ідентифікації структурних бар'єрів інтеграції NEET-молоді, зокрема серед жінок.

Результати. У ході дослідження виявлено амбівалентний вплив цифровізації на молодіжні трудові траєкторії. Встановлено, що цифрова економіка розширює можливості зайнятості у сфері послуг, дистанційної роботи та онлайн-освіти, водночас посилюючи цифрову нерівність і ризики соціальної ексклюзії, що зумовлює формування явища «digital NEET». Узагальнено та порівняно освітні й професійні ініціативи України з практиками Франції, Естонії, Іспанії, Італії та Фінляндії, Швеції, Великої Британії, Італії спрямованими на зниження частки NEET-молоді, розвиток цифрових навичок, систем безперервного навчання та інституційної підтримки переходу молоді до зайнятості.

Перспективи дослідження. Обґрунтовано, що отримані результати формують теоретико-методологічне підґрунтя для розроблення політик цифрової інклюзії, підвищення рівня молодіжної зайнятості та адаптації національних ринків праці до умов ентропійного розвитку. Подальші дослідження доцільно зосередити на оцінюванні ефективності механізмів безперервного навчання та цифрової підтримки різних груп молоді, зокрема жінок, з метою забезпечення їх стійкої інтеграції у ринок праці.

Ключові слова: *NEET-молодь, digital NEET, цифрова трансформація, ринок послуг, гендерні бар'єри, соціально-економічна ентропія, сталий розвиток, цифрові навички, професійна освіта, екосистема знань, молодіжна зайнятість, соціальна ексклюзія, мікрокреденшли, цифровий розрив.*

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

Summary. *Introduction. The article provides a comprehensive study of the NEET youth phenomenon under conditions of digital transformation of the economy and increasing socio-economic entropy of global development. NEET youth are interpreted as a structural consequence of a turbulent socio-economic environment in which the continuity of the transition from education to employment is disrupted and the effectiveness of traditional institutional mechanisms of socialization is reduced.*

Purpose. The purpose of the study is to conduct a comprehensive analysis of the factors contributing to the formation and growth of the NEET youth share, to assess the impact of digitalization on youth labour trajectories and gender aspects of social exclusion, as well as to substantiate effective educational and professional practices for integrating young people into the labour market.

Methodology. The research methodology is based on the systematization of NEET categories, comparative analysis of international indices (Youth Employment Index, Youth Progress Index, DESI, OECD Skills for Jobs Indicators, Future of Jobs/Skills Index), the generalization of Ukrainian and international digital inclusion practices, as well as the application of statistical analysis, comparative analysis, structural-logical modelling and a systems approach to identify structural barriers to the integration of NEET youth, particularly among women.

Results. The study reveals an ambivalent impact of digitalization on youth labour trajectories. It is established that the digital economy expands employment opportunities in the service sector, remote work and online education, while simultaneously intensifying digital inequality and social exclusion risks, leading to the emergence of the «digital NEET» phenomenon. This study summarizes and compares Ukraine's educational and professional initiatives with the practices of France, Estonia, Spain, Italy, Finland, Sweden, and the United Kingdom, focusing on reducing NEET youth, enhancing digital skills, supporting lifelong learning, and facilitating the transition of young people into employment.

Discussion. It is substantiated that the obtained results form a theoretical and methodological basis for the development of digital inclusion policies, enhancement of youth employment and adaptation of national labour markets to conditions of entropic development. Further research should focus on evaluating the effectiveness of lifelong learning mechanisms and digital support for various youth groups, particularly women, in order to ensure their sustainable integration into the labour market.

Key words: *NEET youth, digital NEET, digital transformation, services market, gender barriers, socio-economic entropy, sustainable development, digital skills, vocational education, knowledge ecosystem, youth employment, social exclusion, microcredentials, digital divide.*

Постановка проблеми. У сучасних умовах глобальної турбулентності, зростання соціально-економічної ентропії, геополітичних криз та збройних конфліктів інтеграція NEET-молоді у ринок праці набуває особливої актуальності. Еволюція моделей світового розвитку від SPOD до SHIVA [1–4] відображає перехід від стабільних і передбачуваних умов до ентропійно нестабільного середовища, в якому посилюються структурні розриви між системою освіти та вимогами ринку праці щодо молодого покоління. NEET-молодь постає як структурний наслідок турбулентного розвитку, коли традиційні інституційні механізми соціалізації, професійної підготовки та зайнятості втрачають здатність забезпечувати безперервний і передбачуваний перехід від навчання до економічної активності. У цьому ентропійному середовищі процеси цифровізації мають амбівалентний характер: з одного боку, вони формують нові формати зайнятості, освітніх послуг і компетентностей, здатних інтегрувати молодь у цифрову економіку, а з іншого — поглиблюють цифрову нерівність і підвищують ризик потрапляння молодих людей до групи NEET.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми інтеграції NEETмолоді в цифрову економіку в умовах ентропійного розвитку стали предметом уваги вітчизняних та зарубіжних науковців. Чалюк Ю.О., Кириленко В.І., Довганик Н.М. [5, 6, 1], Попатенко М.М. [7], Семикіна М.В., Запірченко Л.Д., Семикіна А.В. [8], а також Теплюк М.А. [9] зосереджували увагу на чинниках, що визначають статус NEETмолоді в умовах цифровізації та соціальноекономічної ентропії. Канг Ч. та Юн М. [10], Зуазу І. [11, 12], а також Кортес Г. та Пан Дж. [13] звертали увагу на гендерні аспекти NEET-молоді, підкреслюючи вразливість жінок до цифрового виключення, вплив роботизації та автоматизації на структуру зайнятості й посилення ризиків NEET у цифровій економіці. Стратегії цифрової інклюзії та розвитку компетенцій у міжнародних практиках Франції, Естонії, Іспанії, Італії та Фінляндії проаналізовано в роботах Kyiv School of Economics, PwC та European Youth Forum [14–16], які підкреслюють вирішальну роль STEM-освіти, безперервного навчання та інституційної підтримки інтеграції молоді на цифровий ринок праці в умовах ентропійного розвитку. Міжнародні індекси (Future of Jobs/Skills Index, DESI, OECD Skills for Jobs Indicators, Youth Employment Index, Youth Progress Index) оцінюють цифрову підготовленість молоді та її здатність інтегруватися в сучасну економіку. Вплив війни та соціально-економічних змін на NEET-молодь в Україні аналізує доповідь UNICEF [17], підкреслюючи ризики цифрової та соціальної маргіналізації, а систематизація споріднених термінів до поняття NEET, запропонована Чалюк Ю.О. («digital NEET», «Disconnected youth», «La generación Ni-Ni», «Precariat») [18–35], відображає багатовимірність цього явища. Сучасний дискурс акцентує увагу на цифровій інклюзії та розвитку компетентностей як засобах зменшення ризиків потрапляння молоді до категорії NEET в умовах зростання соціальної ентропії.

Виклад основного матеріалу дослідження. Динамічний розвиток технологій — роботизація, штучний інтелект (ШІ), цифровізація, біо- і нанотехнології, великі дані (Big Data), Інтернет речей (IoT) — радикально змінює структуру ринку праці та вимоги до кваліфікацій. Частина молоді успішно адаптується до цих змін, тоді як інша поповнює ряди ***NEET-молоді (Not in Employment, Education or Training), яка не навчається, не працює і не проходить професійної підготовки.*** Зростання частки NEET послаблює трудовий потенціал країни, поглиблює нерівність, становить загрозу соціально-економічній стабільності держави. Феномен NEET-молоді виходить за межі суто економічного та освітнього виміру, перетворюючись на індикатор структурних дисбалансів у соціально-економічному розвитку та відтворенні людського капіталу молодого покоління в умовах турбулентності, цифрових трансформацій та невизначеності.

Таблиця 1

Порівняльна характеристика термінів, споріднених із поняттям NEET

№	Термін	Переклад / значення	Країни поширення	Ключові характеристики
1	***NEET (Not in Education, Employment or Training)***	Не навчається, не працює, не проходить підготовку	ЄС, Велика Британія, Японія	Основна міжнародна категорія соціально неактивної молоді [18]
2	***Disconnected youth***	Відключена молодь	США	Молодь, що втратила зв'язок із ринком праці, освітою, громадським життям [19]
3	***La generación Ni-Ni (ni estudian ni trabajan)***	Ті, хто не вчаться, не працюють	Іспанія, Мексика, Лат. Америка, Греція	Пасивність через структурну безробітність [20]
4	***Хікікоморі (ひきこもり)***	Соціально самоізольована молодь	Японія, Південна Корея	Соціальна ізоляція, життя на утриманні родичів [21]
5	***Waithood generation***	Покоління очікування	Близький Схід, Північна Африка (MENA)	Вимушене «відкладене дорослішання» [22]
6	***Youthman***	Вічна молодь (соціально незріла дорослість)	Західна Африка	Дорослі без можливості соціальної реалізації [23, 24]
7	***Boomerang generation***	Покоління бумеранга	США, Канада, Велика Британія	Молодь, що повертається до батьків після навчання [25]
8	***Precariat***	Прекаріат (нестійка, уразлива група)	Глобально	Тимчасові контракти, низька соціальна захищеність [26]
9	***Freeter (フリーター)***	Молодь на тимчасових роботах	Японія	Нестабільна форма праці серед молоді [27]
10	***Mileuristas / 700-euro / 1000-euro generation***	Молодь із низькими доходами	Іспанія, Греція, Італія	Високоосвічена, але економічно нестабільна молодь [28]
11	***YET (Youth Excluded from Transition)***	Молодь, виключена з процесу переходу до дорослого життя	ЄС, Канада	Не може перейти від освіти до стабільної зайнятості [29]
12	***Twixters / Kidults***	Молоді дорослі, які застрягли між етапами життя	США, Канада, Італія	Затримка соціальної зрілості [30]
13	***Generation rent***	Покоління орендарів	Велика Британія, ЄС	Молодь без можливості придбати житло [31]
14	***Satori sedai (悟り世代)***	Покоління просвітлених	Японія	Відмова від матеріальних цілей і конкуренції [32]
15	***Locked-out generation***	Ізольоване покоління	Європа	Відчуття виключення з економічних і соціальних можливостей [33]
16	***Lost generation / Generation of lost opportunities***	Втрачене покоління	Глобально	Молодь, що втратила шанси через війни, кризи, пандемії [34]
17	***Post-crisis youth***	Посткризова молодь	ЄС, США, Україна	Формується після глобальних криз (2008, COVID-19, війна) [35]

Джерело: систематизовано автором на основі [18–35]

У світовій практиці для опису форм соціально-економічної маргіналізації молоді використовуються різні терміни, зумовлені культурним контекстом, історичними умовами та специфікою моделей молодіжної поведінки. У таблиці 1 наведено порівняльну характеристику термінів, споріднених із поняттям NEET-молоді, яка відображає багатовимірність цього явища у світовому контексті.

Дані таблиці доводять, що феномен NEET є результатом поєднання структурних, культурних та економічних факторів у різних країнах світу.

Сучасна епоха цифрових трансформацій створює новий вимір феномена NEET — ***цифровий***. Сьогодні дедалі частіше в науковому дискурсі використовується поняття «***digital NEET»,*** яким позначають молодь, що характеризується недостатнім рівнем цифрових компетентностей, обмеженим доступом до технологій та неспроможністю повною мірою скористатися можливостями цифрової економіки. Традиційне розуміння соціальної неактивності доповнюється «***цифровим розривом» (digital divide)***, який проявляється у нерівному доступі до цифрових технологій, низькому рівні цифрової грамотності та неспроможності молоді використовувати цифрові інструменти для навчання чи працевлаштування. ***Digital NEET*** — це молодь, виключена не лише з ринку праці та освіти, а й із цифрового простору. Така подвійна ізоляція посилює ризики соціальної та економічної маргіналізації, формуючи новий розрив між «підключеними» та «виключеними» поколіннями у цифровій економіці [36].

Таким чином, цифрова маргіналізація молоді не лише підсилює соціальні та економічні ризики, а й потребує системного моніторингу та оцінки можливостей інтеграції молоді у цифрову економіку. Для цього у світовій та українській практиці використовуються спеціальні індекси, які дозволяють вимірювати добробут, професійні очікування, доступ до освіти, ринку праці та цифрових ресурсів. Таблиця 2 містить огляд основних індексів оцінювання стану молоді та її потенціалу в умовах сучасних цифрових трансформацій.

Дані таблиці 2 доводять, що цифрові навички та доступ до професійних і профорієнтаційних сервісів є ключовими факторами для успішного розвитку молоді та її інтеграції у ринок праці. Для зменшення частки NEET важливо розширювати доступ до цифрових навчальних ресурсів, курсів

Таблиця 2

Індекси оцінювання цифрових навичок та потенціалу молоді

Індекс	Ключові параметри	Країни-лідери / результати
Future of Jobs / Skills Index (WEF)	Попит на цифрові навички (AI, програмування, аналітика даних); soft skills (креативність, критичне мислення, співпраця); рівень підготовки молоді до професій майбутнього; вплив автоматизації та технологій на зайнятість	Лідери: США, Сінгапур, Швейцарія; показує готовність молоді до професій майбутнього
European Digital Skills and Jobs Index (DESI)	Основні цифрові навички (цифрова грамотність, використання ПК, інтернет); професійні цифрові навички (робота з даними, кодування, управління процесами); інтеграція технологій у навчання та роботу; професійні можливості у цифровій економіці	Лідери: Фінляндія, Нідерланди, Швеція; високий рівень цифрової компетентності та доступ до онлайн-освіти
Future Index (Україна) Створений Kyiv School of Economics спільно з Фондом Олени Зеленської [14]	Професійні очікування підлітків (цікаві професії, пов'язані з технологіями); досвід профорієнтації (тести, консультації, ярмарки вакансій); бар'єри на шляху до цифрових або майбутніх професій	17% пройшли тести, 7% мали консультації, 4% відвідали ярмарки вакансій
OECD Skills for Jobs Indicators	Цифрові та STEM-компетенції; готовність до майбутніх професій; відповідність ринку праці; освітні програми, що формують необхідні компетенції	Лідери: Сінгапур, Фінляндія, Нідерланди, Швеція; молодь добре підготовлена до цифрових професій
Youth Employment Index (YEI) Розроблений консалтинговою фірмою PwC для країн ОЕСР [15]	Доступ до зайнятості; доступ до професійної освіти; частка NEET; якість трудових та освітніх можливостей	Лідери: Нідерланди, Швейцарія, Ісландія; найнижчий рівень молодіжного безробіття за 20 років
Youth Progress Index (YPI) Розроблений Youth Forum на основі моделі Social Progress Index [16]	Економічні можливості, освіта та навички, громадська участь, соціальний захист	Лідери: Нідерланди, Норвегія, Швеція; Україна: бал ~71, 65 місце у світі

Джерело: систематизовано автором на основі [14; 15; 16]

перекваліфікації та професійних сервісів, особливо для жінок та молоді з сільських територій з обмеженим доступом до ресурсів.

Жінки становлять найбільш уразливу групу серед NEET-молоді, оскільки саме вони найчастіше опиняються поза зайнятістю, освітою та професійною підготовкою [5]. Обмежений доступ до цифрових і профорієнтаційних сервісів у поєднанні з традиційними гендерними ролями, неоплачуваною доглядовою працею, територіальними обмеженнями та *ефектом «скляної стелі»* **[5],** який обмежує кар'єрне зростання й мотивацію до професійної реалізації, формує стійкі структурні бар'єри для економічної активності жінок. У результаті соціальна ексклюзія виступає ключовим механізмом залучення жінок до категорії NEET. Саме тому подальший аналіз зосереджується на гендерних і просторових аспектах соціальної ексклюзії як чинниках зростання NEET.

За даними Eurostat, у 2023 році частка NEET серед чоловіків становила 10,1%, у жінок — 12,5%. Зменшення частки NEET до 9% до 2030 року є однією з ключових цілей Європейського стовпа соціальних прав, а третина країн ЄС уже досягли або наближаються до цієї мети (Нідерланди 4,8%, Швеція 5,7%, Мальта 7,5%) (див.рис.1).

Одним із ключових чинників збільшення NEET серед жінок є поєднання трудових і сімейних обов'язків, що обмежує участь жінок у ринку праці. *За даними на 2024 рік, в Україні частка NEET серед жінок (18%) перевищує відповідний показник серед чоловіків (13%)* [38]. Цей розрив пов'язаний з такими чинниками як: більша ймовірність перерви у навчанні/роботі через догляд (за дітьми/членами родини), неформальні форми зайнятості та галузева сегрегація. Жінки в Україні частіше зайняті у галузях (освіта, охорона здоров'я, соціальні послуги), що є більш вразливими до втрати робочих місць під час економічних і соціальних криз. Натомість чоловіки частіше зосереджені у промисловості, будівництві та транспорті, де рівень зайнятості є відносно стабільнішим навіть у кризові періоди [11].

Вплив цифрових технологій на ринок праці не є гендерно нейтральним: жінки та чоловіки по-різному зазнають його наслідків, зокрема через автоматизацію та роботизацію рутинних професій, а також нерівний доступ до цифрових навичок і професійних сервісів. Дослідження іспанської експертки з питань впливу роботизації на гендерну зайнятість *Інес Зуазу* (*Robots and Women in Manufacturing*) [12], а також праці Патрісії Кортес і Джессіки Пан (*Gender, Occupational Segregation, and Automation*) [30] засвідчують, що жінки частіше зосереджені в професіях, уразливих до автоматизації через рутинний характер праці. Галузева та професійна гендерна сегрегація посилює негативні наслідки технологічних змін для жіночої зайнятості. У роботах *Інституту досліджень жіночої політики* (*Women, Automation, and the Future of Work*) [17] зазначається, що жінки диспропорційно представлені на посадах із високим ризиком автоматизації — передусім у сервісних, клерикальних та адміністративних сферах, які є першочерговими об'єктами впровадження цифрових технологій і роботизованих рішень. Емпіричні висновки наведених досліджень підтверджуються глобальними статистичними даними Міжнародної організації праці (рис. 2).

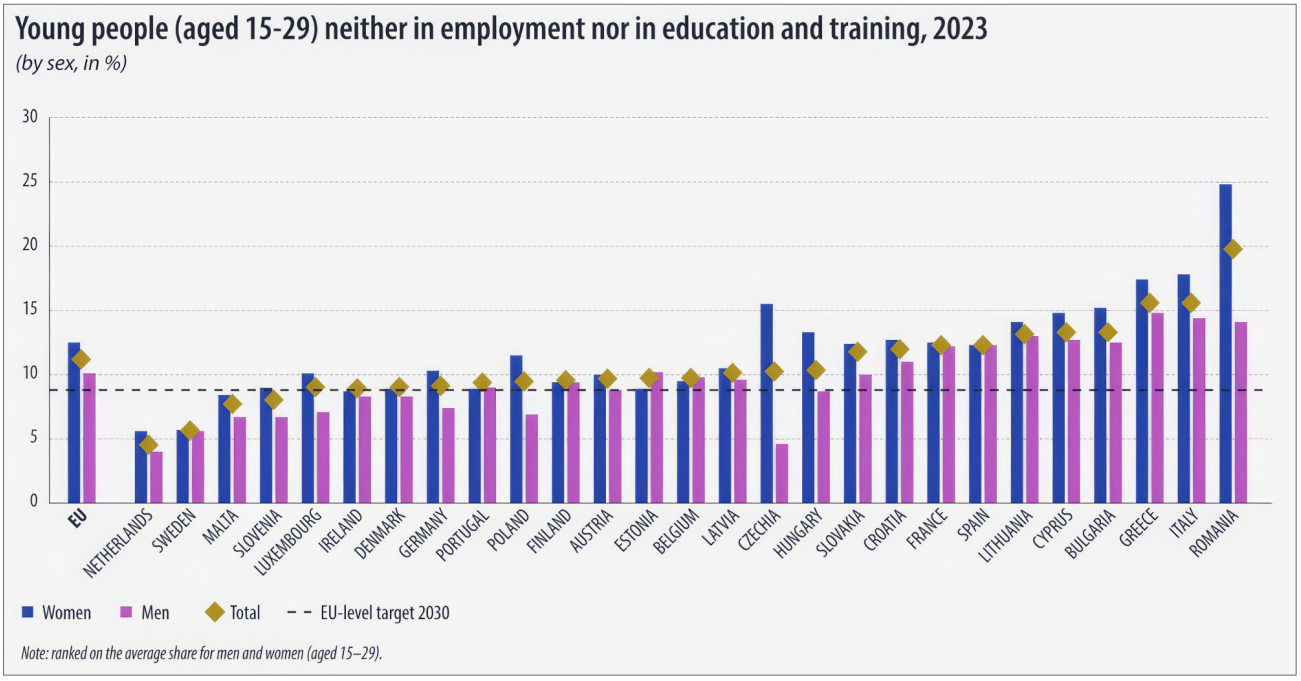


Рис. 1. Рівень NEET в країнах ЄС за гендерним показником у %, 2023 р.
Джерело: за даними [37]

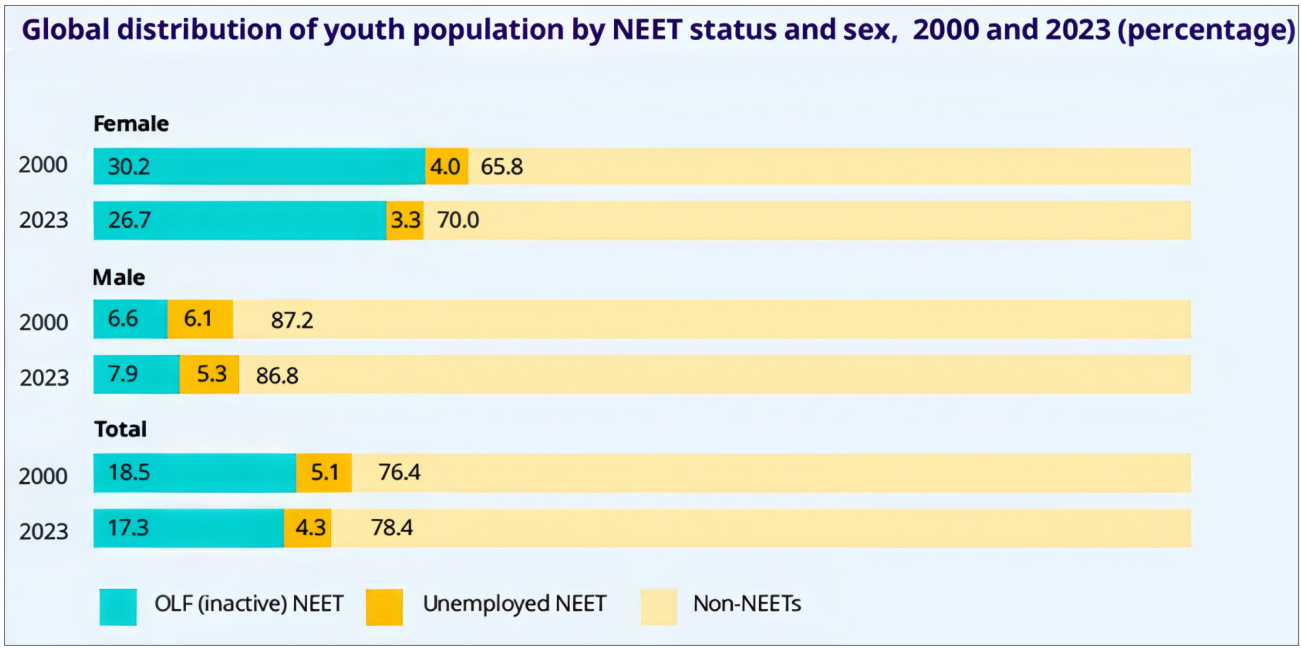


Рис. 2. Глобальна динаміка NEET-молоді за статтю, 2000–2023 рр.
Джерело: [39]

Згідно з рис. 2, у 2000 та 2023 рр. частка NEET-молоді серед жінок залишалася вищою, ніж серед чоловіків. У 2000 році частка NEET серед жінок становила 30,2%, а серед чоловіків — 12,7%. У 2023 році показник серед жінок знизився до 26,7%, проте гендерний розрив зберігся: серед чоловіків частка NEET становила 13,2%. Серед жінок переважають економічно неактивні NEET, що відображає вплив структурних чинників, зокрема неоплачуваної доглядової праці та обмеженого доступу до ринку праці. Серед чоловіків більша частка безробітних NEET, що свідчить про різну природу економічного виключення за статтю. Дані рис. 2 підтверджують системний характер гендерного дисбалансу та його

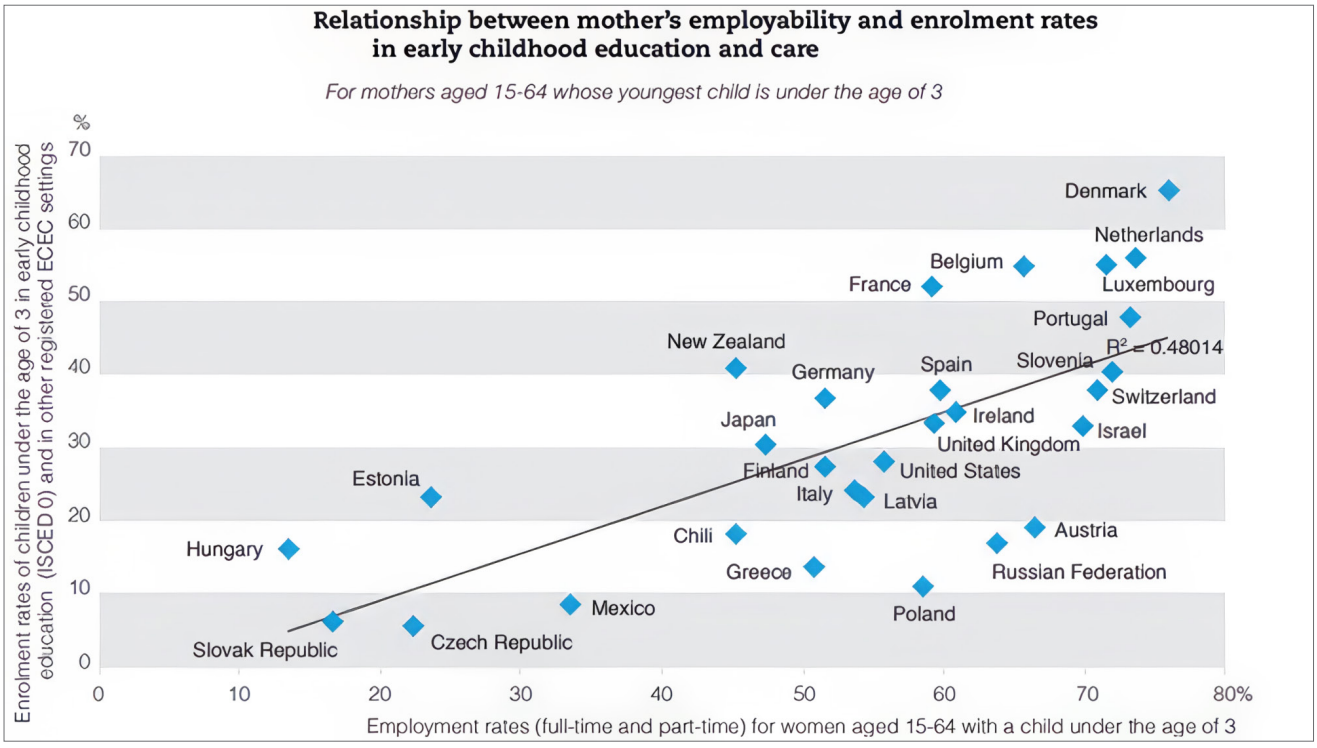


Рис. 3. Залежність зайнятості матерів від рівня дошкільної освіти та догляду за дітьми
Джерело: [40; 41]

зв'язок із галузевою сегрегацією, автоматизацією рутинної праці та нерівним розподілом соціальних ролей. За даними OECD, у країнах із розвиненими послугами раннього догляду та дошкільної освіти рівень зайнятості матерів значно вищий, адже вони можуть поєднувати догляд за дітьми з професійною діяльністю (див. рис. 3).

Дані рис. 3 показують, що Данія, Нідерланди, Люксембург, Португалія, Словенія та Швейцарія мають високий рівень охоплення дітей дошкільною освітою та центрами догляду, що сприяє активній участі матерів у ринку праці. У країнах з обмеженим доступом до формальних закладів дошкільної освіти, таких як Австрія, Чехія, Італія, Польща чи Фінляндія, сім'ї змушені більше покладатися на неформальні форми догляду (родичі, сусіди або няня). Через це значна частина матерів опиняється поза постійною зайнятістю та потрапляє до групи NEET, що свідчить про прямий зв'язок між доступністю послуг раннього догляду та економічною активністю жінок.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Аналіз показує, що інтеграція NEET-молоді на ринок праці визначається взаємодією соціально-економічних, гендерних та технологічних факторів у контексті зростання соціальної ентропії. Цифрові трансформації відкривають нові можливості, але водночас підвищують ризики виключення молоді, особливо жінок, з ринку праці. Підвищення цифрової грамотності та професійної підтримки залишається ключовим чинником зменшення частки NEET і забезпечення ефективної інтеграції молоді на ринок праці. Наступні кроки повинні сприяти безперервному навчанню, цифровій інклюзії та подоланню гендерних і територіальних бар'єрів на шляху професійної реалізації. Запровадження міжнародного досвіду дозволяє створювати більш адаптивні системи підтримки молоді та підвищувати її готовність до цифрової економіки. Зокрема, ефективними виявилися такі міжнародні практики, як:

Франція та Естонія започаткували систему «learning accounts» (Compte Personnel de Formation), що дозволяє молодим людям накопичувати навчальні кредити та використовувати їх для стажувань, онлайн-програм чи сертифікованих курсів. Це забезпечує безперервне навчання протягом життя і допомагає уникати потрапляння до категорії NEET.

Німецька модель JOBLINGE надає молоді підтримку у виборі професії та проходженні дуальної освіти, включно з навчанням і стажуванням.

Ірландія запровадила мікрокреденшлі у форматі коротких сертифікаційних курсів, які проводять приватні освітні провайдери в межах державних програм навчання (наприклад, Kerry College of Further Education and Training пропонує програму IT Support Technician).

Іспанія реалізує навчання цифровим навичкам у форматі мікрокреденшлів на базі Cisco, Microsoft, державної служби зайнятості SEPE та фонду Fundae через онлайн-платформу Digitalízate.

Фінляндія запровадила мережу Youth Employment Centres, що надають комплексну підтримку з працевлаштування та професійної орієнтації, допомогу у складанні резюме, курси перекваліфікації та стажування, а також психологічну підтримку.

Швеція реалізує програми менторства та стажування через державні центри зайнятості, з особливим акцентом на розвиток цифрових компетенцій та підприємницьких навичок серед молоді.

Велика Британія запровадила систему Youth Hubs та програми «Kickstart», що пропонують молоді тимчасові робочі місця, професійне наставництво та підтримку у розвитку навичок.

Італія розвиває мікрокреденшли та онлайн-курси через платформу «Garanzia Giovani», спрямовану на працевлаштування та навчання молоді, особливо у сфері технологій і підприємництва.

Адаптація міжнародного досвіду до українського контексту сприяє розвитку систем підтримки молоді та її готовності до цифрової економіки, а саме через такі ініціативи:

Diia.Education — платформа для розвитку цифрових і професійних навичок, зокрема для молоді та жінок.

Програма «Youth Guarantee» — гарантує кожній молодій людині до 25 років роботу, навчання або стажування протягом 4 місяців після закінчення навчання чи втрати роботи.

Національний план відновлення України (2022–2032) включає компонент «Молодь та людський капітал» для модернізації освіти, профорієнтації та інтеграції молоді на ринок праці.

Проєкт «EU4Youth» підтримує працевлаштування, підприємництво, стажування, розвиток soft skills і цифрових навичок.

Програма «eRobota» надає мікрогранти для започаткування або розвитку бізнесу, зокрема для молоді та жінок.

Career Hub / Центр CSR Ukraine містить освітні та менторські програми для працевлаштування молоді, ветеранів і ВПО.

Освітня платформа Prometheus надає безкоштовні онлайн-курси підприємництва, IT, цифрових навичок та кар'єрного розвитку.

Програма UNDP «Recovery and Resilience for Youth» здійснює підтримку молоді через перекваліфікацію, менторство та мікрогранти, особливо в регіонах із обмеженим доступом до можливостей професійного розвитку.

На основі міжнародного досвіду та національних ініціатив можна сформулювати ключові рекомендації щодо розвитку підтримки молоді та її інтеграції у цифрову економіку:

- розвивати взаємодію між державою, університетами та бізнесом для створення курсів перекваліфікації, зокрема у сфері новітніх технологій.

- створити національний дашборд для моніторингу NEET з деталізацією за статтю, віком, рівнем освіти та регіоном, інтегруючи дані Міносвіти, Держстату та центрів зайнятості.
- заохочувати участь жінок у STEM-напрямах через стипендії, гранти та гнучкий графік навчання (наприклад, програма Women in STEM Scholarship від Zonta International).
- адаптувати міжнародний досвід (дуальна освіта, мікрокреденшли, learning accounts, наставництво) для підвищення готовності молоді до цифрової економіки та зменшення ризику NEET.

Література

1. Чалюк Ю. Глобальний соціально-економічний розвиток в умовах VUCA, SPOD, DEST TA BANI СВІТУ. *Економіка та суспільство*. 2022. (36). DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-36-21

2. Чалюк Ю. О. Соціально-економічні аспекти розвитку в умовах SHIVA і TACI світу. *Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики*: матеріали XII міжнар. наук.-практ. конф., 8 вересня 2023 р. Одеса: ОНЕУ, 2023. С. 324–325.

3. Чалюк Ю. О. Соціально-економічний розвиток в умовах TUNA світу. *Управління розвитком соціально-економічних систем*: матеріали VI міжнар. наук.-практ. конф., 5–16 червня 2022 р., м. Харків. Харків : ДБТУ, 2022. С. 136–138.

4. Чалюк Ю. О. NEWIN: нова концептуальна модель глобального інноваційного та цифрового розвитку. Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції, 2025 р. Полтава : НУПП, 2025. С. 46.

5. Чалюк Ю. О., Кириленко В. І. NEET–молодь у системі соціально-економічних відносин. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*, 2022. № 35. С. 148–158.

6. Чалюк Ю. О., Довганик Н. М. Розширення можливостей жінок як інструмент соціально-економічного розвитку. *Наукові перспективи.* 2021. № 7(13). С. 279–293.

7. Попатенко М. М. (ред.) та ін. *Щорічна доповідь про становище молоді в Україні*. Київ : Міністерство молоді та спорту України; Державний інститут сімейної та молодіжної політики, 2023. URL: https://dismp.gov.ua (дата звернення: 19.01.2026).

8. Семикіна М. В., Запірченко Л. Д., Семикіна А. Цифрові компетенції молоді в умовах трансформації ринку праці. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2021. № 4. С. 45–53.

9. Теплюк М., Дмитренко А. Ентропійні аспекти та обґрунтування напрямів забезпечення сталого розвитку підприємства. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 3(54). С. 64–71. DOI: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-54-10

10. Kang C., Youn M. Bridging the Gender Gap in NEET Risk: Institutional Influences on NEET Status in Different Age Groups. *SAGE Open.* 2024. Vol. 14(4). https://doi.org/10.1177/21582440241294126

11. Zuazu I. Robots and Women in Manufacturing. *CEPR Discussion Paper* No. 17249, 2022. URL: https://cepr.org/publications/dp17249 (дата звернення: 19.01.2026).

12. Zuazu I. Structural Change and Gender Sectoral Segregation in Sub-Saharan African Countries. *Journal of International Development*. 2024. Vol. 36, No. 6. P. 2626–2654.

13. Cortés G., Pan J. Automation and Gender: Implications for Occupational Segregation and the Gender-Skill Gap. URL: https://www.iza.org/publications/dp/16695 (дата звернення: 19.01.2026).

14. Kyiv School of Economics. *Аналітичні матеріали та статистичні огляди*. URL: https://kse.ua (дата звернення: 19.01.2026).

15. Pw C. *Youth Employment Index 2024*. URL: https://www.pwc.co.uk/economic-services/assets/youth-employment-index-2024.pdf (дата звернення: 19.01.2026).

16. European Youth Forum. *Youth Progress Index 2025*. URL: https://www.youthforum.org/policy-library/youth-progress-index-2025 (дата звернення: 19.01.2026).

17. Women, Automation, and the Future of Work. Інститут досліджень жіночої політики (IWPR); UNICEF. URL: https://iwpr.org/women-automation-and-the-future-of-work-executive-summary (дата звернення: 19.01.2026).

18. UK Social Exclusion Unit. *Bridging the Gap: New Opportunities for 16–18 Year Olds Not in Education, Employment or Training*. London: The Stationery Office, 1999.

19. Fernandes-Alcantara A. L. *Disconnected Youth: A Look at 16 to 24 Year Olds Who Are Not Working or In School*. Congressional Research Service, 2018.

20. De Hoyos R., Rogers H. *Out of School and Out of Work: Risk and Opportunities for Latin America's NiNis*. Washington, DC: World Bank, 2016.

21. Saito T. *Shakaiteki Hikikomori: Owaranai Shishunki*. Tokyo: PHP Shinsho, 1998.

22. Honwana A. *The Time of Youth: Work, Social Change, and Politics in Africa*. Boulder, CO: Kumarian Press, 2012.

23. Honwana A. *Youth and Revolution in Tunisia*. London: Zed Books, 2013.

24. Diouf M. Engaging Postcolonial Cultures: African Youth and Public Space. *African Studies Review.* 2003. Vol. 46, № 2. P. 1–12.

25. Newman K. S. *The Accordion Family: Boomerang Kids, Anxious Parents, and the Private Toll of Global Competition*. Boston: Beacon Press, 2012.

26. Standing G. *The Precariat: The New Dangerous Class*. London: Bloomsbury Academic, 2011.

27. Kosugi R. *Freeters and NEETs: Lost Generation or Flexible Workforce?* Tokyo: Japan Institute for Labour Policy and Training, 2008.

28. Martínez A. La Generación Mileurista [Покоління міллеуристів]. *El País*, 5 травня 2005. URL: https://elpais.com (дата звернення: 19.01.2026).

29. Eurofound. *Exploring the Diversity of NEETs*. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2016.

30. Time Magazine. *Meet the Twixters*. 16 січня 2005. URL: https://content.time.com (дата звернення: 19.01.2026).

31. McKee K. The 'Generation Rent' and Housing Insecurity in the UK. *Housing Studies*. 2012. Vol. 27, № 8. P. 1249–1267.

32. Yamada M. *The Era of Satori Generation in Japan* [Епоха покоління Саторі]. Tokyo: Chikuma Shinsho, 2010.

33. Generation Foundation. *The Locked Out Generation: What the Rising Cost of Living Means for Young People*. London: Generation Foundation, 2014.

34. Howe N., Strauss W. *The Fourth Turning: An American Prophecy*. New York: Broadway Books, 1997.

35. International Labour Organization (ILO). *Global Employment Trends for Youth 2020: Technology and the Future of Jobs*. Geneva: ILO, 2020.

36. *Calitatea Vieții*, 2025. URL: https://revistacalitateavietii.ro (дата звернення: 19.01.2026).

37. Eurostat. *NEET statistics*. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/w/ddn-20240613–1 (дата звернення: 19.01.2026).

38. UNICEF. *An Inclusive Future for Ukrainian Youth: Challenges, Opportunities and the Needs of Youth Not in Education, Employment or Training*. URL: https://www.unicef.org/eca/reports/inclusive-future-ukrainian-youth (дата звернення: 19.01.2026).

39. International Labour Organization (ILO). *ILOSTAT Database; YouthSTA* T. Modelled estimates, 2000–2023.

40. OECD. *Starting Strong 2017: Key OECD Indicators on Early Childhood Education and Care*. DOI: http://dx.doi.org/10.1787/9789264276116-en

References

1. Chaliuk, Y. (2022) 'Global socio-economic development under VUCA, SPOD, DEST and BANI world conditions', *Ekonomika ta Suspilstvo*, (36). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-36-21

2. Chaliuk, Y. O. (2023) *Socio-Economic Aspects of Development in the SHIVA and TACI World*. In: *Enterprise Economics: Contemporary Issues of Theory and Practice*: Proceedings of the 12th International Scientific and Practical Conference, September 8, Odesa: Odessa National Economic University, pp. 324–325.

3. Chaliuk, Y. O. (2022) *Socio-Economic Development in the TUNA World*. In: *Management of Socio-Economic Systems Development*: Proceedings of the 6th International Scientific and Practical Conference, June 5–16, Kharkiv: State Biotechnological University, pp. 136–138.

4. Chaliuk, Y. O. (2025) *NEWIN: A New Conceptual Model of Global Innovation and Digital Development*. In: Proceedings of the 2nd International Scientific and Practical Conference. Poltava: National University "Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic", p. 46.

5. Chaliuk, Y. O. and Kyrylenko, V. I. (2022) 'NEET-youth in the system of socio-economic relations', *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia*, no. 35, pp. 148–158.

6. Chaliuk, Y. O. and Dovhanyk, N. M. (2021) 'Empowering women as a tool for socio-economic development', *Naukovi perspektyvy*, no. 7(13), pp. 279–293.

7. Popatenko, M. M. (ed.) et al. (2023) *Annual Report on the Situation of Youth in Ukraine*. Kyiv: Ministry of Youth and Sports of Ukraine; State Institute for Family and Youth Policy. Available at: https://dismp.gov.ua (accessed 19 January 2026).

8. Semikina, M. V., Zapirchenko, L. D. and Semikina, A. (2021) 'Digital competences of youth in the context of labour market transformation', *Socio-Economic Problems of the Modern Period of Ukraine*, no. 4, pp. 45–53.

9. Tepliuk, M. and Dmytrenko, A. (2025) 'Entropic aspects and rationale for ensuring sustainable enterprise development', *Stalyi Rozvytok Ekonomiky*, 3(54), pp. 64–71. https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-54-10

10. Kang, C. and Youn, M. (2024) 'Bridging the Gender Gap in NEET Risk: Institutional Influences on NEET Status in Different Age Groups', *SAGE Open*, 14(4). https://doi.org/10.1177/21582440241294126

11. Zuazu, I. (2022) 'Robots and Women in Manufacturing', *CEPR Discussion Paper* No. 17249. Available at: https://cepr.org/publications/dp17249 (accessed 19 January 2026).

12. Zuazu, I. (2024) 'Structural Change and Gender Sectoral Segregation in Sub-Saharan African Countries', *Journal of International Development*, 36(6), pp. 2626–2654.

13. Cortés, G. and Pan, J. (2023) *Automation and Gender: Implications for Occupational Segregation and the Gender-Skill Gap*, IZA Discussion Paper No. 16695. Available at: https://www.iza.org (accessed 19 January 2026).

14. Kyiv School of Economics (2025) *Analytical Reports and Statistical Reviews*. Available at: https://kse.ua (accessed 19 January 2026).

15. Pw C (2024) *Youth Employment Index 2024*. Available at: https://www.pwc.co.uk/economic-services/assets/youth-employment-index-2024.pdf (accessed 19 January 2026).

16. European Youth Forum (2025) *Youth Progress Index 2025*. Available at: https://www.youthforum.org/policy-library/youth-progress-index-2025 (accessed 19 January 2026).

17. Institute for Women's Policy Research and UNICEF (2025) *Women, Automation, and the Future of Work*. Available at: https://iwpr.org/women-automation-and-the-future-of-work-executive-summary (accessed 19 January 2026).

18. UK Social Exclusion Unit (1999) *Bridging the Gap: New Opportunities for 16–18 Year Olds Not in Education, Employment or Training*. London: The Stationery Office.

19. Fernandes-Alcantara, A.L. (2018) *Disconnected Youth: A Look at 16 to 24 Year Olds Who Are Not Working or In School*. Washington, DC: Congressional Research Service.

20. De Hoyos, R. and Rogers, H. (2016) *Out of School and Out of Work: Risk and Opportunities for Latin America's NiNis*. Washington, DC: World Bank.

21. Saito, T. (1998) *Shakaiteki Hikikomori: Owaranai Shishunki* [Social Withdrawal: Adolescence Without End]. Tokyo: PHP Shinsho.

22. Honwana, A. (2012) *The Time of Youth: Work, Social Change, and Politics in Africa*. Boulder, CO: Kumarian Press.

23. Honwana, A. (2013) *Youth and Revolution in Tunisia*. London: Zed Books.

24. Diouf, M. (2003) 'Engaging Postcolonial Cultures: African Youth and Public Space', *African Studies Review*, 46(2), pp. 1–12.

25. Newman, K.S. (2012) *The Accordion Family: Boomerang Kids, Anxious Parents, and the Private Toll of Global Competition*. Boston: Beacon Press.

26. Standing, G. (2011) *The Precariat: The New Dangerous Class*. London: Bloomsbury Academic.

27. Kosugi, R. (2008) *Freeters and NEETs: Lost Generation or Flexible Workforce?* Tokyo: Japan Institute for Labour Policy and Training.

28. Martínez, A. (2005) 'La Generación Mileurista' [The Mileurista Generation], *El País*, 5 May. Available at: https://elpais.com (accessed 19 January 2026).

29. Eurofound (2016) *Exploring the Diversity of NEETs*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.

30. Time Magazine (2005) 'Meet the Twixters', 16 January. Available at: https://content.time.com (accessed 19 January 2026).

31. McKee, K. (2012) 'The "Generation Rent" and Housing Insecurity in the UK', *Housing Studies*, 27(8), pp. 1249–1267.

32. Yamada, M. (2010) *The Era of Satori Generation in Japan*. Tokyo: Chikuma Shinsho.

33. Generation Foundation (2014) *The Locked Out Generation: What the Rising Cost of Living Means for Young People*. London: Generation Foundation.

34. Howe, N. and Strauss, W. (1997) *The Fourth Turning: An American Prophecy*. New York: Broadway Books.

35. International Labour Organization (2020) *Global Employment Trends for Youth 2020: Technology and the Future of Jobs*. Geneva: ILO.

36. Calitatea Vieții (2025). Available at: https://revistacalitateavietii.ro (accessed 19 January 2026).

37. Eurostat (2024) *NEET statistics*. Available at: https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/w/ddn-20240613–1 (accessed 19 January 2026).

38. UNICEF (2025) *An Inclusive Future for Ukrainian Youth: Challenges, Opportunities and the Needs of Youth Not in Education, Employment or Training*. Available at: https://www.unicef.org/eca/reports/inclusive-future-ukrainian-youth (accessed 19 January 2026).

39. International Labour Organization (2023) *ILOSTAT Database; YouthSTA* T. Modelled estimates, 2000–2023.

40. OECD (2017) *Starting Strong 2017: Key OECD Indicators on Early Childhood Education and Care*. Available at: http://dx.doi.org/10.1787/9789264276116-en (accessed 19 January 2026).

УДК 338.43:330.131.7

Чернега Інна Іванівна
доктор економічних наук, професор,
професор кафедри підприємництва та бізнес-технологій
Уманський національний університет
Cherneha Inna
Doctor of Economics, Professor,
Professor of the Department of Entrepreneurship and Business Technologies
Uman National University
ORCID: 0000-0001-5573-8617

Панахно Роман Валерійович
аспірант кафедри економіки
Уманського національного університету
Panakhno Roman
Postgraduate Student of the Department of Economics
Uman National University
ORCID: 0009-0006-5942-212X

DOI: 10.25313/2520-2294-2026-1-11802

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ АГРАРНОЇ СФЕРИ ТА РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ

DIRECTIONS FOR IMPROVING THE SOCIO-ECONOMIC DEVELOPMENT OF AGRICULTURAL ENTITLEMENTS AND RISK MANAGEMENT

Анотація. *Вступ. У статті досліджено сучасні умови соціально-економічного розвитку суб'єктів господарювання аграрної сфери та визначено ключові напрями його удосконалення з урахуванням ризиків, властивих аграрному виробництву. Обґрунтовано необхідність розвитку системного ризик-менеджменту як складової стратегічного управління підприємствами. Проаналізовано внутрішні та зовнішні фактори ризику, а також інструменти їх мінімізації, включаючи цифровізацію, диверсифікацію, інновації, страхування та державну підтримку. Запропоновано концептуальний підхід до формування інтегрованої системи ризик-менеджменту в аграрних підприємствах. Систематизовано концептуальні підходи до управління виробничими, фінансовими, ринковими, інституційними та екологічними ризиками. Запропоновано інструментарій удосконалення механізмів державної підтримки, цифровізації та сталого розвитку аграрного сектору. Обґрунтовано необхідність інтеграції ESG-принципів, розвитку агрострахування, впровадження цифрових платформ ризик-контролю та формування адаптивних стратегій розвитку підприємств. Розроблено модель комплексного ризик-менеджменту для аграрних суб'єктів господарювання із врахуванням особливостей воєнної та післявоєнної економіки.*

Аграрна сфера відіграє ключову роль у забезпеченні продовольчої безпеки держави, формуванні експортного потенціалу та соціально-економічної стабільності сільських територій. У сучасних умовах її розвиток характеризується високим рівнем невизначеності, зумовленої коливаннями ринкової кон'юнктури, воєнними ризиками, змінами клімату, нестабільністю інституційного середовища та технологічними викликами. Підприємства аграрного сектора потребують удосконалення управлінських механізмів, посилення інноваційної складової та впровадження ефективного ризик-менеджменту, який дозволяє мінімізувати негативні наслідки непередбачуваних впливів. В умовах воєнної агресії, порушення логістичних

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

ланцюгів, зміни кліматичних умов та трансформації європейських вимог до аграрної продукції функціонування аграрних підприємств набуло характеристик високої ризиковості. Ці фактори обумовлюють потребу в модернізації механізмів управління ризиками та формуванні нової моделі соціально-економічного розвитку аграрного сектору.

Метою статті є пошук напрямів удосконалення соціально-економічного розвитку суб'єктів господарювання в аграрній сфері на основі впровадження сучасних підходів до ризик-менеджменту.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: праці вітчизняних дослідників, що стосуються забезпечення соціально-економічного розвитку суб'єктів аграрної сфери та розвитку агропродовольчої сфери як соціально-економічної системи. Теоретичною основою дослідження є концепція соціально-економічного розвитку суб'єктів господарювання та соціально-економічні трансформації в аграрній сфері України.

У роботі застосовано такі методи: монографічний – при вивченні ступеня розробки досліджуваної проблематики у працях вітчизняних науковців; методи аналізу та синтезу – при дослідженні основних ризиків, що впливають на функціонування аграрних підприємств та інструментів ризик-менеджменту; абстрактно-логічний – при обґрунтуванні запропонованих напрямів удосконалення соціально-економічного розвитку суб'єктів аграрної сфери; системний підхід – при дослідженні інноваційних інструментів ризик-менеджменту для аграрного сектору.

Результати. Результатом поведеного дослідження є визначення та обґрунтування напрямів удосконалення соціально-економічного розвитку суб'єктів господарювання в аграрній сфері на основі впровадження сучасних підходів до ризик-менеджменту. Дослідження є важливим та необхідним в процесі пошуку нових механізмів соціально-економічного розвитку, що враховують мінливе середовище, воно доводить необхідність створення інтегрованих систем ризик-менеджменту, оскільки ризик-менеджмент є інструментом забезпечення сталого розвитку аграрних підприємств.

Перспективи. Перспективні напрями подальших досліджень полягають у забезпеченні стабільного соціально-економічного розвитку суб'єктів аграрної сфери; розробленні економіко-математичних моделей прогнозування аграрних ризиків та оцінці ефективності ризик-менеджменту у післявоєнний період.

Ключові слова: *аграрний сектор, соціально-економічний розвиток, суб'єкти господарювання, ризик-менеджмент, аграрні ризики, інноваційність, державна політика, сталий розвиток.*

Summary. *Introduction. The article examines the current conditions of socio-economic development of agricultural business entities and identifies key areas for its improvement, taking into account the risks inherent in agricultural production. The need for the development of systemic risk management as a component of strategic enterprise management is substantiated. Internal and external risk factors are analyzed, as well as tools for their minimization, including digitalization, diversification, innovation, insurance and state support. A conceptual approach to the formation of an integrated risk management system in agricultural enterprises is proposed. Conceptual approaches to the management of production, financial, market, institutional and environmental risks are systematized. A toolkit for improving state support mechanisms, digitalization and sustainable development of the agricultural sector is proposed. The need for integrating ESG principles, developing agricultural insurance, implementing digital risk control platforms and forming adaptive enterprise development strategies is substantiated. A model of comprehensive risk management for agricultural business entities is developed, taking into account the peculiarities of the war and post-war economy.*

The agricultural sector plays a key role in ensuring the country's food security, forming export potential and socio-economic stability of rural areas. In modern conditions, its development is characterized by a high level of uncertainty due to market fluctuations, military risks, climate change, instability of the institutional environment and technological challenges. Enterprises in the agricultural sector need to improve management mechanisms, strengthen the innovative component and implement effective risk management, which allows minimizing the negative consequences of unforeseen impacts. In conditions of military aggression, disruption of logistics chains, changing climatic conditions and transformation of European requirements for agricultural products, the functioning of agricultural enterprises has acquired characteristics of high risk. These factors determine the need to modernize risk management mechanisms and form a new model of socio-economic development of the agricultural sector.

The purpose of the article is to search for directions for improving the socio-economic development of business entities in the agricultural sector based on the implementation of modern approaches to risk management.

Materials and methods. The materials of the study are: works of domestic researchers related to ensuring the socio-economic development of agricultural entities and the development of the agri-food sector as a socio-economic system. The theoretical basis of the study is the concept of socio-economic development of economic entities and socio-economic transformations in the agricultural sector of Ukraine.

The following methods were used in the work: monographic – when studying the degree of development of the researched issues in the works of domestic scientists; methods of analysis and synthesis – when studying the main risks that affect the functioning of agricultural enterprises and risk management tools; abstract-logical – when substantiating the proposed directions for improving the socio-economic development of agricultural entities; systemic approach – when studying innovative risk management tools for the agricultural sector.

Results. The result of the conducted research is the identification and justification of directions for improving the socio-economic development of business entities in the agricultural sector based on the implementation of modern approaches to risk management. The research is important and necessary in the process of searching for new mechanisms of socio-economic

development that take into account the changing environment, it proves the need to create integrated risk management systems, since risk management is a tool for ensuring the sustainable development of agricultural enterprises.

Prospects. Promising areas of further research are ensuring stable socio-economic development of agricultural entities; developing economic and mathematical models for forecasting agricultural risks and assessing the effectiveness of risk management in the post-war period.

Key words: *agricultural sector, socio-economic development, subjects of government, risk management, agricultural risks, innovation, government policy, steel development.*

Постановка проблеми. У сучасних умовах особливої актуальності набуває вдосконалення механізмів соціально-економічного розвитку суб'єктів господарювання аграрної сфери на засадах ефективного ризик-менеджменту. Наявні інструменти державної підтримки, системи планування, управління ресурсами та фінансової безпеки часто виявляються недостатніми або неадаптованими до нових викликів, що знижує конкурентоспроможність агросектору та обмежує його інноваційний потенціал.

Подальше посилення ризиків, пов'язаних із глобальними економічними трансформаціями та внутрішніми структурними диспропорціями, потребує формування нових підходів до управління суб'єктами господарювання, інтеграції сучасних методів ризик-менеджменту та модернізації державної політики підтримки аграрної сфери. У зв'язку з цим постає необхідність наукового обґрунтування напрямів удосконалення соціально-економічного розвитку аграрних підприємств із урахуванням системного управління ризиками, що забезпечить підвищення їх стійкості, ефективності та здатності до відновлення та адаптації в довгостроковій перспективі.

Сучасні суб'єкти господарювання в аграрній сфері функціонують у складних умовах, що визначаються:

- зростанням вартості ресурсів та виробничих факторів;
- логістичними обмеженнями та блокуванням морських портів;
- інституційною нестабільністю та зміною регуляторного поля;
- дефіцитом обігових коштів та зменшенням доступності кредитів;
- кліматичними ризиками та деградацією земельних ресурсів;
- обмеженою можливістю страхування аграрних ризиків;
- підвищеною волатильністю світових аграрних ринків.

Такі умови зумовлюють необхідність удосконалення системи ризик-менеджменту та розробки дієвих інструментів соціально-економічного розвитку аграрних підприємств.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблематика удосконалення соціально-економічного розвитку суб'єктів господарювання аграрної сфери та формування ефективної системи ризик-менеджменту є предметом наукових дискусій як в Україні, так і за її межами. У сучасних умовах війни, глобальних продовольчих шоків, кліматичних змін та посилення ринкової турбулентності зазначена тематика набула особливої актуальності, що зумовлює активізацію дослідницьких підходів та появу нових аналітичних результатів.

Проблематику соціально-економічного розвитку аграрної сфери та ризик-менеджменту досліджували вітчизняні та зарубіжні автори, до числа яких ми відносимо Бородіна О.М. [1; 8], Колесник Т.В. [2; 7], Федірець О.В. [3; 7], Сарафінчан А.Г., Білик Р.Р. [4], Олексюк Г.В., Куйбіда В.С., Лисяк Н.М., Попадинець Н.М. [5], Гудзь О.Є. [6], Дідур Г.І. [7], Прокопа І.В. [8] та інші. У науковій літературі акцентується на комплексності аграрних ризиків, необхідності цифровізації, удосконаленні агрострахування та розвитку інноваційних моделей господарювання. Водночас питання інтеграції ризик-орієнтованих моделей у стратегічне управління аграрних підприємств, побудови системи управління невизначеністю в умовах війни та післявоєнного відновлення залишаються недостатньо розробленими.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є пошук напрямів удосконалення соціально-економічного розвитку суб'єктів господарювання в аграрній сфері на основі впровадження сучасних підходів до ризик-менеджменту.

Виклад основного матеріалу. Соціально-економічний розвиток аграрних суб'єктів господарювання охоплює комплекс змін, спрямованих на підвищення ефективності виробництва, конкурентоспроможності та соціальної відповідальності бізнесу. Він передбачає економічне зростання (підвищення продуктивності, ефективності ресурсокористування, інноваційності); соціальний розвиток (поліпшення умов праці, зайнятості, соціальної інфраструктури сільських територій); екологічну сталість (раціональне використання природних ресурсів, зменшення негативного впливу на довкілля).

З позицій сучасної теорії управління економічний розвиток тісно пов'язаний з управлінням ризиками, яке забезпечує адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища. Сучасний стан українського аграрного сектору характеризується: зниженням рівня прибутковості окремих груп підприємств до 5–7%; зростанням собівартості виробництва через подорожчання паливно-мастильних матеріалів (на 20–40%), добрив (на 80–150%), техніки (на 30–50%); зменшенням площ під зерновими

та олійними культурами у низці регіонів; недостатнім рівнем інвестиційної активності та скороченням капіталовкладень на 30–35%; скороченням обсягів експорту через високі логістичні витрати [1].

Для досягнення стратегічних орієнтирів державної аграрної політики визначено низку ключових завдань. Серед них — модернізація механізмів державного регулювання та забезпечення узгодженості загальнодержавної й регіональної політики в агропродовольчому секторі; розвиток ринкової інфраструктури продовольчих та інших видів сільськогосподарської продукції; формування та підтримка ефективного функціонування земельних відносин; створення рівних конкурентних умов для всіх учасників продовольчого ринку шляхом формування сприятливого економічного середовища. Важливим є комплексний розвиток сільських територій, посилення системи соціального захисту та підвищення якості життя населення [1–3].

Суб'єкти господарювання посідають ключове місце у забезпеченні розвитку територіальних громад та економіки країни в цілому. Ефективне функціонування розвиток суб'єктів господарювання сприяє активізації економічного розвитку, формуванню нових робочих місць і підвищенню добробуту населення. Завдяки сплаті податків, зборів та інших обов'язкових платежів суб'єкти господарювання формують значну частину доходів місцевих бюджетів, забезпечуючи фінансове підґрунтя для реалізації соціальних програм, модернізації інфраструктури та впровадження пріоритетних проєктів розвитку територіальних громад. Крім того, вони зумовлюють розширення можливостей зайнятості, стимулюють підприємницьку активність та здійснюють інвестиції у модернізацію виробничих процесів, впровадження інновацій і технологічне оновлення. Таким чином, діяльність суб'єктів господарювання формує економічний потенціал не лише територіальних громад, а й країни в цілому та забезпечує довгострокові передумови їх сталого розвитку [4].

Забезпечення належних соціально-економічних умов функціонування суб'єктів господарювання потребує формування та реалізації цілісної й ефективної політики розвитку. Для досягнення зазначеної мети необхідним є впровадження комплексу інструментів, спрямованих на активізацію підприємницької діяльності, підвищення інвестиційної привабливості, удосконалення регуляторного середовища та створення сприятливих умов для ведення бізнесу. Важливе значення мають також заходи щодо підтримки інноваційних ініціатив і підприємств, забезпечення доступу до фінансових ресурсів та надання консультаційно-методичної допомоги, що в сукупності сприяє зміцненню економічного потенціалу територіальних громад [5].

У таких умовах важливим стає пошук нових механізмів соціально-економічного розвитку, що враховують мінливе середовище.

Інструменти ризик-менеджменту в аграрній сфері представлено на рис. 1.

Рис. 1. Основні ризики, що впливають на функціонування аграрних підприємств

Джерело: розробка автора

Рис. 2. Інструменти ризик-менеджменту в аграрній сфері
Джерело: розробка автора

Аграрний сектор характеризується специфічним набором ризиків, пов'язаних із природними, ринковими та соціально-політичними факторами.

Комплексний характер ризиків зумовлює необхідність створення інтегрованих систем ризик-менеджменту, адже ризик-менеджмент є інструментом забезпечення сталого розвитку аграрних підприємств.

Модель комплексного ризик-менеджменту передбачає: ідентифікацію ризиків (створення карти ризиків підприємства); оцінювання та ранжування ризиків — використання BAP-аналізу, SWOT, PESTLE, багатокритеріального оцінювання; розробку інструментів нейтралізації ризиків, зокрема: диверсифікацію посівів; використання інноваційних

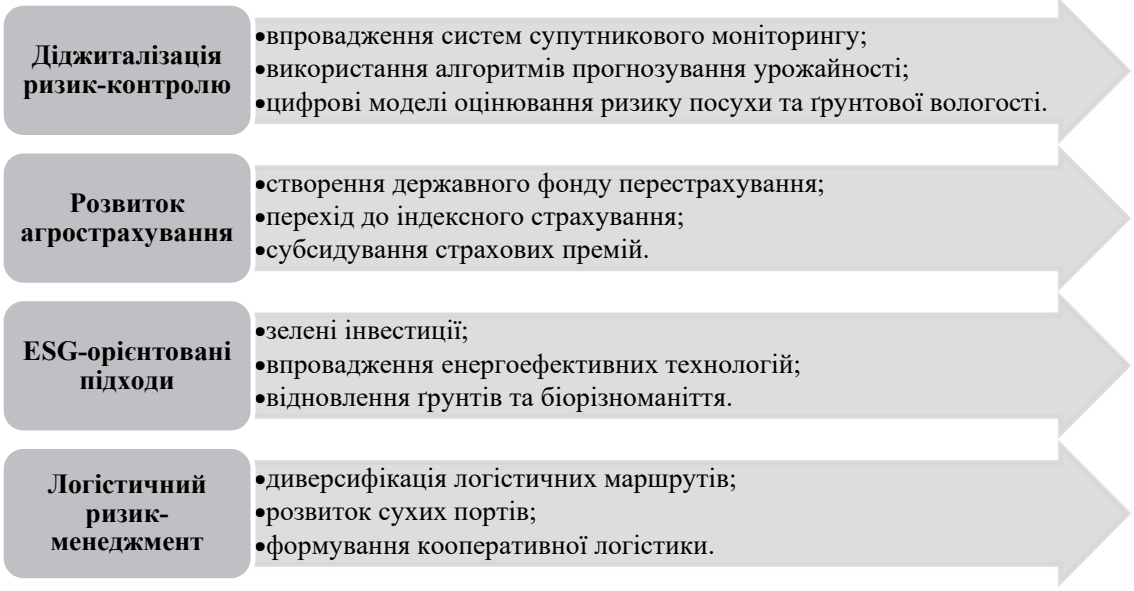


Рис. 3. Інноваційні інструменти ризик-менеджменту для аграрного сектору
Джерело: розробка автора

технологій точного землеробства; агрострахування; хеджування цінових ризиків; формування страхових фондів підприємства; моніторинг ризикових факторів у реальному часі (цифрові платформи); оцінку ефективності заходів та коригування стратегії [6].

Важливим чинником підвищення результативності соціально-економічного розвитку є оптимізація переліку та змістовного наповнення цільових і бюджетних програм, що реалізуються державою, з акцентом на заходах, які відповідають вимогам «зеленої скрині» Світової організації торгівлі. Формування ефективних механізмів упровадження відповідних заходів передбачає трансформацію підходів від прямої підтримки аграрних підприємств до стимулювання розвитку сільських територій, удосконалення ринкової інфраструктури аграрного сектору та активізації природоохоронної діяльності [7].

Система розподілу бюджетних дотацій сільськогосподарським виробникам має базуватися на ринкових пріоритетах. Доцільним видається погодитися з позицією О. Бородіної, яка пропонує визначити основним критерієм надання державної підтримки погектарні виплати всім аграрним товаровиробникам незалежно від розміру підприємств чи їх організаційно-правового статусу, за умови встановлення граничних обсягів фінансування на одного суб'єкта господарювання [1]. Такий підхід забезпечить прозорість і адресність розподілу бюджетних ресурсів у агропродовольчій сфері, сприятиме підвищенню ефективності їх використання відповідно до ринкових

Рис. 4. Напрями удосконалення соціально-економічного розвитку суб'єктів аграрної сфери
Джерело: розробка автора

принципів і мінімізує ризики штучного стимулювання виробництва окремих видів продукції [7].

Ефективне функціонування суб'єктів господарювання передбачає формування належних соціально-економічних умов їх діяльності. Забезпечення прозорого та сприятливого бізнес-середовища, розвиток інфраструктурного забезпечення, а також запровадження механізмів фінансової підтримки й стимулювання інноваційної активності виступають ключовими чинниками залучення інвестицій та формування нових робочих місць [4].

Важливе значення має також налагодження системної комунікації та партнерської взаємодії між суб'єктами господарювання і територіальними громадами. До таких форм взаємодії належать обмін практичним досвідом, спільне стратегічне планування та участь громадськості у процесах прийняття управлінських рішень, що загалом підсилює ефективність соціально-економічного розвитку для обох сторін [8].

На рисунку 4 представлено напрями удосконалення соціально-економічного розвитку суб'єктів аграрної сфери.

Зазначені напрями удосконалення соціально-економічного розвитку суб'єктів аграрної сфери сприятимуть стабільному розвитку і економіки країни в цілому.

Висновки і перспективи подальших досліджень. У статті обґрунтовано ключові напрями удосконалення соціально-економічного розвитку аграрних підприємств та запропоновано комплексну модель ризик-менеджменту. Доведено, що ефективний розвиток аграрного сектору в умовах високої турбулентності можливий лише за умови інтеграції інноваційних, цифрових та ESG-орієнтованих інструментів, розвитку агрострахування, модернізації логістичної інфраструктури, формування адаптивних стратегій управління ризиками. Перспективи подальших досліджень полягають у розробленні економіко-математичних моделей прогнозування аграрних ризиків та оцінці ефективності ризик-менеджменту у післявоєнний період.

Перспективні напрями подальших досліджень полягають у забезпеченні стабільного соціально-економічного розвитку суб'єктів аграрної сфери; розробленні економіко-математичних моделей прогнозування аграрних ризиків та оцінці ефективності ризик-менеджменту у післявоєнний період.

Література

1. Бородіна О.М. Аграрна політика України: витоки, сучасний стан і нові можливості в контексті інституціоналізму та викликів глобалізації. *Економіка України*. 2008. № 10. С. 94–111.

2. Колесник Т.В. Особливості управління бюджетом об'єднаних територіальних громад та їх специфічні завдання у сучасних умовах. *The scientific heritage.* 2020. № 49. Part. 5. P. 46–55

3. Федірець О.В. Розвиток агропродовольчої сфери як соціально-економічної системи: теорія, методологія, практика. Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.00.03 — економіка та управління національним господарством. Полтавський державний аграрний університет, м. Полтава, 2021. 448 с.

4. Сарафінчан А.Г., Білик Р.Р. Соціально-економічні засади функціонування суб'єктів господарювання територіальних громад. *Регіональна економіка.* 2022. № 4. С. 27–32. URL: https://re.gov.ua/re202204/re202204_027_SarafinchanAH, BilykR R.pdf (дата звернення: 28.12.2025).

5. Олексюк Г.В., Куйбіда В.С., Лисяк Н.М., Попадинець Н.М. Організація планування розвитку територій у контексті децентралізації державного управління: поєднання інтегрованих, просторових та економічних підходів. *Економіка України*. 2021. № 11. С. 23–38.

6. Гудзь О.Є. Управління ризиками в аграрному секторі: концепції та механізми. Львів : ЛНУ, 2020.

7. Федірець О.В., Колесник Т.В., Дідур Г.І. Удосконалення державного управління соціально-економічним розвитком агропродовольчої сфери в умовах активізації ЗЕД та посилення соціальної відповідальності бізнесу. *Актуальні проблеми економіки.* 2024. № 1 (271). С. 114–124. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/01/1.24._topic_Oleg-Fedirets-Tetiana-Kolesnyk-Hanna-Didur-114-124.pdf (дата звернення: 28.12.2025).

8. Бородіна О.М., Прокопа І.В. Соціально-економічні трансформації в аграрній сфері України. К. : Ін-т економіки та прогнозування НАН України, 2021.

References

1. Borodina O.M. (2008), Agrarian policy of Ukraine: origins, current state and new opportunities in the context of institutionalism and challenges of globalization [Ahrarna polityka Ukrayiny: vytoky, suchasnyy stan i novi mozhlyvosti v konteksti instytutsionalizmu ta vyklykiv hlobaliza-tsiyi]. *Ekonomika Ukrayiny — Economy of Ukraine*. vol. 10. pp. 94–111 [in Ukrainian].

2. Kolesnyk T.V. (2020), Peculiarities of budget management of united territorial communities and their specific tasks in modern conditions. [Osoblyvosti upravlinnya byudzhetom ob″yednanykh terytorial′nykh hromad ta yikh spetsyfichni zavdannya u suchasnykh umovakh]. *The scientific heritage — The scientific heritage.* vol. 49. Part. 5. pp. 46–55. [in Ukrainian].

3. Fedirets, O.V. (2021), Development of the agro-food sector as a socio-economic system: theory, methodology, practice, [Rozvytok ahroprodovol′choyi sfery yak sotsial′no-ekonomichnoyi systemy: teoriya, metodolohiya, praktyka]. *Dissertation for the degree of Doctor of Economic Sciences in specialty 08.00.03 — Economics and Management of the National Economy. Abstract of Doctor dissertation*. Poltava State Agrarian University, Poltava, 448 p. [in Ukrainian].

4. Sarafinchan, A.G., & Bilyk, R.R. Socio-economic principles of functioning of economic entities of territorial communities [Sotsial′no-ekonomichni zasady funktsio-nuvannya sub″yektiv hospodaryuvannya terytorial′nykh hromad]. *Regional Economy — Rehiona-l'na ekonomika*. № 4. pp. 27–32. https://re.gov.ua/re202204/re202204_027_SarafinchanAH, BilykR R.pdf [in Ukrainian].

5. Oleksiuk, G.V., & Kuybida, V.S., & Lysyak, N.M., Popadynets, & N.M. (2021), Organization of territorial development planning in the context of decentralization of state administration: a combination of integrated, spatial and economic approaches [Orhani-zatsiya planuvannya rozvytku terytoriy u konteksti detsentralizatsiyi der-zhavnoho upravlinnya: poyednannya intehrovanykh, prostorovykh ta ekono-michnykh pidkhodiv]. *Economy of Ukraine — Ekonomika Ukrayiny.* № 11. pp. 23–38 [in Ukrainian].

6. Gudz, O.E. (2020), Risk management in the agricultural sector: concepts and mechanisms [Upravlinnya ryzykamy v ahrarnomu sektori: kontseptsiyi ta mekhanizmy]. *Lviv: LNU. L'viv: LNU* [in Ukrainian].

7. Fedirets, O.V., & Kolesnyk, T.V., & Didur, G.I. (2024), Improvement of state management of socio-economic development of the agri-food sphere in the conditions of activation of FIE and strengthening social responsibility of business [Udoskonalennya derzhavnoho upravlinnya sotsial′no-ekonomichnym rozvy-tkom ahroprodovol′choyi sfery v umovakh aktyvizatsiyi ZED ta posylennya sotsial′noyi vidpovidal′nosti biznesu]. *Current Problems of Economics — Aktual'ni problemy ekonomiky.* № 1 (271). pp. 114–124. https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/01/1.24._topic_Oleg-Fedirets-Tetiana-Kolesnyk-Hanna-Didur-114–124.pdf [in Ukrainian].

8. Borodina, O.M., & Prokopa, I.V. (2021). Socio-economic transformations in the agricultural sector of Ukraine. [Sotsial′no-ekonomichni transformatsiyi v ahrarniy sferi Ukrayiny]. *Institute of Economics and Forecasting of the National Academy of Sciences of Ukraine. — In-t ekonomiky ta prohnozuvannya NAN Ukrayiny.* Kyiv [in Ukrainian].

УДК: 659.126:316.77

Барков Ілля Сергійович
здобувач ступеня доктора філософії
Черкаського державного технологічного університету
Barkov Illia
Doctor of Philosophy degree candidate
Cherkasy State Technological University
ORCID: 0009-0008-8432-7276

DOI: 10.25313/2520-2294-2026-1-11805

МАРКЕТИНГ

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО ВЗАЄМОДІЇ ЗІ СПОЖИВАЧАМИ ДЛЯ ФОРМУВАННЯ СТІЙКОЇ ЛОЯЛЬНОСТІ ДО БРЕНДУ МЕДІАКОМПАНІЇ

INNOVATIVE APPROACHES TO INTERACTION WITH CONSUMERS FOR BUILDING SUSTAINABLE LOYALTY TO THE MEDIA COMPANY'S BRAND

Анотація. *У вступі статті акцентовано, що стрімка цифровізація медіаринку, зміна патернів медіаспоживання та зростання конкуренції створюють нові виклики для формування стійкої лояльності до бренду медіакомпанії. Традиційні моделі взаємодії вже не забезпечують достатнього рівня емоційного залучення та повторної взаємодії зі споживачами, адже сучасна аудиторія очікує персоналізованих рішень, адаптивного контенту та технологічно інтегрованого досвіду. Це зумовлює потребу в розробленні інноваційних підходів, здатних синхронізувати когнітивні, емоційні та поведінкові чинники лояльності.*

Мета. Метою статті є обґрунтування та розробка інноваційних підходів до взаємодії зі споживачами медіакомпанії, спрямованих на формування та підтримання стійкої лояльності до бренду в умовах цифрової трансформації медіаринку, з урахуванням змін у поведінці аудиторії, розвитку персоналізованих комунікаційних технологій та зростання ролі інтерактивних форматів взаємодії.

Матеріали й методи дослідження ґрунтуються на системному та синергетичному підходах, нейромаркетингових концепціях, інструментах поведінкової аналітики, методах когнітивного моделювання та алгоритмах машинного навчання. Застосовано контент-аналіз наукових джерел, структурно-логічне узагальнення, інтерпретацію емоційних і нейрофізіологічних реакцій споживачів, а також інтелектуальні технології опрацювання медіаданих.

У результатах обґрунтовано набір інноваційних інструментів формування лояльності: «Петля емоційного зворотного зв'язку», «Поведінкове дзеркало», «Геном контенту» та «Синаптичний хаб лояльності». Показано, що їхнє застосування забезпечує перехід від класичних методів комунікації до предиктивно-адаптивної взаємодії, де контент персоналізується відповідно до емоційних та поведінкових реакцій споживачів. Сформовано систему критеріїв інноваційності підходів, що включає аналітичну прогресивність, інтеграцію класичних і цифрових практик, синергійність інструментів, емерджентність та сенсорну інтеграцію, які разом утворюють нову архітектоніку лояльності у медіасередовищі.

Перспективи подальших досліджень охоплюють розроблення комплексних моделей нейроадаптивних медіаплатформ, автоматизованих систем прогнозування поведінкових сценаріїв, а також упровадження технологій сенсорного та емоційного дизайну у стратегії медіакомпаній.

Ключові слова: *лояльність до бренду, медіакомпанія, інноваційні підходи, поведінкова аналітика, нейромаркетинг, персоналізація, емоційний дизайн, цифрова взаємодія.*

Summary. *The introduction of the article emphasizes that rapid digital transformation, fragmentation of media consumption, and intensifying competition challenge media companies in building sustainable brand loyalty. Traditional forms of communication no longer generate sufficient emotional engagement or long-term behavioral commitment, as contemporary audiences*

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

expect personalized content, adaptive interaction formats, and technologically integrated user experiences. This highlights the need for innovative approaches that combine cognitive, emotional, and behavioral determinants of loyalty within a unified communication framework.

Purpose. The purpose of the article is to substantiate and develop innovative approaches to interaction with consumers of a media company, aimed at forming and maintaining sustainable brand loyalty in the conditions of digital transformation of the media market, taking into account changes in consumer behavior, the development of personalized communication technologies and the growing role of interactive formats of interaction.

Materials and methods. The study is based on systemic and synergetic approaches, neuromarketing concepts, behavioral analytics, cognitive modeling and machine-learning instruments. The methodological toolkit includes content analysis, structural and logical generalization, interpretation of emotional and neurophysiological reactions, and advanced analytical techniques for processing media data.

The results substantiate a set of innovative loyalty-building tools: the "Emotional Feedback Loop," "Behavioral Mirror," "Content Genome," and "Synaptic Loyalty Hub." These tools enable the transition from classical communication models to predictive-adaptive brand interaction based on emotional, cognitive and behavioral responses. A system of innovation criteria is proposed – analytical progressiveness, integration of classical and digital approaches, synergy of instruments, emergence, and sensory integration – together forming a new architecture of loyalty within the modern media environment.

Discussion. Prospects for further research include the development of integrated neuroadaptive media platforms, automated systems for predicting behavioral patterns, and the application of sensory and emotional design technologies in media companies' communication strategies.

Key words: *brand loyalty, media company, innovative approaches, behavioral analytics, neuromarketing, personalization, emotional design, digital interaction.*

Постановка проблеми. У сучасному медіапросторі, що характеризується високою конкуренцією, динамічністю споживчих очікувань та швидкою трансформацією каналів комунікації, питання формування стійкої лояльності аудиторії стає ключовим чинником довгострокової конкурентоспроможності медіакомпаній. Традиційні підходи до взаємодії зі споживачами дедалі менше забезпечують необхідний рівень залученості та утримання, оскільки медіаконтент сприймається фрагментарно, а моделі поведінки аудиторії ускладнюються під впливом цифровізації, алгоритмізації медіаспоживання та зростаючої ролі персоналізованих сервісів. За таких умов виникає потреба у розробці інноваційних підходів до побудови взаємодії зі споживачами, що здатні інтегрувати можливості цифрових платформ, штучного інтелекту, інтерактивних форматів комунікації та систем управління досвідом користувача. Проблемним залишається питання визначення ефективних механізмів, які б дозволили не лише підвищити рівень залученості та задоволеності аудиторії, а й сформувати її довгострокову ціннісну прив'язаність до бренду медіакомпанії. Тому актуальним є науковий пошук інноваційних моделей взаємодії, що ґрунтуються на даних, технологіях та емоційно-ціннісних аспектах комунікації, здатних забезпечити стійку лояльність у швидкозмінному цифровому середовищі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз останніх досліджень засвідчує зростання наукового інтересу до проблеми формування лояльності до бренду в умовах цифрової трансформації медіаринку. Зокрема, Н. Кукіна, Я. Савчук та А. Лялюк зосереджують увагу на ролі соціальних мереж у формуванні брендової лояльності, виокремлюючи стратегії SMM, що посилюють емоційну залученість аудиторії та стимулюють повторні контакти зі брендом [1]. У роботі С. Петропавловської, Н. Лисак та Г. Малаховської соціальні медіа розглядаються як інструмент управління лояльністю споживачів через систему показників взаємодії та побудову довгострокових відносин із клієнтами [2]. В. Рождественський обґрунтовує концепт «цифрової лояльності брендів», акцентуючи на персоналізованій багатоканальній взаємодії, гейміфікації, соціальному доказі та використанні аналітичних даних у соціальних мережах як ключових драйверах стійкої прихильності до бренду [3].

У зарубіжних дослідженнях домінує акцент на взаємодії в соціальних медіа та спільнотах бренду як чинниках лояльності. Дж.-С. Парк та С. Ха доводять, що когнітивна, емоційна й поведінкова залученість споживачів у бренд-спільнотах у соціальних мережах безпосередньо посилює лояльність до бренду [4]. Ч. Ю на прикладі розширення брендів класу «люкс» показує, що залученість у соціальних мережах підвищує лояльність як до материнського, так і до розширеного бренду [5]. Л. Фанг та співавтори розкривають роль клієнтського бренд-енґейджменту й психологічних контрактів у системі CRM як механізму формування лояльності в цифровому медіасередовищі [6]. М. де Соуза Перейра та колектив авторів, спираючись на бібліометричний аналіз, підкреслюють значення персоналізації, штучного інтелекту та омніканальної взаємодії як базових факторів утримання клієнтів і зміцнення їхньої лояльності в цифровому середовищі [7]. Водночас, попри наявність ґрунтовних розвідок, специфіка інноваційних підходів до взаємодії саме медіакомпаній з аудиторією в контексті формування стійкої

лояльності до бренду висвітлена фрагментарно, що й обумовлює актуальність подальших досліджень.

Метою статті є обґрунтування та розробка інноваційних підходів до взаємодії зі споживачами медіакомпанії, спрямованих на формування та підтримання стійкої лояльності до бренду в умовах цифрової трансформації медіаринку, з урахуванням змін у поведінці аудиторії, розвитку персоналізованих комунікаційних технологій та зростання ролі інтерактивних форматів взаємодії.

Матеріали і методи. У дослідженні використано системний і синергетичний підходи, нейромаркетингові концепції та інструменти поведінкової аналітики. Застосовано методи контент-аналізу, структурно-логічного узагальнення, когнітивного моделювання, а також алгоритми машинного навчання для інтерпретації поведінкових і емоційних реакцій споживачів та обробки медіаданих.

Виклад основного матеріалу. Розробка інноваційних підходів особливої ваги набуває в контексті соціальних трансформацій, коли довіра до медіа стає критичною умовою існування демократичних інститутів і суспільної комунікації загалом. У добу фейкових новин, алгоритмічних упереджень й інформаційної поляризації лояльність до медіабренду дедалі більше визначається не лише якістю контенту, а етикою, прозорістю та соціальною відповідальністю компанії. Відтак інноваційні моделі взаємодії мають враховувати не тільки технологічні аспекти, а й етичний вимір довіри, що формується через постійний діалог між брендом і споживачем. На рис. 1 наведено авторський механізм взаємодії медіабренду зі споживачами та його синергетичні наслідки з метою формування лояльності до бренду.

У взаємодії між медіабрендом і споживачами медіаконтенту з метою формування її ефективних напрямів виокремлюємо два взаємопов'язані сектори, кожен з яких формує власну логіку впливів, очікувань та результатів. Сектор I охоплює споживачів, їхні мотивації та поведінкові детермінанти вибору контенту. Саме тут зароджуються емоційні, психологічні та практичні стимули, що зумовлюють спосіб

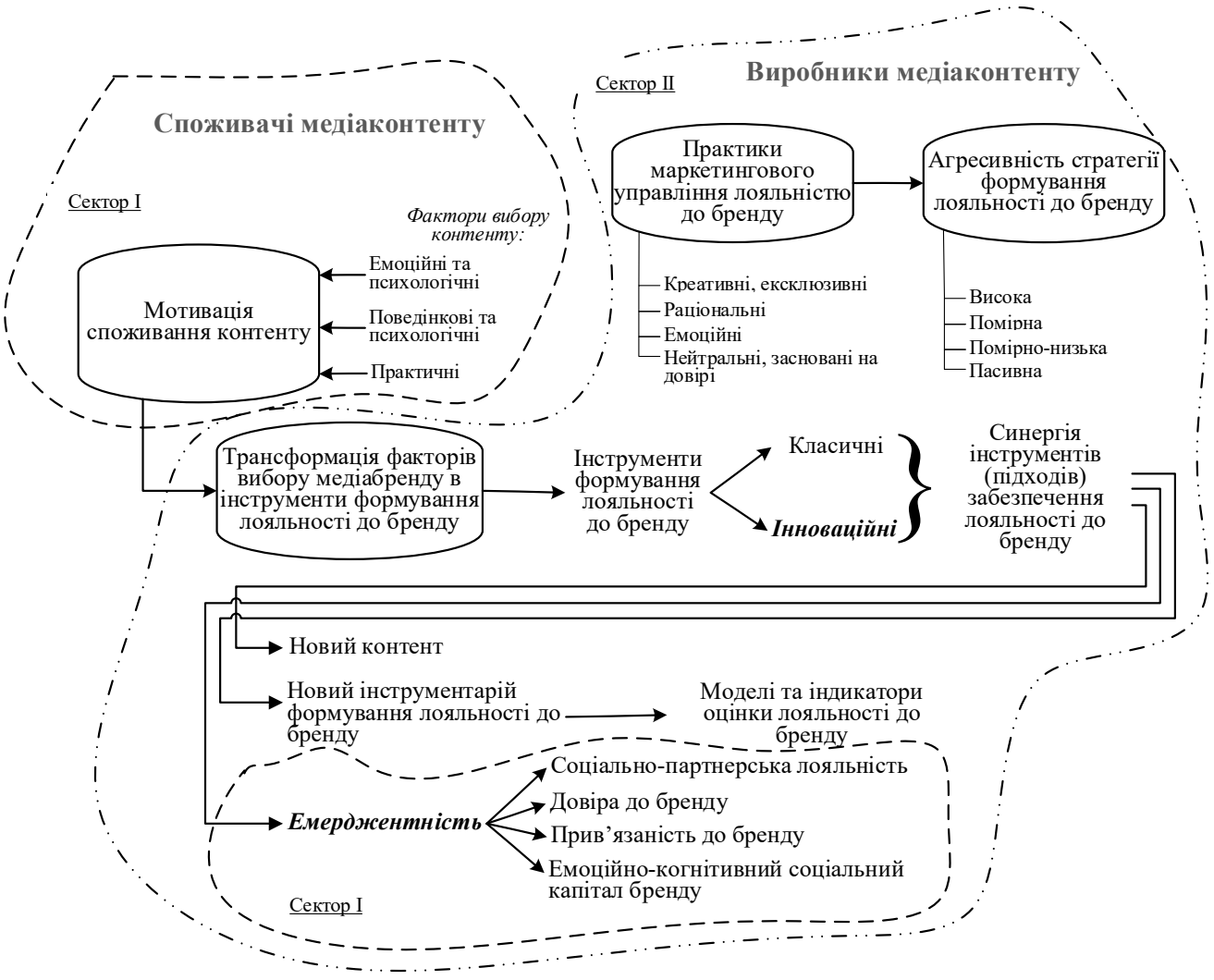


Рис. 1. Механізм взаємодії медіабренду зі споживачами з метою формування лояльності до бренду

Джерело: розроблено автором

сприйняття бренду та готовність взаємодіяти з ним. У цьому секторі визначається структура запитів аудиторії, яка є відправною точкою для трансформації факторів вибору у конкретні інструменти впливу. Сектор II охоплює виробників медіаконтенту і включає практики маркетингового управління лояльністю, рівень агресивності стратегій та інноваційність підходів. Він формує інструментарій, який реагує на запити першого сектору та водночас уміло формує нові патерни поведінки. Це середовище, де поєднуються класичні та інноваційні інструменти, між якими поступово вибудовується синергія, що забезпечує зростання й утримання лояльності. Водночас взаємодія цих двох секторів не має лінійного характеру, оскільки зміни у мотиваціях аудиторії безпосередньо впливають на модернізацію інструментів з боку виробника, тоді як інноваційні стратегії бренду здатні трансформувати споживчу поведінку. Саме тому актуальним стає пошук і впровадження *нових інструментів управління лояльністю*, орієнтованих на адаптацію до динамічних зсувів у мотивах і практиках споживання контенту. У межах такої системи особливої ваги набувають емерджентні наслідки, що виникають не як результат окремих дій, а як ефект взаємопосилення, коли новий контент, інноваційні механізми залучення та соціально-партнерська взаємодія формують довіру, емоційно-когнітивний зв'язок та соціальний капітал бренду. Ці наслідки стають основою стійкої лояльності, яку неможливо пояснити простим додаванням інструментів чи тактик, адже вона виникає з комплексної взаємодії обох секторів та здатна забезпечити довгострокову конкурентну перевагу медіабренду.

З урахуванням зазначеного, а також зростання вимог до персоналізації, урахування інтерактивності та емоційної залученості аудиторії, вивчення досвіду ринків та галузей народного господарства, автором пропонується *сукупність інноваційних інструментів* управління споживчою лояльністю до бренду, відмінність яких полягає у синергії когнітивних, поведінкових та емоційно-аналітичних підходів, заснованих на штучному інтелекті, сенсорній інтеграції та динамічних даних. Ці інструменти інноваційні в медіапросторі, але запозичені з інших розділів науки і практики та адаптовані під медіаринок.

Інструмент «Петля емоційного зворотного зв'язку» (EmoSense Feedback Loop). У психології та фізіології цей інструмент покликаний описати як емоції впливають на фізіологічні реакції, а ці реакції, своєю чергою, впливають на подальші емоції, створюючи замкнену петлю. В контексті формування лояльності до бренду медіакомпанії концепція використання Петлі емоційного зв'язку спирається на ширше поняття зворотного зв'язку, яке походить з теорії систем, де будь-який результат системи впливає на її подальше функціонування. Пропонуємо використання зазначеного інструменту з відповідною адаптацією до технології ефективної взаємодії зі споживачем для формування лояльності до бренду в медіакомпаніях.

Петля емоційного зворотного зв'язку — це інтегрований механізм вимірювання емоційних реакцій користувачів під час споживання медіаконтенту у реальному часі з подальшою адаптацією подачі контенту під індивідуальний емоційний профіль. Він працює через розпізнавальну систему, яка використовує технології нейроаналізу міміки, мікровиразів обличчя, частоти серцевих скорочень та рухів очей, отриманих через фронтальну камеру мобільного пристрою чи комп'ютера. На основі зібраних даних AI-модуль формує «емоційну карту користувача», фіксуючи емоційні піки (захоплення, сміх, інтерес, відраза тощо) та визначаючи, які типи контенту викликають максимальну залученість.

Використання Петлі емоційного зворотного зв'язку здійснюється за такими етапами: 1) контент відтворюється на інтерактивній платформі з активованою функцією системи емоційного аналізу; 2) система аналізує біометричні сигнали користувача; 3) алгоритм машинного навчання класифікує емоційний стан у реальному часі; 4) контентна стрічка автоматично підлаштовується під актуальний емоційний настрій (наприклад, якщо система фіксує втому — користувачу пропонується короткий відеоформат, якщо зацікавленість — розширений подкаст або інтерв'ю).

Застосування Петлі емоційного зворотного зв'язку покликано підвищити емоційний коефіцієнт утримання аудиторії та сформувати глибшу емоційну ідентифікацію з брендом, а також — прогнозувати майбутній рівень лояльності на основі емоційних патернів.

Інструмент «Поведінкове дзеркало». Це авторський інструмент моделювання поведінкових сценаріїв користувачів, який створює віртуальні «цифрові двійники» споживачів, прогнозуючи їхню реакцію на контент, рекламні кампанії чи зміни у форматі медіаплатформи. Цей інструмент працює на основі традиційної аналітики поведінки користувача, яка фіксує минулі дії. Його застосування дозволяє перейти до превентивного управління лояльністю, прогнозуючи можливі зміни в ставленні до бренду ще до того, як вони проявляться у реальній поведінці.

Використання інструменту здійснюється за етапами: 1) на основі даних системи управління взаєминами з клієнтами, історії переглядів, реакцій у соціальних мережах створюється цифровий профіль користувача; 2) алгоритм на основі нейронних мереж моделює його поведінку у різних ситуаціях (зміна контенту, цінностей бренду, форматів подання); 3) система визначає, які саме фактори найбільш ймовірно підвищують чи знижують рівень лояльності.

Використання Поведінкового дзеркала дасть змогу оптимізувати контентну політику та рекламні кампанії, підвищуючи коефіцієнт конверсії

у залучення, а також знижує ризик відтоку аудиторії на ранніх етапах.

Інструмент «Геном контенту». Це інноваційний метод, який певною мірою запозичений автором з медичної галузі, але його застосування в системі інструментів побудови лояльності до бренду цілком інноваційне. Автором пропонується передбачити адаптацію цього інструменту до використанні в медіагалузі в частині семантико-контекстного аналізу контенту, який дозволяє побудувати «генетичну карту контенту бренду», тобто виявити унікальні «гени лояльності» — повторювані образи, теми, наративи, що викликають довіру й емоційну відданість аудиторії. Інструмент базується на глибинному нейролінгвістичному аналізі текстів, візуальних і аудіоелементів, використовуючи трансформерні моделі (генеративна модель для створення тексту, модель для розуміння контексту тексту, моделі, що поєднують зображення та текст). Алгоритм використання інструменту «Геном контенту» визначає частоту появи певних емоційних архетипів у контенті (героїзм, ностальгія, автентичність, гумор), силу їхнього впливу на різні групи споживачів, кореляцію між структурою контенту та динамікою CLI (Композитного індексу лояльності). Позитивні риси використання інструменту в простоті і швидкості, оскільки весь контент бренду відразу завантажується до системи, AI-модуль виділяє елементи, що формують позитивну реакцію у споживачів, а побудована «геномна карта» допомагає створювати нові продукти, максимально наближені до емоційного ДНК бренду.

Використання інструменту дозволить стандартизувати впізнаваність емоційного тону бренду, зберігаючи його автентичність у всіх каналах комунікації. Це посилює довіру аудиторії та забезпечує стабільність емоційного зв'язку навіть при зміні формату контенту.

Інструмент «Синаптичний хаб лояльності». Синаптичний хаб лояльності — це певна інтелектуальна система, яка передбачає об'єднання всіх точок контакту з користувачем (медіаплатформи, соцмережі, розсилки, інтерактиви) в єдину нейроподібну структуру, що самостійно навчається й формує прогнозні моделі поведінки. Передбачаємо, що механізм дії інструменту спирається на «синаптичний профіль» користувача — набір зв'язків між його діями та реакціями. Система лояльності до бренду медіакомпанії створює мережу асоціацій: контент — емоція — дія — повторна взаємодія. Через механізми рекурентного навчання алгоритм оптимізуватиме траєкторії взаємодії, забезпечуючи «короткі нейронні шляхи» до позитивного сприйняття бренду. Система створює самонавчальне середовище взаємодії, де користувач отримує релевантний досвід ще до запиту, що покликано забезпечити ефект передбачуваної лояльності.

Автором пропонуються наступні *технології в контексті формування лояльності до бренду*.

Технологія «Нейроадаптивне медіасередовище». Нейроадаптивне медіасередовище є адаптивною цифровою екосистемою, у якій контент автоматично змінює свою форму, темп, структуру та емоційне наповнення відповідно до нейрофізіологічного стану користувача. Під час взаємодії користувача з контентом сенсори пристрою (камера, мікрофон, акселерометр) фіксують параметри, що вказують на рівень зосередженості, стресу, емоційного комфорту. AI-аналітик формує «кардіо-емоційний індекс залученості», система коригує контент (змінює темп, колірну палітру, тривалість сцен, фонову музику) для досягнення оптимального емоційного резонансу.

Технологія формує унікальний користувацький досвід, що викликає ефект «емоційного потоку», підвищує час взаємодії і сприяє глибокій когнітивній прив'язаності до бренду.

Технологія «Платформа колективного співтворення». Це платформа, яка дозволяє споживачам брати участь у створенні контенту бренду через голосування, генерацію ідей, створення сюжетів або візуальних матеріалів, що надалі інтегруються у контентну політику компанії. Принцип її дії ґрунтується на доступі користувача до редакторських інструментів, інтегрованих у вебінтерфейс бренду. Його ідеї оцінюються алгоритмом за показниками креативності, відповідності цінностям бренду та соціального резонансу, найуспішніші концепції реалізуються у форматі коротких відео, подкастів або інтерактивних серій. Ця технологія забезпечує ефект соціальної копродукції, формуючи у користувачів відчуття «співвласності бренду». Як наслідок, зростає рівень емоційної лояльності й залучення, знижується ризик відтоку.

Запропоновані інноваційні інструменти й технології здатні сформувати нову архітектоніку взаємодії між медіабрендом і споживачем: від реактивної до предиктивно-адаптивної моделі, у якій лояльність стає не наслідком маркетингових дій, а результатом емерджентної синергії технологій, емоцій і співтворення. У такій системі бренд перетворюється на живий організм, що навчається від кожної взаємодії, формуючи унікальну «нейронну пам'ять лояльності» свого споживача. Запропонований інструментарій має бути співзвучним зі стратегією формування лояльності до бренду медіакомпанії і має стати його частиною. Кожен із запропонованих інструментів може бути більш чи менш агресивним, залежно від стратегічних пріоритетів та традицій формування лояльності до бренду.

Систематизація та характеристика інноваційних інструментів формування лояльності до медіабренду дозволяє зазначити, що сучасна ефективна взаємодія медіакомпанії зі споживачами вже не може ґрунтуватися виключно на використанні окремих технологічних рішень або маркетингових практик. Її результативність визначається не стільки самим набором інструментів, скільки рівнем їх інтегрова-

ності, когнітивної орієнтації та здатності створювати стійкі емоційно-поведінкові зв'язки між брендом і аудиторією. Саме тому акцент дослідження має бути перенесений з опису технологічних засобів впливу на споживача до осмислення критеріїв інноваційності підходів до взаємодії, які забезпечують системну результативність і стабільність лояльності у динамічному медіасередовищі.

Якщо інноваційні інструменти окреслюють «що» і «як» використовує медіакомпанія для залучення та утримання своєї аудиторії, то критерії інноваційності визначають «чому» ці підходи є дієвими, прогресивними й адаптивними у контексті цифрової економіки. Вони виступають аналітичним підґрунтям для оцінювання рівня технологічної та концептуальної новизни комунікаційних стратегій, глибини їх емоційного та когнітивного впливу, ступеня синергії між даними, контентом і споживацьким досвідом.

Таким чином, доцільно зосередити увагу на розробленні критеріальної системи оцінювання інноваційності підходів до взаємодії зі споживачами медіакомпанії, яка дозволить перейти від фрагментарного опису окремих інструментів до цілісного розуміння закономірностей формування лояльності у цифрову добу. Це створить теоретичне підґрунтя для визначення прогресивних напрямів аналітики поведінки, синергійних ефектів взаємодії, проявів емерджентності, а також використання нейромаркетингових, емоційно-дизайнерських та сенсорних механізмів у комунікаціях.

Ефективні стратегії лояльності ґрунтуються на поєднанні аналітичних, когнітивних, емоційних та сенсорних компонентів, які взаємодіють між собою у складній синергетичній системі.

З урахуванням цього автором пропонується *система критеріїв інноваційності підходів до взаємодії зі споживачами,* що покликані забезпечити стійку емерджентну лояльність до медіабренду. Розглянемо ці критерії.

1. Аналітична прогресивність: поведінкова аналітика і прогнозування лояльності визначає здатність медіакомпанії використовувати інтелектуальні системи обробки поведінкових даних (Big Data, AI, Machine Learning, Predictive Analytics) для передбачення майбутніх сценаріїв споживання контенту й динаміки лояльності користувачів. Науковим обґрунтуванням цього критерію є те, що сучасні споживачі медіаконтенту формують динамічні моделі поведінки, які залежать від емоційного стану, соціального контексту та технологічного середовища. Тому ефективне управління лояльністю вимагає переходу від описової до предиктивної і навіть прескриптивної аналітики. Це означає, що система має не лише реєструвати факти споживання контенту, а й передбачати, яким буде наступний крок користувача, використовуючи історичні патерни даних. Зазначений критерій реалізується через:

1) Big Data Integration — збір і консолідація великих масивів даних з різних джерел: соціальні мережі, онлайн-платформи, пристрої користувача, мобільні застосунки;
2) AI-моделювання — використання глибокого навчання для виявлення латентних закономірностей між поведінкою, емоційними реакціями та лояльністю;
3) прогнозування переходів між рівнями лояльності (індиферентність — залучення — адвокація) із застосуванням рекурентних нейронних мереж;
4) автоматизоване прийняття рішень про тип контенту, момент комунікації, формат подачі для підвищення CLI.

Реалізація цього критерію забезпечує проактивне управління лояльністю, коли медіабренд не реагує на поведінку споживача постфактум, а передбачає її і керує нею у реальному часі. Це формує інтелектуальний зворотний зв'язок, що підвищує ефективність маркетингових дій у порівнянні з традиційними підходами.

2. Комплексність класичних та інноваційних підходів. Комплексність означає системне поєднання традиційних маркетингових практик (емоційна довіра, якість контенту, репутаційний імідж) з інноваційними цифровими інструментами (AI-аналітика, AR/VR-досвід, інтерактивність, персоналізація) для створення цілісного, гібридного механізму лояльності. Критерій ґрунтується на отриманих раніше результатах дослідження про те, що найбільш результативними виявилися саме гібридні моделі лояльності — такі, що поєднують людський фактор (емоційне співпереживання, ціннісну близькість) із технологічними засобами глибинної персоналізації. Цей критерій передбачає інтеграцію «теплих» комунікацій бренду з «холодною» аналітикою даних для створення когнітивно-емоційного синтезу. Механізм реалізації критерію має три рівні:

1) класичний — формування автентичності бренду, етичних цінностей, стабільного іміджу;
2) інноваційний — використання технологій Data-driven storytelling, recommendation engines, геймфікованих форматів;
3) інтеграційний — єдина екосистема контенту, у якій аналітика спрямовує творчі рішення, а творчість задає орієнтири аналітиці.

Комплексність класичних та інноваційних підходів забезпечує синхронізацію раціонального та емоційного досвіду споживача, знижує фрагментарність комунікацій і формує довготривалу когнітивну довіру до бренду.

3. Синергійність інструментів лояльності. Синергія у контексті медіамаркетингу передбачає взаємодію та взаємний вплив контентних, емоційних, соціальних і технологічних елементів. Стійка лояльність формується не за рахунок окремої кампанії чи продукту, а через системну інтеграцію каналів і форматів, коли кожна точка контакту підсилює

іншу. Прикладом є поєднання емоційної ідентифікації з брендом (через контент) і гейміфікаційної активності (через соціальні платформи), що створює нову якість залучення. Реалізується цей критерії через:

1) мультимодальну взаємодію, тобто комбінування аудіо-, візуальних і текстових каналів;
2) єдину платформу даних, що означає інтеграцію всіх точок контакту у Synapse Loyalty Hub;
3) зворотну петлю впливу, коли дані з однієї кампанії коригують стратегію іншої, забезпечуючи самонавчання системи.

Критерій сприяє формуванню ефекту максимального залучення, коли користувач відчуває бренд у різних контекстах — інформаційному, соціальному, емоційному, що збільшує лояльність і підсилює емерджентний вплив.

4. Емерджентність як критерій інноваційної системності. Емерджентність у сфері лояльності до бренду означає появу нового типу поведінки аудиторії, коли користувач стає співтворцем бренду, а не лише споживачем. Фактично це перехід від пасивної лояльності (сприйняття) до активної лояльності (участь, захист, створення контенту). Критерій емерджентності проявляється через:

1) взаємодію між класичними та інноваційними інструментами, що створює нелінійний ефект;
2) раптове зростання довіри та адвокації, яке спостерігається у системі лояльності до бренду та яке не можна пояснити окремими змінними;
3) якісну зміну стану аудиторії, що забезпечує перехід до нової моделі поведінкової ідентифікації з брендом.

Емерджентна лояльність є найбільш стабільною формою взаємозв'язку з аудиторією, оскільки підтримується не лише маркетинговими зусиллями, а й самою структурою соціальної взаємодії користувачів бренду (користувацький контент, створений аудиторією, ком'юніті, фан-клуби).

5. Нейромаркетинг, емоційний дизайн і сенсорна інтеграція. Цей критерій визначає рівень застосування нейрофізіологічних і сенсорних технологій для глибокого залучення користувача в комунікацію з брендом через багатоканальний вплив на підсвідомі рівні сприйняття. Оскільки ключовим фактором формування стійкої лояльності є емоційна прив'язаність до контенту, нейромаркетинг дозволяє виявляти емоційні реакції у реальному часі, а сенсорна інтеграція — стимулювати багатоканальне сприйняття бренду через звук, колір, рух, ритм, дотик. Емоційний дизайн створює візуально-комунікативні патерни, що формують довіру та впізнаваність. Критерій реалізується через:

1) використання біометричних сенсорів і трекерів погляду для вимірювання реакцій на контент;
2) розробку емоційних палітр бренду (колористичних і аудіальних схем), що викликають потрібні емоції;
3) впровадження сенсорного контенту — візуально-акустичних комбінацій, що створюють ефект занурення;
4) інтеграцію нейроданих у алгоритми персоналізації контенту.

Застосування критерію сприятиме підвищенню емоційної залученості, зростання рівня когнітивної довіри, формування емоційної пам'яті бренду, що забезпечує довготривалу прихильність.

Висновки та пропозиції щодо подальших досліджень. В результаті дослідження інноваційних підходів до взаємодії зі споживачами для формування стійкої лояльності до бренду медіакомпанії, можемо зазначити:

1) доведено, що в умовах цифрової трансформації медіаринку формування споживчої лояльності до бренду набуває характеру багатовимірного когнітивно-афективного та поведінково-соціального процесу. Лояльність перестає бути результатом лінійної комунікаційної взаємодії й постає як динамічна структура, що формується під впливом персоналізації, емоційних реакцій, аналітики даних, мережевих ефектів та соціальних взаємодій. У такому контексті традиційні маркетингові практики втрачають ефективність, що зумовлює необхідність упровадження інноваційних підходів, здатних працювати із фрагментованою, динамічною й інтероперабельною аудиторією;
2) обґрунтовано, що запропоновані інноваційні інструменти — «Петля емоційного зворотного зв'язку», «Поведінкове дзеркало», «Геном контенту» та «Синаптичний хаб лояльності» — формують нову архітектоніку взаємодії медіабренду з аудиторією. Їхня ефективність визначається здатністю інтегрувати нейромаркетингові показники, поведінкову аналітику, емоційний дизайн та соціальну взаємодію у єдину систему. Інструменти забезпечують перехід від реактивного управління до адаптивного й передиктивного, створюючи умови для формування стійкої лояльності через персоналізацію, когнітивну економію, ритуалізацію споживання та соціально-поведінкову консолідацію;
3) показано, що інноваційність у сфері формування лояльності до медіабренду визначається не технологічною новизною окремих рішень, а їхньою здатністю забезпечувати синергію когнітивних, емоційних, поведінкових і соціальних механізмів. З цієї позиції доцільним є розроблення системи критеріїв інноваційності підходів до взаємодії зі споживачами, яка дозволяє оцінювати аналітичну прогресивність, комплексність класичних та цифрових підходів, взаємне підсилення інструментів, рівень сенсорної інтеграції та прояви емерджентних ефектів. Застосування таких критеріїв забезпечує перехід до цілісного, системно керованого управління лояльністю, у якому взаємодія між брендом та аудиторією набуває ознак самоорганізованої, стійкої та адаптивної системи.

Література

1. Руденко В., Марухленко О., Лисенко І. Інтеграція digital management і цифрового маркетингу у підвищенні конкурентоспроможності компаній. *Економіка та суспільство.* 2025. № 78. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6633/6573 (дата звернення: 28.12.2025).

2. Бабаченко Л., Вербицьк А., Голенюк Б. Соціальний медіа маркетинг як складова маркетингової комунікаційної політики підприємства. *Економіка та суспільство.* 2023. № 57. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3228/3151 (дата звернення: 28.12.2025).

3. Рождественський В. Цифрова лояльність брендів. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2025. № 4. С. 102–115.

4. Park Jee-Sun, Ha Sejin. Developing Brand Loyalty through Consumer Engagement with Brand Communities in Social Media. *Asian Journal of Business Research*. 2021. Volume 11, Issue 1. Pp. 83–102.

5. Yoo J. Can consumer engagement on social media affect brand extension success? The case of luxury fashion brands and restaurants. *Journal of Retailing and Consumer Services.* 2024. Vol. 79. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2024.103885

6. Fang L. B. et al. Capturing brand loyalty through customer relationship management: exploring the roles of customer brand engagement and psychological contracts from a dual perspective. *Humanities and Social Sciences Communications*. 2025. Vol. 12. URL: https://www.nature.com/articles/s41599-025-05098-y (дата звернення: 28.12.2025).

7. Pereira M. et al. Factors of customer loyalty and retention in the digital environment. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research.* 2025. Vol. 20, Iss. 2. DOI: 10.3390/jtaer20020071

References

1. Rudenko, V. Marukhlenko, O. and Lysenko, I. (2025), "Integration of digital management and digital marketing in increasing the competitiveness of companies", *Ekonomiika ta suspil'stvo,* vol. 78, available at: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6633/6573

2. Babachenko, L. Verbyts′k, A. and Holenyuk B. (2023), "Social media marketing as a component of the marketing communication policy of the enterprise", *Ekonomiika ta suspil'stvo,* vol. 57, available at: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3228/3151

3. Rozhdestvens′kyy, V. (2025), "Digital brand loyalty", *Zovnishnya torhivlya: ekonomika, finansy, pravo,* vol. 4, pp. 102–115.

4. Park, Jee-Sun and Ha, Sejin, (2021), "Developing Brand Loyalty through Consumer Engagement with Brand Communities in Social Media", *Asian Journal of Business Research*, vol. 11, Issue 1, pp. 83–102.

5. Yoo, J. (2024), "Can consumer engagement on social media affect brand extension success? The case of luxury fashion brands and restaurants", *Journal of Retailing and Consumer Services*, vol. 79, DOI: https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2024.103885

6. Fang, L. B., Cheng, Tan, Yang, Heng & Duan, Yajing, (2025), "Capturing brand loyalty through customer relationship management: exploring the roles of customer brand engagement and psychological contracts from a dual perspective", *Humanities and Social Sciences Communications*, vol. 12, available at: https://www.nature.com/articles/s41599-025-05098-y

7. Pereira, M., Castro B. S., Cordeiro, B. A., Peixoto M. et al. (2025), "Factors of customer loyalty and retention in the digital environment", *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, vol. 20, Iss. 2, DOI: 10.3390/jtaer20020071

УДК 659.12:378:004.77

Лісун Яніна Вікторівна
доктор економічних наук, доцент,
доцент кафедри журналістики та реклами
Державний торговельно-економічний університет
Lisun Yanina
Doctor of Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Journalism and Advertising
State University of Trade and Economics
ORCID: 0000-0003-0823-7283

DOI: 10.25313/2520-2294-2026-1-11873

АЙДЕНТИКА ЯК СКЛАДОВА БРЕНДИНГУ КЛАСИЧНИХ ТА ТЕХНІЧНИХ ЗВО УКРАЇНИ У ЦИФРОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ

IDENTITY AS A BRANDING COMPONENT OF CLASSIC AND TECHNICAL HEI OF UKRAINE IN THE DIGITAL ENVIRONMENT

Анотація. *Мета. Результати досліджень, викладені в статті спрямовані на дослідження типології айдентики, зокрема логотипів ТОР-10 класичних та технічних ЗВО України, з метою виявлення специфіки та загальних тенденцій їх формування. Встановлено, що логотипи всіх досліджуваних ЗВО є комбінованого типу, часто з елементами геральдики.*

Матеріали і методи. Методологічну основу дослідження становлять системний, порівняльний методи, методи спостереження та узагальнення, що дозволило виявити специфічні риси та загальні тенденції формування логотипів, кольорів та шрифтів закладів вищої освіти. Семантичний аналіз використано з метою аналізу формування асоціацій на основі базової графічної символіки логотипів ЗВО. З використанням контент-аналізу проаналізовано корпоративні слогани як базову складову освітнього бренду. Дедуктивний та індуктивний методи використано для узагальнення результатів дослідження.

Результати. Дослідження базової графічної символіки логотипів ЗВО засвідчив формування у цільової аудиторії таких асоціацій, як: гордість, довіра, приналежність до університетської спільноти, академічна свобода, креативність, лідерство, інноваційність, якість, національна свідомість, демократія, традиції та спадщина, соціальна відповідальність, інклюзивність.

Найбільш вживаними основними корпоративними кольорами досліджуваних ЗВО є: синій, червоний, бардовий, зелений. У ролі допоміжних кольорів використовуються білий, сірий, чорний, рідше – помаранчевий, жовтий. Важливого значення набуває типографіки, зокрема шрифти, як складова айдентики освітнього бренду. Слогани ЗВО можуть бути, як складовою логотипу (разом із роком заснування закладу), а також міститись у брендбуці та на офіційному вебсайті закладу освіти. Проте слогани деяких ЗВО не відображаються на офіційному вебсайті закладу освіти. Встановлено, що застосування фірмового стилю регламентується брендбуком, який наявний у переважній більшості досліджуваних ЗВО. Проте у деяких ЗВО корпоративна символіка (затверджена вченою радою університету) розміщується на офіційному вебсайті, проте не оформлена у вигляді документу (наприклад, брендбуку, настанови щодо візуальної ідентичності, правил використання офіційної символіки). З метою усунення недоліків діючих логотипів ЗВО проводять ребрендинг. За результатами власного емпіричного дослідження встановлено, що оновлення фірмового стилю проводиться найчастіше співробітниками відділу маркетингу та комунікацій ЗВО також залучаються художники, студенти, рідше студії брендингу та графічного дизайну.

Перспективи. Подальших досліджень потребує вивчення досвіду формування айдентики іноземних закладів вищої освіти та цифрових освітніх платформ, що сприятиме набуттю сучасного досвіду при здійсненні ребрендингу вітчизняних закладів освіти.

Ключові слова: *логотип, салоган, брендбук, ребрендинг, ідентичність освітнього бренду.*

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

Summary. *Purpose. The results of the research presented in the article are aimed at studying the typology of identity, in particular the logos of the TOP-10 classical and technical higher education institutions of Ukraine, in order to identify the specifics and general trends in their formation. It was established that the logos of all the studied higher education institutions are of a combined type, often with elements of heraldry.*

Materials and methods. The methodological basis of the study is the systematic, comparative methods, observation and generalization methods, which allowed us to identify specific features and general trends in the formation of logos, colors and fonts of higher education institutions. Semantic analysis was used to analyze the formation of associations based on the basic graphic symbols of the logos of higher education institutions. Using content analysis, corporate slogans were analysed as a basic component of the educational brand. Deductive and inductive methods were used to generalize the results of the study.

Results. The study of the basic graphic symbolism of HEI logos has shown the formation of such associations in the target audience as: pride, trust, belonging to the university community, academic freedom, creativity, leadership, innovation, quality, national consciousness, democracy, traditions and heritage, social responsibility, inclusiveness.

The most commonly used main corporate colors of the HEI studied are: blue, red, burgundy, green. White, gray, black, less often orange, yellow are used as auxiliary colors. Typography, in particular fonts, is of great importance as a component of the identity of the educational brand. Slogans of HEIs can be part of the logo (along with the year of establishment of the institution), as well as be contained in the brand book and on the official website of the educational institution. However, the slogans of some HEIs are not displayed on the official website of the educational institution. It has been established that the use of a corporate style is regulated by a brand book, which is available in the vast majority of the studied HEIs. However, in some HEIs, corporate symbols (approved by the academic council of the university) are placed on the official website, but are not formalized in the form of a document (for example, a brand book, guidelines for visual identity, rules for using official symbols). In order to eliminate the shortcomings of the current logos of HEIs, rebranding is carried out. According to the results of our own empirical research, it has been established that the corporate style update is most often carried out by employees of the marketing and communications department of the HEI, artists, students, and less often branding and graphic design studios are also involved.

Prospects. Further research is needed to study the experience of forming the identity of foreign higher education institutions and digital educational platforms, which will contribute to the acquisition of modern experience in rebranding domestic educational institutions.

Key words: *logo, slogan, brand book, rebranding, educational brand identity.*

Постановка проблеми. Айдентика є стратегічною складовою позиціонування закладу освіти на ринку, та перш за все, у цифровому середовищі. Фірмовий стиль як складова айдентики та рекламної комунікації, здійснює побудову враження про ЗВО та його послуги, забезпечує впізнаваність освітнього бренду на ринку. Розвиток сучасних технологій, зокрема широке використання графічних редакторів, штучного інтелекту значно розширює можливості для розробки унікальної айдентики закладів освіти, що особливо важливо в сучасних умовах.

Фактором підвищення привабливості провайдера освітніх послуг є грамотне використання айдентики на вебсайті, соціальних мережах, цифрових платформах. Веб-сайти відіграють виняткову роль при трансляції фірмового стилю і символіки закладів освіти, оскільки є одним з головних інструментів позиціонування для цільової аудиторії. Оформлення вебсайтів провайдерів освітніх послуг, особливо закладів вищої освіти, формують їх сприйняття цільовою аудиторією і навіть впливають на затребуваність освітніх послуг [1, с. 72].

Разом з тим, у вітчизняних ЗВО, дуже часто саме історична, ідеологічна складова закладаються в основу айдентики ЗВО, зокрема в основу логотипу, що призводить до відсутності унікальності, подекуди до певної схожості логотипів [2, с. 141]. Однією з причин такого явища є складнощі з ідентифікацією місії, цінностей, філософії та навіть стратегічних цілей вітчизняних ЗВО [2]. Дослідження показують, що навіть не усі ЗВО розміщують корпоративний слоган на своєму офіційному вебсайті. А саме слоган є так би мовити продовженням логотипу у словесній формі, яка саме і відображає цінності та філософію закладу освіти.

Зважаючи на вищезазначене, актуальності набуває критичний аналіз айдентики, як складової брендингу провайдерів освітніх послуг у цифровому середовищі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням створення та використання фірмового стилю для сфери вищої освіти, дослідженням впливу айдентики на потенційного абітурієнта за допомогою дизайну та реклами присвячені наукові праці таких вітчизняних вчених, як: Сорокіна Г., Мальцева М. [2], Дейнега І.О, [3] Жегус О. В., Михайлова М. В., Чміль Г. Л. [4] Мина Ж. В., Левчук А. С. [5], Савченко І. Г., Мельничук М. О., Курилова Н. М. [6], та іноземних вчених Dwitasari P., Zulaikha E., Hanoum S. [7], Maribeth D. Buta; Gilda L. Ilusorio [8]. Melewar T. C. Sibel Akel [9]. Знаково-символічні засоби візуальної ідентифікації бренду вивчаються такими вченими, як Оганесян С. В., Колісник О. В. [10], Дослідження символів та емблем класичних університетів України XX–XXI ст. детально викладено в наукових працях Рачкова Є. С. [11].

Процес дизайн-проектування моделей корпоративного одягу для співробітників та здобувачів

вищої освіти Хмельницького національного університету досліджено у наукових працях Кулешової С., Кошевко Ю., Кривицької І., Захаркевич О., Балабанова В. [12]. У роботах Васильєвої О.С., Пашкевич, К.Л., Васильєвої, І.В., Гричанюк, О.В., Калун, О.Ю. [1] проведено аналіз та виокремлено типологію, символіку, художньо-композиційні рішення та кольорові рішення логотипів вітчизняних шкіл, зокрема емблеми на шкільній формі. Горбенко Г.В., Нетреба М.М., Ужанська Т.І. досліджують цифрові креативні індустрії, як інструмент популяризації наукових заходів, зокрема конференцій університету [13]. Боровик Т.М., Устиченко С.В., Залозна Т.Г., Волощенко О.В. [14] вивчають інноваційне освітнє середовище з позицій брендингу, досліджуючи структуру та візуальні атрибути бренду Мовного центру Lingua Hub» Черкаського державного бізнес-коледжу.

Вирішального значення у формуванні ефективних маркетингових комунікацій із цільовою аудиторією ЗВО набувають не лише фізичні носії його фірмового стилю, такі як: корпоративна форма, подарункова продукція, друкована продукція, сертифікати конференцій [13]. Дуже важливими є цифрові носії фірмового стилю закладу освіти, такі, як офіційний вебсайт, соціальні мережі. Пустюльга С.І., Самчук В.П. [15] досліджують технології вебдизайну, зокрема вебтипографіку, візуальну комунікацію за допомогою піктограм, та логотипи, як основні елементів фірмового стилю компанії. Кушнір В. [16] вивчає вебсайт закладу професійної освіти як інструмент формування його іміджу та підвищення конкурентоспроможності.

Разом з цим, залишаються невирішеними питання узагальнення практичного досвіду розробки айдентики вітчизняних ЗВО, що відповідає вимогам сучасності. Причиною недоліків у сфері фірмового стилю вітчизняних ЗВО є дуже часто відсутність в університетах правил використання офіційної символіки, відсутність брендбуку. Найчастіше логотипи вітчизняних ЗВО розроблялись десятки років тому. Це з одного боку свідчить про наслідування закладом освіти академічних традицій, а з іншого — вказує на необхідність враховування сучасних трендів у сфері дизайну. Цільова аудиторія ЗВО, зокрема студенти, активно користуються цифровими технологіями і так би мовити звикли до певних трендів щодо візуального контенту, зокрема мінімалізму, абстракції, динамізму. Тому важливо здійснювати своєчасне оновлення фірмового стилю, що інтегрує в собі історичні академічні традиції та сучасну подачу, що і формуватиме унікальну ідентичність освітнього бренду у цифровому середовищі.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Мета статті полягає у дослідженні особливостей формування айдентики, зокрема логотипів закладів вищої освіти, як складової їх освітнього бренду.

Для вирішення мети дослідження було поставлено ряд завдань:
– виявити загальні тенденції та специфічні відмінності у формуванні логотипів та використанні фірмових кольорів кластичних та технічних ЗВО України;
– дослідити процес використання фірмового стилю ЗВО шляхом дотримання відповідних правил, що регламентується внутрішніми документами ЗВО (брендбуком закладу освіти);
– проаналізувати досвід ребрендингу класичних та технічних вітчизняних ЗВО;
– провести моніторинг стану використання айдентики на офіційному вебсайті та соціальних мережах ЗВО з позицій дотримання системного підходу.

Виклад основного матеріалу. Освітній бренд, та зокрема бренд закладу вищої освіти являє собою особливу форму ідентичності, яка виникає в ході взаємодії певного провайдера освітніх послуг із соціумом. Бренд ЗВО представляє собою комплекс його фундаментальних цінностей, що транслюється через зовнішні та внутрішні комунікаційні канали та здійснюють вплив на цільову аудиторію (абітурієнтів, студентів, їхніх батьків, викладачів, випускників, партнерів, державні, громадські та приватні інститути), що сприяє результативному позиціонуванню та забезпечує конкурентні переваги на ринку освітніх послуг [17, с. 4].

Брендинг університету — це фахова діяльність, спрямована на забезпечення і постійне зміцнення прихильності соціокультурного середовища до ЗВО шляхом створення та менеджменту відповідного бренда, який уособлює символічне втілення інформації про нього: назву, герб, гімн, логотип, візуальні компоненти, а згодом і певний набір асоціацій та очікувань [17, с. 4].

Савченко І.Г., Мельничук М.О., Курилова Н.М. детально вивчаючи складові айдентики та фірмового стилю, зазначають, що фірмовий стиль — це комплекс візуальних і вербальних констант, що створює графічну і смислову єдність товарів або послуг, забезпечує персоналізацію, ідентифікацію та диференціацію товару або послуги в заданому ринковому сегменті [6]. Фірмовий стиль є частиною айдентики і спрямований, в першу чергу, на візуальне впізнавання бренду. Айдентика містить в собі фірмовий стиль, логотип, брендбук, зокрема кольорову гаму, шрифти, фірмовий блок, слоган, корпоративний персонаж [6].

Фірмовий стиль, (логотип, слоган, фірмові кольори), разом із викладацьким складом, можливостями, обладнанням та фінансуванням формують рекламний образ закладу освіти [18, с. 42]. У публікаціях стосовно айдентики часто йдеться про фірмовий блок, як набор елементів фірмового стилю, що часто повторюються, зокрема: логотипу, повної офіційної назви закладу освіти, фірмового гасла (слогану) [2, с. 142].

Львівський національний університет імені Івана Франка, 1661 р.

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, 1804 р.

Національний університет «Києво-Могилянська академія» (НаУКМА), 1615 р.

Одеський національний університет, імені І.І. Мечникова, 1865 р.

Ужгородський національний університет, 1945 р.

Дніпровський національний університет, імені Олеся Гончара, 1918 р.

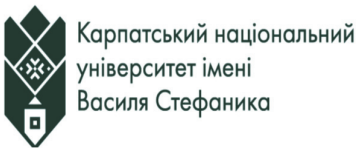
Рис. 1. Логотипи класичних ЗВО України, рік заснування закладу [24–29]

до ребрендингу (герб)

після ребрендингу (логотип)

Київський національний університет імені Тараса Шевченка, 1834 р.

до ребрендингу



після ребрендингу

Карпатський національний університет імені Василя Стефаника, 1940 р.

до ребрендингу

після ребрендингу

Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича, 1875 р.

до ребрендингу

після ребрендингу

Сумський державний університет, 1948 р.

Рис. 2. Ребрендинг логотипів класичних ЗВО України, рік заснування закладу [30–33]

Логотип — це графічний символ або композиція, створена для ідентифікації університету в сучасному візуальному контексті [19].

Логотип виконує ключову роль у формуванні впізнаваності закладу освіти цільовою аудиторією, виконуючи при цьому наступні функції: представлення компанії на ринку, інформування ринку і аудиторії, формування іміджу бренду, виділення компанії і її продукту серед конкурентів, захист прав власності, гарантія якості для споживачів, привертання уваги до бренду, підвищення лояльності споживачів, становить основу для фірмового стилю [15, с. 136–137].

На процес створення концепції логотипу закладу освіти впливають такі фактори, як:

– специфіка цільової аудиторії та спрямування діяльності закладу освіти. Наприклад, технічні ЗВО частіше за класичні ЗВО використовують у своїх логотипах елементи, що нагадують інженерні елементи, техніку. технології. Часто логотипи

містять зображення атрибутів знань та символів навчання, таких як: книга, перо, свиток з текстом. Інколи, приватні навчальні заклади середньої освіти використовують зображення сови у логотипі, як символу мудрості; мистецькі школи — зображення фарб, пензлів, олівців [1].
– історична складова, що часто є свідченням конкурентоспроможності на ринку та високої якості освітніх послуг;
– географічна локація, що також знаходить відображення у логотипах, наприклад зображення гір, річок.

Логотипи класичних ЗВО України, що входять до консолідованого рейтингу 2025 [23], згруповано за типологією та наявністю ребрендингу і наведено на рис 1, 2.

Типологія логотипів охоплює кілька основних видів: текстові (словесні знаки, абревіатури, монограми); графічні (символи, абстракції, піктограми, маскоти); комбіновані (поєднання тексту та зображення); емблеми (текст, вписаний в знак); динамічні, що є адаптивними та можуть змінюватися залежно від контексту або застосування (наприклад, логотип Google, який регулярно оновлює свій логотип, відображаючи різноманітні події та теми) [20; 21].

Головними вимогами до логотипу є: цілісність дизайн-системи, простота концепції, поєднання кольорів і шрифтів, масштабність і значущість, відповідність цільовій аудиторії, ідейність [15, с. 134–135].

Стилістика логотипів може формуватися за такими напрямками: мінімалізм (використання простих форм, чистих ліній, обмеженої палітри, поєднання сучасності та елегантності); абстракція (використання геометричних фігур, кольорів, що створюють емоційний зв'язок без зображення конкретного об'єкту); ретро/вінтаж (використання геометрії, ефекту ручного малювання, специфічних кольорів (яскравих або навпаки спокійних відтінків); градієнти (переходи кольорів, що додають об'єму та динаміки, використання неонових або спокійних відтінків); негативний простір (negative space) (використання порожнього простору для створення прихованого знаку або літери всередині форми); текстові (акцентування уваги на назві, де ключовими є шрифт та його стилізація); каліграфія, ручний малюнок (надає унікальності та персонального підходу); геральдика (використання гербів у поєднанні з кластичними елементами, що надають солідності); накладанні шарів (використання 3D зображень та об'ємних простих форм, що імітують рух) [20–21].

Ребрендинг у сфері освіти проводиться найчастіше співробітниками відділу маркетингу та комунікацій ЗВО, також залучаються художники, студенти, рідше студії брендингу та графічного дизайну (табл. 1).

Символіку, кольори логотипів ЗВО необхідно піддавати семантичному аналізу (табл. 2).

Семантика логотипів являє собою застосування наукових знань про значення, символізм та емоційний зв'язок, що закладається у візуальні елементи (форми, кольори, шрифти), для передачі суті бренду, його цінностей, цілей, формування довіри у цільової аудиторії, вибудови комунікацій та ідентифікації бренду споживачем освітніх послуг (див. табл. 2).

Ідентичність бренду, як його унікальність, використовується для спілкування і залучення цільової аудиторії за допомогою різних стратегій брендингу та маркетингу [6]. Найчастіше ідентичність бренду вітчизняних університетів базується на поєднанні історії, академічної престижності та сучасного бачення. Візуальна ідентичність ЗВО базується на символіці, що відображає його зв'язок із національною культурою, традиціями регіону та підкреслює його статус як провідного осередку знань і прогресу [19, с. 4].

Одним із найпотужніших інструментів брендингу є грамотно підібрана палітра. Фірмові кольори допомагають бренду встановити сильний емоційний зв'язок із цільовою аудиторією. Корпоративні кольори ЗВО найчастіше відповідають міжнародним стандартам відображення кольорів включно зі стандартом Pantone (див. табл. 3). Проте у джерелах, що регламентують фірмовий стиль Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна [25], Одеського національного університету імені І. І. Мечникова [27], Дніпровському національному університет імені Олеся Гончара [29], Чернівецькому національному університет імені Юрія Федьковича [32] не конкретизовано номери кольорів та сімейства шрифтів.

Для ЗВО України найбільш вживаними кольорами, що формують певні асоціації є: темно-синій (професіоналізм, безпека, формальність), світло-блакитний (спокій, довіра, відкритість), жовтий (щастя, молодість, оптимізм), золотий (традиції, достаток), червоний, бардовий (рішучість, сміливість), зелений (стабільність, процвітання, зв'язок із природою), темно-зелений (фінанси, достаток), білий (чистота, здоров'я, простота).

Вітчизняними ЗВО використовуються допоміжні кольори: чорний, сірий, що викликають асоціації розкоші, елегантності, класики, стилю; коричневий (консерватизм, досвід, довговічність); помаранчевий (грайливість, життєва сила та дружність). У логотипах ЗВО практично не використовуються, фіолетовий (креативність) та рожевий (жіночність, молодість) кольори.

Часто фірмові кольори вітчизняних ЗВО підкреслюють територіальну приналежність. Наприклад, бордовий колір логотипу Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича символізує вірність, хоробрість, колір історичного герба Чернівців (див. рис. 2). Синій колір у логотипі Одеського національного університету імені І. І. Мечникова символізує Чорне море, Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара — води Дні-

пра. Логотипи технічних ЗВО України наведено на рис. 3, 4. [23].

Прослідковується візуальна схожість між логотипами ЗВО:

– Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна (див. рис. 1) та Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (див. рис. 3) характеризуються подібними елементами логотипів (вінок, літера/абревіатура по центу, стрічка з написом в нижній частині логотипу);
– Подібними елементами логотипів Одеського національного університету імені І. І. Мечникова,

Таблиця 1

Характеристика логотипів ТОР-10 кластичних ЗВО України

№	Тип логотипу	Рік створення логотипу, розробник	Нормативний документ ЗВО, що регламентує використання фірмового стилю
1	Львівський національний університет імені Івана Франка		
	Комбінований, геральдичний (гербовий)	2011 р. — базовий логотип 2020 р. — оприлюднення офіційного брендбуку. Розробники — відділ маркетингу та комунікації університету [34, с. 72]	Правила використання офіційної символіки Львівського національного університету імені Івана Франка (2020 р.) [34]
2	Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна		
	Комбінований, геральдичний (гербовий)	Інформація відображаються за результатами пошуку в інтернет джерелах	Символіка Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна (інформація на офіційному вебсайті університету) [25; 35]
3	Національний університет «Києво-Могилянська академія»		
	Комбінований, геральдичний (гербовий)	Розробник логотипу — видатний український графік Василь Чебаник [36, С. 9]	Правила використання символіки НаУКМА (Brandbook) [36]
4	Одеський національний університет імені І. І. Мечникова		
	Комбінований, академічний	Інформація відображаються за за результатами пошуку в інтернет джерелах [27]	
5	Ужгородський національний університет		
	Комбінований сучасний, з елементами геральдики	2020 р. (затверджено вченою Радою університету). Розробники логотипу — фахівці університету	Символіка та брендбук Ужгородського національного університету (інформація на офіційному вебсайті університету) [37]
6	Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара		
	Комбінований сучасний	Розробнця логтипу — художниця Наталія Фандікова	Атрибутика університету. Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара [38]. Стратегія брендингу Дніпропетровського національного університету імені Олеся Гончара (2016) [17]
7	Київський національний університет імені Тараса Шевченка		
	Комбінований академічний	1994 р. — герб університету, розробив художник Сергій Беляєв 2023 р. — ребрендинг — студенти Projector Institute Олександра Єфімчук, Ілля Костюк, Марта Щигольська, Олексій Юрченко	Книга бренд фірмового стилю. Київський національний університет ім. Тараса Шевченка (2025) [19; 30]
8	Карпатський національний університет імені Василя Стефаника		
	Комбінований сучасний, з елементами геральдики	2025 р. — ребрендинг у авторстві студентки 2 курсу Навчально-наукового інституту мистецтв, спеціальності «Графічний дизайн» Ольги Ковалів	Брендбук Карпатського національного університету імені Василя Стефаника [39]
9	Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича		
	Комбінований, геральдичний (гербовий)	1997 р. — базовий логотип (герб) 2020 р. — ребрендинг к авторстві Вадима Юдіна, переможця бліцконкурсу на створення логотипа	Символіка університету. Інформація на офіційному вебсайті, затверджена вченою Радою (2020 р.) [40]
10	Сумський державний університет		
	Комбінований сучасний	2015 р. — ребрендинг — Студія брендингу та графічного дизайну LogoMaster	Настанови щодо візуальної ідентичності СумДУ (Brandbook) (2020 р.) [41]

Джерело: власна розробка автора на основі [17; 19; 25; 27; 30; 34–41]

Таблиця 2

Символіка, кольори та типографіка логотипів кластичних ЗВО

№	Основна графічна символіка	Асоціації на основі графічної символіки	Кольори	Типографіка (шрифти)
1	2	3	4	5
1	Львівський національний університет імені Івана Франка			
	Великий герб — щит, дві жіночі постаті. Малий герб — геральдичний щита, лев, трисвічник	Постать Афіни (справа) — алегорія науки та мудрості; постать жінки з дзеркалом, у яке заглядає змія (зліва) — алегорія пильності. Лев — земельний знак західноукраїнських земель. Трисвічник — символ освіти та науки	Основні кольори: темно синій Pantone 2766C; білий Pantone 663C [34, с. 15]	Основний шрифт: PF Agora Serif Pro [34, с. 19] Допоміжний шрифт: Century Gothic [34, с. 45]
2	Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна			
	Літера, лаврова і дубова гілки обрамляють геральдичний щит	Літера У символізує університет. Гілка дубу — гідність, сила. Лаврова гілка — мудрість, велич, слава [25]	Основні кольори: синій; срібний (білий), золотий	–
3	Національний університет «Києво-Могилянська академія»			
	Гербовий щит, літери НаУКМА, символічна Божа Матір	Гербовий щит, літери НаУКМА, над ним — стилізоване зображення Божої Матері Марії Оранти, покровительки Університету, з піднятими руками, німбом навколо голови, обрамлення гербового щита із рослинного орнаменту [26]	Основний колір: синій Pantone 286C; Допоміжні кольори: синій Pantone 288; блакитний Pantone284C; помаранчевий Pantone Bright OrangeC; помаранчевий світлий Pantone 137C; жовтий Pantone 102C) [36, с. 15]	Шрифт Book Antiqua [36, с. 20]
4	Одеський національний університет імені І. І. Мечникова			
	Стилізоване зображення головного корпусу	Елементи архітектури колишнього Рішельєвського ліцею відображають кластичні та неокласичні тенденції Одеси 1865 років [27]	Основні кольори: синій, білий	Комбінація класичних шрифтів з зарубками та шрифтів без зарубок
	Ужгородський національний університет			
5	Коло, лінії у формі трилисника, Напис «Universitas»	Коло — знак довершеності та сонця. Вершини — Карпатські гори; Універсум (Трилисник) — знак універсальності, фахової спрямованості. Напис «Universitas» означає об'єднання знань [37, с. 12]	Основні кольори: синій колір Pantone 5265; жовтий Pantone 122. Допоміжні кольори: світло-сірий Pantone Cool Gray 1C; темно-сірий Pantone Cool Gray 4 [37, с. 9]	Основні шрифти гарнітури: Calibri Light, Bolt, Regular. Допоміжні шрифти: Arial, Times New Roman, Anastasia Scrip [37, с. 7]
6	Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара			
	Стилізоване зображення головного корпусу, комп'ютера, книжок	Книга, знання — академічні цінності. Ім'я Олеся Гончара підкреслює зв'язок з відомим українським письменником, патріотом [38]	Основні кольори: синій, білий, сірий	–
7	Київський національний університет імені Тараса Шевченка			
	Стилізоване зображення головного корпусу	Зображення Головного (Червоного) корпусу університету, що символізує фундамент освіти. Ліворуч — архангел Михаїл (покровитель Києва), праворуч — князь Володимир (покровитель знань) [30]	Основні кольори: червоний Pantone 3517C. Допоміжні кольори: синій Pantone 2386C; синій (темний) Pantone 282C; сірий (світлий) Cool Gray 1C; сірий (темний) Cool Gray 7C [19, с. 26]	Сімейство шрифтів «Montserrat» [19, с. 32]
8	Карпатський національний університет імені Василя Стефаника			
	Образи Карпатських гір, сучасні графічні елементи	Гори — велич та натхнення. Графічні елементи — інноваційні європейські стандарти освіти, провідний науково-освітній центр регіону [31; 39]	Основні кольори: темно зелений HEX 013220. Допоміжні кольори: коричневий HEX 380014. ванільний HEX F0E6C2, теракотовий HEX 94412F, чорний HEX 000000 [39]	Основний шрифт Cera Pro Medium. Додатковий шрифт Mont Regular [39]

Продовження табл. 2

9	Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича			
	Стилізоване зображення головного корпусу	Елементи унікальної архітектури колишньої Резиденції митрополитів Буковини і Далмації та орнаментів відображають статус пам'ятки архітектури (об'єкт Світової спадщини ЮНЕСКО) [32; 40]	Основні кольори: червоний (бордовий), білий [40]	Класичний з елементами сучасного дизайну, беззасічковий (sans-serif) [40]
10	Сумський державний університет			
	Буква U, планета, факел, орбіта	Латинська літера «U» (universal universe — універсальний всесвіт), в яку вписано коло, що символізує Землю з перехрещеними лініями комунікаційних мереж. Орбіта у формі еліпса навколо планети символізує підрозділи університету, факел — потяг до нових знань, прагнення до досконалості людини [33]	Основний колір: синій Pantone 281 C. Допоміжні кольори: блакитний #0F355D; помаранчевий Pantone 152C; жовтий Pantone 130C [41, с. 3–5]	Основні шрифти гарнітури: Open Sans Light, Open Sans Regular, Open Sans Semibold, Open Sans Bold Допоміжні шрифтові гарнітури: AvantGardeC, Roboto, Akrobat, Segoe UI [41, с. 21–22]

Джерело: складено автором на основі [17; 19; 25–27; 32; 34; 36–38; 39; 41]

Національного університету «Львівська політехніка», Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут», Національного технічного університету «Дніпровська політехніка» (попередня версія логотипу до ребрендингу) (див. рис. 1, 3) є: будівля, назва університету у формі кола, рік заснування;

– НТУ України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського» [46], Український державний університет науки і технологій [47] мають певну схожість у логотипах. Подібними елементами логотипів у зазначених ЗВО є: щит, розділений на чотири сектори, що містять технологічні символи (див. рис. 3);
– Державний університет «Київський авіаційний інститут» [51] (нова версія логотипу після ребрендингу), Національний технічний університет «Дніпровська політехніка» [43], Державний університет «Житомирська політехніка» [50] характеризуються візуально схожим прийомом використання назв ЗВО, що є основною частиною художньої композиції логотипу. Зокрема, словосполучення «Дніпровська політехніка», «Житомирська політехніка», мають більший шрифт, порівняно з іншим текстом, що використано у логотипі. Ліворуч від основної назви розташовані графічні елементи, геометричні фігури (див. рис. 3, 4).
– Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара [29] та Вінницький національний технічний університет [49] мають логотипи округлої форми із зображенням сучасних (не історичних) будівель у поєднанні з технічними елементами (див. рис. 1, 2).
– Скорочення назви використано в логотипах Державного університету «Київський авіаційний інститут» (акронім «КАІ») [51], Вінницького національного технічного університету (акронім «ВНТУ») [49], Харківського національного університету радіоелектроніки (акронім «NURE») [44], Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича (акронім ЧНУ) [32; 40]. У логотипі Національного університету «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» [43] також використано акронім із літер НТУ, який, проте, є менш читабельним (див. рис. 2–4).
– Прослідковується певна схожість є у логотипах Київського національного університету імені Тараса Шевченка [19; 30] та Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» [48], зокрема: округла форма, історична споруда в центрі композиції, рік заснування, червоний колір (див. рис. 2, 3).

Контент-аналіз соціальних мереж досліджуваних ЗВО показав, що всі вони розміщують корпоративну айдентику на своїх вебсайтах та сторінках у Facebook, YouTube, LinkedIn, Instagram, хоча і з певними відмінностями.

Зокрема, деякі ЗВО на офіційній сторінці Facebook використовують свої логотипи з певними модифікаціями:

– Національний університет «Києво-Могилянська академія» — представлена лише центральна частина логотипу (абревіатура НаУКМА) [26];
– Державний університет «Київський авіаційний інститут» [51], Сумський державний університет [33] використовують монохромний (чорно-білий) логотип;
– Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка [43] на сторінці в Facebook використовує зображення корпусу, замість геральдичного логотипу;
– Київський національний університет імені Тараса Шевченка [30], Ужгородський національний

Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка, 1930 р.

Харківський національний університет радіоелектроніки, 1930 р.

Національний університет «Львівська політехніка», 1816 р.

НТУ України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського», 1898 р.

Український державний університет науки і технологій, 1930

Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», 1885 р.

Вінницький національний технічний університет, 1960 р.

Державний університет «Житомирська політехніка», 1920 р.

Рис. 3. Логотипи технічних ЗВО України, рік заснування закладу [43–50]

до ребрендингу

після ребрендингу

Державний університет «Київський авіаційний інститут», 1933 р.

до ребрендингу

після ребрендингу

Національний технічний університет «Дніпровська політехніка», 1899 р.

Рис. 4. Ребрендинг логотипів технічних ЗВО України, рік заснування закладу [51; 52]

університет [28] на своїх сторінках в Facebook в зимовий період використовують логотипи з новорічним декором по контуру.

На офіційній сторінці YouTube деяких ЗВО також наявні певні варіації у фірмовій айдентиці:

– монохромний (чорно-білий) логотип розміщено на сторінці Одеського національного університету імені І. І. Мечникова [27], Державного університету «Київський авіаційний інститут» [51];
– монохромний (чорно-білий) логотип із додатковим словосполученням «NURE Media Tem» розміщено на сторінці Харківського національного університету радіоелектроніки [44]. На сторінці YouTube Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» [48] розміщено чорно-білий логотип із надписом «Прес-служба НТУ ХПІ».

Висновки та перспективи подальших досліджень. Фірмовий стиль сучасних закладів освіти є важливою складовою, що формує маркетингові комунікації з цільовою аудиторією, забезпечує впізнаваність та ідентичність освітнього бренду у цифровому середовищі. Ідентичність бренду вітчизняних ЗВО будується на поєднанні історичних традицій, академічної престижності та сучасного бачення у сфері освіти.

Айдентика вітчизняних ЗВО має свою специфіку та унікальність, що пояснюється професійним спрямуванням, історичним надбанням, географічним розташуванням закладів освіти. Найчастіше логотипи вітчизняних ЗВО є комбінованого типу, містять зображення архітектурних споруд — історичних, культурних пам'яток, геральдичну символіку — герби, щити у поєднанні із суто класичними або сучасними елементами. Технічні ЗВО України на логотипах

розміщують технологічні символи та абстрактні, геометричні фігури, що символізують мультидисциплінарну освітню діяльність. Також назви технічних ЗВО у логотипах виконані у вигляді акцентних шрифтів, що виконують естетичну функцію. Використовуються акроніми, які є варіантом скорочення подекуди довгих назв ЗВО. Найбільш популярними основними кольорами фірмової айдентики вітчизняних класичних та технічних ЗВО є синій, червоний, зелений кольори. Частина закладів вищої освіти здійснює ребрендинг, зберігаючи академічність та додаючи мінімалізму та сучасності у фірмовий стиль.

Значної уваги заслуговує питання наявності внутрішніх документів ЗВО, зокрема брендбуку, що регламентує правила використання офіційної айдентики закладу освіти. Результати дослідження показали, що у деяких із досліджених ЗВО відсутній брендбук та відповідно не регламентована символьна складова логотипу, колірна палітра та шрифти, що є суттєвим недоліком. Із позитивних моментів слід зазначити, що всі досліджувані ЗВО використовують свій логотип на вебсайтах, у соціальних мережах Facebook, YouTube, LinkedIn, Instagram, які є важливим інструментом цифрових маркетингових комунікацій.

Подальших досліджень потребує досвід формування айдентики іноземних ЗВО та цифрових освітніх платформ.

Література

1. Васильєва О. С., Пашкевич К. Л., Васильєва І. В., Гричанюк О. В., Калун, О. Ю. Логотип та емблема як складові фірмового стилю закладів освіти України. *Art and Design.* 2020. № 4. С. 70–80 DOI: https://doi.org/10.30857/2617-0272.2020.4.5

2. Сорокіна Г., Мальцева М. Особливості використання фірмового стилю для закладів освіти. *Грааль науки.* 2023. № 27. С. 139–143. DOI: 10.36074/grail-of-science.12.05.2023.016

3. Дейнега І. О. Методичні аспекти бренд-кодування закладів вищої освіти. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія «Економіка і управління».* 2018. Т. 29. № 4. С. 93–97. URL: http://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2018/29_68_4/19.pdf (дата звернення: 10.01.2026).

4. Жегус О. В., Михайлова М. В., Чміль Г. Л. Особливості формування бренду закладу вищої освіти. *Вісник Хмельницького національного університету.* 2019. № 5 С. 111–114. DOI: https://10.31891/2307-5740-2019-274-5-112-115

5. Мина Ж. В., Левчук А. С. Створення фірмового стилю як один із важливих кроків для популяризації освітнього закладу. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Психологія.* 2021. Том 32 (71). № 5. С. 137–141. DOI: https://doi.org/10.32838/2709-3093/2021.5/23

6. Савченко І. Г., Мельничук М. О., Курилова Н. М. Дослідження ролі фірмового стилю в створенні образу організації. DOI: http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.6.44

7. Dwitasari P., Zulaikha E., Hanoum S. The Strategic Role of Design of Identity Management and Reputation in Indonesia Higher Education Institutions. December 2022. *Conference: 2022 IEEE International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management (IEEM).* DOI: 10.1109/IEEM55944.2022.9989707

8. Maribeth D. Buta, Gilda L. Ilusorio. A School's Corporate Branding and Marketing Strategies in Relation to Students' Institutional Loyalty. *International Journal of Innovative Science and Research Technology.* 2025. Volume 10, Issue 5. DOI: https://doi.org/10.38124/ijisrt/25may2150

9. Melewar T. C., Sibel Akel. The Role of Corporate Identity in the Higher Education Sector. *Corporate Communications An International Journal*. March 2005. 10(1). P. 41–57. DOI: 10.1108/13563280510578196

10. Знаково-символічні засоби візуальної ідентифікації бренду : моногр. / Оганесян С. В., Колісник О. В., Київ : КНУТД, 2024. 212 с.

11. Рачков Є. С. Символи та емблеми класичних університетів України (кінець XX — початок XXI ст.): монографія / Є. С. Рачков; наук. ред. С. І. Посохов. Х.: ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2018. 204 с.

12. Кулешова С., Кошевко Ю., Кривицька І., Захаркевич О., Балабанов В. Дизайн-проєктування корпоративного одягу: естетичний та ергономічний аспекти. *Вісник Хмельницького національного університету.* 2024. № 2 (333). С. 353–360. DOI: 10.31891/2307-5732-2024-333-2-55

13. Горбенко Г. В., Нетреба М. М., Ужанська Т. І. Цифрова креативна стратегія та візуальна айдентика як чинники популяризації наукової конференції серед молоді: кейс університету Грінченка. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Філологія. Журналістика.* 2024. Том 35 (74), № 1. Частина 2. С. 224–229. DOI: https://doi.org/10.32782/2710-4656/2024.1.2/36

14. Боровик Т. М., Устиченко С. В., Залозна Т. Г., Волощенко О. В. Інноваційне освітнє середовище як інструмент брендингу. *Маркетинг і цифрові технології* 2023. Том 7, № 1. С. 96–106.

15. Пустюльга С. І., Самчук В. П. Технології вебдизайну : Навчальний посібник. Луцьк : Вежа, 2023. 604 с.

16. Кушнір В. Вебсайт закладу професійної освіти як інструмент формування іміджу та підвищення конкурентоспроможності освітнього закладу. *Науково-методичне забезпечення професійної освіти і навчання*. С. 97–101.

17. Стратегія брендингу Дніпропетровського національного університету імені Олеся Гончара. 2016. URL: https://www.dnu.dp.ua/docs/dnu/Strategy_Branding_DNU.doc (дата звернення: 20.01.2026).

18. Григораш С. М., Бурківська Л. Ю. Особливості рекламної діяльності закладу вищої освіти. *Молодий вчений*. 2024. № 2 (126). С. 40–45. DOI: https://doi.org/10.32839/2304-5809/2024-2-126-8

19. Книга бренд фірмового стилю Київського національного університету ім. Тараса Шевченка. URL: https://uc.knu.ua/images/bb_edition_10_2025.pdf (дата звернення: 20.01.2026).

20. Бріксанов В. Яким має бути логотип? URL: https://brander.ua/blog/yakym-maye-buty-lohotyp (дата звернення: 20.01.2026).

21. Чистова Е. 10 типів логотипів. Який тип логотипу обрати для компанії? 2024. URL: https://murreagency.com/ua/blog/10-tipiv-logotipiv-yakij-tip-logotipu-obrati-dlya-kompaniyi/ (дата звернення: 20.01.2026).

22. Як підібрати кольори для фірмового стилю? Креативна Агенція «Univest». URL: https://creative.univest.ua/uk/ (дата звернення: 20.01.2026).

23. Консолідований рейтинг вишів України 2025. URL: https://osvita.ua/vnz/rating/51741/ (дата звернення: 20.01.2026).

24. Львівський національний університет імені Івана Франка. Офіційний вебсайт. URL: https://lnu.edu.ua/ (дата звернення: 20.01.2026).

25. Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна. Офіційний вебсайт. URL: https://karazin.ua/ (дата звернення: 20.01.2026).

26. Національний університет «Києво-Могилянська академія». Офіційний вебсайт. URL: https://www.ukma.edu.ua/ (дата звернення: 20.01.2026).

27. Одеський національний університет імені І. І. Мечникова. Офіційний вебсайт. URL: https://onu.edu.ua/uk/ (дата звернення: 20.01.2026).

28. Ужгородський національний університет. Офіційний вебсайт. URL: https://www.uzhnu.edu.ua/ (дата звернення: 20.01.2026).

29. Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара. Офіційний вебсайт. URL: https://www.dnu.dp.ua/ (дата звернення: 20.01.2026).

30. Київський національний університет імені Тараса Шевченка. Офіційний вебсайт. URL: https://knu.ua/ (дата звернення: 20.01.2026).

31. Карпатський національний університет імені Василя Стефаника. Офіційний вебсайт. URL: https://kea.pnu.edu.ua/ (дата звернення: 20.01.2026).

32. Чернівецький національний університет імені Юрія Федькович. Офіційний вебсайт. URL: https://www.chnu.edu.ua/ (дата звернення: 20.01.2026).

33. Сумський державний університет. Офіційний вебсайт. URL: https://sumdu.edu.ua/ (дата звернення: 20.01.2026).

34. Правила використання офіційної символіки Львівського національного університету імені Івана Франка. URL: https://lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/06/Brendbuk-zavantazhyty.pdf (дата звернення: 20.01.2026).

35. Символіка Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна (інформація на офіційному вебсайті університету). URL: https://karazin.ua/universitet/simvolika/ (дата звернення: 20.01.2026).

36. Правила використання символіки НаУКМА (Brandbook). URL: https://ekmair.ukma.edu.ua/items/79b6be52–8f72–44f4-b2c8–3a1396945461 (дата звернення: 20.01.2026).

37. Брендбук Ужгородського національного університету. URL: https://www.uzhnu.edu.ua/uk/infocentre/get/70730 (дата звернення: 20.01.2026).

38. Атрибутика Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара. URL: https://www.dnu.dp.ua/view/attributes (дата звернення: 20.01.2026).

39. Брендбук Карпатського національного університету імені Василя Стефаника. URL: https://cnu.edu.ua/brandbook/ (дата звернення: 20.01.2026).

40. Символіка Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича (інформація на офіційному вебсайті університету). URL: https://www.chnu.edu.ua/universytet/zahalni-vidomosti/pro-universytet/symvolika-universytetu/ (дата звернення: 20.01.2026).

41. Настанови щодо візуальної ідентичності СумДУ (Brandbook) 2020. URL: https://sumdu.edu.ua/korporatyvna-kultura-i-akademichna-dobrochesnist/ (дата звернення: 20.01.2026).

42. Атрибутика Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара. URL: https://www.dnu.dp.ua/view/attributes (дата звернення: 20.01.2026).

43. Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка. Офіційний вебсайт. URL: https://nupp.edu.ua/ (дата звернення: 20.01.2026).

44. Харківський національний університет радіоелектроніки. Офіційний вебсайт. URL: https://nure.ua/ (дата звернення: 20.01.2026).

45. Національний університет «Львівська політехніка». Офіційний вебсайт. URL: https://lpnu.ua/ (дата звернення: 20.01.2026).

46. НТУ України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського». Офіційний вебсайт. URL: https://kpi.ua/ (дата звернення: 20.01.2026).

47. Український державний університет науки і технологій. Офіційний вебсайт. URL: https://ust.edu.ua/ (дата звернення: 20.01.2026).

48. Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут». Офіційний вебсайт. URL: https://kpi.kharkov.ua/ (дата звернення: 20.01.2026).

49. Вінницький національний технічний університет. Офіційний вебсайт. URL: https://vntu.edu.ua/ (дата звернення: 20.01.2026).

50. Державний університет «Житомирська політехніка». Офіційний вебсайт. URL: https://www.ztu.edu.ua/ (дата звернення: 20.01.2026).

51. Державний університет «Київський авіаційний інститут». Офіційний вебсайт. URL: https://nau.edu.ua/ (дата звернення: 20.01.2026).

52. Національний технічний університет «Дніпровська політехніка». Офіційний вебсайт. URL: https://nmu.org.ua/ (дата звернення: 20.01.2026).

References

1. Vasylieva, O.S., Pashkevych, K.L., Vasylieva, I.V., Hrychaniuk, O.V., & Kalun, O. Iu. (2020). Lohotyp ta emblema yak skladovi firmovoho styliu zakladiv osvity Ukrainy. *Art and Design, 4*, 70–80. https://doi.org/10.30857/2617-0272.2020.4.5

2. Sorokina, H., & Maltseva, M. (2023). Osoblyvosti vykorystannia firmovoho styliu dlia zakladiv osvity. *Hraal nauky, 27*, 139–143. https://doi.org/10.36074/grail-of-science.12.05.2023.016

3. Deineha, I.O. (2018). Metodychni aspekty brend-koduvannia zakladiv vyshchoi osvity. *Vcheni zapysky Tavriiskoho natsionalnoho universytetu imeni V.I. Vernadskoho. Seriia "Ekonomika i upravlinnia", 29*(4), 93–97. http://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2018/29_68_4/19.pdf

4. Zhehus, O.V., Mykhailova, M.V., & Chmil, H.L. (2019). Osoblyvosti formuvannia brendu zakladu vyshchoi osvity. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu, 5*, 111–114. https://10.31891/2307-5740-2019-274-5-112-115

5. Myna, Zh.V., & Levchuk, A.S. (2021). Stvorennia firmovoho styliu yak odyn iz vazhlyvykh krokiv dlia populiaryzatsii osvitnoho zakladu. *Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernadskoho. Seriia: Psykholohiia, 32*(71)(5), 137–141. https://doi.org/10.32838/2709–3093/2021.5/23

6. Savchenko, I.H., Melnychuk, M.O., & Kurylova, N.M. (2023). Doslidzhennia roli firmovoho styliu v stvorenni obrazu orhanizatsii. http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.6.44

7. Dwitasari, P., Zulaikha, E., & Hanoum, S. (2022, December). The strategic role of design of identity management and reputation in Indonesia higher education institutions. In *2022 IEEE International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management (IEEM)*. https://doi.org/10.1109/IEEM55944.2022.9989707

8. Buta, M.D., & Ilusorio, G.L. (2025). A schools corporate branding and marketing strategies in relation to students institutional loyalty. *International Journal of Innovative Science and Research Technology, 10*(5). https://doi.org/10.38124/ijisrt/25may2150

9. Melewar, T.C., & Akel, S. (2005). The role of corporate identity in the higher education sector. *Corporate Communications: An International Journal, 10*(1), 41–57. https://doi.org/10.1108/13563280510578196

10. Ohanesian, S.V., & Kolisnyk, O.V. (2024). *Znakovo-symvolichni zasoby vizualnoi identyfikatsii brendu: monohr.* Kyiv: KNUTD.

11. Rachkov, Ye.S. (2018). *Symvoly ta emblemy klasychnykh universytetiv Ukrainy (kinets KhKh — pochatok KhKhI st.)* (S.I. Posokhov, Ed.). Kharkiv: KhNU imeni V.N. Karazina.

12. Kuleshova, S., Koshevko, Yu., Kryvytska, I., Zakharkevych, O., & Balabanov, V. (2024). Dyzain-proiektuvannia korporatyvnoho odiahu: estetychnyi ta erhonomichnyi aspekty. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu, 2*(333), 353–360. https://doi.org/10.31891/2307-5732-2024-333-2-55

13. Horbenko, H.V., Netreba, M.M., & Uzhanska, T.I. (2024). Tsyfrova kreatyvna stratehiia ta vizualna aidentyka yak chynnyky populiaryzatsii naukovoi konferentsii sered molodi: keis universytetu Hrinchenka. *Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernadskoho. Seriia: Filolohiia. Zhurnalistyka, 35*(74)(1, Chastyna 2), 224–229. https://doi.org/10.32782/2710-4656/2024.1.2/36

14. Borovyk, T.M., Ustychenko, S.V., Zalozna, T.H., & Voloshchenko, O.V. (2023). Innovatsiine osvitnie seredovyshche yak instrument brendynhu. *Marketynh i tsyfrovi tekhnolohii, 7*(1), 96–106.

15. Pustiulha, S.I., & Samchuk, V. P. (2023). *Tekhnolohii vebdyzainu: navchalnyi posibnyk*. Lutsk: Vezha.

16. Kushnir, V. (n.d.). Vebsait zakladu profesiinoi osvity yak instrument formuvannia imidzhu ta pidvyshchennia konkurentospromozhnosti osvitnoho zakladu. *Naukovo-metodychne zabezpechennia profesiinoi osvity i navchannia*, 97–101.

17. Dniprovskyi natsionalnyi universytet imeni Olesia Honchara. (2016). *Stratehiia brendynhu Dnipropetrovskoho natsionalnoho universytetu imeni Olesia Honchara*. https://www.dnu.dp.ua/docs/dnu/Strategy_Branding_DNU.doc

18. Hryhorash, S.M., & Burkivska, L.Iu. (2024). Osoblyvosti reklamnoi diialnosti zakladu vyshchoi osvity. *Molodyi vchenyi, 2*(126), 40–45. https://doi.org/10.32839/2304-5809/2024-2-126-8

19. Kyivskyi natsionalnyi universytet im. Tarasa Shevchenka. (n.d.). *Knyha brend firmovoho styliu*. https://uc.knu.ua/images/bb_edition_10_2025.pdf
20. Briksanov, V. (n.d.). Yakym maie buty lohotyp? https://brander.ua/blog/yakym-maye-buty-lohotyp
21. Chystova, E. (2024). 10 typiv lohotypiv. Yakyi typ lohotypu obraty dlia kompanii? https://murreagency.com/ua/blog/10-tipiv-logotipiv-yakij-tip-logotipu-obrati-dlya-kompaniyi/
22. Kreatyvna Ahentsiia "Univest". (n.d.). Iak pidibraty kolory dlia firmovoho styliu? https://creative.univest.ua/uk/
23. Osvita.ua. (2025). *Konsolidovanyi reitynh vyshiv Ukrainy 2025*. https://osvita.ua/vnz/rating/51741/
24. Lvivskyi natsionalnyi universytet imeni Ivana Franka. (n.d.). *Ofitsiinyi vebsait*. https://lnu.edu.ua/
25. Kharkivskyi natsionalnyi universytet imeni V.N. Karazina. (n.d.). *Ofitsiinyi vebsait*. https://karazin.ua/
26. Natsionalnyi universytet "Kyievo-Mohylianska akademiia". (n.d.). *Ofitsiinyi vebsait*. https://www.ukma.edu.ua/
27. Odeskyi natsionalnyi universytet imeni I.I. Mechnykova. (n.d.). *Ofitsiinyi vebsait*. https://onu.edu.ua/uk/
28. Uzhhorodskyi natsionalnyi universytet. (n.d.). *Ofitsiinyi vebsait*. https://www.uzhnu.edu.ua/
29. Dniprovskyi natsionalnyi universytet imeni Olesia Honchara. (n.d.). *Ofitsiinyi vebsait*. https://www.dnu.dp.ua/
30. Kyivskyi natsionalnyi universytet imeni Tarasa Shevchenka. (n.d.). *Ofitsiinyi vebsait*. https://knu.ua/
31. Karpatskyi natsionalnyi universytet imeni Vasylia Stefanyka. (n.d.). *Ofitsiinyi vebsait*. https://kea.pnu.edu.ua/
32. Chernivetskyi natsionalnyi universytet imeni Yuriia Fedkovych. (n.d.). *Ofitsiinyi vebsait*. https://www.chnu.edu.ua/
33. Sumskyi derzhavnyi universytet. (n.d.). *Ofitsiinyi vebsait*. https://sumdu.edu.ua/
34. Lvivskyi natsionalnyi universytet imeni Ivana Franka. (n.d.). *Pravyla vykorystannia ofitsiinoi symvoliky*. https://lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/06/Brendbuk-zavantazhyty.pdf
35. Kharkivskyi natsionalnyi universytet imeni V.N. Karazina. (n.d.). *Symvolika* [Informatsiia na ofitsiinomu vebsaiti universytetu]. https://karazin.ua/universitet/simvolika/
36. Natsionalnyi universytet "Kyievo-Mohylianska akademiia". (n.d.). *Pravyla vykorystannia symvoliky NaUKMA (Brandbook)*. https://ekmair.ukma.edu.ua/items/79b6be52–8f72–44f4-b2c8–3a1396945461
37. Uzhhorodskyi natsionalnyi universytet. (n.d.). *Brendbuk*. https://www.uzhnu.edu.ua/uk/infocentre/get/70730
38. Dniprovskyi natsionalnyi universytet imeni Olesia Honchara. (n.d.). *Atrybutyka*. https://www.dnu.dp.ua/view/attributes
39. Karpatskyi natsionalnyi universytet imeni Vasylia Stefanyka. (n.d.). *Brendbuk*. https://cnu.edu.ua/brandbook/
40. Chernivetskyi natsionalnyi universytet imeni Yuriia Fedkovycha. (n.d.). *Symvolika* [Informatsiia na ofitsiinomu vebsaiti universytetu]. https://www.chnu.edu.ua/universytet/zahalni-vidomosti/pro-universytet/symvolika-universytetu/
41. Sumskyi derzhavnyi universytet. (2020). *Nastanovy shchodo vizualnoi identychnosti SumDU (Brandbook)*. https://sumdu.edu.ua/korporatyvna-kultura-i-akademichna-dobrochesnist/
42. Dniprovskyi natsionalnyi universytet imeni Olesia Honchara. (n.d.). *Atrybutyka*. https://www.dnu.dp.ua/view/attributes
43. Natsionalnyi universytet "Poltavska politekhnika imeni Yuriia Kondratiuka". (n.d.). *Ofitsiinyi vebsait*. https://nupp.edu.ua/
44. Kharkivskyi natsionalnyi universytet radioelektroniky. (n.d.). *Ofitsiinyi vebsait*. https://nure.ua/
45. Natsionalnyi universytet "Lvivska politekhnika". (n.d.). *Ofitsiinyi vebsait*. https://lpnu.ua/
46. NTU Ukrainy "Kyivskyi politekhnichnyi instytut imeni Ihoria Sikorskoho". (n.d.). *Ofitsiinyi vebsait*. https://kpi.ua/
47. Ukrainskyi derzhavnyi universytet nauky i tekhnolohii. (n.d.). *Ofitsiinyi vebsait*. https://ust.edu.ua/
48. Natsionalnyi tekhnichnyi universytet "Kharkivskyi politekhnichnyi instytut". (n.d.). *Ofitsiinyi vebsait*. https://kpi.kharkov.ua/
49. Vinnytskyi natsionalnyi tekhnichnyi universytet. (n.d.). *Ofitsiinyi vebsait*. https://vntu.edu.ua/
50. Derzhavnyi universytet "Zhytomyrska politekhnika". (n.d.). *Ofitsiinyi vebsait*. https://www.ztu.edu.ua/
51. Derzhavnyi universytet "Kyivskyi aviatsiinyi instytut". (n.d.). *Ofitsiinyi vebsait*. https://nau.edu.ua/
52. Natsionalnyi tekhnichnyi universytet "Dniprovska politekhnika". (n.d.). *Ofitsiinyi vebsait*. https://nmu.org.ua/

УДК 658.8:004.738.5

Ткачук Світлана Валеріївна
кандидат економічних наук, доцент кафедри маркетингу
Національний університет харчових технологій
Tkachuk Svitlana
PhD in Economics,
Associate Professor of the Marketing Department
National University of Food Technologies
ORCID: 0000-0002-8789-3555

DOI: 10.25313/2520-2294-2026-1-11806

КОПІРАЙТИНГ У МАРКЕТИНГУ СОЦМЕРЕЖ ЯК СКЛАДОВА PR

COPYWRITING IN SOCIAL MEDIA MARKETING AS A COMPONENT OF PR

Анотація. *Вступ. Маркетинг соціальних мереж (SMM) є важливим напрямом маркетингу і є просто необхідним для успішного функціонування бізнесу. SMM можна розглядати як окремий напрям маркетингу, що підпорядковується загальній маркетинговій стратегії бренду, але, в той же час, він є потужним інструментом диджитал PR. Копірайтинг у маркетингу соцмереж при цьому часто лишається поза увагою, а його функції передають штучному інтелекту. Втім, насправді, мистецтво створення текстового контенту відіграє важливу роль у просуванні і популяризації бренду. Текст присутній не лише у підписах під постами, але й у візуалі, у субтитрах і навіть в озвучуванні відео. Розуміння специфіки копірайтингу для соцмереж, врахування прийомів оптимізації пошукових систем (SEO) та механізмів природного просування різними соцмережами допоможе збільшити ефективність маркетингових комунікаційних кампаній.*

Мета. Метою дослідження є систематизація особливостей копірайтингу в різних соціальних media для оптимізації маркетингу соцмереж як потужного інструменту PR.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є наукові та популярні публікації, які присвячені питанням копірайтингу та маркетингу соцмереж (SMM).

В процесі дослідження були використані методи спостереження, класифікації і систематизації, узагальнення, групування.

Результати. Маркетинг соціальних мереж є важливою складовою сучасної промоції брендів, зокрема формування зв'язків з громадськістю. Для ефективного PR слід використовувати різні соцмережі. Так, в Україні одними з найбільш доцільних є TikTok, Instagram, Facebook та LinkedIn. Кожна з цих соцмереж має свою специфіку: різні «менталітети», цільові аудиторії, алгоритми просування. Тому просте дублювання контенту не доцільно, потрібно розробляти окремі SMM-стратегії та кампанії для кожної соцмережі в межах загальної маркетингової стратегії просування. Копірайтинг різних соцмереж теж має свої особливості, що вкрай важливо враховувати для успішності SMM. Врахування особливостей копірайтингу в SMM для різних соцмереж допомагає підвищити ефективність диджитал просування, популяризації та PR брендів. Так, в Instagram домінують короткі, емоційні і динамічні підписи із закликами до дії, можлива дещо більша, в порівнянні з іншими соцmedia, виразність і художність текстів. У TikTok текст у підписі має бути стислим, з акцентом на гумор, інтригу та використання сленгу чи трендових слів. Facebook, зазвичай, характеризується розгорнутими аргументованими публікаціями із балансом між особистим та суспільним, втім короткі тексти бувають дуже дієвими. LinkedIn орієнтований на тексти середньої довжини з чіткою структурою (проблема, аналіз, рішення), діловим тоном і демонстрацією експертності. Копірайтинг в усіх соцмережах повинен враховувати оптимізацію пошукових систем (SEO). Для TikTok та Instagram SEO тісно пов'язане з контентом (ключові слова зчитуються в тексті під постами, у візуалі постів, у субтитрах і навіть в озвучці відео). У Facebook SEO допоміжне, головним джерелом охоплення є взаємодія між людьми, шеринги, коментарі. У LinkedIn SEO максимально близьке до класичного: ключові слова визначають видимість бізнесу чи людини для рекрутерів і партнерів. Правильне застосування копірайтингу, розуміння SEO-механізмів та механізмів природнього просування соцмереж дозволить оптимізувати SMM-кампанії, просунути та популяризувати бренд, сформувати позитивну громадську думку про нього.

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

Ключові слова: *копірайтинг, піар, PR, маркетинг соціальних мереж, SMM, SMM в Інстаграм, SMM в ТікТок, SMM у Фейсбук, SMM у LinkedIn, SEO, оптимізація пошукових ситем.*

Summary. *Introduction. Social media marketing (SMM) is an important area of marketing and is essential for the successful operation of a business. SMM can be viewed as a separate area of marketing that is subordinate to the overall marketing strategy of the brand, but at the same time, it is a powerful digital PR tool. Copywriting in social media marketing is often overlooked, and its functions are entrusted exclusively to artificial intelligence. However, in reality, the art of creating text content plays an important role in promoting and popularizing a brand, and text is present not only in captions under posts, but also in visuals, subtitles, and even in video voiceovers. Understanding the specifics of copywriting for social media, taking into account search engine optimization (SEO) techniques and natural promotion mechanisms of various social networks will help increase the effectiveness of marketing communication campaigns.*

Purpose. The purpose of the study is to systematize the features of copywriting in various social media to optimize social media marketing as a powerful PR tool.

Materials and methods. The research materials are scientific and popular publications that explore the issues of copywriting and social media marketing (SMM).

The research methods used were observation, classification and systematization, generalization, and grouping.

Results. Social media marketing is an important component of modern brand promotion, in particular the formation of public relations. For effective PR, different social networks should be used. In Ukraine, TikTok, Instagram, Facebook, and LinkedIn are among the most appropriate. Each of these social networks has its own specifics: different «mentalities,» target audiences, and promotion algorithms. Therefore, simply duplicating content is not advisable; separate SMM strategies and campaigns need to be developed for each social network within the overall marketing promotion strategy. Copywriting for different social networks also has its own characteristics, which is extremely important to consider for successful SMM. Taking into account the peculiarities of copywriting in SMM for different social networks helps to increase the effectiveness of digital promotion, popularization, and PR of brands. For example, Instagram is dominated by short, emotional, and dynamic captions with calls to action, and the texts can be slightly more expressive and artistic compared to other social media. On TikTok, the text in the caption should be concise, with an emphasis on humor, intrigue, and the use of slang or trendy words. Facebook is usually characterized by detailed, well-argued posts with a balance between the personal and the public, but short texts can be very effective. LinkedIn is geared toward medium-length texts with a clear structure (problem, analysis, solution), a business tone, and a demonstration of expertise. Copywriting on all social networks must take search engine optimization (SEO) into account. For TikTok and Instagram, SEO is closely related to content (keywords are read in the text under posts, in post visuals, in subtitles, and even in video voiceovers). On Facebook, SEO is secondary; the main source of reach is interaction between people, shares, and comments. On LinkedIn, SEO is as close to classic SEO as possible: keywords determine the visibility of a business or person to recruiters and partners. The correct use of copywriting, understanding of SEO mechanisms, and mechanisms of natural social media promotion will allow you to optimize SMM campaigns, promote and popularize your brand, and form a positive public opinion about it.

Key words: *copywriting, PR, social media marketing, SMM, SMM on Instagram, SMM on TikTok, SMM on Facebook, SMM on LinkedIn, SEO, search engine optimization.*

Постановка проблеми. Маркетинг соціальних мереж (SMM) є одним з найбільш вагомих напрямів просування брендів та формування позитивної громадської думки про них у сучасному світі. Сьогодні популярними соцмережами в Україні є TikTok, Instagram, Facebook, LinkedIn та інші. Для бізнесу важливо бути присутнім в різних соцмережах для охоплення більшої аудиторії та ширших верств громадськості. Але досить часто на практиці можна спостерігати просте дублювання контенту, що знижує ефективність PR і просування. Натомість потрібно враховувати специфіку різних соцмереж, їхні «менталітети», цільові аудиторії та алгоритми просування, зокрема природнього, неоплачуваного просування. Тому для кожної соцмедіа слід розробляти окрему SMM-стратегію в межах загальної маркетингової комунікативної стратегії. Важливо враховувати і специфіку копірайтингу в кожній соцмережі, особливо на етапі реалізації кампаній SMM-просування. Це впливає на близькість текстів до читачів в описах, візуалах та відео, на успішність роботи внутрішніх алгоритмів просування соцмереж та на оптимізацію пошукових систем (SEO), а отже і на успішність SMM-кампаній.

Виникає потреба визначення та систематизації особливостей копірайтингу для різних соцмереж для ефективної популяризації та диджитал-PR брендів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасний копірайтинг тісно пов'язаний із маркетингом соціальних мереж та PR. Зокрема, з-поміж вимог до копірайтера висуваються вміння писати PR-тексти для ЗМІ та тексти для просування брендів у соцмережах [1]. Диджитал-просування бізнесу набуло особливого значення під час спалаху COVID-2019, що призвело і до підвищення ролі копірайтингу [3]. Ю.В. Фісун, О.С. Борисенко та А.В. Соболєва розглядають важливість SMM-копірайтингу для залучення уваги споживачів до соцмереж компанії та природньої популяризації сторінок соцмереж завдяки розуміння алгоритмів їхньої роботи [2]. Дослідження

закордонних науковців доводять, що «гачки» (тригери), які застосовуються в копірайтингу, чинять позитивний вплив на підвищення впізнаваності та іміджу бренду і на рішення споживача щодо покупки товарів (послуг) компаній [8]. Також наголошується на важливості вмінь і навичок копірайтерів у маркетингових стратегіях таргетингу, розуміння різних стилів написання тексту з огляду на максимальне врахування потреб цільових ринків [9]. Крім наукових, існують популярні публікації від практиків в сфері маркетингу, копірайтингу, піар і SMM, які висвітлюють багато практичних аспектів своєї професійної діяльності, що може бути корисним і як додаткові матеріали для наукових досліджень [11; 12].

Невирішеними залишаються питання систематизації особливостей копірайтингу для популярних у сучасному бізнесі соцмереж як інструменту популяризації та формування зв'язків брендів з громадськістю.

Метою статті є визначення та систематизація особливостей копірайтингу в SMM для різних соцмереж як інструменту популяризації та PR брендів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Копірайтинг відіграє значну роль у маркетингу соціальних мереж (SMM), а SMM — у формування зв'язків організації з громадськістю (public relations, PR). SMM є окремим напрямом диджитал PR і дозволяє швидко популяризувати бренд. При цьому важливо застосовувати різні соцмережі з метою охоплення ширших верств громадськості. Просте дублювання контенту буде неефективним, адже кожна соцмережа має свої відмінні характеристики, алгоритми природного просування, цільову аудиторію тощо. Для кожної соцмережі потрібно формувати окрему стратегію, кампанію та контент-план. Особливості популярних в Україні соцмереж та копірайтингу в них подані на рис. 1.

Отже, найбільш молодою соцмережею є ТікТок, для неї підійдуть короткі відео, вірусний контент,

	Instagram	ТікТок	Facebook	LinkedIn
	Візуал + емоції	*Вірусність, хук*	*Більші тексти, дискусії*	*Професійність + експертність*
Цільова аудиторія	Вік: 18-34 (+/-) Мотиви: візуально-привабливий контент. Реагують на візуал та естетику. Значна роль інфлюєнсерів	Вік: 13-24 (+/-) Мотиви: розваги, швидкі емоції, гумор, музика, меми. Реагують на тренди, короткі відео, вірусність. Автентичність важливіша за ідеальний візуал	Вік: 25-45 (+/-) Мотиви: зв'язок з друзями, робочі контакти, обговорення актуальних подій. Готові читати більші за обсягом тексти, менша важливість трендів і естетики.	Вік: 25-45 (+/-) Професіонали, люди бізнесу. Мотиви: просування кар'єри, пошук роботи чи партнерів. Діловий тон, експертність
Специфіка копірайтингу	• Короткі динамічні підписи. • Текст у підписі, текст у візуалі. • Емоційність, легка мова, емодзі. • Текст, що стимулює дивитись карусель/рілс до кінця. • Заклики до дії.	• Текст у підписі стислий, з акцентом на інтригу чи гумор. • Текст у підписі, текст у відео. • Часте використання сленгу, мемів, трендових виразів. • Важливий хук у перших словах	• Довші змістовні тексти із форматуванням • Баланс між особистим тоном і експертністю. • Аргументи, заклики до обговорення, еспертність. • Контент, яким хочеться поділитись.	• Тон офіційний, діловий, але живий. • Тексти середньої довжини. • Структура: проблема, аналіз, рішення/висновок . • Кейси, інсайти, компетентності.

Рис. 1. Специфіка PR і копірайтингу у SMM для різних соцмереж
Джерело: розроблено автором на основі власних спостережень

розважальні рубрики. Текст мінімальний, втім завданням копірайтера є створення сценаріїв та субтитрів для відео, коротких підписів до відео. Надважливим є хук із перших секунд кадрів, тобто гачок, який стимулює користувачів додивитись контент до кінця. У ТікТок можна подавати і контент для брендів із раціоналістичною стратегією просування, але подача має відповідати вище зазначеним вимогам: жвавість, неформальність, вірусність. Інстаграм — це про естетику та більш розгорнутий контент у форматі каруселей, рілс, сторіс та одиничний постів. Тексти мають значення як у контексті візуалу, так і у підписах до постів, які, зазвичай, довші, ніж у ТікТок, але коротші за Фейсбук. Роль копірайтера — поєднання змістовності, стислості та естетики (художнього тексту), створення заклику до дії і хуку, хоча більш м'яких, ніж у ТікТок. Фейсбук надає можливість виставляти об'ємніші за обсягом тексти, «tone of voice» має бути експертним, але із ноткою дружньої комунікації. Естетика та художність має менше значення, втім важлива структуризація текстів і конкретика. Не зважаючи на можливість формування довгих текстів у цій соцмережі, все ж короткі тексти, зазвичай, є більш ефективними. Важливим є заклик до обговорення. LinkedIn — це професійна соцмережа, текст повинен відповідати чіткій структурі: проблема, аналіз, рішення (висновки). Тон голосу — діловий, офіційний, живий. Мета — селф-піар себе як спеціаліста, пошук партнерів.

На рис. 2 подані оптимальна і максимальна довжина текстів для популярних в Україні соцмереж.

Спостерігається парадокс між максимальною та оптимальної довжиною тексту для мережі Фейсбук: максимальна довжина тексту для цієї соцмережі становить біля 63206 символів, тоді як оптимальною вважається лише 40–80 символів, що підтверджується реальною ефективністю рівня взаємодій із постом [7; 11]. Дієвими можуть бути і довші описи під постами, втім потрібно враховувати, що і для Фейсбук, і для Інстаграм, видима частина тексту сягає 125 символів, а для читання подальшого текстового контенту користувач має натиснути кнопку «see more», тому, за будь-якої довжини опису, у перших 125 символах має бути «гачок», який стимулюватиме відкрити повний текст. Загалом, враховуючи практику щодо рівня залученості, оптимальною довжиною підписів під постами вважається близько 100–150 символів для Інгстаграм, не більше 100–150 для ТікТок, 1200–1800 символів для лонгрідів LinkedIn (при видимому прев'ю близько 210 символів) і лише 40–80 символів для Фейсбук, при тому, що ця мережа дозволяє давати найбільші тексти (біля 63206 символів) [6; 7; 10; 11].

Крім довжини тексту та тону голосу, у копірайтингу для соцмереж важливо враховувати поняття оптимізації пошукових систем (SEO), тобто використання ключових слів, що відповідають пошуковим запитам цільової аудиторії не лише у пошуковому вікні соцмережі, але й у пошуковій системі загалом, на кшталт Google. Найбільше значення це має для Інстаграм та ТікТок. Для цих соцмереж система зчитує ключові слова у біо профілю, у тексті під постами, у хештегах, у візуалі постів, якщо там також є текст, у відео — не лише візуальні субтитри чи наліпки, але і сам аудіо-ряд. Для досягнення найбільшого ефекту слід застосовувати комбінацію ключових слів у текстовому описі під постом, у хештегах та в озвучуванні. Головна мета SEO в Інстаграмі — допомогти користувачам знайти акаунти і пости за інтересами, у ТікТок — допомогти відео потрапити у видачу TikTok Search і на «For You». В останньому випадку копірайтерам краще писати якомога пряміше, наприклад «Як відкрити малий бізнес», «Як зварити борщ» тощо. Щодо Фейсбуку — тут роль SEO набагато менше, більше ж значення має пересилання постів. Тобто, ключові слова у назвах сторінок, груп, подій та у описах до постів також потрібно враховувати, але це скоріше допоміжний інструмент, а головна роль — у охопленні, шерінгах та взаємодії з постом. У LinkedIn алгоритм орієнтується на пошук експертів, тому правильне використання ключових слів напряму впливає на те, чи побачать конкретний профіль рекрутери або потенційні партнери. Ця соцмережа поєднує характери-

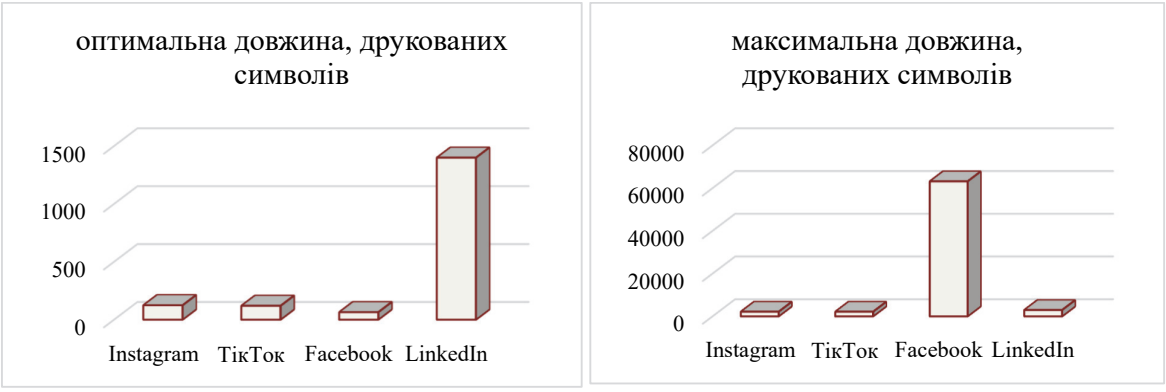


Рис. 2. Оптимальна та максимальна довжина текстів під постами для різних соцмереж, друкованих знаків
Джерело: розроблено автором на основі джерел [6; 7; 10; 11]

стики SMM та пошуковика резюме чи експертів. Ключовими зонами для SEO є «headline» (заголовок профілю), вкладка «про себе», тексти статей і постів також мають значення.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Підсумуємо викладене вище:

1. Маркетинг у соцмережах є одним з ключових інструментів промоції брендів і формування зв'язків з громадськістю.

2. Для ефективного PR слід застосовувати різні соцмережі (в Україні це найчастіше TikTok, Instagram, Facebook, LinkedIn), враховуючи їхню специфіку та розробляючи окремі SMM-стратегії в межах загальної маркетингової стратегії просування.

3. Успішність SMM значною мірою залежить від адаптації копірайтингу до особливостей кожної платформи.

4. У Instagram переважають короткі динамічні тексти із закликами до дії, у TikTok стислі тексти, з гумором і сленгом, у Facebook розгорнуті аргументовані публікації, але дієвими є і короткі тексти; у LinkedIn ефективними є структуровані аналітичні матеріали з діловим тоном.

5. Копірайтинг у соцмережах повинен враховувати SEO. Для TikTok та Instagram воно всебічно інтегроване в контент, у Facebook SEO має менше значення, а успішність більшою мірою залежить від взаємодії, в LinkedIn SEO працює за класичною моделлю ключових слів.

Перспективами подальших досліджень є специфіка копірайтингу та просування бізнесу загалом, зокрема PR, в інших соцмережах, що є популярними чи набувають популярності в Україні: Threads, YouTube тощо.

Література

1. Гулай В., Зайцева З. Копірайтинг у структурі сучасних маркетингових комунікацій. *Науковий вісник Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. Міжнародні відносини.* 2020. 2(406). С. 74–80. URL: https://surl.li/ntbciu (дата звернення: 11 грудня 2025 р.).

2. Дюжева К. Копірайтинг як симбіоз журналістики та реклами. *Образ.* 2022. Вип. 2. С. 89–97. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/obraz_2022_2_11 (дата звернення: 05 грудня 2025 р.).

3. Фісун Ю., Борисенко О., Соболєва, А. SMM-копірайтинг як дієвий інструмент привернення уваги споживачів до контенту. *Київський економічний науковий журнал.* 2023. (3). С. 143–149. DOI: https://doi.org/10.32782/2786-765X/2023-3-21

4. Цапок О. М. Різновиди сучасного копірайтингу. Держава та регіони, 3 (39). 2019. URL: https://surl.li/kjbyqp (дата звернення: 05.12.2025).

5. Ag.marketing. 8 Recommendations For the Correct Design of Pages for Business in Social Networks. *Ag.marketing. Blog*. 2025. URL: https://surl.li/avozel (дата звернення: 03.12.2025).

6. Buffer. Character limits for each social network. *Buffer Support*. 2025. URL: https://surl.li/fedjht (дата звернення: 02.01.2026).

7. HubSpot. *Character count guide: Ideal social media lengths*. HubSpot Blog. 2024. URL: https://surl.lu/xrtloi (дата звернення: 07.12.2025).

8. Kartsivadze T. Copywriting in social media. *International Journal of Innovative Technologies in Economy.* 2022. 4(40). DOI: https://doi.org/10.31435/rsglobal_ijite/30122022/7924

9. King M. Social Media Manager & Instagram Strategist. *Official Instagram page.* URL: https://surl.lu/uoluwb (дата звернення: 03.12.2025).

10. LinkedIn Help Center. *Post and share updates*. LinkedIn. 2025. URL: https://www.linkedin.com/help/linkedin (дата звернення: 02.01.2026).

11. McLachlan S. Ideal length of social media posts: A guide for every platform. Hootsuite. Blog. 2025. URL: https://surl.li/gmbhau (дата звернення: 04.01.2026).

12. O'Keefe L. Social Media Marketing. Official Instagram page. URL: https://surl.li/pwalxu (дата звернення: 02.01.2026).

13. Rahayu D., Utama L. K., Muqaddimah A. R., Ayuni D., Utami A. M. The Influence of Hook Copywriting and Social Media Content Toward Brand Awareness, Brand Image, and Purchase Decisions in MSMEs in Sleman District. Telaah Bisnis. 2022. (25)1. P. 10–19. DOI: https://doi.org/10.35917/tb.v25i1.504

14. Sheikh M. TikTok captions to engage your audience. *Sprout Social.* 2024. URL: https://sproutsocial.com/insights/tiktok-captions/?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 20.12.2025).

15. Sofyan A., Yuniati Y., Ratnasari, A. Copywriting Marketing in Reaching the Target Market. KnE Social Sciences, 8(18). 2023. pp. 466–475. https://doi.org/10.18502/kss.v8i18.14246 (дата звернення: 07.12.2025).

References

1. Hulai V., Zaitseva Z. (2020) Kopiraiting u strukturi suchasnykh marketynhovykh komunikatsii [Copywriting in the structure of modern marketing communications]. Naukovyi visnyk Skhidnoievropeiskoho natsionalnoho universytetu imeni Lesi Ukrainky. Mizhnarodni vidnosyny, 2(406), pp. 74–80. Retrieved from: https://surl.li/ntbciu [in Ukrainian].

2. Diuzheva K. (2022) Kopiraiting yak symbioz zhurnalistyky ta reklamy [Copywriting as a symbiosis of journalism and advertising]. Obraz, (2), pp. 89–97. Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/UJRN/obraz_2022_2_11 [in Ukrainian].

3. Fisun Yu., Borysenko O., Sobolieva A. (2023) SMM-kopiraiting yak diievyi instrument pryvablennia uvahy spozhyvachiv do kontentu [SMM copywriting as an effective tool for attracting consumers' attention to content]. Kyivskyi ekonomichnyi naukovyi zhurnal, (3), pp. 143–149. https://doi.org/10.32782/2786-765X/2023-3-21 [in Ukrainian].

4. Tsapok O.M. (2019) Riznovydy suchasnoho kopiraitynhu [Types of modern copywriting]. Derzhava ta rehiony, 3(39). Retrieved from: https://surl.li/kjbyqp [in Ukrainian].

5. Ag.marketing. (2025) 8 Recommendations for the correct design of pages for business in social networks. Ag.marketing Blog. Available at: https://surl.li/avozel

6. Buffer. (2025) Character limits for each social network. Buffer Support. Available at: https://surl.li/fedjht

7. HubSpot. (2024) Character count guide: Ideal social media lengths. HubSpot Blog. Available at: https://surl.lu/xrtloi

8. Kartsivadze T. (2022) Copywriting in social media. International Journal of Innovative Technologies in Economy, 4(40). https://doi.org/10.31435/rsglobal_ijite/30122022/7924

9. King M. Social Media Manager & Instagram Strategist. Official Instagram page. Retrieved from: https://surl.lu/uoluwb

10. LinkedIn Help Center. (2025) Post and share updates. LinkedIn. Available at: https://www.linkedin.com/help/linkedin

11. McLachlan S. (2025) Ideal length of social media posts: A guide for every platform. Hootsuite Blog. Available at: https://surl.li/gmbhau

12. O'Keefe L. Social Media Marketing. Official Instagram page. Retrieved from: https://surl.li/pwalxu

13. Rahayu D., Utama L.K., Muqaddimah A.R., Ayuni D., Utami A.M. (2022) The influence of hook copywriting and social media content toward brand awareness, brand image, and purchase decisions in MSMEs in Sleman District. Telaah Bisnis, 25(1), pp. 10–19. https://doi.org/10.35917/tb.v25i1.504

14. Sheikh M. (2024) TikTok captions to engage your audience. Sprout Social. Available at: https://sproutsocial.com/insights/tiktok-captions/?utm_source=chatgpt.com

15. Sofyan A., Yuniati Y., Ratnasari A. (2023) Copywriting marketing in reaching the target market. KnE Social Sciences, 8(18), pp. 466–475. https://doi.org/10.18502/kss.v8i18.14246

УДК 657

Василішин Станіслав Ігорович
доктор економічних наук, професор,
провідний науковий співробітник
ННЦ «Інститут аграрної економіки»;
директор, Інститут обліку і фінансів НААН;
професор кафедри обліку, аудиту та оподаткування,
Державний біотехнологічний університет
Vasylishyn Stanislav
Doctor of Economic Sciences, Professor
National Scientific Centre "Institute of Agrarian Economics";
Institute of Accounting and Finance of the NAAS;
State Biotechnological University
ORCID: 0000-0001-5023-9878

Кащена Наталія Борисівна
доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри обліку, аудиту та оподаткування
Державний біотехнологічний університет
Kashchena Nataliia
Doctor of Economic Sciences, Professor
State Biotechnological University
ORCID: 0000-0001-7069-8860

DOI: 10.25313/2520-2294-2026-1-11894

ПРОБЛЕМА ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНОГО СУДЖЕННЯ БУХГАЛТЕРА КРІЗЬ ПРИЗМУ ПОВЕДІНКОВОГО ПІДХОДУ ДО БУХГАЛТЕРСЬКИХ ТЕОРІЙ

THE PROBLEM OF FORMING THE PROFESSIONAL JUDGEMENT OF AN ACCOUNTANT THROUGH THE PRISM OF THE BEHAVIOURAL APPROACH TO ACCOUNTING THEORIES

Анотація. *Вступ. Професійне судження є вагомою складовою сучасної облікової практики внаслідок орієнтації нормативних та регуляторних вимог і стандартів на інтерпретацію, а не на механічне застосування визначених правил і процедур. Поведінковий підхід до теорій бухгалтерського обліку пояснює, що таке судження формується не лише технічною компетентністю, а й когнітивними факторами, організаційною культурою, етичними нормами та інституційними чинниками, які впливають на сприйняття, обробку й подання інформації професійним бухгалтером. Розуміння цих поведінкових детермінант є необхідним для пояснення варіативності облікових рішень і вирішення проблем забезпечення достовірного представлення звітності бізнес-суб'єктів на основі обґрунтованих професійних суджень фахівців в умовах невизначеності.*

Мета. Метою дослідження є обґрунтування концептуальних теоретико-методичних засад формування професійного судження бухгалтера, а також подолання проблеми когнітивних викривлень з позиції поведінкового підходу до бухгалтерських теорій.

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

Матеріали і методи. Емпіричною та інформаційною базою дослідження слугували МСФЗ, наукові напрацювання вітчизняних і зарубіжних дослідників, а також довідкові, методичні матеріали й власні спостереження авторів. Теоретико-методологічне підґрунтя дослідження становлять ключові положення діалектичного методу пізнання, передусім індукція та дедукція. Для реалізації поставленої мети та розв'язання завдань застосовано абстрактно-логічний, монографічний і порівняльний методи, а також інструментарій системного підходу, теоретичного узагальнення, формалізації, аналізу та синтезу.

Результати. У науковій статті здійснено критичний огляд наукових праць та розкрито еволюцію й сутність підходів до класифікації бухгалтерських теорій. Встановлено змістовні характеристики біхевіористичної (поведінкової) течії в розвитку бухгалтерських теорій та охарактеризовано її сутнісний зміст.

Визначено місце професійного судження у процесі оцінки, відображення в обліку та розкриття у звітності операцій чи подій, що виходять за межі регулювання стандартами. Встановлено класифікацію поведінкових факторів та когнітивних фільтрів професійних бухгалтерів з погляду інституціональної теорії бухгалтерського обліку. Відображено приклади та характер впливу окремих поведінкових чинників на формування професійного судження бухгалтера. Розкрито основні види когнітивних викривлень та когнітивних упереджень у процесі формування професійного судження бухгалтера та запропоновано заходи з їх мінімізації.

Перспективи. Теоретико-методична цінність результатів дослідження полягає в розвитку наукових уявлень про поведінкову природу професійного судження бухгалтера на основі інтеграції положень поведінкової економіки, інституціональної теорії та сучасних підходів до тлумачення бухгалтерських теорій, а також у формуванні концептуальної моделі впливу формальних і неформальних інститутів на процес прийняття облікових рішень. В подальших наукових дослідженнях пропонується обґрунтувати напрями подолання когнітивних викривлень в нефінансовій звітності бізнес-суб'єктів.

Ключові слова: *професійне судження бухгалтера, теорії бухгалтерського обліку, облікова наука, поведінкова теорія, біхевіористичний підхід до теорії бухгалтерського обліку, інституціональна теорія бухгалтерського обліку, когнітивні викривлення та упередження, професійні бухгалтери.*

Summary. *Introduction. Professional judgement has become a significant component of contemporary accounting practice due to the orientation of regulatory requirements and standards toward interpretation rather than the mechanical application of prescribed rules and procedures. The behavioural approach to accounting theories explains that such judgement is shaped not only by technical competence but also by cognitive factors, organisational culture, ethical norms, and institutional influences that affect how professional accountants perceive, process, and present information. Understanding these behavioural determinants is essential for explaining the variability of accounting decisions and addressing the challenge of ensuring the faithful representation of reporting by business entities on the basis of well-grounded professional judgements under conditions of uncertainty.*

Purpose. The purpose of the study is to substantiate the conceptual theoretical and methodological foundations for the formation of professional judgement of an accountant and to address the problem of cognitive biases from the standpoint of the behavioural approach to accounting theories.

Materials and methods. The empirical and informational basis of the research includes IFRS, scientific works of domestic and foreign scholars, as well as reference and methodological materials and the authors' own observations. The theoretical and methodological framework of the study is grounded in the key provisions of the dialectical method of cognition, primarily induction and deduction. To achieve the stated purpose and objectives, abstract-logical, monographic, and comparative methods were applied, along with the tools of the systems approach, theoretical generalisation, formalisation, analysis, and synthesis.

Results. The article provides a critical review of scientific works and reveals the evolution and essence of approaches to the classification of accounting theories. The substantive characteristics of the behavioural stream in the development of accounting theories are identified and its essential content is characterised. The place of professional judgement in the processes of measurement, accounting recognition, and disclosure in reporting of transactions or events that fall beyond the scope of standard regulation is determined. A classification of behavioural factors and cognitive filters of professional accountants is established from the perspective of institutional accounting theory. Examples and the nature of the influence of specific behavioural factors on the formation of professional judgement are presented. The main types of cognitive biases in the formation of professional judgement are identified, and measures for their minimisation are proposed.

Discussion. The theoretical and methodological value of the research results lies in the development of scientific understanding of the behavioural nature of professional judgement based on the integration of behavioural economics, institutional theory, and modern approaches to the interpretation of accounting theories, as well as in the formation of a conceptual model of the influence of formal and informal institutions on accounting decision-making. Further research is proposed to substantiate directions for overcoming cognitive biases in the non-financial reporting of business entities.

Key words: *professional judgement of an accountant, accounting theories, accounting science, behaviourist approach to accounting theory, institutional accounting theory, cognitive biases, professional accountants.*

Постановка проблеми. Сучасні теорії бухгалтерського обліку, які еволюціонували у процесі тривалого еволюційного розвитку облікової думки, мають на меті пояснення не лише нормативних фундаментальних засад відображення господарських операцій, а й глибинних закономірностей формування облікової інформації, її впливу на прийняття управлінських рішень та ролі людського чинника у процесі професійного судження бухгалтера в умовах невизначеності.

Поведінкові (біхевіористичні) складові теорії бухгалтерського обліку покликана вивчити вплив психологічних, соціальних та емоційних чинників на формування рішень працівників, передбачаючи ірраціональну природу людської поведінки. Саме поведінкові теорії обліку збагачують традиційні підходи до вирішення проблеми формування професійного судження бухгалтера, яке часто перебуває, окрім нормативно-регуляторного, під тиском неформальних інститутів (особливостей мислення, досвіду, сприйняття інформації й поведінкових установок фахівця) та впливом численних параметрів невизначеності. Відтак дослідження проблематики формування професійного судження бухгалтерів саме крізь призму поведінкових теорій обліку не втрачають своєї актуальності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження фундаментальних засад еволюції теорій бухгалтерського обліку як науки та сфери практичної діяльності, а також особливостей формування професійного судження бухгалтера знайшла відображення в численних працях зарубіжних та вітчизняних вчених, серед яких С. Боннер (*S. E. Bonner*) [1], Е. Гендриксен (*E. Hendriksen*) та М. Ван Бреда (*M. Van Breda*) [2], Р. Камілли та ін. (*R. Camilli et al.*) [3], Р. Ліббі (*R. Libby*) та Дж. Лафт (*J. Luft*) [4], Р. МакЮен (*R. MacEwen*) та Дж. Велш (*J. Welsh*) [5], Р. Мала (*R. Mala*) та П. Чанд (*P. Chand*) [6], Ю. Біла [7], С. Голов [8–9], В. Жук [10], О. Задніпровський [11], С. Легенчук [12], Н. Малюга [13], О. Петрук [14], М. Пушкар [15], В. Семанюк [15–16], М. Шигун [17], І. Юхименко-Назарук [18] тощо.

Зокрема, Р. Ліббі (*R. Libby*) та Дж. Лафт (*J. Luft*) охарактеризували модель пояснення результативності професійних суджень в облікових ситуаціях на основі комбінації здатностей, знань, мотивації та середовища в їх синергетичному впливі на якість судження бухгалтера [4]. Систематизацію досліджень проблеми формування професійного судження й прийняття рішень у бухгалтерському обліку глибоко дослідила С. Боннер (*S. E. Bonner*), яка розглянула фреймворк «особа — завдання — середовище» і довела, що професійне судження є функцією не тільки характеристик бухгалтера, а й властивостей самого професійного завдання та контексту [1]. Група дослідників на чолі Р. Камілли (*R. Camilli*) на основі здійсненого у 2023 р. бібліометричного аналізу розвитку поведінкових досліджень в обліку від 1960 р. до 2023 р. дійшли до висновку, що поведінкові ефекти в професії бухгалтера проявляються не лише як індивідуальні когнітивні викривлення, а і як закономірності професійної поведінки в організаційному та інституційному середовищі, яке перебуває під впливом запитів посилення поведінкової економіки [3].

В свою чергу, Н. Малюга дослідила позитивні та нормативні теорії бухгалтерського обліку та системно визначила окремі аспекти поведінкової складової розвитку облікової думки [13]. С. Легенчук всебічно обґрунтував змістовну метатеорію та змістовну теорію бухгалтерського обліку, і, як наслідок, розглянув загальнотеоретичну структуру бухгалтерського обліку у вигляді дворівневої системи наукових знань про процес його ведення. При цьому, автор глибоко аналізує поведінкову теорію обліку [12]. В. Жук сформулював основи інституціональної теорії бухгалтерського обліку, розглянувши при цьому біхевіористичні впливи нефінансових інститутів на судження професійних бухгалтерів [10]. І. А. Юхименко-Назарук запропонувала неоінституційну модель реалізації професійного судження бухгалтера в умовах формування облікової політики підприємства та концептуальну модель креативного обліку як елемента облікової науки [18]. Ю. Біла визначила передумови для епістемологічних змін у науці через визнання обліку на основі інституціональної теорії як інструменту макрорівня для досягнення міжнародних цілей і втілення ідей глобальної парадигми [7].

Разом з тим залишаються не достатньо вивченими питання окремих поведінкових складових формування професійного судження бухгалтера в умовах невизначеності та інституційного тиску, проблематики когнітивних викривлень й їх впливу на якість облікової інформації та управлінські рішення її користувачів.

Метою статті є обґрунтування концептуальних теоретико-методичних засад формування професійного судження бухгалтера, а також подолання проблеми когнітивних викривлень з позиції поведінкового підходу до бухгалтерських теорій.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є Міжнародні стандарти фінансової звітності (МСФЗ); наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених із питань еволюції теорій бухгалтерського обліку, поведінкової економіки та проблем формування професійного судження бухгалтера; довідкові та методичні матеріали; власні спостереження авторів.

Теоретичною і методологічною основою дослідження є базисні положення діалектичного методу пізнання, зокрема індукція та дедукція. Для досягнення визначеної мети і вирішення завдань також використано абстрактно-логічний, монографічний, порівняльний методи; метод системного підходу, теоретичного узагальнення й формалізації, аналізу і синтезу.

Виклад основного матеріалу. Теорія бухгалтерського обліку як фундаментальна основа, яка визначає принципи, концепції та методології, впливає на практику бухгалтерського обліку та створює основу для оцінки її «вузьких» місць, результативності й перспектив для вдосконалення. На думку С. Легенчука, «бухгалтерська наукова теорія — множина висловлювань (принципи, фундаментальні і окремі теоретичні закони, емпіричні залежності і дані спостережень) про деякий клас ідеальних об'єктів бухгалтерської картини світу, їх властивості і відносини, що є системою доказів і методів пояснення та роз'яснення явищ в відображуваній частині дійсності» [12, с. 334].

Теорія бухгалтерського обліку з часом розвивалася у відповідь на зміни в глобальному бізнес-середовищі, розвиток науково-технічного прогресу та зростаючу складність фінансових операцій. Як підкреслює колектив авторів на чолі з С. Головим, «в кожній країні існує певна базова теорія бухгалтерського обліку, яка формувалась під впливом історичних, культурних та економічних чинників. Таку базову теорію можна розглядати як сукупність теоретичних положень бухгалтерського обліку» [9, с 8].

На сьогодні не існує єдиної універсальної класифікації бухгалтерських теорій, що пов'язане із різними рівнями застосовуваної методології та фокусом розуміння бухгалтерського обліку (як окремої науки-пояснення, як мистецтва-інтерпретації, як сфери практичної професійної діяльності, як окремого соціально-економічного інституту тощо). Серед обґрунтування класифікації бухгалтерських теорій універсальним є інструменталістський підхід Е. Хендриксена та М. Ван Бреди [2], які виділили шість основних підходів до їх інтерпретації (рис. 1). Відтак, зазначені підходи до виділення бухгалтерських теорій ґрунтуються на ідеї багатовимірності розвитку облікової думки та необхідності її класифікації ключовими орієнтирами.

Податковий підхід
- полягає в узгодженні теоретичного підгрунтя із нормативним податковим регулюванням; акцентована на розумінні різнонаправленості цілей податкового обліку та фінансової звітності

Законодавчий (правовий) підхід
- базується на врахуванні в бухгалтерській теорії правових засад власності та реалізації прав на таку власність

Етичний підхід
- пояснює бухгалтерську теорію з погляду розв`язання окремих етичних дилем підприємствами; аналізує концепти "справделивості/об`єктивності"; "правдивості/достовірності" істин у бухгалтерському обліку та висновків в аудиторських звітах

Економічний підхід
- пояснює бухгалтерську теорію через призму економічних понять:
  - *макроекономічний підхід*: намагається пояснити вплив альтернативних процедур звітності на економічні вимірники та економічну діяльність на рівні галузі або національної економіки;
  - *мікроекономічний підхід*: намагається пояснити вплив альтернативних процедур звітності на економічні вимірники та економічну діяльність на рівні підприємства;
  - *підхід корпоративного соціального обліку*: прагне врахувати в обліку та звітності витрати, пов'язані із забрудненням довкілля, безробіттям, шкідливими умовами праці та іншими соціальними проблемами

Біхевіористичний (поведінковий) підхід
- на противагу економічну підходу, розглядає релевантність інформації, що передається особам, які приймають рішення, а також *поведінка* різних індивідів або груп осіб унаслідок подання облікової інформації

Структурний підхід
- зосереджується на структурі самої облікової системи; більшість міркувань у межах цього підходу, особливо на локальному рівні, ґрунтується на аналогії; прагне застосовувати однакові підходи до подібних явищ

Рис. 1. Сутність підходів до класифікації бухгалтерських теорій за Е. Гендриксеном та М. Ван Бредою

Джерело: узагальнено авторами на основі [2]

Як бачимо, у межах класифікації бухгалтерські теорії групуються не за хронологією, а за тим, на якій науковій основі вони вибудовуються та які аспекти облікової реальності намагаються пояснити. Окрім цього, авторами виділено лінгвістичний підхід до виділення теорій; поділ теорій за способом доказовості на дедуктивні та індуктивні; за способом виокремлення теорії на позитивні та нормативні [2].

Еволюція теорій обліку була зумовлена необхідністю вирішувати нові виклики та можливості у фінансовій звітності, а також забезпечувати актуальність стандартів бухгалтерського обліку та їх відповідність потребам користувачів.

Виокремлення біхевіористичного (поведінкового) підходу до побудови облікових теорій присутнє в запропонованих класифікаціях В. Жука [10], С. Легенчука [12], Н. Малюги [13] і описує взаємозв'язок між людською поведінкою та обліковими системами. Як влучно підкреслила Н. Малюга, в межах позитивного напряму розвитку облікових теорій, механічний піднапрям визначає бухгалтерський облік як «прилад, що діє безпристастно незалежно від історичних і національних умов». При цьому, органічна теорія враховує «умови, в яких розвивається господарська діяльність; самі люди, їх психологічний образ; менталітет» [13, с. 155].

Біхевіористична (поведінкова) течія на перетині психології, соціології, економіки та менеджменту персоналу набула активного розвитку у 1953 р. і пов'язана із працями Б. Скіннера (*B. Skinner*), який систематизував біхевіористичний підхід на рівні пояснення та прогнозування поведінки через підкріплення, стимули й соціальну випадковість чи умовність [19]. В продовження цієї теорії, у 1970–1980-х рр. почала формуватись теорія поведінкової економіки, яка пояснювала систематичні відхилення від очікуваної корисності у рішеннях окремих індивідів [20]. У подальшому це заклало теоретичний фундамент для аналізу когнітивних викривлень у фінансових рішеннях. Згодом теорія поведінкової економіки стала основою для обґрунтування поведінкових напрямів трансформації теорії бухгалтерського обліку [5, 21], яка пояснює що формування, інтерпретація та використання облікової інформації є результатом не лише дії формальних стандартів і раціональних розрахунків, а й впливу когнітивних обмежень людини, її мотивації, організаційного середовища, професійної культури та інституційних очікувань.

Таким чином, поведінкова теорія бухгалтерського обліку як єдина окрема теорія не існує, а існує поведінковий напрям у теорії обліку, який об'єднує декілька теоретичних підходів, запозичених із психології, поведінкової економіки та теорії прийняття рішень, і адаптованих до облікових процесів.

Однією із з центральних складових поведінкової концепції обліку є проблема формування професійного судження бухгалтера, під яким прийнято розуміти обґрунтоване рішення фахівця, прийняте в умовах невизначеності; альтернативних методів обліку; неповноти або надлишковості інформації; необхідності інтерпретації стандартів чи регулятивних вимог. Як зазначає В. Жук, «при формуванні можливостей для розширення сутності предмета бухгалтерського обліку як творчого процесу вирішальну роль відіграє якраз професійне судження, яке являє собою «обґрунтовану, підтверджену професійною кваліфікацією думку бухгалтера» [10, с. 240].

Згідно з нормами МСБО 8 «Облікові політики, зміни в облікових оцінках та помилки», якщо немає МСФЗ, який конкретно застосовують до операції, іншої події або умови, управлінський персонал під час розробки та застосування облікової політики має скористатися судженням, щоб інформація була:
– доречною для потреб користувачів з прийняття економічних рішень;
– достовірною в тому значенні, що фінансова звітність [22].

Саме поняття «професійне судження» єдиної дефініції не має, проте може бути охарактеризоване як набір дій бухгалтера чи іншого фахівця, які, спираючись на власний досвід та свій професійний рівень, приймають рішення щодо відображення в обліку та розкриття у звітності операцій чи подій, що виходять за межі регулювання стандартами або можуть мати подвійне трактування в законодавчій базі і відповідають діючій на підприємстві обліковій політиці.

З погляду І. Юхименко-Назарук, «з метою обґрунтування особливостей застосування формальних та неформальних правил, яких слід дотримуватись в процесі здійснення професійного судження, виходячи із положень інституційної теорії, слід визначити види професійних суджень, застосовуючи більш широке розуміння сутності даного поняття. При цьому також слід враховувати, що на побудову класифікації професійних суджень впливає існуючий рівень нормативного регулювання бухгалтерського обліку, оскільки від нього залежить характеристика об'єкта, щодо якого здійснюється професійне судження» [18, с. 185].

Будь-яке професійне судження формується через когнітивні фільтри людини, і в результаті на нього впливатиме досвід і освіта; організаційний тиск; система стимулів; часові обмеження; психологічні установки тощо. В межах інституціональної теорії бухгалтерського обліку академік НААН В. Жук називає дані когнітивні фільтри «нефінансовими інститутами» і відносить до них «те, що у головах» бухгалтерів і користувачів облікової інформації, що мають вплив на облікові процеси [10, с. 175]. На нашу думку, нефінансові інститути доцільно розглядати на глобальному (звички, віра, моральні установки; стереотипи та переконання; суспільно усталені моделі професійної поведінки [23]) та локальному (організаційна культура підприємств; моделі професійних суджень керівників та працівників) рівнях.

Таблиця 1

Приклади впливу окремих поведінкових чинників на формування професійного судження бухгалтера

Група поведінкових чинників	Поведінковий прояв та характер впливу на професійне судження	Приклад наслідків впливу на професійне судження бухгалтера
Висока повага до формальностей	Орієнтація на буквальне дотримання нормативно-регуляторних актів, формування формально-нормативного, а не змістовного судження	Вибір методу обліку, що відповідає нормативним вимогам, але не відображає економічної суті операції
Схильність до шаблонності та послідовності	Застосування усталених підходів без критичного аналізу, шаблонізація суджень і зниження гнучкості мислення	Розрахунок резервів за типовою схемою без урахування специфіки контрагентів
Моральні установки та власні переконання	Орієнтація на уявлення про «правильність» і «справедливість», етична націленість суджень та посилення обережності	Завищення оцінки забезпечень з міркувань «безпечності» для підприємства
Професійна упередженість щодо інновацій	Недовіра до нових підходів та методик, консерватизм у прийнятті рішень	Застосування з року в рік одних і тих самих методів оцінки та обліку активів чи зобов'язань
Орієнтація на уникнення відповідальності	Прагнення мінімізувати персональні ризики, вибір «найбезпечніших» варіантів рішень	Прийняття рішень, які легко обґрунтувати перед контролюючими органами
Ієрархічність трудових відносин та колективізм	Узгодження професійної думки з керівництвом або колегами, високий вплив колективної думки	Погодження з оцінкою керівника окремих об'єктів без додаткової перевірки
Рівень правової культури в суспільстві	Сприйняття норм як формальних або змістовних, орієнтація або на форму, або на економічну сутність операції	Трактування операції відповідно до формулювання норми, а не реального змісту

Джерело: узагальнено авторами

Рис. 2. Основні види когнітивних викривлень та когнітивних упереджень у процесі формування професійного судження бухгалтера

Джерело: узагальнено авторами на основі [5].

Яскравим прикладом впливу згаданих вище нефінансових інститутів є опосередкований «тиск» усталених традицій, стійких переконань та історично сформованих ментальних поглядів у процесі формування професійного судження бухгалтера (табл. 1).

Вплив поведінкових драйверів на результат оцінювання в обліку залежить від того, чи приймають ці групи людей складну ситуацію в діапазоні сприйняття від шансу вистояти з можливістю зростати до фатальної неминучої кризи, обираючи певний тип оціночних пріоритетів [11].

Таким чином, поведінкові моделі бухгалтерів можуть суттєво деформувати їх професійні судження і призводити до:

– когнітивних викривлень (систематичних відхилень у процесі мислення людини, які виникають через використання спрощених ментальних моделей (евристик) під час прийняття рішень в умовах невизначеності, дефіциту інформації та часу;
– когнітивних упереджень (стійких схильностях індивідуумів-фахівців інтерпретувати інформацію таким чином, щоб вона узгоджувалась з уже сформованими уявленнями, переконаннями, досвідом або очікуваннями).

При цьому когнітивні викривлення характеризують, як деформується процес мислення, а упередження — чому професійне мислення «схиляється в певний бік» (рис. 2).

Проблема когнітивних викривлень та упереджень у процесі формування професійних суджень посилюється обставинами невизначеності умов та обмеженістю часу. На нашу думку, мінімізація прояву таких викривлень, з одного боку, криється в особистісному усвідомлення самого фахівця, а з іншого — у запровадженні низки заходів у процесі налагодження облікового процесу на підприємстві:

– запровадження внутрішніх регламентів для типових оціночних ситуацій, розробка алгоритмів аналізу декількох можливих альтернатив;
– запровадження принципу «подвійного професійного погляду», покликаного обговорювати спірні професійні судження чи рішення у професійному колі;
– зменшення залежності від внутрішніх «якорів», згаданих на рис. 2;
– ознайомлення бухгалтерів із природою когнітивних викривлень;
– формування навичок критичного мислення;
– розвиток організаційної культури у контексті мінімізації тиску на працівників та заохочення використання й обґрунтування альтернатив.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Таким чином, достовірність оцінки й обліку активів та джерел їх утворення, а також достовірне розкриття бізнес-діяльності у звітності забезпечується не лише суворим дотриманням нормативно-правової бази та вимог регуляторів, а й правильно організованою процедурою формування професійних суджень, яка перебуває під впливом природних когнітивних обмежень людини.

У процесі еволюції облікової наукової думки сформувалася низка підходів, частина з яких пояснює біхевіористичний характер бухгалтерського обліку, розглядаючи його не лише як систему механістичного відображення та узагальнення господарських фактів, а як процес прийняття рішень індивідуумами з їх власними моделями мислення, сприйняття інформації, досвідом і поведінковими установками. Саме поведінкові бухгалтерські теорії пояснюють, чому бухгалтери, працюючи в однаковому нормативно-регуляторному полі, можуть формувати різні професійні судження внаслідок впливу евристичних алгоритмів, досвіду, інтуїції та очікувань, що безпосередньо впливає на якість та порівнюваність облікової інформації. В свою чергу, інституціональна теорія бухгалтерського обліку пояснює, як професійне судження бухгалтера формується під впливом поведінкових факторів у межах конкретного інституційного середовища.

Механізм нейтралізації охарактеризованих у статті когнітивних викривлень та упереджень криється у особистісному усвідомленні та професійному саморозвитку власне фахівця-бухгалтера, та в організаційних заходах на рівні підприємства. Запропоновані в статті окремі заходи дозволяють створити основу для мінімізації когнітивних викривлень, що у кінцевому результаті сприяє підвищенню обґрунтованості професійних суджень, забезпеченню більш об'єктивної оцінки об'єктів обліку, відображення господарських операцій та формуванню достовірної, повної й порівнюваної облікової інформації, яка адекватно відображає реальний зміст бізнес-діяльності та підсилює якість управлінських рішень в умовах невизначеності.

Перспективами подальших наукових дослідженнях є обґрунтування напрямів подолання когнітивних викривлень в нефінансовій звітності бізнес-суб'єктів.

Література

1. Bonner S.E. Judgment and decision-making research in accounting. *Accounting Horizons*. 1999. Vol. 13, No 4. P. 385–398.

2. Hendriksen E.S., Van Breda M.F. Accounting Theory. Fifth ed. Homewood, Boston: Irwin. 1992. 905 p.

3. Camilli R., Mechelli A., Coronella L. History of behavioral accounting research (1960–2023): a bibliometric analysis. *Journal of Management History*. 2024. URL: https://www.emerald.com/jmh/article/doi/10.1108/JMH-04-2024-0053/1253842/History-of-behavioral-accounting-research-1960 (дата звернення: 05.01.2026).

4. Libby R., Luft J. Determinants of judgment performance in accounting settings: Ability, knowledge, motivation, and environment. *Accounting, Organizations and Society*. 1993. Vol. 18, No. 5. Pp. 425–450.

5. McEwen R.A., J. Welsh J.M. The effect of bias on decision usefulness: a review of behavioral financial accounting research. *Advances in Accounting Behavioral Research*. 2001. Vol. 4. pp. 3–24.

6. Mala R., Chand P. Judgment and decision-making research in auditing and accounting: Future research implications of person, task, and environment perspective. *Accounting Perspectives*. 2015. Vol. 14, No 1. P. 1–50.

7. Біла Ю. Генезис розвитку облікових парадигм: науковий аналіз. *Вісник економіки*. 2024. Вип. 2. С. 116–130.

8. Голов С.Ф. Бухгалтерський облік в Україні: аналіз стану та перспективи розвитку : моногр. Київ : Центр учбової літератури, 2007. 522 с.

9. Голов С.Ф., Голубка Я.В., Костюченко В.М., Чижевська Л.В. Теорії та методи бухгалтерського обліку : підручник. Житомир : Видавничий дім «Бук-Друк», 2024. 444 с.

10. Жук В.М. Розвиток теорії бухгалтерського обліку: інституціональний аспект: моногр. К. : ННЦ «ІАЕ», 2018. 408 с.

11. Задніпровський О. Поведінкові драйвери оцінювання в обліку та звітності. *Економіка та суспільство.* 2025. Вип. 72. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-76

12. Легенчук С.Ф. Бухгалтерське теоретичне знання: від теорії до метатеорії: монографія. Житомир : ЖДТУ, 2012. 336 с.

13. Малюга Н.М. Бухгалтерський облік в Україні: теорія й методологія, перспективи розвитку : моногр. Житомир : ЖДТУ, 2005. 548 с.

14. Петрук О.М. Гармонізація національних систем бухгалтерського обліку : монографія. Житомир : ЖДТУ, 2005. 420 с.

15. Пушкар М., Семанюк В. Етапи формування облікової науки та її подальший розвиток. *Вісник економіки*. 2023. Вип. 2. С. 172–187.

16. Семанюк В.З. Інформаційна теорія обліку в постіндустріальному суспільстві : моногр. Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 392 с.

17. Шигун М.М. Розвиток моделювання системи бухгалтерського обліку: теорія і методологія : моногр. Житомир : ЖДТУ, 2009. 632 с.

18. Юхименко-Назарук І.А. Розвиток теорії і методології бухгалтерського обліку в контексті неоінституційної теорії: монографія. Житомир : Вид. О.О. Євенок, 2017. 300 с.

19. Skinner B.F. Science and human behavior. New York: The Macmillan Company, 1953. 461 p.

20. Kahneman D., Tversky A. Prospect theory: An analysis of decision under risk. *Econometrica*. 1979. Vol. 47, No. 2. P. 263–291.

21. Thaler R. Toward a positive theory of consumer choice. *Journal of Economic Behavior & Organization*. 1980. Vol. 1, No. 1. P. 39–60.

22. Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 8 «Облікові політики, зміни в облікових оцінках та помилки». URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_020 (дата звернення: 09.01.2026).

23. Василішин С.І. Обліково-аналітичне забезпечення управління аграрними підприємствами в системі ризиків та загроз економічної безпеки: монографія. Харків : Друкарня Мадрид, 2020. 419 с.

References

1. Bonner, S. E. (1999). Judgment and decision-making research in accounting. *Accounting Horizons*, 13(4), 385–398. https://doi.org/10.2308/acch.1999.13.4.385

2. Hendriksen, E. S., & Van Breda, M. F. (1992). Accounting Theory. Fifth ed. Irwin, Homewood; Boston

3. Camilli, R., Mechelli, A., & Coronella, L. (2024). History of behavioral accounting research (1960–2023): A bibliometric analysis. *Journal of Management History*. https://doi.org/10.1108/JMH-04-2024-0053

4. Libby, R., & Luft, J. (1993). Determinants of judgment performance in accounting settings: Ability, knowledge, motivation, and environment. *Accounting, Organizations and Society*, 18(5), 425–450. https://doi.org/10.1016/0361-3682(93)90040-D

5. McEwen, R.A., & Welsh J.M. (2001). The effect of bias on decision usefulness: a review of behavioral financial accounting research. *Advances in Accounting Behavioral Research*, 4, 3–24. https://doi.org/10.1016/S1475-1488(2001)4

6. Mala, R., & Chand, P. (2015). Judgment and decision-making research in auditing and accounting: Future research implications of person, task, and environment perspective. *Accounting Perspectives*, 14(1), 1–50. https://doi.org/10.1111/1911-3838.12040

7. Bila, Yu. (2024). Genesis of the development of accounting paradigms: a scientific analysis. [Paradigmatic Concept of Accounting Science Development: Genesis of Scientific Approaches].*Visnyk ekonomiky — Herald of Economics*, 2, 116–130. https://doi.org/10.35774/visnyk2024.02.116

8. Holov, S.F. (2007). Bukhhalterskyi oblik v Ukraini: analiz stanu ta perspektyvy rozvytku [Accounting in Ukraine: analysis of the state and development prospects]. Tsentr uchbovoi literatury, Kyiv [in Ukrainian].

9. Holov, S.F., Holubka, Ya.V., Kostiuchenko, V.M., & Chyzhevska, L.V. (2024). Teorii ta metody bukhhalterskoho obliku [Theories and methods of accounting]. Vydavnychyi dim "Buk-Druk", Zhytomyr [in Ukrainian].

10. Zhuk, V.M. (2018). Rozvytok teorii bukhhalterskoho obliku: instytutsionalnyi aspect [Development of accounting theory: institutional aspect]. NNTs "IAE", Kyiv [in Ukrainian].

11. Zadniprovskyi, O. (2025). Behavioral Drivers Of Assessment In Accounting and Reporting. *Economy and Society*, (72). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-76

12. Lehenchuk, S.F. (2012). Bukhhalterske teoretychne znannia: vid teorii do metateorii [Accounting theoretical knowledge: From theory to metatheory], ZhDTU, Zhytomyr [in Ukrainian].

13. Maliuha, N.M. (2005). Bukhhalterskyi oblik v Ukraini: teoriia y metodolohiia, perspektyvy rozvytku [Accounting in Ukraine: Theory, Methodology, and Development Perspectives]. ZhDTU, Zhytomyr [in Ukrainian].

14. Petruk, O.M. (2005). Harmonizatsiia natsionalnykh system bukhhalterskoho obliku [Harmonisation of national accounting systems]. ZhDTU, Zhytomyr [in Ukrainian].

15. Pushkar, M., Semaniuk, V. (2023). Etapy formuvannya oblikovoyi nauky ta yiyi podalshyy rozvytok [Stages of the formation of accounting science and its further development]. *Visnyk economiky — Herald of Economics*, 172–187. https://doi.org/10.35774/visnyk2023.02.172

16. Semaniuk, V.Z. (2018). Informatsiina teoriia obliku v postindustrialnomu suspilstvi [Information theory of accounting in post-industrial society]. TNEU, Ternopil [in Ukrainian].

17. Shyhun, M.M. (2009). Rozvytok modeliuvannia systemy bukhhalterskoho obliku: teoriia i metodolohiia [Development of accounting system modeling: theory and methodology]. ZhDTU, Zhytomyr [in Ukrainian].

18. Yukhymenko-Nazaruk, I.A. (2017). Rozvytok teorii i metodolohii bukhhalterskoho obliku v konteksti neoinstytutsiinoi teorii [Development of accounting theory and methodology in the context of neo-institutional theory]. Vyd. O.O. Yevenok, Zhytomyr [in Ukrainian].

19. Skinner, B.F. (1953). Science and human behavior. The Macmillan Company.

20. Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). Prospect theory: An analysis of decision under risk. *Econometrica*, 47(2), 263–291. https://doi.org/10.2307/1914185

21. Thaler, R. (1980). Toward a positive theory of consumer choice. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 1(1), 39–60. https://doi.org/10.1016/0167-2681(80)90051-7

22. The Verkhovna Rada of Ukraine (2026). International Accounting Standard 8 "Accounting Policies, Changes in Accounting Estimates and Errors". Available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_020

23. Vasylishyn, S.I. (2020). Oblikovo-analitychne zabezpechennia upravlinnia ahrarnymy pidpryiemstvamy v systemi ryzykiv ta zahroz ekonomichnoi bezpeky [Accounting and analytical support for the management of agricultural enterprises in the system of risks and threats to economic security], Drukarnia Madryd, Kharkiv [in Ukrainian].

УДК 657:336.22:339.564

Панасюк Валентина Миколаївна
доктор економічних наук, професор,
в.о. завідувача кафедри аудиту
Західноукраїнський національний університет
Panasyuk Valentyna
Doctor of Economic Sciences, Professor,
Acting Head of the Audit Department
West Ukrainian National University
ORCID: 0000-0002-5133-6431

Проказюк Тарас Вікторович
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
Західноукраїнського національного університету
Prokaziuk Taras
Student of the second (master's) level of higher education
West Ukrainian National University
ORCID: 0009-0005-1247-1808

DOI: 10.25313/2520-2294-2026-1-11807

ТРАНСФОРМАЦІЯ ОБЛІКУ ТА ОПОДАТКУВАННЯ ЕКСПОРТНИХ ОПЕРАЦІЙ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

TRANSFORMATION OF ACCOUNTING AND TAXATION OF EXPORT OPERATIONS UNDER MARTIAL LAW

Анотація. *Вступ. В умовах повномасштабної війни та перманентної економічної нестабільності експортна діяльність українських підприємств набуває стратегічного значення як ключове джерело валютних надходжень. Водночас кардинальна трансформація бізнес-середовища, руйнування логістичних ланцюгів та посилення фіскального адміністрування суттєво ускладнили методику бухгалтерського обліку та оподаткування ЗЕД. Традиційні підходи до фіксації господарських фактів втрачають ефективність, поступаючись місцем нагальній необхідності оперативного управління ризиками.*

Мета. Метою статті є комплексний аналіз трансформації обліку та оподаткування експорту в умовах воєнного стану, ідентифікація ключових ризиків, а також обґрунтування практичних рекомендацій щодо удосконалення облікової політики та системи внутрішнього контролю для мінімізації податкових ризиків експортерів.

Матеріали і методи. Теоретичною основою дослідження є законодавчі акти України (Податковий та Митний кодекси), документи НБУ та праці вітчизняних вчених. Використано методи: аналіз і синтез (вивчення змін законодавства), порівняння (зіставлення курсів валют), графічний (візуалізація алгоритмів) та абстрактно-логічний (формулювання висновків).

Результати. За результатами дослідження розроблено методику деталізованого аналітичного обліку розрахунків з іноземними покупцями (рахунок 362) у розрізі митних декларацій, що забезпечує автоматизований контроль граничних строків валютної виручки. Запропоновано алгоритм відображення курсових різниць в умовах множинності курсів, який, на відміну від існуючих підходів, передбачає коригування фінансового результату на різницю між комерційним та офіційним курсами для уникнення викривлення звітності. Удосконалено структуру системи внутрішнього контролю експортера через інтеграцію процедур податкового комплаєнсу (подання Таблиць даних платника), що мінімізує ризики блокування податкових накладних. Сформовано документальний алгоритм списання активів, втрачених через форс-мажор, який обґрунтовує звільнення від нарахування компенсуючих податкових зобов'язань з ПДВ.

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

Перспективи. В подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на розробці методики облікового відображення експортних операцій в умовах переходу на європейську митну систему NCTS, а також на питаннях повної автоматизації обліку з використанням ERP-систем. Це надасть змогу покращити організацію бухгалтерського обліку ЗЕД та посилити аналітичні функції системи внутрішнього контролю підприємства.

Ключові слова: *експортні операції, бухгалтерський облік ЗЕД, оподаткування експорту, воєнний стан, валютний нагляд, курсові різниці.*

Summary. *Introduction. Under conditions of full-scale war and economic instability, export activity involves strategic importance as a key source of foreign currency inflows. At the same time, the transformation of the business environment, disruption of logistics, and increased fiscal administration have complicated the methodology of accounting and taxation of foreign economic operations. Traditional approaches are losing effectiveness, necessitating operational risk management.*

Purpose. The purpose of the article is a comprehensive analysis of the transformation of accounting and taxation of exports under martial law, identification of key risks, and substantiation of practical recommendations for improving accounting policies and internal control systems to minimize tax risks for exporters.

Materials and methods. The theoretical basis consists of legislative acts of Ukraine (Tax and Customs Codes), NBU documents, and scientific works. Methods used: analysis and synthesis (study of legislation), comparison (exchange rates), graphical (visualization of algorithms), and abstract-logical (conclusions).

Results. Based on the study results, a methodology for detailed analytical accounting of settlements with foreign buyers (account 362) broken down by customs declarations has been developed, ensuring automated control of foreign currency proceed deadlines. An algorithm for recognizing exchange rate differences under multiple exchange rate conditions is proposed, which, unlike existing approaches, involves adjusting the financial result by the difference between commercial and official rates to avoid reporting distortion. The structure of the exporter's internal control system has been improved by integrating tax compliance procedures (submission of Taxpayer Data Tables), which minimizes the risks of tax invoice blocking. A documentary algorithm for writing off assets lost due to force majeure has been formed, substantiating the exemption from accruing compensating VAT liabilities.

Perspectives. In further scientific research, it is proposed to focus on developing the methodology for accounting reflection of export operations in the context of the transition to the European NCTS customs system, as well as on the issues of full accounting automation using ERP systems. This will allow improving the organization of foreign economic activity accounting and strengthening the analytical functions of the enterprise's internal control system.

Key words: *export operations, foreign economic activity accounting, export taxation, martial law, currency supervision, exchange rate differences.*

Постановка проблеми. В умовах повномасштабної війни та геополітичної нестабільності зовнішньоекономічна діяльність (ЗЕД) залишається одним із ключових драйверів підтримки макроекономічної стабільності України. Експортна виручка є головним джерелом надходження іноземної валюти, що дозволяє утримувати валютний курс та фінансувати критичний імпорт. Однак, воєнний стан докорінно змінив умови функціонування бізнесу: зруйновані логістичні ланцюги, втрата виробничих потужностей та постійні зміни у регуляторній політиці держави вимагають від підприємств миттєвої адаптації обліково-аналітичних систем. Державне регулювання ЗЕД у цей період набуло рис жорсткого адміністративного контролю. Згідно із Законом України «Про валюту і валютні операції» [1] та відповідними постановами НБУ [2], було запроваджено низку обмежень, що суттєво вплинули на бухгалтерський облік: скорочення граничних строків розрахунків за експортно-імпортними операціями, обов'язковий продаж валютних надходжень (у певні періоди), ускладнення процедур фінансового моніторингу. Окремим викликом стала проблема адміністрування ПДВ та реєстрації податкових накладних, що прямо впливає на фінансову стійкість експортерів. У цьому контексті трансформація методики обліку та оподаткування експортних операцій є не просто вимогою законодавства, а умовою виживання бізнесу, що підтверджується актуальними аналітичними оглядами.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика облікового забезпечення ЗЕД в умовах криз та воєнного стану перебуває у фокусі уваги вітчизняних науковців. Вагомий внесок у дослідження трансформаційних процесів зробили В. Панасюк та Н. Мужевич [3], які розглядають війну як каталізатор змін у податковій політиці, особливо в аграрному секторі. Питання забезпечення економічної стійкості через розвиток експортно-імпортної діяльності ґрунтовно висвітлено у працях Н. Внукової [4], яка наголошує на необхідності впровадження інноваційних підходів до управління ЗЕД.

М. Кравченко та В. Дергачовою [5] розкрито специфіку організаційно-економічного забезпечення реалізації експортного потенціалу промислових підприємств. Значна увага в сучасній науковій літературі приділяється цифровізації облікових та контрольних процесів. Зокрема, В. Борса та Ю. Теребейчик [6] досліджують вплив цифровізації митниці на розвиток торгівлі, а О. Бутенко, В. Козуб та В. Малахов [7] аналізують діджиталізацію експорту в аграрному секторі. Окремі аспекти оподаткування та специфіку ПДВ-пільг у 2025 році

досліджено О. Скрипніковою та М. Проданчуком [8], а проблеми обліково-аналітичного забезпечення податкових розрахунків — Т. Воскресенською та Б. Вінярським [9]. Важливі аспекти загроз економічній безпеці при здійсненні експортно-імпортних операцій піднімає у своїй праці О. Малецька [10].

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Попри значну кількість публікацій, питання практичної адаптації облікової політики підприємств до динамічних змін валютного та податкового законодавства у 2024–2025 роках залишаються недостатньо висвітленими. Потребують додаткового обґрунтування методики відображення курсових різниць в умовах множинності курсів, а також алгоритми документування форс-мажорних обставин для цілей податкового контролю.

Мета статті. Головною метою цієї роботи є ідентифікація ключових проблем в обліково-аналітичному забезпеченні експортних операцій в умовах воєнного стану та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення методики бухгалтерського обліку і внутрішнього контролю для мінімізації податкових ризиків експортерів.

Матеріали і методи. Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативно-правові акти України, що регулюють зовнішньоекономічну діяльність, офіційні дані Державної служби статистики України, НБУ, а також публікації у фахових виданнях. Використано загальнонаукові та спеціальні методи: аналіз і синтез — для дослідження трансформації нормативного регулювання обліку та оподаткування в умовах воєнного стану; метод порівняння — для виявлення розбіжностей між курсами валют та їх впливу на фінансову звітність; системний підхід — для розробки пропозицій щодо удосконалення облікової політики та системи внутрішнього контролю; графічний метод — для наочного відображення алгоритму документування списання знищених активів.

Виклад основного матеріалу. В умовах воєнного стану облікова політика експортерів трансформується через посилення фіскального контролю та зовнішню невизначеність. Головним завданням обліку стає не лише фіксація операцій, а й оперативний контроль дотримання валютного законодавства.

Як зазначають В. Зеліч та М. Матвеєв, особливістю регулювання ЗЕД у воєнний час є пріоритет національної економічної безпеки над лібералізацією торгівлі, що проявляється у запровадженні жорстких валютних обмежень [11]. Ключовим інструментом адміністративного впливу залишається валютний нагляд. Згідно із Законом України «Про валюту і валютні операції» та відповідними постановами НБУ, для експортних операцій встановлено граничні строки розрахунків. Якщо до війни цей термін складав 365 днів, то в умовах воєнного стану він неодноразово переглядався і для більшості товарних позицій був скорочений до 180 днів (а для окремих аграрних груп — до 90 днів) [12].

Для системи бухгалтерського обліку це актуалізує необхідність поглиблення аналітики розрахунків з іноземними покупцями. На субрахунку 362 «Розрахунки з іноземними покупцями» доцільно відкривати аналітичні розрізи не лише за контрагентами, а й за конкретними митними деклараціями. Такий підхід дозволить автоматизувати контроль за дотриманням граничних строків надходження валютної виручки. Це критично важливо, адже порушення строків тягне за собою нарахування пені за кожен день прострочення. В обліку такі санкції визнаються у складі інших операційних витрат (субрахунок 948), що безпосередньо знижує фінансовий результат підприємства [13].

Окремим методологічним викликом є облік курсових різниць. Відповідно до НП(С)БО 21 «Вплив змін валютних курсів», монетарні статті балансу підлягають перерахунку на дату балансу та дату здійснення операції [14]. Однак в умовах воєнного стану виник феномен множинності курсів, коли офіційний фіксований курс НБУ суттєво відхиляється від комерційного курсу продажу валюти банками.

М. Кравченко та В. Дергачова наголошують, що ігнорування цієї специфіки може призвести до викривлення показників фінансової звітності [5]. Зокрема, при продажу валютної виручки виникає суттєва різниця між курсом НБУ, за яким валюта зараховується на розподільчий рахунок, та реальним курсом міжбанківського валютного ринку, за яким здійснюється її продаж.

Систематизуємо порядок відображення експортних операцій та курсових різниць в умовах воєнного стану у таблиці 1.

Як видно з таблиці 1, критичним є розмежування дат виникнення доходу та ПДВ-зобов'язань. Через логістичні збої дата перетину кордону часто не збігається з переходом ризиків за Інкотермс-2020. Щоб уникнути часових розривів у визнанні доходу, необхідно чітко закріпити моменти завершення операцій у Наказі про облікову політику.

Наступним критичним етапом облікового процесу є податкове планування та адміністрування ПДВ. Податковий кодекс України передбачає оподаткування експорту за нульовою ставкою, що гарантує право на бюджетне відшкодування [16]. Однак реалізація цього права в умовах воєнного стану ускладнюється посиленим фіскальним моніторингом. За даними О. Скрипнікової та М. Проданчук, специфіка 2025 року характеризується зміщенням акцентів контролю з камеральних на фактичні перевірки та посиленням критеріїв ризиковості платників [8].

Ключовою перепоною для експортерів залишається блокування податкових накладних, що призводить до дефіциту обігових коштів. Для мінімізації цих ризиків систему бухгалтерського обліку необхідно інтегрувати з процедурами податкового комплаєнсу. Т. Воскресенська та Б. Вінярський наголошують на важливості завчасного подання Таблиці даних платника податку з кодами УКТЗЕД. Це ви-

Таблиця 1

Кореспонденція рахунків з обліку експортних операцій та курсових різниць в умовах воєнного стану

№ з/п	Зміст господарської операції	Дт	Кт	Коментар щодо оподаткування та аналітики
1	Відвантажено продукцію на експорт (перехід права власності)	362	702	Сума визначається за курсом НБУ на дату оформлення МД (першої події)
2	Відображено податкове зобов'язання з ПДВ (0%)	702	641/ ПДВ	Ставка 0% застосовується за наявності належно оформленої МД
3	Списано собівартість реалізованої продукції	901	26	-
4	Надійшла валютна виручка на розподільчий рахунок	316	362	За курсом НБУ на дату зарахування. Перерахунок монетарної статті
5	Відображено курсову різницю (якщо курс зріс)	362	714	Дохід від операційної курсової різниці
6	Відображено курсову різницю (якщо курс знизився)	945	362	Втрати від операційної курсової різниці
7	Здійснено продаж валюти банком на Міжбанку	311	316	Зараховано гривню за комерційним курсом продажу
8	Відображено дохід від купівлі-продажу валюти (різниця між комерційним курсом та НБУ)	316	711	Виникає, якщо курс продажу вищий за офіційний курс НБУ
9	Відображено витрати від купівлі-продажу валюти	942	316	Виникає, якщо банківська комісія або курс продажу нижчий за балансову вартість

Джерело: розроблено авторами на основі [12; 14; 15; 16]

магає формування бездоганної доказової бази (технологічні карти, договори, накладні), що підтверджує реальність операцій [9]. Окрім того, в умовах бойових дій зростають ризики фізичного знищення активів. Організація обліку за таких обставин потребує чіткого алгоритму списання майна без нарахування компенсуючих зобов'язань з ПДВ [10].

Згідно з п. 32-1 підрозд. 2 розд. XX ПКУ [16], товари, знищені внаслідок форс-мажору під час воєнного стану, не потребують нарахування компенсуючих податкових зобов'язань з ПДВ. Ключовою умовою звільнення є належне документальне підтвердження факту знищення, алгоритм якого представлено на рис. 1.

Сучасні виклики вимагають переходу від традиційних форм обліку до цифровізованих екосистем. Вважаємо, що більшість проблем обліку ЗЕД зумовлена саме фрагментарністю облікової політики

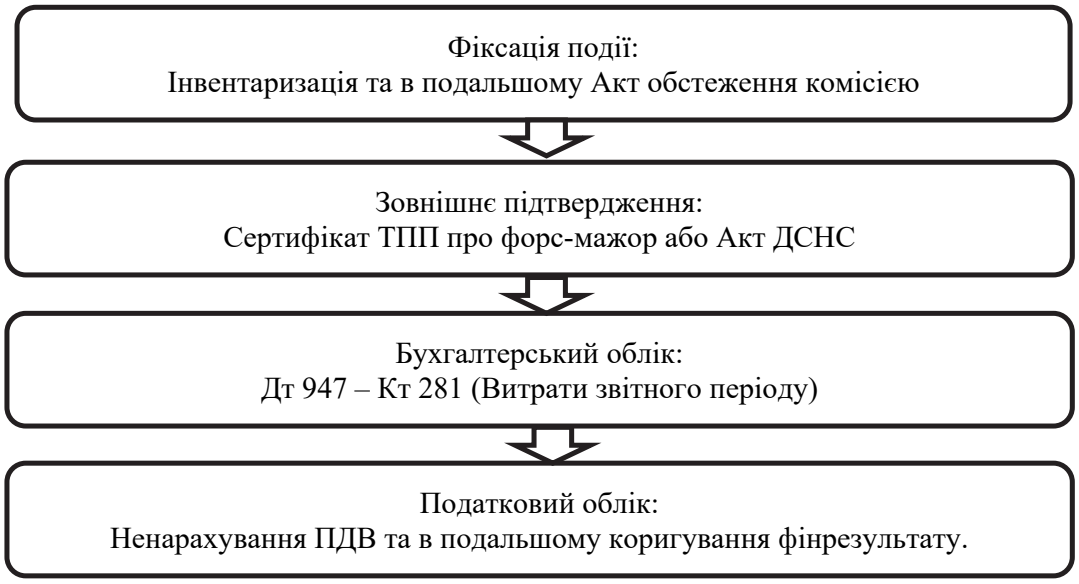


Рис. 1. Алгоритм обліково-документального забезпечення списання експортних товарів, знищених внаслідок воєнних дій

Джерело: розроблено авторами на основі [10; 16; 17]

Таблиця 2

Рекомендовані заходи системи внутрішнього контролю експортних операцій в умовах воєнного стану

Етап контролю	Об'єкт перевірки	Контрольна процедура	Інструменти діджиталізації
Попередній	Зовнішньоекономічний контракт	Перевірка відповідності умов оплати граничним строкам (180/90 днів). Аналіз умов Інкотермс.	Хмарні сервіси ЕДО з підтримкою eIDAS для миттєвого підписання та обміну контрактами з нерезидентами.
Поточний (оперативний)	Митне оформлення та логістика	Звірка даних інвойсу та МД. Контроль статусів митного оформлення вантажів.	Програмні шлюзи для роботи з системою NCTS. Автоматизовані модулі брокерських програм.
Поточний (фінансовий)	Валютні розрахунки	Моніторинг надходження виручки у розрізі МД. Перерахунок курсових різниць на дату балансу.	API-інтеграція облікової системи (ERP) з банківськими сервісами для моніторингу надходжень у реальному часі.
Подальший (податковий)	Реєстрація податкових накладних	Перевірка відповідності коду УКТЗЕД у вхідних та вихідних накладних. Контроль ліміту реєстрації.	Модулі автоматичної звірки даних митних декларацій з даними ЄРПН для попередження розбіжностей у ПДВ.
Стратегічний (інформаційний)	Ефективність експорту	Аналіз рентабельності контрактів з урахуванням курсових коливань та логістичних витрат.	Інструменти Business Intelligence (BI) для візуалізації даних та сценарного моделювання фінансових результатів.

Джерело: розроблено авторами на основі [6; 7; 17]

та недостатньою автоматизацією процесів. Ефективне управління експортом неможливе без впровадження ERP-систем, які об'єднують логістику, фінанси та податковий облік в єдиний інформаційний простір, а також використання інструментів Business Intelligence для багатовимірного аналізу

Для прискорення документообігу та розблокування валютної виручки О. Бутенко, В. Козуб та В. Малахов пропонують використовувати технологію Electronic Data Interchange [7]. Крім того, як зазначають В. Борса та Ю. Теребейчик, цифровізація митниці (режим NCTS) робить паперові декларації анахронізмом, вимагаючи від бухгалтера нових компетенцій у роботі з електронними ключами та митними брокерськими програмами [6].

Базуючись на виявлених проблемах та підходах ми пропонуємо удосконалену структуру системи внутрішнього контролю експортних операцій (табл. 2).

Таким чином, імплементація запропонованих заходів внутрішнього контролю дозволить трансформувати функцію бухгалтерії з пасивного реєстратора подій на ключовий центр забезпечення економічної безпеки підприємства. Системний підхід до перевірки операцій на всіх етапах — від укладання контракту до реєстрації податкової накладної — є єдиним дієвим механізмом захисту активів експортера та мінімізації фінансових втрат в умовах нестабільного бізнес-середовища.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Узагальнюючи результати проведеного дослідження, у роботі сформовано комплекс науково-практичних рекомендацій. Першочергово удосконалено методику аналітичного обліку експортних операцій шляхом обґрунтування необхідності деталізації обліку на субрахунку 362 «Розрахунки з іноземними покупцями» в розрізі окремих митних декларацій. Такий підхід дозволяє синхронізувати дані бухгалтерського обліку з даними валютного нагляду банку та мінімізувати ризики нарахування пені за порушення граничних строків розрахунків.

Стосовно порядку обліку курсових різниць запропоновано виокремлювати в обліковій політиці спеціальні субрахунки для фіксації розбіжностей між курсом НБУ та реальним комерційним курсом, що забезпечує формування достовірного об'єкта оподаткування податком на прибуток. Для посилення фінансової безпеки підприємства запропоновано удосконалену структуру системи внутрішнього контролю ПДВ та розроблено карту ризиків експортера, яка включає превентивний моніторинг кодів УКТЗЕД і подання Таблиць даних платника як інструмент протидії блокуванню податкових накладних.

Важливим практичним результатом стала розробка алгоритму документування форс-мажорних втрат, що містить покрокову інструкцію з інвентаризації та списання знищених активів. Цей механізм, на відміну від стандартних процедур, враховує специфіку воєнного стану та дозволяє легітимно не нараховувати компенсуючі податкові зобов'язання з ПДВ згідно з вимогами ПКУ.

Перспективним напрямом розвитку обліку ЗЕД визначено повну цифровізацію процесів та відмову від фрагментарності облікових даних. Впровадження інтегрованих ERP-систем та перехід на юридично значущий електронний документообіг з іноземними контрагентами є необхідною умовою для підвищення прозорості бізнесу та пришвидшення логістичних процесів.

Література

1. Про валюту і валютні операції : Закон України від 21.06.2018 № 2473-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2473-19 (дата звернення: 26.12.2025).

2. Про затвердження Положення про заходи захисту та визначення порядку здійснення окремих операцій в іноземній валюті : Постанова Нац. банку України від 02.01.2019 № 5. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0005500-19 (дата звернення: 26.12.2025).

3. Панасюк В.М., Мужевич Н.В., Трубіцина О.В. Російсько-українська війна як каталізатор змін у сфері оподаткування експорту сільгосппродукції. *Journal of Strategic Economic Research*. 2024. № 1. С. 29–39.

4. Внукова Н. Інноваційний розвиток експортно-імпортної діяльності для економічної стійкості в умовах воєнного стану. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. 2025. № 9. С. 125–139.

5. Кравченко М.О., Дергачова В.В., Мартиненко О.В. та ін. Організаційно-економічне забезпечення реалізації експортного потенціалу промислових підприємств: монографія. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2025. 238 с.

6. Борса В.В., Теребейчик Ю.Р. Цифровізація митниці як чинник розвитку міжнародної торгівлі. *Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій*. 2024. Т. 2, № 14. С. 355–367.

7. Бутенко О.П., Козуб В.О., Малахов В.А. Цифровізація експортної діяльності аграрних підприємств у повоєнній Україні. *Агросвіт*. 2025. № 14. С. 61–70.

8. Скрипнікова О., Проданчук М. Специфіка ПДВ-пільг 2025 року. *Universum*. 2025. № 24. С. 25–35.

9. Воскресенська Т., Вінярський Б. Обліково-аналітичне забезпечення оподаткування основних видів зовнішньоекономічної діяльності суб'єктів господарювання. Business Navigator. 2024. № 4(77). DOI: https://doi.org/10.32782/business-navigator.77-33

10. Малецька О.І. Організація обліку та оподаткування експортно-імпортних операцій підприємства в умовах загроз економічній безпеці України. *The Actual Problems of Regional Economy Development*. 2025. Т. 1, № 21. С. 405–415.

11. Зеліч В.В., Матвеєв М.Е. Особливості регулювання та контролю зовнішньоекономічної діяльності в умовах воєнного стану: реалії сьогодення. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. № 5(05). С. 93–97.

12. Експортно-імпортні операції: реалії обліку та оподаткування в умовах воєнного стану / В.М. Панасюк та ін. *Journal of Strategic Economic Research*. 2023. № 1. С. 25–34.

13. ЗЕД і валютний контроль у 2025 році: що варто знати бізнесу. *Ibuhgalter.net*. URL: https://ibuhgalter.net/news/27137 (дата звернення: 26.12.2025).

14. Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 21 «Вплив змін валютних курсів» : Наказ М-ва фінансів України від 10.08.2000 № 193. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0515-00 (дата звернення: 26.12.2025).

15. Митний кодекс України : Кодекс України від 13.03.2012 № 4495-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4495-17 (дата звернення: 26.12.2025).

16. Податковий кодекс України : Кодекс України від 02.12.2010 № 2755-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17 (дата звернення: 26.12.2025).

17. Обліково-аналітичне забезпечення зовнішньоекономічної діяльності підприємств України в розрізі її видів / О. Прокопишин та ін. *Bulletin of Lviv National Environmental University. Series AIC Economics*. 2025. № 32. С. 55–62.

References

1. Verkhovna Rada of Ukraine, (2018). *Pro valiutu i valiutni operatsii* [On currency and currency operations]. Law of Ukraine No. 2473-VIII. Available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2473-19

2. National Bank of Ukraine, (2019). *Pro zatverdzhennia Polozhennia pro zakhody zakhystu ta vyznachennia poriadku zdiisnennia okremykh operatsii v inozemnii valiuti* [On approval of the Regulation on protection measures and determination of the procedure for carrying out certain operations in foreign currency]. Resolution No. 5. Available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0005500-19

3. Panasiuk, V.M., Muzhevych, N.V. and Trubitsyna, O.V., (2024). Rosiisko-ukrainska viina yak katalizator zmin u sferi opodatkuvannia eksportu silhospproduktsii [The Russian-Ukrainian war as a catalyst for changes in the taxation of agricultural export]. *Journal of Strategic Economic Research*, 1, pp. 29–39.

4. Vnukova, N., (2025). Innovatsiinyi rozvytok eksportno-importnoi diialnosti dlia ekonomichnoi stiikosti v umovakh voiennoho stanu [Innovative development of export-import activity for economic stability under martial law]. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*, 9, pp. 125–139.

5. Kravchenko, M.O., Derhachova, V.V., Martynenko, O.V. et al., (2025). *Orhanizatsiino-ekonomichne zabezpechennia realizatsii eksportnoho potentsialu promyslovykh pidpryiemstv* [Organizational and economic support for the realization of the export potential of industrial enterprises]. Kyiv: KPI im. Ihoria Sikorskoho, Vyd-vo "Politekhnika".

6. Borsa, V.V. and Terebeichyk, Yu.R., (2024). Tsyfrovizatsiia mytnytsi yak chynnyk rozvytku mizhnarodnoi torhivli [Digitalization of customs as a factor in the development of international trade]. *Yevropeiskyi naukovyi zhurnal ekonomichnykh ta finansovykh innovatsii*, 2(14), pp. 355–367.

7. Butenko, O.P., Kozub, V.O. and Malakhov, V.A., (2025). Tsyfrovizatsiia eksportnoi diialnosti ahrarnykh pidpryiemstv u povoiennii Ukraini [Digitalization of export activity of agrarian enterprises in post-war Ukraine]. *Ahrosvit*, 14, pp. 61–70.

8. Skrypnikova, O. and Prodanchuk, M., (2025). Spetsyfika PDV-pilh 2025 roku [Specifics of VAT benefits in 2025]. *Universum*, 24, pp. 25–35.

9. Voskresenska, T. and Viniarskyi, B., (2024). Accounting and analytical support for taxation of the main types of foreign economic activity of business entities. *Business Navigator*, [online] 4(77). Available at: https://doi.org/10.32782/business-navigator.77-33

10. Maletska, O.I., (2025). Orhanizatsiia obliku ta opodatkuvannia eksportno-importnykh operatsii pidpryiemstva v umovakh zahroz ekonomichnii bezpetsi Ukrainy [Organization of accounting and taxation of export-import operations of the enterprise under conditions of threats to economic security of Ukraine]. *The Actual Problems of Regional Economy Development*, 1(21), pp. 405–415.

11. Zelich, V.V. and Matveiev, M.E., (2023). Osoblyvosti rehuliuvannia ta kontroliu zovnishnoekonomichnoi diialnosti v umovakh voiennoho stanu: realii sohodennia [Features of regulation and control of foreign economic activity under martial law: realities of today]. *Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka*, 5(05), pp. 93–97.

12. Panasiuk, V.M. et al., (2023). Eksportno-importni operatsii: realii obliku ta opodatkuvannia v umovakh voiennoho stanu [Export-import operations: realities of accounting and taxation under martial law]. *Journal of Strategic Economic Research*, 1, pp. 25–34.

13. Ibuhgalter.net, (2025). *ZED i valiutnyi kontrol u 2025 rotsi: shcho varto znaty biznesu* [Foreign economic activity and currency control in 2025: what business needs to know]. [online] Available at: https://ibuhgalter.net/news/27137

14. Ministry of Finance of Ukraine, (2000). *Pro zatverdzhennia Natsionalnoho polozhennia (standartu) bukhhalterskoho obliku 21 "Vplyv zmin valiutnykh kursiv"* [On approval of National Regulation (Standard) of Accounting 21 "The Effects of Changes in Foreign Exchange Rates"]. Order No. 193. Available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0515-00

15. Verkhovna Rada of Ukraine, (2012). *Mytnyi kodeks Ukrainy* [Customs Code of Ukraine]. Code No. 4495-VI. Available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4495-17

16. Verkhovna Rada of Ukraine, (2010). *Podatkovyi kodeks Ukrainy* [Tax Code of Ukraine]. Code No. 2755-VI. Available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17

17. Prokopyshyn, O. et al., (2025). Oblikovo-analitychne zabezpechennia zovnishnoekonomichnoi diialnosti pidpryiemstv Ukrainy v rozrizi yii vydiv [Accounting and analytical support of foreign economic activity of Ukrainian enterprises by its types]. *Bulletin of Lviv National Environmental University. Series AIC Economics*, 32, pp. 55–62.

УДК 004.8:330.46:658.5

Роскладка Андрій Анатолійович
доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри цифрової економіки та системного аналізу
Державний торговельно-економічний університет
Roskladka Andrii
Doctor of Sciences in Economics, Professor,
Head of Department of Digital Economy and System Analysis
State University of Trade and Economics
ORCID: 0000-0002-1297-377X

Роскладка Наталія Олександрівна
доктор економічних наук, професор,
професор кафедри туризму та менеджменту креативних індустрій
Державний торговельно-економічний університет
Roskladka Nataliia
Doctor of Sciences in Economics, Professor,
Professor of Department of Tourism and Creative Industries Management
State University of Trade and Economics
ORCID: 0000-0001-7333-4050

DOI: 10.25313/2520-2294-2026-1-12010

ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИЙ АНАЛІЗ ДАНИХ У СИСТЕМІ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ІТ-КОМПАНІЙ: ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНИЙ АСПЕКТ

INTELLIGENT DATA ANALYSIS IN THE SYSTEM OF EVALUATING THE EFFICIENCY OF IT COMPANIES: THEORETICAL AND METHODOLOGICAL ASPECT

Анотація. *Вступ. У статті досліджено теоретико-методологічні засади застосування методів інтелектуального аналізу даних у системі оцінювання ефективності діяльності ІТ-компаній. В умовах цифрової економіки ефективність функціонування підприємств інформаційно-технологічного сектору дедалі більше визначається не лише традиційними фінансовими результатами, а й здатністю ефективно використовувати інтелектуальний капітал, цифрові ресурси та аналітичні інструменти обробки великих масивів даних. Показано, що класичні підходи до економічного аналізу діяльності підприємств, які базуються переважно на фінансових показниках, не повною мірою відображають специфіку формування вартості та конкурентних переваг ІТ-компаній.*

Проаналізовано сучасні наукові підходи до оцінювання ефективності підприємств цифрової економіки, зокрема моделі економічної доданої вартості (EVA), концепції інтелектуального капіталу, а також методи інтегрального оцінювання результативності діяльності компаній. Обґрунтовано доцільність використання інструментарію інтелектуального аналізу даних для інтеграції фінансових та нефінансових показників ефективності, що дозволяє підвищити аналітичну обґрунтованість управлінських рішень.

Мета. Метою статті є обґрунтування теоретико-методологічних засад використання інтелектуального аналізу даних у системі оцінювання ефективності діяльності ІТ-компаній та формування концептуальної організаційно-інформаційної моделі інтегрованого аналізу фінансових і нефінансових показників їх розвитку.

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є сучасні наукові підходи до оцінювання ефективності підприємств цифрової економіки, зокрема моделі економічної доданої вартості (EVA), концепції інтелектуального капіталу, а також методи інтегрального оцінювання результативності діяльності компаній.

В процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи: аналізу ієрархій, кластеризації та факторного аналізу – для формування багатовимірної системи оцінювання результативності діяльності ІТ-компаній; методів інтелектуального аналізу даних – для виявлення закономірностей у великих масивах даних.

Результати. У науковій статті досліджено теоретико-методологічні засади застосування методів інтелектуального аналізу даних у системі оцінювання ефективності діяльності ІТ-компаній. Запропоновано концептуальний підхід до формування інтегральної моделі оцінювання ефективності ІТ-компаній на основі поєднання фінансових індикаторів, показників інтелектуального капіталу та характеристик цифрової трансформації бізнесу. Розглянуто роль великих даних та сучасних аналітичних технологій у розвитку організаційно-інформаційного забезпечення економічного аналізу діяльності підприємств ІТ-сфери. Отримані результати можуть бути використані для подальшого розвитку методології економічного аналізу діяльності підприємств цифрової економіки та формування аналітичних інструментів підтримки управлінських рішень у сфері інформаційних технологій.

Перспективи. В подальших наукових дослідженнях пропонується розроблення прикладних моделей оцінювання ефективності діяльності ІТ-компаній на основі використання методів машинного навчання та аналізу великих даних, а також практична апробація запропонованого підходу на основі емпіричних даних підприємств ІТ-сектору.

Ключові слова: *інтелектуальний аналіз даних, ефективність діяльності підприємств, ІТ-компанії, цифрова економіка, інтегральний показник, інтелектуальний капітал, EVA, великі дані, економічний аналіз.*

Summary. *Introduction. The article examines the theoretical and methodological foundations of applying intelligent data analysis methods in the system of evaluating the efficiency of IT companies. In the digital economy, the efficiency of enterprises in the information technology sector is increasingly determined not only by traditional financial performance indicators but also by the effective use of intellectual capital, digital resources, and analytical tools for processing large volumes of data. It is shown that classical approaches to economic analysis, which mainly rely on financial indicators, do not fully reflect the specifics of value creation and competitive advantages of IT companies. The feasibility of using intelligent data analysis tools to integrate financial and non-financial indicators of efficiency is substantiated, which allows improving the analytical validity of managerial decisions.*

Purpose. The purpose of the study is to substantiate the theoretical and methodological foundations of using intelligent data analysis in the system of evaluating the efficiency of IT companies and to form a conceptual organizational and information model for the integrated analysis of financial and non-financial indicators of their development.

Materials and methods. The materials of the study are modern scientific approaches to evaluating the efficiency of digital economy enterprises, including the economic value added (EVA) model, the concept of intellectual capital, and methods of integrated performance evaluation. In the process of research the following scientific methods were used: the analytic hierarchy process, clustering, and factor analysis – for forming a multidimensional system for assessing IT company performance; intelligent data analysis methods – for identifying patterns in large datasets.

Results. A conceptual approach to forming an integrated model for evaluating the efficiency of IT companies based on the combination of financial indicators, intellectual capital metrics, and characteristics of business digital transformation is proposed. The role of big data and modern analytical technologies in the development of organizational and informational support for economic analysis of IT enterprises is considered. The obtained results may be used for further development of the methodology of economic analysis of enterprises operating in the digital economy and for the formation of analytical tools for supporting managerial decision making in the IT sector.

Discussion. In further research it is proposed to focus on the development of applied models for evaluating the efficiency of IT companies based on the use of machine learning methods and big data analysis, as well as practical testing of the proposed approach based on empirical data of IT sector enterprises.

Key words: *intelligent data analysis, efficiency evaluation, IT companies, digital economy, integral indicator, intellectual capital, EVA, big data, economic analysis.*

Постановка проблеми та її зв'язок із важливими науковими і практичними завданнями. Сучасний етап розвитку цифрової економіки характеризується стрімким зростанням ролі інформаційних технологій у формуванні доданої вартості, трансформації бізнес-моделей та підвищенні конкурентоспроможності підприємств. ІТ-компанії виступають ключовими драйверами інноваційного розвитку, забезпечуючи створення програмного забезпечення, цифрових платформ та інтелектуальних сервісів, що формують нові ринки та змінюють структуру глобальної економіки [1].

Особливістю діяльності ІТ-компаній є домінування нематеріальних активів, насамперед інтелектуального капіталу, знань, програмного забезпечення та цифрових продуктів. У таких умовах традиційні підходи до оцінювання ефективності підприємств, що ґрунтуються переважно на фінансових показниках, не дозволяють повною мірою відобразити реальну економічну результативність діяльності компаній ІТ-сфери [2].

Важливою проблемою є також складність інтеграції фінансових та нефінансових показників ефективності, зокрема показників інноваційної ак-

тивності, ефективності використання інтелектуального капіталу, рівня цифрової трансформації та продуктивності розробки програмного забезпечення. Це зумовлює необхідність застосування сучасних інструментів аналізу даних, зокрема методів інтелектуального аналізу даних, статистичного моделювання та багатокритеріального оцінювання [3].

У цьому контексті особливої актуальності набуває використання методів Data Science та технологій Big Data для формування інтегрованих систем оцінювання ефективності діяльності IT-компаній. Застосування таких методів дає змогу обробляти великі масиви фінансової та операційної інформації, виявляти приховані закономірності розвитку компаній, а також формувати інтегральні показники ефективності на основі комплексного аналізу даних [4].

Отже, актуальним науковим завданням є розроблення теоретико-методологічних підходів до використання інтелектуального аналізу даних у системі оцінювання ефективності діяльності IT-компаній, що поєднують інструменти економічного аналізу, бізнес-аналітики та сучасних методів комп'ютерного моделювання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика оцінювання ефективності діяльності підприємств в умовах цифрової економіки активно досліджується у сучасній економічній науці. Значна кількість робіт присвячена трансформації традиційних підходів до економічного аналізу в умовах зростання ролі нематеріальних активів та інтелектуального капіталу. Зокрема, американський дослідник Б. Лев (B. Lev) обґрунтовує необхідність розширення системи економічного аналізу підприємств за рахунок урахування вартості інтелектуальних ресурсів та нематеріальних активів, що формують конкурентні переваги компаній у сучасній економіці знань [2].

Дослідження ефективності діяльності підприємств IT-сфери також пов'язані з розвитком концепції економічної доданої вартості (Economic Value Added, EVA). Засновником цього підходу вважається Г. Стюарт (G. Stewart), який обґрунтував можливість використання показника EVA для оцінювання результативності управління капіталом та створення вартості для власників підприємства [5]. У межах цієї концепції ефективність підприємства визначається як перевищення прибутку над вартістю залученого капіталу, що дозволяє більш об'єктивно оцінити економічні результати діяльності компанії.

Однак для IT-компаній застосування традиційних фінансових показників має певні обмеження. Це пояснюється тим, що значна частина вартості таких компаній формується за рахунок інтелектуального капіталу, людських ресурсів, інноваційного потенціалу та програмного забезпечення, які складно оцінити за допомогою класичних методів фінансового аналізу. Саме тому у сучасних дослідженнях дедалі більше уваги приділяється інтеграції фінансових і нефінансових показників ефективності. Значний внесок у розвиток цього підходу зробили Р. Каплан (R. Kaplan) і Д. Нортон (D. Norton), які запропонували концепцію Balanced Scorecard, що передбачає використання системи взаємопов'язаних фінансових і нефінансових індикаторів діяльності підприємства [6].

Паралельно з цим активно розвиваються підходи до використання інструментів бізнес-аналітики та інтелектуального аналізу даних у процесах економічного аналізу діяльності підприємств. Як зазначають Т. Девенпорт (T. Davenport) і Дж. Харріс (J. Harris), застосування аналітики даних дозволяє підприємствам отримувати конкурентні переваги за рахунок більш ефективного використання інформації та формування обґрунтованих управлінських рішень [3].

З розвитком технологій Big Data та Data Science значно розширюються можливості аналізу економічної ефективності підприємств. Зокрема, Ф. Провост (F. Provost) і Т. Фосетт (T. Fawcett) підкреслюють, що використання методів машинного навчання, статистичного аналізу та інтелектуального аналізу даних дає змогу обробляти великі обсяги різнорідної інформації, виявляти приховані закономірності у діяльності підприємств та формувати комплексні системи оцінювання ефективності [4].

Важливим напрямом досліджень також є застосування багатокритеріальних методів оцінювання ефективності, зокрема методу аналізу ієрархій, запропонованого Т. Сааті (T. Saaty). Використання цього підходу дозволяє інтегрувати різні групи показників у єдину систему оцінювання та формувати інтегральні показники ефективності підприємств на основі багатокритеріального аналізу [7].

Водночас українські науковці також активно розробляють проблематику інтелектуального капіталу, цифрової трансформації та аналітичного забезпечення діяльності підприємств. Зокрема, В. Лапотков [8] обґрунтовує значення інтелектуального потенціалу як вихідної основи формування інтелектуального капіталу IT-компаній та підкреслює роль знань, корпоративної культури, досліджень і розробок у забезпеченні їх конкурентоспроможності. Н. Кузьмінська та М. Коцюбайло [9] досліджують вплив цифрової трансформації на інтелектуальний потенціал підприємства, акцентуючи увагу на взаємозв'язку цифровізації, розвитку людського капіталу та підвищення загальної ефективності діяльності. Г. Тарасюк [10] розглядає інтеграцію різних видів капіталу в умовах цифрової економіки та наголошує на зростанні ролі даних, програмного забезпечення і цифрових платформ у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств. В. Сьомченко, І. Пушкарь та О. Боровіков [11] аналізують трансформацію методології досліджень в обліку, економічному аналізі та аудиті в умовах цифрової економіки, підкреслюючи значення великих даних, штучного інтелекту та міждисциплінарних підходів для підвищення якості аналітичних процедур.

Незважаючи на значну кількість досліджень у сфері економічного аналізу діяльності підприємств та розвитку аналітичних технологій, питання інтеграції інструментів інтелектуального аналізу даних у систему оцінювання ефективності діяльності ІТ-компаній залишається недостатньо розробленим. Зокрема, потребують подальшого дослідження теоретико-методологічні засади формування організаційно-інформаційних моделей аналізу ефективності, що поєднують інструменти економічного аналізу, Data Science та комп'ютерного моделювання.

Мета статті. Метою статті є обґрунтування теоретико-методологічних засад використання інтелектуального аналізу даних у системі оцінювання ефективності діяльності ІТ-компаній та формування концептуальної організаційно-інформаційної моделі інтегрованого аналізу фінансових і нефінансових показників їх розвитку.

Виклад основного матеріалу дослідження. Проведений аналіз наукових публікацій дає підстави стверджувати, що у сучасній економічній науці сформувалося кілька підходів до оцінювання ефективності діяльності підприємств, які різняться за критеріями оцінювання, інформаційною базою та інструментами аналітичної обробки даних. Частина з них базується переважно на фінансових індикаторах, інші враховують нефінансові характеристики розвитку підприємства, зокрема інтелектуальний капітал, інноваційність та якість управлінських рішень. У табл. 1 узагальнено основні наукові підходи до оцінювання ефективності діяльності підприємств, представлені як у зарубіжних, так і в українських дослідженнях.

Як видно з табл. 1, сучасні підходи до оцінювання ефективності діяльності підприємств демонструють поступовий перехід від вузько фінансових моделей до комплексних багатокритеріальних концепцій. Разом із тим для ІТ-компаній характерною є така структура створення вартості, за якої традиційні фінансові показники не дозволяють повною мірою відобразити роль інтелектуального капіталу, програмного забезпечення, цифрових активів та аналітичних ресурсів. Це зумовлює необхідність подальшого розвитку теоретико-методологічних підходів до оцінювання ефективності діяльності ІТ-компаній.

Специфіка оцінювання ефективності діяльності ІТ-компаній у цифровій економіці

Розвиток цифрової економіки зумовлює суттєві зміни у підходах до оцінювання ефективності діяльності підприємств. ІТ-компанії функціонують у середовищі, де основними джерелами створення

Таблиця 1

Основні наукові підходи до оцінювання ефективності діяльності підприємств

Автор	Науковий підхід	Основна ідея підходу	Обмеження застосування для ІТ-компаній
Lev B. [2]	Теорія нематеріальних активів	Підкреслює ключову роль інтелектуального капіталу та нематеріальних ресурсів у формуванні вартості компанії	Складність кількісної оцінки інтелектуального капіталу та знань
Stewart G. [5]	EVA (Economic Value Added)	Визначає ефективність підприємства через створення економічної доданої вартості понад вартість залученого капіталу	Орієнтація переважно на фінансові показники
Kaplan R., Norton D. [6]	Balanced Scorecard	Інтеграція фінансових і нефінансових показників діяльності підприємства	Обмежена адаптація до аналізу цифрових активів
Davenport T., Harris J. [3]	Business Analytics	Використання аналітики даних для підтримки управлінських рішень	Потребує інтеграції з системами економічного аналізу
Provost F., Fawcett T. [4]	Data Science	Використання інтелектуального аналізу даних для виявлення закономірностей у великих масивах даних	Недостатня інтеграція з методами економічного аналізу
Saaty T. [7]	Метод аналізу ієрархій (AHP)	Багатокритеріальна оцінка складних систем на основі ієрархії показників	Потребує адаптації для аналізу цифрових бізнес-моделей
Лапотков В. [8]	Підхід до оцінювання інтелектуального потенціалу	Розкриває роль інтелектуального потенціалу як основи формування інтелектуального капіталу ІТ-компаній	Обмежена формалізація кількісного оцінювання та інтеграції з фінансовими показниками
Кузьмінська Н., Коцюбайло М. [9]	Підхід цифрової трансформації інтелектуального потенціалу	Обґрунтовує вплив цифрової трансформації на розвиток інтелектуального потенціалу підприємства та його ефективність	Недостатня адаптація до побудови інтегральної моделі оцінювання ефективності ІТ-компаній
Тарасюк Г. [10]; Сьомченко В., Пушкарь І., Боровіков О. [11]	Підхід інтеграції капіталів і трансформації аналітичної методології	Висвітлює роль цифрової економіки у трансформації структури капіталу підприємств та методології економічного аналізу	Потребує конкретизації системи показників і процедур прикладного оцінювання для ІТ-компаній

Джерело: узагальнено авторами на основі [2–11]

вартості виступають знання, інновації, програмне забезпечення та інтелектуальний капітал. У цифровій економіці нематеріальні ресурси та цифрові технології стають ключовими факторами економічного зростання і конкурентоспроможності підприємств [1].

Однією з ключових характеристик діяльності ІТ-компаній є висока частка інтелектуального капіталу у структурі їх економічної вартості. До складу такого капіталу належать знання та компетентності персоналу, програмні продукти, алгоритми, бази даних, цифрові платформи та інші нематеріальні активи. Саме інтелектуальні ресурси формують основну частину ринкової вартості сучасних високотехнологічних компаній [2].

У зв'язку з цим традиційні методи економічного аналізу, що базуються переважно на показниках прибутковості, рентабельності та фінансової стійкості, не дозволяють повною мірою оцінити ефективність діяльності ІТ-компаній. Зокрема, виникають труднощі при оцінюванні вартості програмного забезпечення, результатів інноваційної діяльності, а також ефективності використання інтелектуального капіталу. Для адекватного оцінювання ефективності діяльності підприємств доцільно поєднувати фінансові показники з нефінансовими індикаторами розвитку організації [6].

Важливим аспектом діяльності ІТ-компаній є також процес капіталізації програмного забезпечення, що передбачає відображення витрат на розробку програмних продуктів як нематеріальних активів підприємства. Такий підхід дозволяє більш адекватно відображати економічну сутність діяльності ІТ-компаній та оцінювати їх інвестиційний потенціал у довгостроковій перспективі.

Крім фінансових результатів діяльності, ефективність ІТ-компаній значною мірою визначається такими чинниками, як рівень інноваційності, швидкість розробки програмного забезпечення, продуктивність команди розробників, а також здатність підприємства ефективно використовувати дані та сучасні інформаційні технології. Використання методів Data Science дозволяє підприємствам аналізувати великі масиви даних та виявляти закономірності, що можуть бути використані для підвищення ефективності управлінських рішень [4].

У цьому контексті перспективним напрямом розвитку методології економічного аналізу є використання інструментів інтелектуального аналізу даних (Data Mining), методів Data Science та технологій Big Data, які дозволяють обробляти значні обсяги різнорідної інформації, формувати інтегровані системи оцінювання ефективності діяльності підприємств та підвищувати обґрунтованість управлінських рішень [3; 4].

Формування системи показників оцінювання ефективності діяльності ІТ-компаній

Урахування специфіки діяльності ІТ-компаній зумовлює необхідність використання комплексного підходу до оцінювання ефективності їх функціонування. Такий підхід передбачає інтеграцію фінансових та нефінансових показників, що характеризують результати діяльності підприємства, ефективність використання ресурсів, рівень інноваційності та здатність організації до цифрової трансформації. Подібний підхід узгоджується з концепцією збалансованої системи показників, відповідно до якої оцінювання ефективності підприємства має базуватися на поєднанні різних груп індикаторів його діяльності [6].

У сучасних дослідженнях ефективності високотехнологічних підприємств значна увага приділяється ролі інтелектуального капіталу та інноваційного потенціалу. У компаніях, що працюють у сфері інформаційних технологій, саме нематеріальні активи формують основну частину їх економічної вартості та визначають конкурентні переваги на ринку [2]. У зв'язку з цим система показників оцінювання ефективності діяльності ІТ-компаній повинна включати не лише фінансові індикатори, але й показники, що відображають ефективність використання інтелектуальних ресурсів підприємства.

Важливим напрямом розвитку сучасного економічного аналізу є використання методів аналітики даних для обробки великої кількості економічної інформації. Застосування аналітичних інструментів у діяльності підприємств дозволяє підвищити обґрунтованість управлінських рішень та забезпечити більш ефективне використання інформаційних ресурсів [3]. У свою чергу, використання методів Data Science та інтелектуального аналізу даних дозволяє інтегрувати різнорідні інформаційні потоки та формувати комплексні системи оцінювання ефективності підприємств [4].

З огляду на зазначене, систему показників оцінювання ефективності діяльності ІТ-компаній доцільно формувати на основі кількох взаємопов'язаних блоків показників, що відображають різні аспекти функціонування підприємства. Узагальнення основних груп таких показників наведено у табл. 2.

Як видно з табл. 2, оцінювання ефективності діяльності ІТ-компаній потребує використання багатокритеріальної системи показників, що поєднує фінансові та нефінансові індикатори розвитку підприємства. Такий підхід дозволяє більш повно врахувати специфіку функціонування компаній ІТ-сфери, для яких визначальне значення мають інноваційний потенціал, інтелектуальний капітал та здатність ефективно використовувати інформаційні ресурси.

Формування інтегрованої системи показників створює передумови для подальшого застосування методів багатокритеріального аналізу, зокрема методу аналізу ієрархій, що дозволяє визначити вагомість окремих показників та сформувати інтегральний показник ефективності діяльності підприємства [7].

Таблиця 2

Система показників оцінювання ефективності діяльності IT-компаній

Блок показників	Основні індикатори	Характеристика
Фінансова ефективність	Рентабельність активів, рентабельність продажів, EVA, дохідність інвестицій	Характеризують економічні результати діяльності компанії
Інтелектуальний капітал	Подуктивність працівників, витрати на дослідження і розробки, кількість інноваційних продуктів	Відображають ефективність використання знань та компетенцій персоналу
Інноваційна активність	Темпи оновлення програмного забезпечення, кількість нових продуктів, частка інноваційних проектів	Характеризують здатність компанії до технологічного розвитку
Цифрова трансформація	Рівень автоматизації процесів, використання аналітики даних, впровадження цифрових платформ	Відображають рівень використання сучасних інформаційних технологій
Аналітична зрілість	Використання Big Data, систем бізнес-аналітики, інструментів Data Science	Характеризують здатність підприємства використовувати дані для прийняття управлінських рішень

Джерело: узагальнено авторами на основі [2–4; 6]

Організаційно-інформаційна модель інтелектуального аналізу ефективності діяльності IT-компаній

Застосування комплексної системи показників оцінювання ефективності діяльності IT-компаній потребує формування відповідної організаційно-інформаційної моделі аналізу, яка забезпечує інтеграцію різних джерел економічної інформації та використання сучасних аналітичних інструментів. У сучасних умовах розвитку цифрової економіки особливого значення набуває використання методів інтелектуального аналізу даних, що дозволяють виявляти приховані закономірності у великих масивах економічної інформації та формувати обґрунтовані управлінські рішення [4].

Використання аналітики даних у системі управління підприємством передбачає поєднання традиційних методів економічного аналізу з інструментами Data Science та бізнес-аналітики. Організації, які системно використовують аналітику даних у процесах прийняття управлінських рішень, отримують суттєві конкурентні переваги завдяки більш ефективному використанню інформаційних ресурсів [3].

З урахуванням зазначених підходів доцільно сформувати організаційно-інформаційну модель інтелектуального аналізу ефективності діяльності IT-компаній, яка передбачає поетапну обробку економічної інформації та інтеграцію різних груп показників у єдину систему оцінювання. Концептуальну структуру такої моделі подано на рис. 1.

Рис. 1. Пірамідальна модель інтелектуального аналізу ефективності діяльності IT-компаній

Джерело: розроблено авторами

Запропонована модель дозволяє інтегрувати традиційні інструменти економічного аналізу з методами інтелектуального аналізу даних, що забезпечує більш комплексне оцінювання ефективності діяльності ІТ-компаній. Особливістю цієї моделі є використання багаторівневого аналізу економічної інформації, що дозволяє враховувати як фінансові результати діяльності підприємства, так і нефінансові чинники розвитку, пов'язані з інноваційністю, цифровою трансформацією та ефективністю використання інтелектуального капіталу.

Використання інтегрального показника ефективності, сформованого на основі багатокритеріального аналізу, створює можливості для проведення компаративного аналізу діяльності ІТ-компаній та оцінювання їх конкурентних позицій у цифровій економіці.

Формування інтегрального показника ефективності діяльності ІТ-компаній

Одним із ключових завдань оцінювання ефективності діяльності ІТ-компаній у сучасних умовах цифрової економіки є інтеграція різнорідних показників у єдиний узагальнений індикатор, що дозволяє комплексно оцінити результати функціонування підприємства. Як зазначають Т. Девенпорт і Дж. Харріс, використання аналітики даних у системі управління підприємством забезпечує можливість інтеграції великої кількості економічних показників та формування більш обґрунтованих управлінських рішень [3].

У межах запропонованої моделі (рис. 1) формування інтегрального показника ефективності діяльності ІТ-компанії здійснюється на основі багатокритеріального підходу, що передбачає поєднання фінансових та нефінансових індикаторів. До основних груп показників можуть бути віднесені: фінансово-економічні результати діяльності, операційна ефективність, інноваційна активність, рівень розвитку інтелектуального капіталу та ефективність використання інформаційних технологій.

З метою забезпечення порівнянності різних показників на першому етапі здійснюється їх нормування. Після цього визначаються вагові коефіцієнти показників, що можуть встановлюватися експертним шляхом або із застосуванням методу аналізу ієрархій, запропонованого Т. Сааті [7]. Такий підхід дозволяє врахувати різну значущість окремих показників у загальній системі оцінювання ефективності діяльності ІТ-компанії.

Інтегральний показник ефективності діяльності ІТ-компанії може бути визначений як зважена сума нормованих показників:

$$I = \sum_{i=1}^{n} w_i \cdot x_i$$

де I — інтегральний показник ефективності діяльності ІТ-компанії;

x_i — нормоване значення i-го показника;

w_i — ваговий коефіцієнт відповідного показника;

n — кількість показників у системі оцінювання.

Запропонований підхід дозволяє отримати узагальнену оцінку ефективності діяльності ІТ-компанії та створює можливість проведення порівняльного аналізу між підприємствами галузі. Крім того, використання інтегрального показника забезпечує формування аналітичної основи для прийняття стратегічних управлінських рішень, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності компаній у цифровій економіці [5].

Висновки та перспективи подальших досліджень. У сучасних умовах розвитку цифрової економіки ефективність діяльності ІТ-компаній дедалі більше залежить від здатності підприємств використовувати сучасні методи аналізу даних та інформаційні технології у процесі прийняття управлінських рішень. Це зумовлює необхідність удосконалення теоретико-методологічних підходів до оцінювання результативності діяльності підприємств ІТ-сектору.

У статті проаналізовано основні наукові підходи до оцінювання ефективності діяльності ІТ-компаній та визначено особливості застосування інтелектуального аналізу даних у системі економічного аналізу підприємств цифрової економіки. Встановлено, що традиційні методи оцінювання ефективності потребують доповнення сучасними аналітичними інструментами, які дозволяють обробляти великі масиви економічної інформації та виявляти приховані закономірності функціонування підприємств.

Запропоновано організаційно-інформаційну модель інтелектуального аналізу ефективності діяльності ІТ-компаній, що базується на послідовній трансформації даних у аналітичні знання та управлінські рішення. Модель передбачає шість основних етапів аналітичного процесу: формування інформаційної бази, попередню обробку даних, інтелектуальний аналіз інформації, багатокритеріальне оцінювання показників, формування інтегрального показника ефективності та прийняття управлінських рішень.

Обґрунтовано доцільність використання інтегрального показника ефективності діяльності ІТ-компаній, що формується на основі нормованих показників та вагових коефіцієнтів. Застосування такого підходу дозволяє комплексно оцінити результати діяльності підприємства, забезпечує можливість проведення порівняльного аналізу між компаніями та створює інформаційну основу для підвищення ефективності управління.

Наукова новизна дослідження полягає у розвитку теоретико-методологічного підходу до оцінювання ефективності діяльності ІТ-компаній на основі інтеграції методів економічного аналізу та інструментів інтелектуального аналізу даних. Запропонована модель дозволяє систематизувати процес обробки економічної інформації та підвищити обґрунтованість управлінських рішень у сфері управління ІТ-компаніями.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробленням прикладних моделей оцінювання ефективності діяльності ІТ-компаній на основі використання методів машинного навчання та аналізу великих даних, а також із практичною апробацією запропонованого підходу на основі емпіричних даних підприємств ІТ-сектору.

Література

1. Brynjolfsson E., McAfee A. The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies. New York: *W. W. Norton & Company*, 2014. 336 p.

2. Lev B. Intangibles: Management, Measurement, and Reporting. Washington, D.C.: *Brookings Institution Press*, 2001. 227 p.

3. Davenport T.H., Harris J.G. Competing on Analytics: The New Science of Winning. Boston: *Harvard Business School Press*, 2007. 240 p.

4. Provost F., Fawcett T. Data Science for Business: What You Need to Know about Data Mining and Data-Analytic Thinking. Sebastopol: *O'Reilly Media*, 2013. 408 p.

5. Stewart G.B. The Quest for Value: A Guide for Senior Managers. New York: *HarperBusiness*, 1991. 800 p.

6. Kaplan R.S., Norton D.P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Boston: *Harvard Business School Press*, 1996. 322 p.

7. Saaty T.L. Decision Making with the Analytic Hierarchy Process. *International Journal of Services Sciences*. 2008. Vol. 1, No. 1. P. 83–98.

8. Лапотков В. Поняття і види інтелектуального потенціалу компаній в ІТ-секторі. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 61. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-61-94.

9. Кузьмінська Н.Л., Коцюбайло М.Р. Вплив цифрової трансформації на інтелектуальний потенціал підприємства. *Бізнес Інформ*. 2024. № 8. С. 151–157. DOI: 10.32983/2222-4459-2024-8-151-157.

10. Тарасюк Г.А. Теоретичні засади інтеграції різних видів капіталу як основа конкурентоспроможності підприємств в умовах цифрової економіки. *Бізнес Інформ*. 2024. № 11. С. 187–196. DOI: 10.32983/2222-4459-2024-11-187-196.

11. Сьомченко В.В., Пушкарь І.В., Боровіков О.І. Трансформація методології наукових досліджень в обліку, економічному аналізі та аудиті в умовах цифрової економіки. *Бізнес Інформ*. 2025. № 9. С. 78–85. DOI: 10.32983/2222-4459-2025-9-78-85

References

1. Brynjolfsson, E., McAfee, A. (2014). *The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*. New York: W.W. Norton & Company.

2. Lev, B. (2001). *Intangibles: Management, Measurement, and Reporting*. Washington, D.C.: Brookings Institution Press.

3. Davenport, T.H., Harris, J.G. (2007). *Competing on Analytics: The New Science of Winning*. Boston: Harvard Business School Press.

4. Provost, F., Fawcett, T. (2013). *Data Science for Business: What You Need to Know about Data Mining and Data-Analytic Thinking*. Sebastopol: O'Reilly Media.

5. Stewart, G.B. (1991). *The Quest for Value: A Guide for Senior Managers*. New York: HarperBusiness.

6. Kaplan, R.S., Norton, D.P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press.

7. Saaty, T.L. (2008). Decision Making with the Analytic Hierarchy Process. *International Journal of Services Sciences*, 1(1), 83–98.

8. Lapotkov, V. (2024). Poniattia i vydy intelektualnoho potentsialu kompanii v IT-sektori [Concept and types of intellectual potential of companies in the IT sector]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 61. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-61-94 [in Ukrainian].

9. Kuzminska, N.L., Kotsiubailo, M.R. (2024). Vplyv tsyfrovoi transformatsii na intelektualnyi potentsial pidpryiemstva [The impact of digital transformation on the intellectual potential of the enterprise]. *Biznes Inform*, 8, 151–157. DOI: 10.32983/2222-4459-2024-8-151-157 [in Ukrainian].

10. Tarasiuk, H.A. (2024). Teoretychni zasady intehratsii riznykh vydiv kapitalu yak osnova konkurentospromozhnosti pidpryiemstv v umovakh tsyfrovoi ekonomiky [Theoretical foundations of integrating different types of capital as a basis of enterprise competitiveness in the digital economy]. *Biznes Inform*, 11, 187–196. DOI: 10.32983/2222-4459-2024-11-187-196 [in Ukrainian].

11. Somchenko, V.V., Pushkar, I.V., Borovikov, O.I. (2025). Transformatsiia metodolohii naukovykh doslidzhen v obliku, ekonomichnomu analizi ta audyti v umovakh tsyfrovoi ekonomiky [Transformation of research methodology in accounting, economic analysis, and auditing in the digital economy]. *Biznes Inform*, 9, 78–85. DOI: 10.32983/2222-4459-2025-9-78-85 [in Ukrainian].

УДК 657

Сторожук Тетяна Миколаївна
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри обліку та аудиту
Державний податковий університет
Storozhuk Tetiana
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Department of Accounting and Auditing
State Tax University
ORCID: 0000-0003-2260-1301

DOI: 10.25313/2520-2294-2026-1-11870

СИСТЕМОУТВОРЮЮЧІ ВЛАСТИВОСТІ БУХГАЛТЕРСЬКОГО БАЛАНСУ

SYSTEM-FORMING PROPERTIES OF THE ACCOUNTING BALANCE SHEET

Анотація. *Вступ. В сучасних умовах господарювання середовище суб'єктів діяльності характеризується нестабільністю, частими змінами, глобалізацією економічних процесів та конкуренцією, де інформація відіграє домінуючу роль. Це потребує пильної уваги до інформаційного супроводження діяльності суб'єктів у внутрішньому та зовнішньому середовищі.*

У системі управління та бухгалтерського обліку чільне місце займає баланс, який виступає елементом методу обліку і центральною формою фінансової звітності, оскільки інформує про фінансовий стан суб'єкта на певну дату. Тому виникає необхідність розгляду властивостей балансу як системи.

Мета. Метою дослідження є узагальнення характеристик та властивостей балансу як системоутворюючої структури в системі бухгалтерського обліку суб'єкта господарювання, що сприяє більш глибшому та ширшому його використанню для аналізу та управління господарюючими одиницями.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: 1) національні стандарти бухгалтерського обліку та міжнародні стандарти фінансової звітності щодо регулювання інформаційного наповнення балансу; 2) праці вітчизняних та зарубіжних авторів, що здійснюють свої науково-практичні дослідження у сфері бухгалтерського обліку та аналізу, зокрема щодо фінансового стану суб'єктів господарювання.

В процесі дослідження було використано наукові методи: теоретичного узагальнення та групування (для характеристики складових системи балансового узагальнення, а також визначення складу інформаційного наповнення балансу для цілей аналізу, бухгалтерського обліку та управління); формалізації, аналізу та синтезу (для визначення формування облікової інформації про фінансовий стан підприємства у фінансово-господарській системі підприємства); порівняння (для визначення властивостей балансу як системи); логічного узагальнення результатів (формулювання висновків).

Результати. У науковій статті розкрито характерні особливості системи та спроектовано на властивості балансу. Розглянуто класифікацію систем та відповідність і місце бухгалтерського балансу. Сприйняття балансу як системи дає можливість комплексно оцінити всі аспекти і результати господарської діяльності підприємства у встановлений момент, визначити загрози і виклики, спрогнозувати його можливості з врахуванням дії зовнішнього середовища.

Доведено необхідність розгляду балансу як елементу облікової науки та елементу практичного методу бухгалтерського обліку. За підсумками проведеного дослідження запропоновано визначення балансу як елементу облікової науки та бухгалтерського балансу як системи, яка представляє собою комплекс взаємозв'язаних складових, які поєднані за системоутворюючими ознаками у відповідні елементи (активи, зобов'язання і власний капітал) та підпорядковані спільній меті – інформувати користувачів про фінансовий стан суб'єкта господарювання на певну дату.

Перспективи. В подальших наукових дослідженнях запропоновано звернути увагу на проведенні досліджень щодо оцінки поведінки елементів системи та балансу як підсистеми у складі системи бухгалтерського обліку та управління в умовах змінного середовища.

Ключові слова: *система, властивості, бухгалтерський облік, баланс.*

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

Summary. *Introduction. In modern economic conditions, the environment of business entities is characterized by instability, frequent changes, globalization of economic processes and competition, where information plays a dominant role. This requires close attention to the informational support of the activities of the subjects in the internal and external environment.*

In the system of management and accounting, a prominent place is occupied by the balance sheet, which acts as an element of the accounting method and the central form of financial reporting, as it informs about the financial state of the entity on a certain date. Therefore, there is a need to consider the properties of the balance sheet as a system.

Purpose. The purpose of the study is to generalize the characteristics and properties of the balance sheet as a system-forming structure in the accounting system of a business entity, which contributes to its deeper and wider use for the analysis and management of business units.

Materials and methods. The research materials are: 1) national accounting standards and international financial reporting standards regarding the regulation of balance sheet information; 2) works of domestic and foreign authors who carry out their scientific and practical research in the field of accounting and analysis, in particular, regarding the financial condition of economic entities. In the research process, scientific methods were used: theoretical generalization and grouping (to characterize the components of the balance sheet generalization system, as well as to determine the composition of the information content of the balance sheet for the purposes of analysis, accounting and management); formalization, analysis and synthesis (to determine the formation of accounting information about the financial state of the enterprise in the financial and economic system of the enterprise); comparison (to determine the properties of the balance sheet as a system); logical generalization of results (formulation of conclusions).

Results. The scientific article reveals the characteristic features of the system and is designed on the properties of the balance. The classification of systems and the correspondence and place of the accounting balance are considered. Perceiving the balance sheet as a system makes it possible to comprehensively assess all aspects and results of the enterprise's economic activity at a given moment, to identify threats and challenges, to forecast its opportunities, taking into account the effects of the external environment.

The need to consider the balance sheet as an element of accounting science and an element of the practical method of accounting is proven. Based on the results of the research, it is proposed to define the balance sheet as an element of accounting science and the balance sheet as a system, which is a complex of interconnected components that are combined according to system-forming features into the corresponding elements (assets, liabilities and equity) and subordinated to a common goal – to inform users about the financial condition of the business entity as of a certain date.

Discussion. In further scientific research, it is proposed to pay attention to conducting research on the assessment of the behavior of system elements and the balance sheet as a subsystem in the accounting and management system in the conditions of a changing environment.

Key words: *system, properties, accounting, balance sheet.*

Постановка проблеми. Балансове узагальнення є широко розповсюдженим в різних сферах діяльності та галузях знань, а не тільки в бухгалтерському обліку. Баланс як певна рівновага також часто зустрічається в природі і оточуючому нас світі. Бухгалтерський облік розглядається з двох точок зору: бухгалтерський облік як наука і бухгалтерський облік як практика. Тому баланс теж варто розглядати як елемент облікової науки та елемент практичного методу бухгалтерського обліку на основі аналізу його властивостей і характерних ознак.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Баланс часто є предметом досліджень, але основна увага науковців присвячена дослідженню питань його сутності, історії виникнення та техніки і методології складання балансу як форми фінансової звітності суб'єктів господарювання [1]. Більш актуальними є праці вітчизняних і зарубіжних авторів у галузі бухгалтерського обліку та фінансового аналізу з питань аналізу показників балансу [2; 3; 4].

Якщо розглядати визначення бухгалтерського обліку як науки у формулюванні «вчення про систему формування, узагальнення та використання інформації про господарську діяльність з метою її контролю та управління на різних рівнях» [5, с. 21], то баланс як елемент облікової науки — це вчення про систему узагальнення інформації про стан господарських засобів суб'єкта господарювання на певну дату. І якщо В.Я. Плаксієнко і Р.В. Ліпський на ряду з функцією науки управління наголошують на контрольній функції бухгалтерського обліку, то балансу вона також притаманна, оскільки сальдо рахунків підтверджені результатами інвентаризації.

Про баланс можна говорити як про систему, виходячи з того, що йому притаманні ознаки системи. Основоположником загальної теорії систем вважають Людвіга фон Берталанфі, і, за його визначенням, систему трактують як комплекс взаємодіючих елементів, що перебувають у певних відношеннях між собою та зовнішнім середовищем [6, с. 9]. Усі ці характеристики притаманні бухгалтерському балансу, оскільки він представляє собою сальдо (залишки) системи рахунків, які взаємодіють між собою через інший елемент методу бухгалтерського обліку — подвійний запис. Взаємодія з зовнішнім середовищем проявляється через відображення на рахунках обліку господарських фактів життєдіяльності підприємства і їх взаємодії з іншими юридичними та фізичними особами, результати яких і відображаються у балансі. Як форма звітності

баланс є сукупністю статей, які і є сальдо рахунків бухгалтерського обліку.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою даної роботи є узагальнення характеристик та властивостей балансу як системоутворюючої структури в системі бухгалтерського обліку суб'єкта господарювання, що сприяє більш глибшому та ширшому його використанню для аналізу та управління господарюючими одиницями.

Виклад основного матеріалу. Грицюк П. М., Джоші О. І., Гладка О. М. [6, с. 18] під системою розуміють множину взаємозв'язаних елементів, які поєднані за деякими системоутворюючими ознаками та підпорядковані спільній меті. Множиною взаємозв'язаних елементів балансу є його статті, які поєднані в розділи (наприклад, у формі 1: необоротні активи, оборотні активи, власний капітал, довгострокові зобов'язання і забезпечення, поточні зобов'язання і забезпечення) з метою відображення інформації про фінансовий стан підприємства. Тому відповідно до НП(С)БО 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» [7] та МСБО 1 «Подання фінансової звітності» [8] баланс, як форма звітності, має назву звіт про фінансовий стан.

За класифікацією баланс можна віднести до матеріальних систем, оскільки за кожним елементом (статтею) стоять реальні предмети і явища. За походженням баланс як система є штучною, яка створена за участю людини, зокрема соціально-економічною системою. Відповідно до призначення баланс може бути віднесено до активних (цілеспрямованих) систем, які мають мету. Зокрема, мета балансу — забезпечення користувачів інформацією про фінансовий стан суб'єкта діяльності для прийняття управлінських рішень.

При розподілі систем на статичні та динамічні, баланс як система, відноситься до динамічних, так як з часом переходить від одного стану до іншого. Тобто, фінансовий стан суб'єкта господарювання (його активів, зобов'язань та власного капіталу) не є постійною величиною, а на різні звітні дати буде різною. Серед складових балансу найбільш динамічними є активи та зобов'язання, які змінюються після кожної господарської операції, явища чи процесу, яких багато на підприємствах (організаціях, установах) і відбуваються часто. Значно рідше змінюються складові власного капіталу. Але і власний капітал, навіть за відсутності операцій з власниками (засновниками, учасниками), змінюється із-за впливу фінансових результатів та їх розподілу, які визначають після закінчення звітного періоду.

Системи також розділяють на детерміновані та стохастичні. Баланс, як детермінована система характеризується змінами стану. Тобто поведінка системи, в даному випадку — фінансового стану суб'єкта господарювання, є визначеною, передбачуваною. Відомий поділ усіх господарських операцій за впливом на баланс на 4 типи [9, с.57]:

1) операції, які призводять до змін тільки в активі балансу: одна стаття активу збільшується, а друга зменшується на однакову суму і валюта балансу не змінюється;
2) операції, які викликають зміни тільки в пасиві балансу: одна стаття пасиву збільшується, а друга зменшується на однакову суму і валюта балансу не змінюється;
3) операції, які змінюють і актив і пасив балансу на одну й ту саму суму в сторону збільшення і валюта балансу збільшується;
4) операції, що характеризується змінами в активі й пасиві балансу на одну й ту саму суму в сторону зменшення і валюта балансу зменшується.

«За типом та характером взаємодії між елементами системи і системою та зовнішнім середовищем розрізняють лінійні і нелінійні, ієрархічні, керовані системи, системи що самоорганізуються тощо» [6, с. 27]. В даному сенсі баланс може бути віднесений до лінійних систем за характером взаємодії між статтями балансу, та балансом і зовнішнім середовищем. Разом з тим баланс є керованою системою, оскільки вид балансу (наприклад, оборотний, сальдовий, провізорний, перспективний, директивний тощо) або мета його складання визначається людиною, зокрема керівництвом (наприклад, вступний, ліквідаційний).

Однією з важливих класифікаційних ознак систем є їх складність. Простою вважається система з невеликою кількістю взаємодіючих елементів, яка не має розгалуженої структури, а обсяг інформації, що необхідний для її описування та управління, є порівняно невеликим. Під складною розуміють систему, стан якої неможливо достатньо вичерпно та точно описати, вона має розгалужену структуру і значну кількість взаємодіючих елементів. Складну систему неможливо скомпонувати з окремих підсистем, а зрозуміти можна лише аналізуючи різними методами — фізичними, хімічними, математичними тощо [6, с. 28]. Баланс за своїми характеристиками має ознаки як простої так і складної системи. Разом з тим, за описами повністю не відповідає ні під просту, ні під складну систему. Зважаючи на те, що баланс має більше ознак складної системи можна вважати його відносно складною системою, яка формується з окремих підсистем.

Підтвердженням правомірності розгляду балансу як системи є притаманні йому властивості складних систем. Однією з таких властивостей є надійність системи, яка означає здатність зберігати системоутворюючу властивість при елімінації (вилученні) деякої кількості елементів [6, с. 28]. Це означає, при відсутності сальдо за деякими рахунками бухгалтерського обліку, можуть не відображатися в балансі відповідні статті, але баланс продовжує бути інформаційною системою про фінансовий стан підприємства.

Така властивість як множинність вказує на те, що одна і та ж сукупність елементів може бути множиною різних систем, які відрізняються

системо-утворюючими властивостями та конкретними відношеннями між елементами [6, с. 30]. На прикладі балансу це можна прослідкувати за кожним його елементом. Так, наприклад, сума необоротних активів в балансі свідчать про основний капітал підприємства, які є одними з найменш ліквідних активів. Разом з тим, це засоби виробництва, які закріплені за різними матеріально-відповідальними особами і різноманітні за своїм складом, розміщені у різних структурних підрозділах підприємства і використовуються у виробничих процесах.

Сума зобов'язань у балансі надає інформацію про борги підприємства на певну дату. При цьому зобов'язання є результатом взаємовідносин з іншими фізичними та юридичними особами.

Сума власного капіталу, з одного боку, є інформацією про чисті активи підприємства. «Вартість власного капіталу виступає частиною капітальних витрат на створення вартості підприємства» [2, с. 97]. З іншого боку, власний капітал характеризує взаємовідносини з власниками (впливу на нього власників), виконує функцію розподілу фінансового результату і майна підприємства під час його ліквідації відповідно до частки окремих власників у капіталі а також «визначає рівень відповідальності підприємства і захисту прав кредиторів щодо даного підприємства як позичальника коштів» [2, с. 97].

Крім того, властивість множинності проявляється в тому, що бухгалтерський баланс відображає господарські засоби підприємства (організації, установи) в двох аспектах: з однієї сторони, за їх складом і розміщенням, з іншої — за джерелами формування і цільовим призначенням.

Властивість цілісність свідчить, що система поводить себе як єдине ціле. Це означає, що, з одного боку, система — це цілісне утворення, а з іншого — в її складі чітко можуть бути виділені окремі об'єкти (елементи) [6, с. 30]. Баланс як цілісна система проявляється звітом про фінансовий стан підприємства, який має окремі складові (елементи): активи, зобов'язання і власний капітал.

Емерджентність як властивість складної системи показує, що система в цілому має такі властивості, які не притаманні жодному з її елементів [6, с. 30]. Інформативність балансу як системи рахунків в цілому і його аналітичні можливості є значно більшими, ніж кожного рахунку зокрема. Крім того, рахунки, які входять до складу балансу як статті, не показують всіє тієї інформації, яка була відображена на рахунку протягом певного періоду від дати складання попереднього балансу. В балансі відображаються лише ті рахунки, які мають сальдо і показують лише сальдо без оборотів, які були відображені на рахунку.

Баланс в цілому дає інформацію про фінансовий стан підприємства (організації, установи) на певну дату. Окремі ж його елементи можуть свідчити лише про стан активів, зобов'язань чи власного капіталу суб'єкта господарювання, що підкріплюється такою властивістю як синергізм. Синергізм означає, що ефективність спільного функціонування елементів системи є вищою, ніж сумарна ефективність ізольованого функціонування цих же елементів [6, с. 30]. Разом усі елементи балансу дають можливість проведення аналізу складу, структури, динаміки вартості майна; стану активів та джерел засобів, вкладених у майно підприємства; фінансової стійкості; поточної платоспроможності та ліквідності; можливого банкрутства; ділової активності; дають можливість оцінити ефективність управління майном підприємства тощо [3, с.45; 4, с. 27].

Властивість еквіпотенційність означає, що «кожну систему можна розглядати як підсистему іншої більш крупної системи; кожен елемент системи, в свою чергу, є системою [6, с. 30]». Так, баланс як система рахунків є підсистемою бухгалтерського обліку, який, в свою чергу, є складовою системи управління підприємством. Також синтетичні рахунки, які відображені в балансі, формуються за даними системи субрахунків, які об'єднуть дані за аналітичними рахунками.

Крім цього, однією з характеристик системи є здатність до самозбереження. До властивостей, що формують здатність системи до самозбереження належать:

- здатність зберігати рівноважний стан незалежно від умов зовнішнього середовища;
- здатність динамічно реагувати на зміни й впливи навколишнього середовища за рахунок структурних перебудов [6, с. 31].

Балансове узагальнення сальдо усіх рахунків представляє собою дві рівнозначні частини: актив і пасив. Незалежно від фактів господарського життя підприємства (операцій, явищ, процесів), усі вони відображаються за дебетом одного рахунка і кредитом іншого однаковою рівновеликою сумою. В підсумку в балансі у активі господарські засоби відображаються за натурально-речовим складом і місцем розміщення в економічній діяльності, а у пасиві — за джерелами надходження, належністю і цільовим призначенням. Отож, в сумарному вираженні це однакові значення, тобто актив завжди дорівнює пасиву незалежно від кількості чи змісту господарських операцій, явищ, процесів, а також вони відбуваються в середині підприємства чи назовні. Тому баланс як система має здатність зберігати рівноважний стан незалежно від умов зовнішнього середовища.

При цьому баланс також має здатність динамічно реагувати на зміни й впливи навколишнього середовища. Це відбувається за рахунок структурних перебудов: зміни кількості, назв та суми розділів, зміни кількості, назв та суми статей в розділах. Формування балансу як форми звітності взагалі здійснюється відповідно до потреб внутрішніх і зовнішніх користувачів. Суб'єкти господарювання сьогодні для задоволення потреб стейкхолдерів мають можливість відповідно до Методичних рекомендацій Міністер-

ства фінансів України щодо заповнення форм фінансової звітності [10] можуть визначати склад статей, за якими розкривається інформація, а саме можуть:
– не наводити статті, які передбачені у формах фінансової звітності, затверджених національними положеннями (стандартами), якщо за ними відсутня інформація до розкриття і такої інформації не було в попередньому звітному періоді;
– включати додаткові статті до фінансових звітів у порядку, який визначено в НП(С)БО 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» [7], якщо інформація статті є суттєвою та оцінка може бути достовірно визначена. Варто зазначити, що як форма фінансової звітності, баланс здатний найбільш швидко та динамічно реагувати на зміни й впливи навколишнього середовища.

Баланс, як відкрита складна система, має низку характерних особливостей, що проявляється в диференціації, коли різні складові системи виконують різні функції і не є взаємозамінними [6, с. 31]. Кожен рахунок має своє призначення, як і кожна стаття балансу чи елемент несе відповідне інформаційне повідомлення.

Ще однією характерною особливістю балансу є його цілеспрямованість, тобто, поведінка системи та її структура спрямовані на досягнення певної мети. Основною метою балансу є надання зацікавленим особам інформації про фінансовий стан підприємства. Тобто показати, що підприємство має (активи) і за рахунок чого це фінансується (власний капітал та залучений капітал (зобов'язання)).

Історичність — це властивість системи проходити різні етапи свого розвитку і змінюватися в результаті реконструкції, реорганізації, реструктуризації та адаптуватися до нових умов зовнішнього середовища. Чим складніша система, тим більше вона здатна до самоорганізації і самозбереження, яке здатна здійснювати за рахунок структурних та якісних змін. Баланс як складна система в історичному розвитку неодноразово змінювався: змінювалися кількість і назви розділів, вдосконалювалася їх наповненість за кількістю та різноманітністю статей. Орієнтація на потреби користувачів, міжнародні стандарти фінансової звітності та передову світову практику звітування сформували сучасний вигляд та інформаційну наповненість балансу.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Результати дослідження свідчать, що баланс є складним інструментом бухгалтерського обліку, який розвивається разом з розвитком підприємства, економіки держави та суспільства. Як відкрита, складна, штучно створена система, баланс має низку характерних особливостей, що забезпечує його аналітичні можливості.

Бухгалтерський баланс як система представляє собою комплекс взаємозв'язаних складових, які поєднані за системоутворюючими ознаками у відповідні елементи (активи, зобов'язання і власний капітал) та підпорядковані спільній меті — інформувати користувачів про фінансовий стан суб'єкта господарювання на певну дату. Сприйняття балансу як системи дає можливість комплексно оцінити всі аспекти і результати господарської діяльності підприємства у встановлений момент, визначити загрози і виклики, спрогнозувати його можливості з врахуванням дії зовнішнього середовища.

Оцінка поведінки елементів системи та балансу як підсистеми у складі системи бухгалтерського обліку та управління в умовах динамічно змінного середовища є перспективою подальших досліджень.

Література

1. Погорелова Т. П., Сьоміна О. Р. Бухгалтерський баланс: його сутність, історія виникнення та технологія складання. *Агросвіт.* 2017. № 1–2, С. 44–48. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/1-2_2017/10.pdf (дата звернення 15.01.2026).

2. Давидов О. І. Визначення вартості власного капіталу під час оцінки вартості підприємств. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету.* 2017. С. 97–102. URL: http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2017/23-1-2017/23.pdf (дата звернення 09.01.2026).

3. Захарченко В. І., Лук'янчук О. М. Становлення та розвиток систематизованого аналізу фінансової звітності. *ECONOMICS: time realities.* 2023. № 4(68). С. 38–49. URL: https://economics.net.ua/files/archive/2023/No4/38.pdf (дата звернення 03.01.2026).

4. Назаренко О. В., Горшкова Ю. А. Місія фінансового аналізу в процесі оцінки балансу підприємства. *Інвестиції: практика та досвід.* 2021. № 20. С. 25–29. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/20_2021/6.pdf (дата звернення 08.01.2026).

5. Плаксієнко В. Я., Ліпський Р. В. «Ядро» та змінні у визначенні, предметі і методі бухгалтерського обліку. *Бухгалтерський облік як наука; від основ до наукової картини світу* [колективна монографія] / за заг. ред. В. Я. Плаксієнка. Київ : «Центр учбової літератури», 2021. 320 с. С. 19–37. URL: https://dspace.pdau.edu.ua/server/api/core/bitstreams/ede0634c-4caa-4490-a2d0-12cd60830fb6/content (дата звернення 07.01.2026).

6. Грицюк П. М., Джоші О. І., Гладка О. М. Основи теорії систем і управління: навч. посіб. Рівне : НУВГП, 2021. 272 с. URL: https://ep3.nuwm.edu.ua/20653/1/%D0%9E%D1%81%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B8%20%D1%82%D0%B5%D0%BE%D1%80%D1%96%D1%97%20%D1%81%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B5%D0%BC%20%D1%96%20%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F.pdf (дата звернення 25.12.2026).

7. НП(С)БО 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності». Верховна рада України. Документ z0336-13. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13#n17 (дата звернення 05.01.2026).

8. МСБО 1 «Подання фінансової звітності». *Верховна Рада України.* Документ 929_013. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_013#Text (дата звернення 13.01.2026).

9. Садовська І. Б. Бухгалтерський облік: конспект лекцій. Луцьк : Вежа-Друк, 2023. 258 с. URL: https://vstup.htek.com.ua/wp-content/uploads/2024/10/14.3-BO_sadovska.pdf (дата звернення 18.12.2026).

10. Методичні рекомендації щодо заповнення форм фінансової звітності. Затверджено наказом Міністерства фінансів України 28.03.2013 № 433. Документ v0433201-13. *Верховна Рада України.* URL: https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0433201-13/conv#Text (дата звернення 20.01.2026).

References

1. Pohorielova T. P., Somina O. R. (2017). Bukhhalterskyi balans: yoho sutnist, istoriia vynyknennia ta tekhnolohiia skladannia **[**Balance sheet: its essence, history of origin and technology of compilation**].** *Ahrosvit,* № 1–2. Pp. 44–48. Available at: http://www.agrosvit.info/pdf/1-2_2017/10.pdf [in Ukrainian].

2. Davydov O. I. (2017). Vyznachennia vartosti vlasnoho kapitalu pid chas otsinky vartosti pidpryiemstv [Determining the value of equity capital when assessing the value of enterprises]. *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu.* Pp. 97–102. Available at: http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2017/23-1-2017/23.pdf [in Ukrainian].

3. Zakharchenko V. I., Lukianchuk O. M. (2023). Stanovlennia ta rozvytok systematyzovanoho analizu finansovoi zvitnosti [Formation and development of a systematic analysis of financial reporting]. *ECONOMICS: time realities*. № 4(68), Pp. 38–49. Available at: https://economics.net.ua/files/archive/2023/No4/38.pdf [in Ukrainian].

4. Nazarenko O. V., Horshkova Yu. A. (2021). Misiia finansovoho analizu v protsesi otsinky balansu pidpryiemstva [The mission of financial analysis in the process of assessing the company's balance sheet]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*. № 20. Pp. 25–29. Available at: http://www.investplan.com.ua/pdf/20_2021/6.pdf. [in Ukrainian].

5. Plaksiienko V. Ia., Lipskyi R. V. (2021). "Iadro" ta zminni u vyznachenni, predmeti i metodi bukhhalterskoho obliku ["Core" and variables in the definition, subject and method of accounting]. *Bukhhalterskyi oblik yak nauka; vid osnov do naukovoi kartyny svitu* [kolektyvna monohrafiia] / za zah. red. V. Ya. Plaksiienka. Kyiv: "Tsentr uchbovoi literatury". 320 p. Pp. 19–37. Available at: https://dspace.pdau.edu.ua/server/api/core/bitstreams/ede0634c-4caa-4490-a2d0-12cd60830fb6/content [in Ukrainian].

6. Hrytsiuk P. M., Dzhoshi O. I., Hladka O. M. (2021). Osnovy teorii system i upravlinnia: navch. Posib [Fundamentals of systems theory and management]. Rivne: NUVHP. 272 p. Available at: https://ep3.nuwm.edu.ua/20653/1/%D0%9E%D1%81%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B8%20%D1%82%D0%B5%D0%BE%D1%80%D1%96%D1%97%20%D1%81%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B5%D0%BC%20%D1%96%20%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F.pdf [in Ukrainian].

7. NP(S)BO 1 "Zahalni vymohy do finansovoi zvitnosti" [National accounting standard 1 "General requirements for financial reporting"]. Verkhovna Rada Ukrainy. Dokument z0336–13. Available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13#n17 [in Ukrainian].

8. MSBO 1 "Podannia finansovoi zvitnosti". Verkhovna rada Ukrainy. Dokument 929_013 [International Accounting Standard 1 "Submission of financial statements"]. Available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_013#Text [in Ukrainian].

9. Sadovska I. B. (2023). Bukhhalterskyi oblik: konspekt lektsii [Accounting]. Lutsk: Vezha-Druk. 258 p. Available at: https://vstup.htek.com.ua/wp-content/uploads/2024/10/14.3-BO_sadovska.pdf [in Ukrainian].

10. Metodychni rekomendatsii shchodo zapovnennia form finansovoi zvitnosti [Methodical recommendations for filling out financial reporting forms.]. Zatverdzheno nakazom Ministerstva finansiv Ukrainy 28.03.2013 № 433. Dokument v0433201–13. Verkhovna Rada Ukrainy. Available at: https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0433201–13/conv#Text [in Ukrainian].

УДК 657.1:338

Фоміна Олена Володимирівна
доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри обліку та оподаткування
Державний торговельно-економічний університет
Fomina Olena
Doctor of Economic Sciences, Professor,
Head of the Department of Accounting and Taxation
State University of Trade and Economics
ORCID: 0000-0002-4962-3298

DOI: 10.25313/2520-2294-2026-1-11908

ОПТИМІЗАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ ДЛЯ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ КОНЦЕСІЙНИХ ПРОЄКТІВ: ІНСТРУМЕНТИ ТА ВИКЛИКИ

OPTIMIZATION OF MANAGERIAL ACCOUNTING FOR EVALUATING THE EFFICIENCY OF CONCESSION PROJECTS: TOOLS AND CHALLENGES

Анотація. *Вступ. Управлінський облік у концесійних проєктах є ключовим інструментом для забезпечення ефективного партнерства між державою та приватним сектором, вирішуючи проблему недостатньої інформаційної підтримки управлінських рішень у довгострокових проєктах з високими ризиками. Метою дослідження є розробка теоретичних засад й обґрунтування методологічних підходів та практичних інструментів оптимізації управлінського обліку для оцінки ефективності концесійних проєктів шляхом інтеграції фінансових, нефінансових і соціально-економічних індикаторів.*

Метою дослідження є розробка теоретичних засад й обґрунтування методологічних підходів та практичних інструментів оптимізації управлінського обліку для оцінки ефективності концесійних проєктів шляхом інтеграції фінансових, нефінансових та соціально-економічних індикаторів.

Матеріали й методи. Методологічну основу становлять аналіз і синтез сучасних наукових праць, порівняння методів управлінського обліку, кейс-стаді, а також узагальнення практичного досвіду щодо управління концесійними проєктами. Методологічну основу становлять аналіз і синтез сучасних наукових праць, порівняння методів управлінського обліку, кейс-стаді, а також узагальнення практичного досвіду щодо управління концесійними проєктами.

Результати демонструють ефективність трьох груп управлінських інструментів: фінансово-аналітичних, ризик-менеджменту і багатокритеріальних, які забезпечують прогнозування ризиків, оцінку фінансової стійкості проєктів та баланс інтересів стейкхолдерів. Показано ефективність застосування системної динаміки для моделювання оптимального строку концесії, fuzzy MCDM для інтеграції якісних і кількісних критеріїв, Balanced Scorecard для поєднання фінансових і нефінансових KPI. Умови воєнного стану в Україні (станом на 01.01.2025 діють 22 договори ДПП, з яких 9 концесійних) підкреслюють потребу в адаптивних інструментах для управління форс-мажорними ризиками. Проведене дослідження підтверджує, що традиційні фінансові інструменти мають суттєві обмеження через ігнорування невизначеності, ризиків та тривалості концесійних проєктів. Запропоноване поєднання методів дозволяє інтегрувати фінансові та соціально-економічні індикатори, враховувати операційні та інституційні чинники й формувати комплексну систему управлінського обліку.

Перспективи. Перспективи дослідження включають адаптацію методів управлінського обліку для різних секторів концесійної діяльності, а також їх застосування в умовах невизначеності та кризи, впровадження IT-систем для підвищення прозорості та дослідження впливу воєнних ризиків на стійкість концесій.

Ключові слова: *концесійні проєкти, концесія, управлінський облік, оцінка ефективності, оптимізація, стійкість, ризик-менеджмент*

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

Summary. *Introduction. Managerial accounting in concession projects serves as a critical tool for ensuring effective state-private partnerships, addressing the challenge of insufficient informational support for managerial decisions in long-term, high-risk projects. The study aims to develop theoretical foundations, substantiate methodological approaches, and propose practical tools for optimizing managerial accounting to assess the efficiency of concession projects through the integration of financial, non-financial, and socio-economic indicators.*

The purpose of the study is to develop theoretical foundations and justify methodological approaches and practical tools for optimizing management accounting to assess the effectiveness of concession projects by integrating financial, non-financial, and socio-economic indicators.

Materials and methods. The methodological basis consists of the analysis and synthesis of contemporary scientific works, comparison of management accounting methods, case studies, and generalization of practical experience in concession project management. The methodological basis consists of the analysis and synthesis of contemporary scientific works, comparison of management accounting methods, case studies, and generalization of practical experience in concession project management.

Materials and methods. The methodological framework comprises analysis and synthesis of contemporary scientific literature, comparison of managerial accounting methods, case studies, and generalization of practical experience in managing concession projects.

Results. The results demonstrate the effectiveness of three groups of managerial tools: financial-analytical, risk management, and multi-criteria, which enable risk forecasting, assessment of project financial stability, and alignment of stakeholder interests. The effectiveness of system dynamics for modeling optimal concession periods, fuzzy MCDM for integrating qualitative and quantitative criteria, and Balanced Scorecard for combining financial and non-financial KPIs is demonstrated. Wartime conditions in Ukraine (with 22 PPP agreements, including 9 concessions, as of 01.01.2025) highlight the need for adaptive tools to manage force majeure risks. The study confirms that traditional financial tools are significantly limited due to their neglect of uncertainty, risks, and the prolonged duration of concession projects. The proposed combination of methods facilitates the integration of financial and socio-economic indicators, accounts for operational and institutional factors, and establishes a comprehensive managerial accounting system.

Discussion. Research prospects include adapting managerial accounting methods for various concession sectors, their application in conditions of uncertainty and crisis, implementing IT systems to enhance transparency, and studying the impact of wartime risks on concession sustainability.

Key words: *concession projects, concession, managerial accounting, performance evaluation, optimization, sustainability, risk management*

Постановка проблеми. Концесійні проєкти як форма державно-приватного партнерства характеризуються довгостроковим горизонтом реалізації, значними інвестиційними обсягами та складною структурою ризиків, що зумовлює підвищені вимоги до системи управлінського обліку. В умовах високої невизначеності, мінливості економічного середовища, регуляторних змін і форс-мажорних обставин традиційні інструменти управлінського обліку виявляються недостатніми для забезпечення повноцінної інформаційної підтримки управлінських рішень.

Основна проблема полягає у фрагментарності підходів до оцінки ефективності концесійних проєктів, які переважно ґрунтуються на фінансових показниках і не враховують комплексний вплив ризиків, соціально-економічних ефектів та динаміки проєктів протягом усього життєвого циклу. Такий підхід ускладнює прогнозування результатів, оптимальний розподіл ризиків між сторонами та своєчасну адаптацію управлінських рішень.

Особливої актуальності ця проблема набуває в умовах воєнного стану в Україні, коли зростає ймовірність порушення фінансових потоків, призупинення проєктів і перегляду умов концесійних угод. За таких обставин виникає потреба в удосконаленні управлінського обліку шляхом інтеграції фінансових, нефінансових і соціально-економічних показників, а також застосування адаптивних аналітичних інструментів, здатних забезпечити комплексну оцінку ефективності концесійних проєктів та підтримку стратегічних управлінських рішень.

Аналіз останніх досліджень та публікацій свідчить про актуальність проблематики державно-приватного партнерства та концесійних угод. Наукові дослідження зосереджуються на теорії та практиці такого партнерства та доводять його суттєве значення для розвитку державного й приватного секторів економіки [1; 2], підкреслюючи, що врегулювання питань передачі ризиків має безпосередній вплив на величину витрат партнерів і впливає на облікове забезпечення управління [3, с. 41–42]. Водночас, як зазначають Прокопенко Ж. та інші, у вітчизняній бухгалтерській науці проблеми обліку операцій за договором концесії, як і питання обліково-аналітичного забезпечення управління проєктами ДПП залишилися поза увагою науковців [4, с. 43]. Пашкевич М. підкреслює, що дослідження процесів обліку та бюджетування ДПП часто мають фрагментарний характер, оскільки зосереджуються переважно на виконанні поточних зобов'язань, ігноруючи майбутні ризики, умовні зобов'язання, позабалансові активи та їх вплив на фіскальну стабільність проєктів [5]. Більшість науковців підкреслюють наявність суттєвих особливостей обліку концесійних

проєктів [4; 6] та відзначають необхідність посилення уваги до облікового забезпечення управлінських рішень [3–5; 7].

У науковій літературі проблематика управлінського обліку в концесійних проєктах розглядається крізь призму оптимізації інформаційної підтримки управлінських рішень та оцінки ефективності партнерства. Дослідники підкреслюють важливість комплексного підходу, що поєднує фінансові методи із системними моделями, які враховують невизначеність та ризики довгострокових контрактів [8; 9]. Значна увага приділяється застосуванню інструментів та методів, які дозволяють моделювати оптимальний строк концесії та адаптувати управління до змін зовнішнього середовища [10; 11]. Окремі автори акцентують на важливості інтеграції показників ефективності у практику управлінського обліку для досягнення стратегічних цілей проєктів [12; 13]. У наукових працях також підкреслюється доцільність використання багатокритеріальних методик, які дозволяють враховувати не лише фінансові результати, але й соціально-економічні вигоди від концесій [14]. Оптимізація управлінського обліку в концесійних проєктах вимагає комплексних змін, які охоплюють як удосконалення методології обліково-аналітичного забезпечення, так і адаптацію нормативно-правових засад концесійної діяльності [4]. Таким чином, сучасні дослідження формують методологічну базу, що поєднує традиційні фінансові індикатори та інноваційні інструменти, забезпечуючи більш комплексну оцінку ефективності концесійних проєктів. Водночас недостатньо опрацьованими залишаються питання оптимального поєднання методів управлінського обліку, а також розробка універсальних інструментів для оцінки ефективності різних секторів концесійної діяльності.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є обґрунтування теоретико-методологічних підходів та розробка практичних рекомендацій щодо оптимізації системи управлінського обліку для оцінки ефективності концесійних проєктів в умовах довгостроковості, високої невизначеності та ризиків. Для досягнення поставленої мети у статті передбачено розв'язання таких завдань: узагальнити сучасні наукові підходи до управлінського обліку концесійних проєктів та оцінки їх ефективності; проаналізувати обмеження традиційних фінансових методів оцінки ефективності (NPV, IRR, PI) у довгострокових концесійних угодах; обґрунтувати доцільність використання інструментів системної динаміки, реальних опціонів та багатокритеріальних методів у системі управлінського обліку; сформувати класифікацію аналітичних інструментів управлінського обліку для оцінки ефективності концесійних проєктів; визначити напрями оптимізації управлінського обліку з урахуванням фінансових, нефінансових та соціально-економічних показників, а також впливу форс-мажорних чинників.

Основні результати дослідження. Концесійні проєкти становлять ключову форму державно-приватного партнерства (ДПП), що є вирішальним для розвитку інфраструктури та надання публічних послуг. На основі даних центральних та місцевих органів виконавчої влади станом на 01.01.2025 в Україні реалізується 22 договори на умовах державно-приватного партнерства: 9 концесійних; 6 договорів про спільну діяльність; 7 інших договорів; 11 договорів призупинено через збройну агресію росії (Рис. 1).

Відповідно до Рис. 1, ці проєкти охоплюють різні регіони та сектори економіки. Найбільше договорів реалізується у сфері збору, очищення

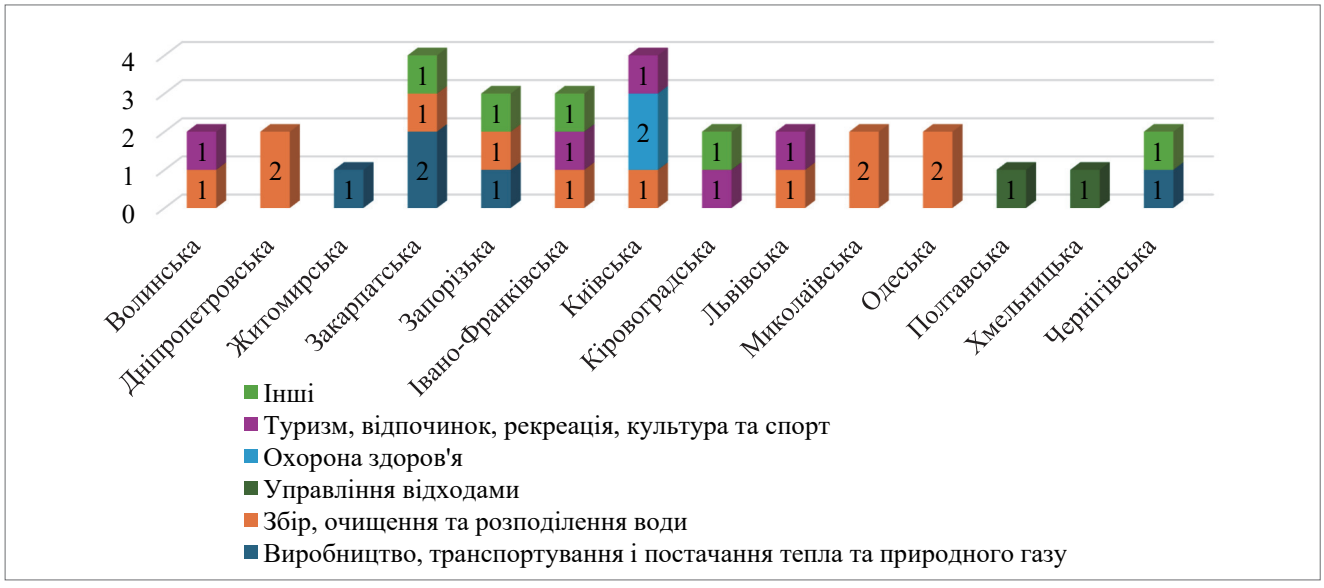


Рис. 1. Державно-приватне партнерство в Україні в 2025 році

Джерело: [15]

та розподілення води — загалом 11 проєктів у восьми регіонах, другим за кількістю напрямом є сфера виробництва, транспортування та постачання тепла і природного газу — 4 проєкти, зосереджені переважно у західних областях (Закарпатська, Житомирська, Чернігівська). Окрему увагу заслуговують проєкти в галузях управління відходами, туризму, культури та рекреації, які реалізуються здебільшого у центральних і західних регіонах [15].

Довгостроковість концесійних проєктів, значні інвестиції та складна структура ризиків створюють специфічні виклики для системи обліку. Вони потребують запровадження гнучких і водночас оптимальних та прозорих інструментів управлінського обліку, здатних забезпечити повноту інформації протягом усього життєвого циклу проєкту. Управлінський облік у концесійних проєктах має на меті формування інформаційної бази для прийняття управлінських рішень, прогнозування ризиків та оцінки довгострокової ефективності співпраці між державою та приватним партнером. Правильний розподіл ризиків такого партнерства є вигідним для обох партнерів, оскільки дозволяє зменшити витрати на проєкт та підвищити успішність його реалізації [3, с. 45]. Відповідно до наукових підходів, ефективність концесійної моделі повинна розглядатися через систему багатовимірних критеріїв, які охоплюють фінансову стабільність, соціально-економічні вигоди, а також стійкість законодавчого регулювання та інституційної підтримки [8].

Для оцінки економічної ефективності концесійних проєктів Costa et al. пропонують порівняльний аналіз альтернативних моделей концесій з використанням фінансових показників, таких як чиста теперішня вартість (NPV) та внутрішня норма прибутковості (IRR), які вважаються ефективними для оцінки фінансової результативності. Водночас науковці наголошують, що традиційні методи без урахування екзогенних факторів (економічних, соціальних, політичних) можуть бути недостатніми та підкреслюють важливість розподілу ризиків для підвищення ефективності [9].

Одним із ключових завдань управлінського обліку є визначення оптимального періоду концесії, що напряму впливає на розподіл ризиків і вигод між сторонами [16]. Використання підходу реальних опціонів (Real Options Approach, ROA) дозволяє врахувати невизначеність та гнучкість управлінських рішень у довгострокових контрактах [10; 17]. Це особливо актуально для інфраструктурних проєктів, де коливання попиту, інфляційні фактори та зміни регуляторного середовища можуть радикально змінити фінансові потоки.

Дослідження підтверджують, що оцінка ефективності, яка базується лише на традиційних методах (наприклад, NPV/Чиста теперішня вартість, IRR/Внутрішня норма прибутковості, PI/Індекс прибутковості), має певні обмеження для концесійних проєктів через довгостроковість, ризикованість, невизначеність, довгий період окупності та складність вибору ставки дисконтування [8, с. 73; 10]. Натомість науковцями пропонується підхід системної динаміки (system dynamics), який вважається ефективним для моделювання складних взаємозв'язків і оптимізації тривалості концесійного періоду. Метод системної динаміки дозволяє враховувати ключові показники, такі як грошові потоки, розподіл ризиків (трафіку, доходів) і точки фінансової нестабільності, забезпечуючи комплексну оцінку економічної ефективності. Цей підхід інтегрується в управлінський облік через прогнозування сценаріїв й аналіз чутливості до змін параметрів, що сприяє кращому управлінню фінансовими результатами ДПП [11].

Вагомим для оцінки ефективності ДПП є використання Key Performance Indicator (KPI, ключові показники ефективності) та Balanced Scorecard (BSC, збалансована система показників), які вважаються ефективними для оцінки концесій в умовах невизначеності та дозволяють інтегрувати фінансові (дохід, рентабельність) і нефінансові KPI (соціальна цінність, операційна ефективність), забезпечуючи комплексне управління проєктами. Науковці наголошують на необхідності прогнозно-аналітичних інструментів управлінського обліку для оцінки довгострокової ефективності проєктів [12; 13; 18].

Водночас, управлінський облік у концесійних проєктах передбачає й соціально-економічні показники, що характеризують якість послуг, рівень задоволеності споживачів та ступінь досягнення соціально-економічних цілей. Так, Santos et al. пропонують багатокритеріальний підхід, який базується на fuzzy MCDM-методиці, що дозволяє враховувати як кількісні, так і якісні показники у системі оцінювання [14].

Таким чином, методологічні засади управлінського обліку в концесійних проєктах ґрунтуються на інтеграції фінансових, нефінансових та соціально-економічних індикаторів. Вони формують основу для динамічного управління ефективністю, що забезпечує збалансування інтересів держави, інвестора та суспільства.

Оптимізація управлінського обліку вимагає використання як класичних інструментів, так й новітніх методів прогнозування та контролю. Ключові інструменти можна поділити на кілька груп (Табл. 1):

Як підкреслюють Прокопенко Ж. та інші, ефективне управління концесійними проєктами неможливе без єдиної інформаційної системи, що акумулює дані про фінансові, операційні та соціально-економічні результати. Запровадження спеціалізованих інформаційних систем для обліку концесійної діяльності підвищує прозорість, дозволяє інтегрувати дані з державними реєстрами та фінансовою звітністю, що особливо актуально для підвищення інвестиційної привабливості та довіри з боку суспільства [4].

Поєднання традиційних та сучасних методів управлінського обліку у концесійних проєктах до-

Таблиця 1

Групи аналітичних інструментів управлінського обліку для оцінки ефективності концесійних проєктів

Група інструментів	Методи / Інструменти	Ефективність	Застосування
Фінансово-аналітичні інструменти	NPV, IRR, DPP, PI	Основні для оцінки фінансової доцільності, але обмежені через ігнорування невизначеності та складність вибору ставки дисконтування	Оцінка фінансових потоків і порівняння альтернативних моделей концесій
	Cost-Benefit Analysis (CBA)	Ефективний для врахування фінансових і соціально-економічних впливів, але потребує точних даних	Оцінка фінансових і соціальних вигод проєктів
	Моделювання оптимального терміну концесії	Ефективний завдяки поєднанню аналізу грошових потоків і реальних опціонів (ROA) для врахування гнучкості	Визначення тривалості концесії для балансування ризиків і вигод
Інструменти ризик-менеджменту	Монте-Карло моделювання	Ефективний для оцінки ймовірнісних сценаріїв (трафіку, тарифів, валютних курсів)	Прогнозування фінансових результатів і оцінка ризиків
	Системна динаміка (System Dynamics)	Ефективний для моделювання складних взаємозв'язків і виявлення точок фінансової нестабільності	Аналіз ризиків і оптимізація умов концесій
	Формування резервів ризику та stress-testing	Забезпечує стійкість проєктів до економічних і політичних змін	Оцінка стійкості фінансових моделей до криз
Багатокритеріальні методи оцінки	Fuzzy MCDM	Ефективний для інтеграції кількісних та якісних параметрів в умовах невизначеності	Оцінка фінансових, соціальних й екологічних аспектів проєктів
	Balanced Scorecard (BSC)	Ефективний для інтеграції фінансових (ROI, дохід) і нефінансових KPI (якість послуг, соціальна цінність)	Комплексна оцінка ефективності через фінансові та нефінансові показники

Джерело: сформовано автором

водить свою ефективність у різних секторах — від енергетики до транспортної та водної інфраструктури, що підтверджується результативністю та науковою обґрунтованістю їх практичного застосування.

Costa et al. застосовують економіко-математичне моделювання за допомогою показників NPV та IRR для аналізу даних 23 португальських дорожніх концесій та доводять, що моделі реальних платних концесій ефективніші через кращий розподіл ризиків на приватний сектор. Методологічна основа дослідження включає контроль екзогенних факторів для точнішого порівняння, що інтегрується в управлінський облік через оцінку фінансових потоків та ризиків [9]. Цей підхід демонструє практичне застосування методів оцінки економічної ефективності шляхом порівняння фінансових результатів різних моделей концесій, що може бути використано в управлінському обліку для прогнозування та моніторингу ефективності.

У дослідженні Danylkiv K. et al. запропоновано метод оцінки економічної ефективності концесійного проєкту будівництва автомобільної дороги Львів–Рава-Руська (довжиною 55,5 км) на основі моделі життєвого циклу. Метод інтегрує етапи будівництва та експлуатації з використанням індикатора «economic acceleration» для моделювання інтенсивності змін у грошових потоках, на відміну від традиційних показників, таких як NPV та IRR. Для оптимізації проєкту автори рекомендують подовження маршруту, скорочення інвестиційної фази та детальне планування, що ілюструє практичне застосування управлінського обліку для оцінки ризиків та ефективності в концесійних проєктах. Модель життєвого циклу дозволила оцінити інвестиційні, операційні та фінансові потоки без урахування ПДВ, з амортизацією та податком на прибуток, забезпечуючи комплексний підхід до управління [8].

У дисертаційному дослідженні Khoza R. B.M. використовується модель періоду концесії, яка включає оцінку фінансової цінності (value for money), надійності, ефективності та соціальної цінності через структуроване опитування експертів методом e-Delphi. Методика застосована до водних концесій у Південній Африці для прогнозування інвестиційних результатів. Це дозволило врахувати як фінансові, так і соціальні ефекти, зокрема зменшення втрат води та підвищення доступності послуг, що стало переконливим аргументом на користь інвестування [16]. Підхід демонструє, як управлінський облік може інтегрувати нефінансові показники для оцінки соціального впливу проєктів.

Liu et al. використовують Balanced Scorecard (BSC) для оцінки концесійного проєкту платної дороги в Австралії на основі моніторингу фінансових (ROI, дохід від тарифів), клієнтських (скарги

користувачів), операційних (ефективність експлуатації) та інноваційних (впровадження технологій) показників. BSC допомогла виявити низьку задоволеність користувачів, що спонукало до вдосконалення пропускної здатності проєкту. Цей приклад ілюструє, як BSC інтегрує фінансові та нефінансові KPI для комплексного управління концесіями [18].

Важливим інструментом управління невизначеністю у довгострокових проєктах є моделювання ризиків. Монте-Карло моделювання, запропоноване Marques et al., дозволяє розрахувати ймовірнісні сценарії впливу зміни ключових параметрів (трафіку, тарифів, валютних курсів) на кінцеві результати проєкту [10]. Наприклад, у транспортних концесіях воно використовується для оцінки ризиків доходів і формування резервів.

Особливе місце займають багатокритеріальні методи оцінки ефективності. Так, fuzzy MCDM-підходи дозволяють інтегрувати як кількісні, так і якісні параметри, які важко виміряти точними показниками. Santos et al. застосували цей підхід для оцінки двох дорожніх концесій у Бразилії, врахувавши не лише фінансову стійкість, а й рівень задоволеності користувачів та екологічні фактори [14]. Метод інтегрує кількісні (фінансова стійкість) та якісні параметри (задоволеність користувачів, екологічний вплив), дозволяючи експертам визначати вагомість операційних, фінансових та соціальних категорій. Проведене дослідження виявило, що операційна ефективність є пріоритетною, але поточні контракти не оптимальні, що демонструє практичне застосування багатокритеріальних методів в управлінському обліку для вдосконалення оцінки ефективності [14].

Застосування різноманітних методів управління концесійними проєктами має особливе значення в умовах форс-мажору, таких як війна в Україні, що спричинила окупацію територій, відтік інвестицій, зупинку інфраструктурних об'єктів і необхідність адаптації концесійних угод. Зокрема, законодавчі зміни, які набудуть чинності в Україні в жовтні 2025 року, дозволяють адаптувати концесійні угоди до умов форс-мажору, включаючи призупинення строків договорів, зміну фінансових умов і врегулювання соціальних питань, що підкреслює важливість гнучких методів управлінського обліку для забезпечення стійкості проєктів в умовах невизначеності [19].

Висновки і перспективи подальших досліджень. Проведене дослідження довело, що оптимізація управлінського обліку у концесійних проєктах є критично важливою для підвищення ефективності державно-приватного партнерства. Традиційні фінансові методи оцінки, зокрема NPV, IRR та PI, мають суттєві обмеження у довгострокових проєктах через високий рівень невизначеності, складність вибору ставки дисконтування та ризикованість інвестицій. Результати демонструють ефективність трьох груп інструментів: фінансово-аналітичних (NPV, IRR, DPP, PI; Cost-Benefit Analysis; моделювання оптимального терміну концесії), ризик-менеджменту (Монте-Карло; системна динаміка; аналіз ризику та stress-testing) і багатокритеріальних (KPI; Fuzzy MCDM; Balanced Scorecard), які забезпечують баланс інтересів стейкхолдерів та оптимізацію в умовах форс-мажору.

Запропоноване використання комбінованого підходу на основі інтеграції інструментів та методів управлінського обліку забезпечує багатовимірну оцінку ефективності концесійних проєктів, враховуючи як економічні, так і соціально-економічні та інституційні аспекти. Встановлено, що адаптивні інструменти управлінського обліку дозволяють більш гнучко реагувати на зміну зовнішнього середовища, розподіляти ризики між сторонами та підтримувати баланс інтересів держави, приватного інвестора й суспільства.

Виклики оптимізації управлінського обліку включають довгостроковість проєктів, залежність від співфінансування, політичні, економічні та соціальні ризики, а також форс-мажорні обставини, що посилюють невизначеність проєктів. Особливості моделі життєвого циклу концесійних проєктів зумовлює потребу в точних прогнозах фінансових потоків та економічних результатів, що спричиняє розрив між теоретичними моделями управлінського обліку та практикою.

Подальший науковий пошук доцільно зосередити на розробці методик управлінського обліку для різних секторів концесійної діяльності з урахуванням їх галузевих особливостей. Перспективними напрямами є удосконалення моделей оцінки ризиків у надзвичайних умовах (економічних криз, воєнних дій, соціальних потрясінь), застосування цифрових інструментів для автоматизації управлінського обліку, інтеграція ESG-показників у систему оцінювання, а також дослідження впливу регуляторних змін на стійкість концесійних угод. Особливої уваги потребує практична апробація системної динаміки та інструментів штучного інтелекту для прогнозування результатів і забезпечення прозорості управління концесійними проєктами.

Література

1. Ebekozien A., Samsurijan M.S. Concession of Public Infrastructure: Pitfalls and Solutions from Construction Consultants Perspective. *Asian Journal of Civil Engineering.* 2022. Vol. 23, No. 5. P. 753–764. DOI: https://doi.org/10.1007/s42107-022-00455-7

2. Mohammed N., Salem Y., Ibanez M., Bertolini L. How Can Public-Private Partnerships (PPPs) be Successful? World Bank. 2025. URL: https://www.worldbank.org/en/region/mena/brief/how-can-public-private-partnerships-ppps-be-successful (дата звернення: 25.01.2026).

3. Легенчук С.Ф., Вигівська І.М., Хоменко Г.Ю. Управління ризиками публічно-приватного партнерства в межах виконання спільних соціальних програм: обліковий аспект. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу.* 2020. № 1. С. 41–47. DOI: https://doi.org/10.26642/pbo-2020-1(45)-41-47

4. Прокопенко Ж.В., Дзюбенко О.М., Луцька Н.І., Ковальчук В.В. І74 Інформаційне забезпечення управління концесійною діяльністю як формою реалізації проектів державно-приватного партнерства : монографія. Житомир : ЖДТУ, 2019. 220 с.

5. Пашкевич М. Фінансова архітектура державно-приватного партнерства: облік, бюджетування та їх стратегічне узгодження. *Економіка та суспільство.* 2025. Вип. 75. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-11

6. Ковальчук В.В. Загальні положення формування облікового забезпечення управління процесами реалізації договору концесії. *Бізнес Інформ*. 2018. № 12. С. 317–322. URL: https://oaji.net/articles/2019/727-1552311859.pdf (дата звернення: 25.01.2026).

7. Heald D., Georgiou, G. The Substance of Accounting for Public-Private Partnerships. *Financial Accountability & Management.* 2011. Vol. 27, No. 2. P. 217–247. DOI: https://doi.org/10.1111/j.1468-0408.2011.00523.x

8. Danylkiv K., Gorbova K., Hembarska N., Trynchuk V., Kozar Y., Havran, V. Methods of Economic Evaluation of Concession Project Effectiveness. *Montenegrin Journal of Economics.* 2020. Vol. 16, No. 4. P. 67–84. DOI: https://doi.org/10.14254/1800-5845/2020.16-4.6

9. Costa Á., Oliveira Cruz C., Miranda Sarmento J., Faria e Sousa V. Impact of Alternative Concession Models on the Economic Efficiency of Road Concessions. *Case Studies on Transport Policy.* 2022. Vol. 10, No. 2. P. 1026–1033. DOI: https://doi.org/10.1016/j.cstp.2022.03.016

10. Marques N.L., Sanchez L.D. M., Brandão L.E. T., Bastian-Pinto C. de L. Valuation of Infrastructure Projects: Review of the Real Options Literature. *Transportation Research Record.* 2023. Vol. 2678, No. 5. P. 174–183. DOI: https://doi.org/10.1177/03611981231188372

11. Castelblanco G., Marco A.D., Casady C.B. A System Dynamics Approach to Concession Period Optimization in Public-Private Partnerships (PPPs). *Public Works Management & Policy.* 2025. DOI: https://doi.org/10.1177/1087724X231314427

12. Ahmad Z., Mubin S., Masood R., Ullah F., Khalfan M. Developing a Performance Evaluation Framework for Public Private Partnership Projects. *Buildings*. 2022. Vol. 12, No. 10. P. 1563. DOI: https://doi.org/10.3390/buildings12101563

13. Yuan J., Chan A.P. C., Li Q. A Critical Review of Performance Measurement in Public-Private Partnership (PPP) Projects. *International Journal of Project Management.* 2012. Vol. 30, No. 6. P. 765–776. DOI: https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2012.01.012

14. Santos T.S., Portugal, L. da S., Ribeiro, P. C.M. Evaluating the performance of highway concessions through public-private partnerships using a fuzzy multi-criteria decision-making procedure. *Transportation Research Interdisciplinary Perspectives.* 2021. 10. 100399. DOI: https://doi.org/10.1016/j.trip.2021.100399

15. Департамент сфери публічних закупівель та конкурентної політики (29 січня, 2025). Стан здійснення ДПП в Україні. URL: https://me.gov.ua/documents/detail?lang=uk-ua&id=9fc90c5e-2f7b-44b2-8bf1-1ffb7ee1be26&title=stanzdiisnenniadppvukraini&isSpecial=true (дата звернення: 25.01.2026).

16. Khoza R.B.M. Performance Measurements on Concession Periods to Forecast Water Infrastructure Investment Returns. *Walden Dissertations and Doctoral Studies*. 2021. No. 10931. URL: https://scholarworks.waldenu.edu/dissertations/10931 (дата звернення: 25.01.2026).

17. Biancardi M., Bufalo M., Di Bari A., Villani G. A Strategic Options Game Approach to Support PPP Investment Decisions under Risk-Sharing Mechanisms. *Annals of Operations Research.* 2024. DOI: https://doi.org/10.1007/s10479-024-06155-6

18. Liu J., Love P.E. D., Smith J., Regan M., Sutrisna M. Public-Private Partnerships: A Review of Theory and Practice of Performance Measurement. *International Journal of Productivity and Performance Management.* 2015. Vol. 64, No. 4. P. 499–512. DOI: https://doi.org/10.1108/IJPPM-09-2013-0154

19. Міністерство розвитку громад та територій України (08 серпня 2025). Мінрозвитку та концесіонер Херсонського порту шукають спільні рішення для його відновлення. URL: https://mindev.gov.ua/news/minrozvytku-ta-kontsesioner-khersonskoho-portu-shukaiut-spilni-rishennia-dlia-ioho-vidnovlennia (дата звернення: 25.01.2026).

References

1. Ebekozien, A., & Samsurijan, M.S. (2022). Concession of public infrastructure: pitfalls and solutions from construction consultants perspective. *Asian Journal of Civil Engineering*, 23, 753–764. https://doi.org/10.1007/s42107-022-00455-7

2. Mohammed N., Salem Y., Ibanez M., Bertolini L. (2025). How Can Public-Private Partnerships (PPPs) be Successful? World Bank. URL: https://www.worldbank.org/en/region/mena/brief/how-can-public-private-partnerships-ppps-be-successful.

3. Lehenchuk, S.F., Vyhivs′ka, I.M., & Khomenko, H.YU. (2020). Upravlinnya ryzykamy publichno-pryvatnoho partnerstva v mezhakh vykonannya spil′nykh sotsial′nykh prohram: oblikovyy aspekt. [Risk management of public-private partnership within the framework of the implementation of joint social programs: accounting aspect]. Problemy teoriyi ta metodolohiyi bukhhalters′koho obliku, kontrolyu i analizu — *Problems of theory and methodology of accounting, control and analysis,* 1, 41–47. https://doi.org/10.26642/pbo-2020-1(45)-41-47 [in Ukrainian].

4. Prokopenko, Zh.V., Dzyubenko, O.M., Luts′ka, N.I., & Kovalchuk, V.V. (2019). Informatsiyne zabezpechennya upravlinnya kontsesiynoyu diyal′nistyu yak formoyu realizatsiyi proyektiv derzhavno-pryvatnoho partnerstva [Information support for concession management as a form of implementation of public-private partnership projects]. Monohrafiya — Monograph. Zhytomyr: ZhDTU [in Ukrainian]

5. Pashkevych, M. (2025). Finansova arkhitektura derzhavno-pryvatnoho partnerstva: oblik, byudzhetuvannya ta yikh stratehichne uzhodzhennya [Financial architecture of public-private partnership: accounting, budgeting and their strategic alignment]. *Ekonomika ta suspil'stvo — Economy and Society,* 75. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-11 [in Ukrainian].

6. Kovalchuk, V.V. (2018). Zahalni polozhennya formuvannya oblikovoho zabezpechennya upravlinnya protsesamy realizatsiyi dohovoru kontsesiyi [General provisions for the formation of accounting support for the management of concession agreement implementation processes]. *Biznes Inform — Business Inform,* 12, 317–322. URL: https://oaji.net/articles/2019/727–1552311859.pdf [in Ukrainian].

7. Heald, D. and Georgiou, G. (2011). The Substance of Accounting for Public-Private Partnerships. *Financial Accountability & Management,* 27, 217–247. https://doi.org/10.1111/j.1468-0408.2011.00523

8. Danylkiv, K. & Gorbova, Khrystyna & Hembarska, Nataliia & Trynchuk, Viktor & Kozar, Yurii & Havran, Volodymyr. (2020). Methods Of Economic Evaluation Of Concession Project Effectiveness. *Montenegrin Journal of Economics,* 16, 67–84. https://doi.org/10.14254/1800-5845/2020.16-4.6

9. Costa, Á., Oliveira Cruz, C., Miranda Sarmento, J., & Faria e Sousa, V. (2022). Impact of alternative concession models on the economic efficiency of road concessions. *Case Studies on Transport Policy*, 10(2), 1026–1033. https://doi.org/10.1016/j.cstp.2022.03.016

10. Marques, N.L., Sanchez, L.D.M., Brandão, L.E.T., & Bastian-Pinto, C. de L. (2023). Valuation of Infrastructure Projects: Review of the Real Options Literature. *Transportation Research Record*, 2678(5), 174–183. https://doi.org/10.1177/03611981231188372

11. Castelblanco, G., Marco, A. D., & Casady, C. B. (2025). A System Dynamics Approach to Concession Period Optimization in Public-Private Partnerships (PPPs). *Public Works Management & Policy,* 30(3), 292–325. https://doi.org/10.1177/1087724X251314427

12. Ahmad, Z., Mubin, S., Masood, R., Ullah, F., & Khalfan, M. (2022). Developing a Performance Evaluation Framework for Public Private Partnership Projects. *Buildings,* 12(10), 1563. https://doi.org/10.3390/buildings12101563

13. Yuan, J., Chan, A.P.C., & Li, Q. (2012). A critical review of performance measurement in public-private partnership (PPP) projects. *International Journal of Project Management,* 30(6), 765–776. https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2012.01.012

14. Santos T.S., Portugal, L. da S., Ribeiro, P.C.M. (2021). Evaluating the performance of highway concessions through public-private partnerships using a fuzzy multi-criteria decision-making procedure. *Transportation Research Interdisciplinary Perspectives*, 10, 100399. https://doi.org/10.1016/j.trip.2021.100399

15. Departament sfery publichnykh zakupivel′ ta konkurentnoyi polityky (29 sichnya, 2025). URL: https://me.gov.ua/documents/detail?lang=uk-ua&id=9fc90c5e-2f7b-44b2-8bf1-1ffb7ee1be26&title=stanzdiisnenniadppvukraini&isSpecial=true [in Ukrainian].

16. Khoza, R.B.M. (2021). Performance Measurements on Concession Periods to Forecast Water Infrastructure Investment Returns. *Walden Dissertations and Doctoral Studies*. 10931. URL: https://scholarworks.waldenu.edu/dissertations/10931

17. Biancardi, M., Bufalo, M., Di Bari, A., Villani G. (2024). A strategic options game approach to support PPP investment decisions under risk-sharing mechanisms. *Annals of Operations Research.* https://doi.org/10.1007/s10479-024-06155-6

18. Liu, J., Love, P.E.D., Smith, J., Regan, M., & Sutrisna, M. (2015). Public-Private Partnerships: A review of theory and practice of performance measurement. *International Journal of Productivity and Performance Management,* 64(4), 499–512. https://doi.org/10.1108/IJPPM-09-2013-0154

19. Ministerstvo rozvytku hromad ta terytoriy Ukrayiny (08 serpnya 2025). Minrozvytku ta kontsesioner Khersons′koho portu shukayut′ spil′ni rishennya dlya yoho vidnovlennya. URL: https://mindev.gov.ua/news/minrozvytku-ta-kontsesioner-khersonskoho-portu-shukaiut-spilni-rishennia-dlia-ioho-vidnovlennia [in Ukrainian].

УДК 657:005.336.2

Яценко Наталя Михайлівна
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри обліку і фінансів
Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського
Yatsenko Natalia
PhD in Economics, Associate professor,
Associate professor of the Department of Accounting and Finance
Kremenchuk Mykhailo Ostrohradskyi National University
ORCID:0000-0001-7795-7300

Попадюк Ольга Олександрівна
кандидат економічних наук, приватний підприємець
Popadiuk Olha
PhD in Economics, private entrepreneur
ORCID: 0009-0007-7288-4385

DOI: 10.25313/2520-2294-2026-1-11827

ЕМОЦІЙНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЕКОСИСТЕМНОГО АРХІТЕКТОРА: НОВА ПАРАДИГМА ПРОФЕСІЇ БУХГАЛТЕРА

EMOTIONAL INTELLIGENCE OF AN ECOSYSTEM ARCHITECT: A NEW PARADIGM FOR THE ACCOUNTING PROFESSION

Анотація. *Вступ. Цифровізація та автоматизація облікових процедур зумовлюють перебудову діяльності бухгалтера-аналітика. Впровадження штучного інтелекту (ШІ) та Big Data нівелює пріоритетність hard skills, висуваючи на перше місце адаптивність та емоційну ефективність. Попри технологізацію, архітектура управління залишається людиноцентричною, що вимагає переосмислення емоційного інтелекту (ЕІ) як фундаменту професійної компетентності.*

Мета. Обґрунтування моделі трансформації профілю бухгалтера в екосистемного архітектора та визначення ролі ЕІ як ланки між ШІ, запитами стейкхолдерів та орієнтирами сталого розвитку (ESG).

Матеріали і методи. Базу дослідження становить синтез концепцій ЕІ та теорії бізнес-екосистем. Застосовано методи: системний аналіз еволюції парадигм; періодизацію та групування звітів міжнародних інституцій (ACCA, IFAC); структурно-логічне моделювання авторської концепції трансформації профілю фахівця.

Результати. Аргументовано зміну парадигми: від технократичного «рахівника» до людиноцентричного «екосистемного архітектора», що базується на стратегічному лідерстві. Розроблено модель екосистемної конкурентоспроможності, де ЕІ визначено центральним інтегратором компетенцій. Модель базується на синергії трьох векторів: технологічного (інтеграція досвіду та ШІ), соціально-інституційного (архітектура довіри) та стратегічно-ціннісного (узгодженість цілей з ESG-принципами). Доведено, що ЕІ набуває ознак «метаздібності», яка забезпечує професійну автономність та об'єктивність судження в умовах цифрової формалізації економіки.

Перспективи. Напрями досліджень полягають у моделюванні інтелектуального партнерства у сфері стратегічного консалтингу та застосуванні ЕІ для етико-ціннісного аудиту результатів ШІ.

Ключові слова: *емоційний інтелект, бухгалтер-аналітик, екосистемний архітектор, штучний інтелект, професійне судження, ESG-звітність, метаздібність, діджиталізація обліку.*

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

Summary. *Introduction. The digitalization and automation of accounting procedures necessitate a fundamental restructuring of the accountant-analyst's professional activities. The implementation of Artificial Intelligence (AI) and Big Data diminishes the priority of technical «hard skills», bringing adaptability and emotional efficiency to the forefront. Despite increasing technologization, the management architecture remains human-centric, requiring a conceptual re-evaluation of Emotional Intelligence (EI) as the foundation of professional competence.*

Purpose. The study aims to substantiate a model for transforming the accountant's profile into an ecosystem architect and to define the role of EI as a strategic link between AI, stakeholder demands, and Environmental, Social, and Governance (ESG) sustainability benchmarks.

Materials and Methods. The research is based on a synthesis of EI concepts and business ecosystem theory. The following methods were applied: systemic analysis of paradigm evolution; periodization and grouping of international institutional reports (ACCA, IFAC); and structural-logical modeling to develop the author's concept of professional profile transformation.

Results. The study argues for a paradigm shift: from a technocratic «bookkeeper» model to a human-centric «ecosystem architect» concept based on strategic leadership. A model of ecosystem competitiveness has been developed, where EI is defined as the central integrator of professional competencies. The model is built on the synergy of three vectors: technological (integration of human expertise and AI), socio-institutional (architecture of trust), and strategic-value (alignment of objectives with ESG principles). It is proven that EI acquires the characteristics of a «meta-ability», ensuring professional autonomy and objectivity of judgment amidst the digital formalization of the economy.

Perspectives. Future research directions involve modeling intellectual partnership within the field of strategic consulting and applying EI for the ethical-value audit of AI-generated outcomes.

Key words: *emotional intelligence, accountant-analyst, ecosystem architect, artificial intelligence, professional judgment, ESG reporting, meta-ability, digitalization of accounting.*

Постановка проблеми. Глобальна цифровізація економічних відносин спричиняє докорінну перебудову функціональної структури діяльності бухгалтера-аналітика. Масштабне впровадження штучного інтелекту, інструментів Big Data та наскрізна автоматизація обліково-аналітичних процедур зумовлюють зміну пріоритетів у системі кваліфікаційних вимог: технічні навички (hard skills) поступово втрачають статус визначального чинника професійної успішності.

У контексті алгоритмізації опрацювання великих масивів даних критерієм конкурентоспроможності фахівця стає рівень його прогностичних здібностей, адаптивності та комунікативної ефективності. У сучасній науковій думці спостерігається характерна суперечність: попри тотальну технологізацію, архітектура бізнес-систем залишається людиноцентричною. Це підтверджує, що особистість фахівця, його суб'єктивне бачення та професійне судження і надалі відіграють ключову роль в управлінні.

Таким чином, відбувається зміна професійних орієнтирів: на зміну механічній реєстрації даних приходить роль екосистемного архітектора. Цей перехід вимагає від бухгалтера-аналітика не лише інструментарію прийняття етично орієнтованих рішень в умовах невизначеності, а й високого рівня емоційного інтелекту (EI) як фундаментального компонента фахової компетентності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Трансформація професійної ролі бухгалтера в умовах глобальної цифровізації перебуває у центрі уваги провідних міжнародних інституцій та наукових шкіл.

У звітах ACCA емоційний інтелект (EI) ідентифіковано як один із ключових професійних коефіцієнтів (EQ – Emotional Quotient), що функціонує в синергії з цифровим (DQ — Digital Quotient) та інтелектуальним (IQ — Intelligence Quotient) коефіцієнтами [1].

IFAC підкреслюють, що в епоху домінування штучного інтелекту критерії конкурентоспроможності фахівця зміщуються від алгоритмічної точності до інтерпретації неструктурованих даних та розбудови довірчих відносин зі стейкхолдерами [2].

Витоки дослідження емоційної складової інтелекту відстежуються у праці Е. Торндайка (1920) [3], який одним із перших виокремив «соціальний інтелект». Подальший розвиток ця ідея отримала у теорії множинного інтелекту Г. Гарднера (1983) [4], що заклало фундамент для розуміння нелінійної структури здібностей фахівця.

Теоретичний базис сучасних досліджень ґрунтується на концепції Д. Гоулмана [5], де емоційний інтелект (EI) розглядається як фактор професійної переваги, та моделі «здібностей» Дж. Майєра, П. Селовея та Д. Карузо [6]. Вагоме значення має модель емоційно-соціального інтелекту (ESI) Р. Бар-Она [7], згідно з якою EI визначає успішність адаптації індивіда до мінливого середовища.

У практичній площині праця Фан Х.Т. П. [9] доводить вплив EI на судження аудиторів, а Альсагур М.Х. (2024) [10] позиціонує емоційний інтелект як каталізатор цифрової трансформації. Важливе значення для адаптації емоційних компетенцій до професійного середовища мають напрацювання Чернісса К. та Гоулмана Д. [11] щодо концепції «емоційно інтелектуального робочого місця».

Зазначені вектори знаходять теоретичну інтерпретацію у працях українських науковців: С.М. Могилястої [12], М.К. Весоловської та В.Я. Карковської [13], Н.М. Яценко, А.В. Мельничук та Л.М. Хоменко [14], Л.Д. Заграй [15].

Особливої ваги у контексті нашого дослідження набуває сучасна теорія бізнес-екосистем. Фундаментальні праці R. Adner [17] та M. G. Jacobides з колегами [16] заклали методологічну базу для розуміння екосистеми як стратегічної структури, де успіх залежить від координації всієї мережі. У цих дослідженнях категорія «екосистемний архітектор» традиційно розглядається як роль фірми-лідера.

Проте, спираючись на новітні розробки J. Daymond та ін. (2022) [18], які розкривають стратегії архітекторів у процесі еволюції екосистем, нами обґрунтовано можливість екстраполяції цієї ролі на персональний профіль фахівця. У межах даного дослідження пропонується інтерпретувати роль бухгалтера-аналітика як «екосистемного архітектора довіри», де емоційний інтелект виступає базовим інструментом синергії обчислювальних можливостей ШІ, етичних запитів стейкхолдерів та ціннісних орієнтирів ESG.

Водночас, попри ґрунтовність наявних напрацювань, потребує додаткового дослідження динаміка трансформації сутності емоційного інтелекту безпосередньо в контексті еволюції професійних ролей бухгалтера-аналітика в умовах тотальної цифровізації.

Метою статті є теоретичне обґрунтування концептуальної моделі трансформації професійного профілю бухгалтера-аналітика в умовах цифровізації через адаптацію ролі «екосистемного архітектора» та визначення функціонального значення емоційного інтелекту як інструмента синергії штучного інтелекту, запитів стейкхолдерів та цінностей ESG.

Виклад основного матеріалу. Незважаючи на значну кількість праць з тематики EI, залишається недостатньо вивченою трансформація цієї концепції крізь призму еволюції професійної діяльності бухгалтера-аналітика, що потребує проведення системного ретроспективного аналізу. Це дозволить не лише простежити зміну змістовного наповнення EI, а й обґрунтувати його роль як адаптивного механізму в умовах наскрізної цифровізації.

На основі систематизації опрацьованих джерел (від фундаментальних праць Е. Торндайка до сучасних звітів ACCA та IFAC) нами виокремлено ключові етапи еволюційної динаміки EI та відповідні їм зміни у ролі фахівця з обліку (табл. 1).

За результатами проведеної періодизації (табл. 1) сформульовано такі висновки:

1. Встановлено перехід від технократичної моделі «рахівника» (1920–1980-ті) до людиноцентричної моделі «архітектора» (з 2025 р.), де емоційний інтелект трансформується з допоміжної комунікативної навички у фундаментальну основу професійного судження.

Таблиця 1

Періодизація розвитку концепції емоційного інтелекту в контексті трансформації професійного профілю бухгалтера-аналітика

Період	Характеристика етапу розвитку EI	Вчені / Інституції	Трансформація ролі бухгалтера	Посилання на джерела
1920–1980-ті рр.	**Підготовчий етап**. Становлення теорії соціального інтелекту та навичок мудрої комунікації.	Е. Торндайк, Г. Гарднер	**Технічний виконавець.** Ручна обробка даних, фокус на арифметичній точності («рахівник»).	[3, 4]
1990–2000-ті рр.	**Наукова концептуалізація EI.** Розробка моделей «здібностей» та «компетенцій»; обґрунтування інструментарію управління емоціями.	Дж. Майєр, Д. Карузо, П. Селовей, Д. Гоулман, Р. Бар-Он	**Контролер-реєстратор.** Початок автоматизації. Акцент на регламентації та контролі облікових записів.	[5, 6, 7]
2010–2018 рр.	**Професійна адаптація.** Визнання EI критичним «soft skill» для лідерства та ефективних комунікацій	К. Чернісс, Д. Гоулман, експерти ACCA, IFAC	**Аналітик-консультант.** Інтерпретація фінансової інформації для стратегічних порад менеджменту.	[1, 2, 11]
2018–2024 рр.	**Етап цифрової трансформації.** EI як інструмент адаптації до ШІ та подолання спротиву змінам.	Р. Аднер, Дж. Якобідес, Дж. Деймонд, Х. Т. П. Фан, М. Х. Альсагур, С. М. Могиляста	**Стратегічний партнер.** Управління Big Data, етичне лідерство та побудова довіри у цифровому середовищі.	[9, 10, 12, 16, 17, 18]
2025 р. і майбутнє	**Синергетичний етап.** Інтеграція EI у структуру професійного судження та механізми екосистемної взаємодії.	М. К. Весоловська, В. Я. Карковська, Л. Д. Заграй, Н. М. Яценко, Л. М. Хоменко, А. В. Мельничук	**Екосистемний архітектор.** Модерація зв'язків «ШІ — людина — ESG»	[13, 14, 15]

Джерело: розроблено та систематизовано авторами

2. Доведено, що на етапі цифрової трансформації (2018–2024 рр.) EI виступає головним каталізатором впровадження ШІ та Big Data, забезпечуючи подолання інерції професійного мислення та етичне лідерство фахівця.

3. Синергетичний етап (з 2025 р.) позиціонує бухгалтера-аналітика як екосистемного архітектора, чия конкурентоспроможність залежить від здатності за допомогою EI координувати складну взаємодію у трикутнику «технологічний потенціал ШІ — запити стейкхолдерів — принципи сталого розвитку ESG».

4. Сучасна парадигма EI, закріплена у вимогах ACCA та IFAC, остаточно зміщує фокус професійної успішності з алгоритмічної точності на здатність розбудовувати архітектуру довіри в цифрових бізнес-екосистемах.

Варто підкреслити, що зафіксована інституціоналізація EI у міжнародних стандартах та якісне піднесення ролі бухгалтера до «екосистемного архітектора» стали можливими завдяки тривалому розвитку наукових поглядів на природу інтелекту. Цей процес відображає фундаментальну зміну наукових парадигм, яку доцільно розглянути через три основні етапи:

1. Епоха раціонального прагматизму (домінування IQ). Протягом більшої частини XX століття професійна спроможність фахівця визначалася виключно його логіко-аналітичним коефіцієнтом (IQ). Панувала механістична парадигма: бухгалтер виконував функцію «інтелектуального обчислювача», де емоційна сфера сприймалася як деструктивний чинник, що загрожує об'єктивності та неупередженості професійного судження.

2. Криза вузького раціоналізму та розширення меж інтелекту. Наприкінці 1980-х років, завдяки теорії «множинного інтелекту» Г. Гарднера [4], наука почала розрізняти не лише логіко-математичні, а й міжособистісні здібності. Це стало теоретичним фундаментом для виокремлення емоційного інтелекту (EI) як самостійної наукової категорії.

3. Сучасна парадигма соціо-емоційної компетентності. На сучасному етапі емоції трактуються як специфічний вид інтелектуальної інформації. У діяльності бухгалтера-аналітика EI трансформується у «метаздібність», що забезпечує ефективну реалізацію технічного потенціалу (IQ) у динамічному соціо-цифровому середовищі.

Саме ця зміна парадигм дозволила вийти за межі психологічної взаємодії та визнати EI головною передумовою формування об'єктивного професійного судження. У межах сучасної дискусії ми виокремлюємо два фундаментальні підходи, синергія яких є головною для бухгалтерської практики:

– модель здібностей (Дж. Майер, П. Селовей) розглядає EI як інтелектуальний ресурс для оперування емоційною інформацією [6]. Вона забезпечує фундамент для формування об'єктивного судження, дозволяючи фахівцю зберігати неупередженість, не піддаючись зовнішньому тиску або особистим симпатіям;
– змішані моделі (Д. Гоулман, Р. Бар-Он) поєднують розумові здібності з рисами характеру [5, 7]. Для бухгалтера-аналітика цей підхід розкривається через стресостійкість у звітні періоди, емпатію для виявлення ризиків маніпуляцій та високу мотивацію до інновацій.

Синтез теоретичних концепцій та зміна наукових парадигм підтверджують, що еволюція емоційного інтелекту є багатоаспектною трансформацією, обумовленою технологічним ускладненням економіки.

Статус EI як стратегічного активу зумовлює необхідність перегляду функціональних обов'язків фахівця. У таблиці 2 систематизовано трансформацію профілю бухгалтера-аналітика від традиційної реєстрації даних до проектування складних бізнес-екосистем.

Проведений ретроспективний аналіз (табл. 2) дозволяє констатувати, що на сучасному (синергетичному) етапі емоційний інтелект (EI) стає фундаментальним інструментом мінімізації ризиків втрати об'єктивності професійного судження. В умовах де-

Таблиця 2

Еволюція функціонального профілю бухгалтера-аналітика через призму інтелектуального інструментарію

Етап еволюції	Основні напрями діяльності	Технологічний контекст	Домінуючі компетенції	Роль EI у «трикутнику взаємодії»	Професійна роль
I. Технократичний	Реєстрація фактів, арифметичний контроль, звітність	Ручна обробка, паперові реєстри	**Hard Skills.** Стандарти обліку, подвійний запис	**Мінімальна.** Дотримання регламентів та виконавча дисципліна	**Реєстратор** (виконавець)
II. Інформаційний	Аналіз відхилень, моніторинг показників, бюджетування	ERP, BI-системи, хмарні технології	**IQ + DQ.** Системне мислення, цифрова грамотність	**Внутрішня.** Психоемоційна стійкість при роботі з Big Data	**Контролер-аналітик**
III. Синергетичний (з 2025 р.)	Прогностика, екосистемний дизайн	**Штучний інтелект (ШІ)**, нейромережі	**EQ + DQ** Емпатія, етичне лідерство	**Максимальна.** Верифікація ШІ, довіра стейкхолдерів, ESG	**Екосистемний архітектор**

Джерело: розроблено та систематизовано авторами

легування технічних функцій штучному інтелекту саме синергія IQ та EI визначає здатність фахівця виступати гарантом етичного управління та довіри в бізнес-екосистемі.

На основі проведеної періодизації нами розроблено концептуальну модель, у якій конкурентоспроможність бухгалтера-аналітика базується на синергії технологічного прогресу та емоційної зрілості. У межах цієї моделі емоційний інтелект (EI) розглядається не як ізольована навичка, а як центральний інтегратор, що забезпечує методологічну та функціональну цілісність трьох основних векторів професійної діяльності:

– перший вектор — технологічний. Передбачає стратегічну інтеграцію професійного інтелекту та ШІ-систем. Реалізація цього напряму зумовлює якісний перехід від репродуктивної праці до архітектурного моделювання обліково-аналітичних процесів. Головним аспектом є суб'єктна позиція бухгалтера-аналітика, чиє професійне судження слугує інструментом верифікації результатів машинного навчання, забезпечуючи їхню адаптацію до ціннісних орієнтирів бізнесу;
– другий вектор — соціально-інституційний. Спрямований на побудову архітектури довіри. У межах цього вектора бухгалтер-аналітик виступає стратегічним медіатором між організацією та зовнішнім середовищем. Завдяки емоційній чутливості та соціальним компетенціям фахівець проактивно ідентифікує очікування стейкхолдерів. Це дозволяє трансформувати складні облікові дані у змістовні моделі розвитку, що зміцнюють ділову репутацію, забезпечують прозорість діяльності та гарантують компанії легітимність у сучасній бізнес-екосистемі;
– третій вектор — стратегічно-ціннісний. Орієнтований на інтеграцію принципів ESG у систему корпоративного управління. У межах цієї площини бухгалтер-аналітик трансформується в архітектора сталого розвитку, чия діяльність спрямована на гармонізацію економічної ефективності з етичними засадами сучасного бізнесу. Головним інструментом тут виступає етичний складник EI, що забезпечує конструктивне врегулювання конфліктів інтересів. Практична реалізація вектора передбачає системне впровадження нефінансових індикаторів (екологічних, соціальних та управлінських) у загальну архітектуру звітності, що підвищує інвестиційну привабливість підприємства та його відповідність глобальним стандартам відповідального ведення бізнесу.

Синтетичне поєднання зазначених векторів дозволило візуалізувати нову архітектуру професійної спроможності фахівця. Графічне представлення взаємозв'язку між технологічними інноваціями, соціальною довірою та стратегічними цінностями крізь призму емоційного інтелекту наведено на рисунку 1.

Візуалізована модель (рис. 1) підкреслює, що EI виконує роль інтеграційного ядра, яке запобігає

Рис. 1. Концептуальна модель трансформації професійного профілю бухгалтера в екосистемного архітектора

Джерело: розроблено авторами

техноцентричному підходу до трансформації професії. На відміну від традиційних поглядів, де цифровізація розглядається як процес механічного заміщення людської праці, запропонована архітектура демонструє, що саме емоційна зрілість фахівця перетворює обчислювальну потужність ШІ на стратегічний актив бізнесу.

Таким чином, центральне положення EI у моделі доводить, що ефективність сучасного бухгалтера-аналітика визначається не сумою окремих навичок, а якістю їхньої синергії. Це дозволяє фахівцю не лише адаптуватися до змін, а й самостійно формувати етичне та стійке середовище функціонування організації в умовах глобальної невизначеності.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Дослідження підтверджує, що в епоху глобальної цифровізації емоційний інтелект трансформується з допоміжної навички у фундаментальний чинник стратегічної стійкості та етичної спроможності облікової професії.

Вихідною точкою дослідження стала запропонована періодизація еволюції фаху, яка обґрунтовує перехід від «технократичного виконання» до етапу синергетичної взаємодії (з 2025 р.). У межах цього процесу бухгалтер постає як екосистемний архітектор, де EI стає ядром професійного судження. Така зміна ролі базується на обґрунтуванні EI як «метаздібності», що забезпечує ефективну інтеграцію логіко-аналітичного потенціалу (IQ) у складне соціоцифрове середовище. Це дозволяє не лише запобігати ризикам техноцентричного підходу та професійного вигорання, а й створює підґрунтя для розробки концептуальної моделі професійного профілю фахівця.

Зазначена модель базується на синергії трьох векторів: технологічного (верифікація ШІ), соціально-інституційного (архітектура довіри) та стратегічно-ціннісного (орієнтири ESG), де EI виступає центральним інтегратором, що гарантує суб'єктність людини в автоматизованих системах. У підсумку це дозволяє довести стратегічне значення синергії ШІ та EI, яка конвертує результати обробки великих даних у змістовні моделі розвитку. У практичній площині такий підхід забезпечує прозорість бізнесу та його повну відповідність глобальним стандартам відповідального ведення бізнесу.

Перспективи подальших досліджень у даному напрямі полягають у розробці прикладного інструментарію для оцінки рівня емоційної зрілості бухгалтерів-аналітиків, а також у формуванні освітніх програм нового покоління, що дозволять інтегрувати розвиток EI у систему професійної сертифікації та підготовки кадрів для цифрової економіки.

Література

1. Emotional quotient in a digital age: Professional insight report / Association of Chartered Certified Accountants (ACCA). London, 2018. 48 p. URL: https://www.accaglobal.com/content/dam/ACCA_Global/technical/pi-emotional-quotient-digital-age.pdf (дата звернення: 25.11.2025).

2. Future-Fit Accountants: Series to Address Changing Role of Accountants in Business / International Federation of Accountants (IFAC). New York, 2019. URL: https://www.ifac.org/news-events/2019-09/ifac-launches-future-fit-series-address-changing-role-accountants-business (дата звернення: 25.11.2025).

3. Thorndike E. L. Intelligence and its uses. *Harper's Magazine*. 1920. Vol. 140. P. 227–235.

4. Gardner H. Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences. New York: Basic Books, 1983. 448 p.

5. Goleman D. Emotional Intelligence. 10th ed. New York: Bantam Books, 2005. 384 p.

6. Mayer J. D., Caruso D. R., Salovey P. The Ability Model of Emotional Intelligence: Principles and Updates. *Emotion Review.* 2016. Vol. 8, No. 4. P. 290–300. DOI: https://doi.org/10.1177/1754073916639667

7. Bar-On R. The Bar-On model of emotional-social intelligence (ESI). *Psicothema*. 2006. Vol. 18, suppl. P. 13–25. URL: http://www.psicothema.com/pdf/3271.pdf (дата звернення: 20.12.2025).

8. Goleman D. Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ. Pocketbook ed. London: Bloomsbury Publishing, 2020. 368 p.

9. Phan H. T. P. et al. Effect of emotional intelligence on auditors' judgment and audit sustainability. *Problems and Perspectives in Management*. 2021. Vol. 19 (2). P. 451–462. URL: https://www.businessperspectives.org/images/pdf/applications/publishing/templates/article/assets/15186/PPM_2021_02_Phan.pdf (дата звернення: 03.01.2026).

10. Alsagoor M. H., Daud Z. B. M., Osman M. N. H. B. Digital Transformation, Emotional Intelligence, and Organizational Culture Toward Internal Audit Quality: Conceptual Framework. *Advances in Social Sciences Research Journal.* 2024. Vol. 11, No. 7. P. 92–108. DOI: https://doi.org/10.14738/assrj.117.17271 (дата звернення: 03.01.2026).

11. Cherniss C., Goleman D. The Emotionally Intelligent Workplace: How to Select for, Measure, and Improve Emotional Intelligence in Individuals, Groups, and Organizations. San Francisco: John Wiley & Sons, 2001. P. 3–10.

12. Могиляста С. М. Аналіз теоретичних підходів до дослідження емоційного інтелекту особистості. *Актуальні проблеми психології: зб. наук. пр. Ін-ту психології ім. Г. С. Костюка НАПН України*. Т. VI: Психологія обдарованості. 2018. Вип. 14. С. 362–369.

13. Веселовська М.К., Карковська В.Я. Модель взаємозв'язку між емоційним інтелектом та продуктивністю працівників в організаційному контексті: теоретико-методичний аспект. *Наукові перспективи.* 2024. № 4 (46). С. 65–78. DOI: https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-4(46)-65-78

14. Яценко Н.М., Мельничук А.В., Хоменко Л.М. Еволюція формування soft skills фахівців в бухгалтерському обліку. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки».* 2023. № 11. DOI: https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-11-9408

15. Заграй Л.Д. Емоційний інтелект як складник професійної компетентності менеджера. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського. Серія: Психологія.* 2021. Т. 32 (71), № 6. С. 44–49. DOI: https://doi.org/10.32838/2709-3093/2021.6/08

16. Adner R. Ecosystem as Strategy: Identifying the Role of the Ecosystem. *Strategy Science*. 2017. Vol. 2, No. 1. P. 1–10.

17. Jacobides M.G., Cennamo C., Gawer A. Towards a theory of ecosystems. *Strategic Management Journal*. 2018. Vol. 39, No. 8. P. 2255–2276.

18. Managing ecosystem emergence and evolution: Strategies for ecosystem architects / J. Daymond, E. Knight, M. Rumyantseva, S. Maguire. *Strategic Management Journal*. 2022. Vol. 43, Iss. 13. P. 2721–2745.

References

1. Emotional quotient in a digital age: Professional insight report / Association of Chartered Certified Accountants (ACCA). London, 2018. 48 p. URL: https://www.accaglobal.com/content/dam/ACCA_Global/technical/pi-emotional-quotient-digital-age.pdf

2. Future-Fit Accountants: Series to Address Changing Role of Accountants in Business / International Federation of Accountants (IFAC). New York, 2019. URL: https://www.ifac.org/news-events/2019-09/ifac-launches-future-fit-series-address-changing-role-accountants-business

3. Thorndike E.L. Intelligence and its uses. Harpers Magazine. 1920. Vol. 140. P. 227–235.

4. Gardner H. Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences. New York: Basic Books, 1983. 448 p.

5. Goleman D. Emotional Intelligence. 10th ed. New York: Bantam Books, 2005. 384 p.

6. Mayer J.D., Caruso D.R., Salovey P. The Ability Model of Emotional Intelligence: Principles and Updates. Emotion Review. 2016. Vol. 8, No. 4. P. 290–300. DOI: https://doi.org/10.1177/1754073916639667.

7. Bar-On R. The Bar-On model of emotional-social intelligence (ESI). Psicothema. 2006. Vol. 18, suppl. P. 13–25. URL: http://www.psicothema.com/pdf/3271.pdf

8. Goleman D. Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ. Pocketbook ed. London: Bloomsbury Publishing, 2020. 368 p.

9. Phan H.T. P. et al. Effect of emotional intelligence on auditors judgment and audit sustainability. Problems and Perspectives in Management. 2021. Vol. 19 (2). P. 451–462. URL: https://www.businessperspectives.org/images/pdf/applications/publishing/templates/article/assets/15186/PPM_2021_02_Phan.pdf

10. Alsagoor M.H., Daud Z.B. M., Osman M.N. H.B. Digital Transformation, Emotional Intelligence, and Organizational Culture Toward Internal Audit Quality: Conceptual Framework. Advances in Social Sciences Research Journal. 2024. Vol. 11, No. 7. P. 92–108. DOI: https://doi.org/10.14738/assrj.117.17271

11. Cherniss C., Goleman D. The Emotionally Intelligent Workplace: How to Select for, Measure, and Improve Emotional Intelligence in Individuals, Groups, and Organizations. San Francisco: John Wiley & Sons, 2001. P. 3–10.

12. Mohyliasta S.M. Analiz teoretychnykh pidkhodiv do doslidzhennia emotsiinoho intelektu osobystosti. Aktualni problemy psykholohii: zb. nauk. pr. In-tu psykholohii im. H.S. Kostiuka NAPN Ukrainy. T. VI: Psykholohiia obdarovanosti. 2018. Vyp. 14. S. 362–369.

13. Vesolovska M.K., Karkovska V. Ya. Model vzaiemozviazku mizh emotsiinym intelektom ta produktyvnistiu pratsivnykiv v orhanizatsiinomu konteksti: teoretyko-metodychnyi aspekt. Naukovi perspektyvy. 2024. № 4 (46). S. 65–78. DOI: https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-4(46)-65-78

14. Iatsenko N.M., Melnychuk A.V., Khomenko L.M. Evoliutsiia formuvannia soft skills fakhivtsiv v bukhhalterskomu obliku. Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal "Internauka". Seriia: "Ekonomichni nauky". 2023. № 11. DOI: https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-11-9408

15. Zahrai L.D. Emotsiinyi intelekt yak skladnyk profesiinoi kompetentnosti menedzhera. Vcheni zapysky Tavriiskoho natsionalnoho universytetu imeni V.I. Vernadskoho. Seriia: Psykholohiia. 2021. T. 32 (71), № 6. S. 44–49. DOI: https://doi.org/10.32838/2709-3093/2021.6/08

16. Adner R. Ecosystem as Strategy: Identifying the Role of the Ecosystem. Strategy Science. 2017. Vol. 2, No. 1. P. 1–10.

17. Jacobides M.G., Cennamo C., Gawer A. Towards a theory of ecosystems. Strategic Management Journal. 2018. Vol. 39, No. 8. P. 2255–2276.

18. Managing ecosystem emergence and evolution: Strategies for ecosystem architects / J. Daymond, E. Knight, M. Rumyantseva, S. Maguire. Strategic Management Journal. 2022. Vol. 43, Iss. 13. P. 2721–2745.

ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ДЕРЖАВИ

УДК 330.338

Пархоменко Павло Петрович
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри
Національний університет оборони України
Parkhomenko Pavlo
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department
National Defense University of Ukraine
ORCID: 0000-0002-1026-3723

Куртсеітов Тимур Ленурович
доктор технічних наук, професор,
начальник науково-методичного центру організації
та провадження освітньої діяльності
Національний університет оборони України
Kurtseitov Timur
Doctor of Technical Sciences, Professor,
Head of the Scientific and Methodological Center
for the Organization and Implementation of Educational Activities
National Defense University of Ukraine
ORCID: 0000-0001-6478-6469

Гусак Юрій Аркадійович
доктор військових наук, професор, професор кафедри
Національний університет оборони України
Husak Yuriy
Doctor of Military Sciences, Professor,
Professor of the Department
National Defense University of Ukraine
ORCID: 0000-0002-3423-2112

Деменєв Олександр Миколайович
кандидат технічних наук, доцент,
старший викладач кафедри
Національний університет оборони України
Demeniev Oleksandr
Candidate of Technical Sciences, Associate Professor,
Senior Lecturer of the Department
National Defense University of Ukraine
ORCID: 0000-0003-2804-1456

Правдивець Олександр Миколайович
кандидат військових наук, завідувач кафедри
Університет економіки та права «КРОК»
Pravdyvets Oleksandr
PhD in Military Sciences, Head of the Department
University of Economics and Law «KROK»
ORCID: 0000-0001-5242-9683

DOI: 10.25313/2520-2294-2026-1-11909

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

ЗАХОДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ РОЗВИТКУ ЗАКОНОДАВСТВА

MEASURES TO ENSURING ECONOMIC SECURITY OF UKRAINE AND RECOMMENDATIONS FOR THE DEVELOPMENT OF LEGISLATION

Анотація. *В статті досліджуються питання архітектури економічної безпеки України, заходи забезпечення економічної безпеки, регламентовані вітчизняним законодавством України та завдання щодо формування і реалізації стратегічного курсу у сфері забезпечення економічної безпеки. Серед пріоритетних завдань держави щодо забезпечення економічної безпеки країни визначена необхідність у оновленні та розвитку законодавства України з питань забезпечення економічної безпеки.*

Мета. Метою статті є обґрунтування необхідності періодичного оновлення нормативно-правового забезпечення економічної безпеки України та формування рекомендацій, пропозицій з розвитку законодавчого забезпечення економічної безпеки України.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є нормативно-правові акти, що регулюють питання економічної безпеки; праці вітчизняних авторів, які здійснюють пошук відповідей на питання забезпечення економічної безпеки. В процесі дослідження було використано наступні наукові методи: за допомогою поєднання теоретичних та емпіричних методів дослідження, таких як аналіз, синтез, спостереження, опис, проаналізовано зміну архітектури глобальної безпеки та її вплив на пріоритетність завдань та заходів забезпечення економічної безпеки держави; метод аналізу дозволив обґрунтувати необхідність оновлення діючого законодавства системи забезпечення економічної безпеки України та сформувати рекомендацій, пропозицій з розвитку законодавчого забезпечення економічної безпеки України.

Результати. Питання економічної безпеки постає як одне із найбільш пріоритетних у зв'язку із кардинальною трансформацією джерел загроз. В статті запропоновано варіант осучаснення доктринальних та концептуальних підходів до забезпечення економічної безпеки, що на сьогодні є одними із найважливіших заходів створення ефективної державної системи кризового реагування як відповідь на виявлені ризики та загрози для національної безпеки та економічної безпеки України.

Перспективи. Увага автора спрямована на осучаснення нормативно-правової бази забезпечення економічної безпеки України, що має відбуватися періодично, у відповідності до вимог часу та очікуваних потреб повоєнного відновлення і розвитку національної економіки України.

Ключові слова: *архітектура, національна безпека, економічна безпека України, національна економіка, нормативно-правова база.*

Summary. *Introduction. The article examines the issues of the architecture of economic security of Ukraine, measures to ensure economic security regulated by the domestic legislation of Ukraine and the tasks of forming and implementing a strategic course in the field of ensuring economic security. Among the priority tasks of the state to ensure the economic security of the country, the need to update and develop the legislation of Ukraine on ensuring economic security is identified.*

Purpose. The purpose of the article is to substantiate the need for periodic updating of the regulatory and legal support for the economic security of Ukraine and the formation of recommendations and proposals for the development of the legislative support for the economic security of Ukraine.

Materials and methods. The materials of the study are regulatory and legal acts that regulate issues of economic security; works of domestic authors who search for answers to issues of ensuring economic security. In the process of research, scientific methods were used. Using a combination of theoretical and empirical research methods, such as analysis, synthesis, observation, description, the change in the architecture of global security and its impact on the priority of tasks and measures to ensure the economic security of the state were analyzed. The method of analysis allowed us to substantiate the need to update the current legislation of the system of ensuring the economic security of Ukraine and to formulate recommendations and proposals for the development of legislative support for the economic security of Ukraine.

Results. The issue of economic security appears as one of the most priority in connection with the radical transformation of threat sources. The article proposes a variant of modernization of doctrinal and conceptual approaches to ensuring economic security, which today is one of the most important measures for creating an effective state crisis response system as a response to the identified risks and threats to national security and economic security of Ukraine.

Discussion. The author's attention is directed to the modernization of the regulatory and legal framework for ensuring the economic security of Ukraine, which should occur periodically, in accordance with the requirements of the time and the expected needs of the post-war restoration and development of the national economy of Ukraine.

Key words: *architecture, national security, economic security of Ukraine, national economy, regulatory and legal framework.*

Постановка проблеми. Системне створення та напрацювання сучасної нормативно-правової бази з питань безпеки держави розпочалося із виходом Закону України «Про національну безпеку України» від 21.06.2018 року № 2469-VIII [1] (далі — Закон). Законом започатковані зміни у понятійному апараті, державних пріоритетах та шляхах забезпечення, досягнення, підтримання та зміцнення національної та інших видів безпеки України, як складових національної безпеки. Періодичне законодавче реформування системи забезпечення національної безпеки України та її складової — економічної безпеки відповідає потребам (вимогам) повоєнного відновлення і розвитку України. Оновлення доктринальних та концептуальних підходів, які регулюють питання економічної безпеки, дозволить створити ефективну державну систему кризового реагування у відповідь на виявлені ризики та загрози для національної безпеки та економічної безпеки України. Об'єктом дослідження є економічна безпека України, як одна із вирішальних складових національної безпеки. Предметом дослідження є заходи забезпечення економічної безпеки України щодо розвитку та оновлення діючого законодавчого забезпечення економічної безпеки України.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання забезпечення економічної безпеки набули актуальності з перших років незалежності України і висвітлюються у працях таких вчених як Варналій З. С., Власюк О. С., Геєць В. М., Жаліло Я. А. [2–5] У науковому середовищі здійснюється обговорення і дослідження сучасної нормативно-правової бази з питань безпеки, її відповідність потребам повоєнного відновлення і розвитку України в умовах непередбачуваності безпекової ситуації [6–8]. У процес внесення змін долучено державні інституції, наукові установи, діяльність яких спрямована на розвиток теоретико-методологічних та прикладних аспектів забезпечення економічної безпеки держави [9].

Мета статті. Наявна нормативно-правова база у сфері економічної безпеки за основними принциповими положеннями зберегла свою значимість і актуальність. Однак, *наслідки* дії правового режиму воєнного стану, які продукують щоденні *втрати* ресурсного, виробничого, людського та інших потенціалів за всіма складовими економічної безпеки України, вносять свої корективи, що потребує перегляду та оновлення документів у сфері економічної безпеки України, які в свій час були розроблені для умов мирного існування. Як результат — виникає потреба в актуалізації законодавчого забезпечення економічної безпеки.

Метою статті є обґрунтування необхідності періодичного оновлення законодавчого забезпечення економічної безпеки та формування рекомендації і пропозиції з розвитку законодавства України.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є нормативно-правові акти, що регулюють питання економічної безпеки; праці вітчизняних авторів, які здійснюють пошук відповідей на питання забезпечення економічної безпеки. В процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи: за допомогою поєднання теоретичних та емпіричних методів дослідження, таких як аналіз, синтез, спостереження, опис, проаналізовано зміну архітектури глобальної безпеки та її вплив на пріоритетність завдань та заходів забезпечення економічної безпеки; метод аналізу дозволив обґрунтувати необхідність оновлення діючого законодавства та сформувати рекомендації, пропозиції з розвитку законодавчого забезпечення економічної безпеки України.

Виклад основного матеріалу. Згідно Закону України «Про національну безпеку України» від 21.06.2018 року [1], із змінами» (далі — Закон) (розділ 1, стаття 1) національна безпека України — захищеність державного суверенітету, територіальної цілісності, демократичного конституційного ладу та інших національних інтересів України від реальних та потенційних загроз.

В свою чергу, національні інтереси України (розділ 1 стаття 1, розділ 2 стаття 3 Закону) — це життєво-важливі інтереси людини, суспільства і держави, реалізація яких забезпечить суверенітет України, її прогресивний демократичний розвиток, *сталий розвиток національної економіки…*, а також безпечні умови життєдіяльності та добробуту її громадян.

Загрози національній безпеці України (розділ 1 стаття 1 Закону) — явища, тенденції і чинники, що унеможливлюють чи ускладнюють або можуть унеможливити чи ускладнити реалізацію національних інтересів та збереження національних цінностей України.

Завдання забезпечення економічної безпеки спрямовані на зміцнення національної безпеки та розвиток національної економіки регламентовані у нормативно-правових документах: «Про національну безпеку України», «Про концепцію забезпечення національної системи стійкості України», «Про Стратегію економічної безпеки України», «Про Раду національної безпеки і оборони України», «Про державні цільові програми», «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України» та «Бюджетний кодекс України». Діюче нормативно-правове забезпечення економічної безпеки дозволяє зробити аналіз моделі економічної безпеки держави: архітектуру, послідовність і взаємообумовленість заходів та завдань. Сучасна архітектура системи забезпечення економічної безпеки України знаходиться під впливом дії викликів національним інтересам та загроз економічній безпеці і може бути представлена у вигляді трьох складових (підсистем), визначених у Законі:

– національні інтереси в сфері забезпечення економічної безпеки, які слід розглядати як визначальну складову архітектури економічної безпеки;

– державні органи у сфері забезпечення економічної безпеки, до яких відносимо Кабінет Міністрів України, Національний Банк України, Національну комісію з цінних паперів та фондового ринку, Антимонопольний комітет України і інституції наукового супроводження підготовки та реалізації Стратегії (Національний інститут стратегічних досліджень, Національну академію наук України), які слід розглядати як управлінську складову;
– державні органи з реалізації завдань у сфері забезпечення економічної безпеки, до яких відносимо Міністерство економіки України, Державну статистичну службу України, Бюро економічної безпеки України, які слід розглядати як виконавчу складову архітектури економічної безпеки.

При цьому, *державні органи у сфері забезпечення* економічної безпеки, *інституції наукового супроводження* та реалізації Стратегії визначають національні економічні інтереси і у синергетичній взаємодії *формують стратегічний курс* державної політики у сфері забезпечення економічної безпеки у вигляді основних завдань для захисту національних економічних інтересів за безпековим напрямом і напрямом розвитку.

Державні органи з реалізації завдань у сфері забезпечення економічної безпеки за розподілом повноважень *формують заходи стратегічного курсу* державної політики у сфері економічної безпеки *у формі* основних *завдань та механізмів реалізації* цих завдань за проактивним підходом у безпековому напрямку і у напряму розвитку.

Згідно Закону [1] зміст і стан реалізації *стратегій*, доктрин, концепцій, державних програм та планів у сфері економічної безпеки є предметом контролю, система якого спрямована на протидію правопорушенням у функціонуванні національної економіки, виявлення зон ризиків, надання пропозицій щодо законодавчих змін. Слід зазначити, що з метою формування завдань і заходів державної політики у сфері економічної безпеки, розроблення ефективних механізмів управління матеріальними та фінансовими ресурсами, виникає необхідність у періодичному осучаснені законодавчої бази системи забезпечення економічної безпеки України.

З огляду на необхідність вирішення вище зазначених питань, мають бути внесені наступні взаємоузгоджені доповнення та зміни до законодавства:

в Законі України «Про національну безпеку України» [1] доцільно визначити: завдання стратегічного прогнозування та планування у сфері забезпечення національної безпеки; порядок реалізації та контролю за виконанням заходів, визначених Стратегією національної безпеки; послідовність дій у межах єдиної системи прийняття рішень у сфері національної безпеки і оборони; завдання комплексного огляду сектору безпеки і оборони, порядок і строки його проведення; перелік і вимоги до змісту документів стратегічного планування і прогнозування у сфері забезпечення національної безпеки, які розробляються на загальнодержавному і відомчому рівнях, порядок їх розробки, експертизи, погодження, затвердження, корегування;

в Законі України «Про Раду національної безпеки і оборони України» [10] доцільно визначити порядок: процесу моніторингу, аналізу, оцінки стану та загроз для національної безпеки та для економічної безпеки; інформування і подання пропозицій щодо актуалізації документів стратегічного планування у сфері національної безпеки та економічної безпеки; контролю реалізації документів стратегічного планування; незалежної експертизи проектів документів у сфері забезпечення економічної безпеки;

в Законі України «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України» [11] доцільно визначити: суб'єктів (органи, підрозділи) процесу планування; місце стратегічного прогнозування та планування у сфері забезпечення економічної безпеки в загальнодержавному процесі стратегічного планування та під час складання Державного бюджету; повноваження суб'єктів стратегічного планування і прогнозування у сфері економічної безпеки та порядок взаємодії;

в Бюджетному кодексі України [12] доцільно деталізувати норму, за якою основні напрямки бюджетної політики визначаються відповідно до визначених у щорічному посланні Президента України пріоритетів бюджетної політики;

в Законі України «Про державні цільові програми» [13] доцільно передбачити порядок розробки і затвердження державних цільових програм у сфері національної безпеки. Також необхідно розробити та затвердити постанову Кабінету Міністрів України щодо затвердження порядку організації стратегічного планування у сфері національної безпеки, чим безпосередньо займаються центральні органи виконавчої влади, місцеві держадміністрації та органи місцевого самоврядування, інші суб'єкти, визначені законодавством. У постанові слід також визначити механізм та методологію бюджетного фінансування таких планів;

в Стратегії економічної безпеки України [14] доцільно: уточнити та переглянути складові економічної безпеки, зробити акцент на тих складових, які за досвідом періоду воєнного стану в державі набули пріоритетного значення і впливають на національну економіку, стан економічної безпеки у середньостроковій та довгострокових перспективах (демографічна, енергетична, продовольча, соціальна безпеки); розробити науково-обґрунтовану методику щорічної оцінки стану та рівня економічної безпеки держави, що дозволить використати її результати для формування основних напрямів і заходів економічної політики, що враховуватимуться у процесі стратегічного і бюджетного планування.

Для державних органів у сфері забезпечення економічної безпеки України слід вважати пріоритетними такі завдання:

1. На загальнодержавному рівні (Кабінет Міністрів України) на основі завдань і пріоритетів державної політики у сфері забезпечення національної безпеки, визначених у щорічному посланні Президента України до Верховної Ради України і Стратегії національної безпеки України та з урахуванням пріоритетів бюджетної політики і завдань соціально-економічного розвитку держави, мають розроблятися і затверджуватися коротко-, середньо- і довгострокові документи стратегічного планування.

На рівні державних органів мають розроблятися: відомчі стратегії, пропозиції щодо взаємодії з іншими органами і силами сектору безпеки і оборони в межах виконання конкретних завдань, програм і планів стійкості та розвитку. Таким чином має бути забезпечений гармонійний баланс загальнодержавного та відомчого підходів розвитку.

2. Реалізація Стратегії економічної безпеки України забезпечується Кабінетом Міністрів України, Національним банком України, Національною комісією з цінних паперів та фондового ринку, Антимонопольним комітетом України у межах повноважень, визначених Конституцією і законами України, за участю інших державних органів відповідно до їх компетенції. Наукове супроводження реалізації Стратегії економічної безпеки України здійснюють Національний інститут стратегічних досліджень, Національна академія наук України. Координацію і контроль за виконанням Стратегії економічної безпеки України здійснюють Рада національної безпеки і оборони України та Кабінет Міністрів України у межах повноважень, визначених Конституцією і законами України.

Для підвищення ефективності забезпечення економічної безпеки доцільно налагодити ефективну взаємодію між зазначеними держаними органами і здійснити чітке розмежування функціональних обов'язків з метою підвищення ефективності реалізації заходів у сфері забезпечення економічної безпеки і політичної відповідальності за їх результати.

3. Фінансове забезпечення реалізації Стратегії економічної безпеки України здійснюється за рахунок коштів Державного бюджету України та місцевих бюджетів, а також інших джерел, не заборонених законодавством. Важливим завданням при цьому є забезпечення вчасного виконання планових заходів і мінімізація можливості перерозподілу фінансових ресурсів у «ручному» режимі внаслідок невиконання планових завдань чи затримок з фінансуванням, оскільки це є підґрунтям для зловживань і корупції та фактично зводить нанівець ефективність системи забезпечення економічної безпеки.

4. Підсумковим результатом забезпечення економічної безпеки має стати щорічний звіт забезпечення економічної безпеки. Метою даного звіту має стати аналіз ефективність досягнення мети, реалізації заходів у сфері забезпечення економічної безпеки та оцінка результативності використаних бюджетних коштів. Операційні результати виконання звіту мають формуватися на основі: прозорої системи постійного моніторингу економічної стійкості та економічної безпеки; науково обґрунтованої методики щорічної оцінки стану економічної безпеки та використання її результатів для формування основних напрямів і заходів економічної політики, що враховуватимуться у процесі стратегічного і бюджетного планування. Звіт має бути максимально відкритим для громадськості (за виключенням тієї частини інформації, розголошення якої може створити загрозу національній безпеці країни).

Для успішного виконання зазначених заходів необхідно налагодити:
– організацію взаємодії державних органів, наукових установ та неурядових організацій, у результаті якої буде здійснюватися оцінка загроз для національної безпеки та економічної безпеки;
– організацію взаємодії державних органів, наукових установ та неурядових організацій, у результаті якої будуть прийматися управлінські рішення, спрямовані на корегування заходів, розмежування завдань щодо питань національної безпеки та економічної безпеки;
– прозорий процес забезпечення, розподілу ресурсів і контролю за їх використанням на розвиток сфери забезпечення економічної безпеки країни.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Таким чином, запропонована в даній статті узагальнена модель законодавчо-нормованих заходів забезпечення економічної безпеки України дозволить забезпечити:
– адекватне реагування на реальні та потенційні ризики і загрози для економічної безпеки України;
– узгодженість програм реформування та розвитку забезпечення економічної безпеки державними органами законодавчої та виконавчої влади за єдиним задумом;
– максимально-ефективне використання наявних спроможностей і обмежених ресурсів суб'єктів господарювання національної економіки, сектору безпеки і оборони щодо захисту національних цінностей і реалізації національних економічних інтересів;
– ефективну координацію дій державних органів влади в напрямку раціонального розподілу фінансових і матеріально-технічних ресурсів, необхідних для функціонування національної економіки та сектору безпеки і оборони.

Література

1. Про національну безпеку України : Закон України від 21 червня 2018 р. № 2469-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text (дата звернення: 20.12.2025).

2. Варналій З. С., Буркальцева Д. Д., Саєнко О. С. Економічна безпека України: проблеми та пріоритети зміцнення. Київ : Знання України, 2011. 299 с.

3. Власюк О. С. Теорія і практика економічної безпеки в системі науки про економіку / Нац. ін-т пробл. міжнар. безпеки при Раді нац. безпеки і оборони України. Київ, 2008. 48 с.

4. Концепція економічної безпеки України / Ін-т екон. прогнозування; кер. проекту В. М. Геєць. Київ : Логос, 1999.

5. Стратегічна ціна російської агресії для економіки України / Жаліло Я. А., Базилюк Я. Б., Собкевич О. В., Бегма В. М., Шемаєв В. М., Шемаєва Л.Г та ін. (за наук. ред.д.е.н. Я. А. Жаліла). К.: НІСД, 2022. 67 с.

6. Луцик Ю. О. Економічна безпека в умовах глобальних викликів та загроз. *Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка».* 2023. № 15. С. 74–83. DOI: https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.15.9

7. Луцик Ю. О. Проблемні питання оцінювання економічної безпеки України та шляхи їх вирішення. *Публічне адміністрування та національна безпека. 2025. № 1. DOI*: https://doi.org/10.25313/2617-572X-2025-1-10637

8. Резнікова О. О. Національна стійкість в умовах мінливого безпекового середовища : монографія. Київ : НІСД, 2022. 532 с.

9. Національна стійкість України: стратегія відповіді на виклики та випередження гібридних загроз: національна доповідь / ред. кол. С. І. Пирожков, О. М. Майборода, Н. В. Хамітов, Є. І. Головаха, С. С. Дембіцький, В. А. Смолій, О. В. Скрипнюк, С. В. Стоєцький / Інститут політичних і етнонаціональних досліджень ім. І. Ф. Кураса НАН України. Київ, 2022. 552 с.

10. Про Раду національної безпеки і оборони України: Закон України від 05 березня 1998 р. № 183/98-ВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/183/98-%D0%B2%D1%80#Text (дата звернення: 20.12.2025).

11. Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України : Закон України від 23 березня 2000 р. № 1602-III. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1602-14#Text (дата звернення: 20.12.2025).

12. Бюджетний кодекс України : Закон України від 08 липня 2010 р. № 2456-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17/ed20160611#top (дата звернення: 20.12.2025).

13. Про державні цільові програми : Закон України від 18 березня 2004 р. № 1621-IV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1621-15#Text (дата звернення: 20.12.2025).

14. Стратегія економічної безпеки України на період до 2025 року : Указ Президента України від 11 серпня 2021 р. № 347/2021. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/n0048525-21#Text (дата звернення: 20.12.2025).

References

1. Law of Ukraine "On the National Security of Ukraine" No. 2469-VIII (2018, June 21). https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text

2. Varnaliy, Z. S., Burkaltseva, D. D., & Sayenko, O. S. (2011). *Economic security of Ukraine: Problems and priorities for strengthening*. Knowledge of Ukraine.

3. Vlasyuk, O. S. (2008). *Theory and practice of economic security in the system of economic science*. National Institute for Problems of International Security under the National Security and Defense Council of Ukraine.

4. Heyets, V. M. (Ed.). (1999). *The concept of economic security of Ukraine*. Lohos.

5. Zhalilo, Y. A. (Ed.). (2022). *The strategic cost of Russian aggression for the Ukrainian economy*. National Institute for Strategic Studies.

6. Lutsyk, Y. O. (2023). Economic security in the face of global challenges and threats. *Tavria Scientific Bulletin. Series: Economics, (15)*, 74–83. https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.15.9

7. *Problematic issues of assessing the economic security of Ukraine and ways to solve them*. (2025). *Public Administration and National Security*, (1). https://doi.org/10.25313/2617-572X-2025-1-10637

8. Reznikova, O. O. (2022). *National stability in a changing security environment*. National Institute for Strategic Studies.

9. Pyrozhkov, S. I., Mayboroda, O. M., Khamitov, N. V., Holovakha, Y. I., Dembitskyi, S. S., Smolii, V. A., Skrypnyuk, O. V., & Stoyetskyi, S. V. (Eds.). (2022). *National resilience of Ukraine: Strategy for responding to challenges and anticipating hybrid threats: National report*. Institute of Political and Ethno-National Studies named after I. F. Kuras, National Academy of Sciences of Ukraine.

10. Law of Ukraine "On the National Security and Defense Council of Ukraine" No. 183/98-VR (1998, March 5). https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/183/98-%D0%B2%D1%80#Text

11. Law of Ukraine "On State Forecasting and Development of Programs for the Economic and Social Development of Ukraine" No. 1602-III (2000, March 23). https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1602-14#Text

12. Budget Code of Ukraine, Law of Ukraine No. 2456-VI (2010, July 8). https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17/ed20160611#top

13. Law of Ukraine “On State Target Programs” No. 1621-IV (2004, March 18). https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1621–15#Text

14. Decree of the President of Ukraine “Economic Security Strategy of Ukraine for the Period Until 2025” No. 347/2021 (2021, August 11). https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/n0048525-21#Text

НАУКОВЕ ФАХОВЕ ВИДАННЯ

МІЖНАРОДНИЙ НАУКОВИЙ ЖУРНАЛ «ІНТЕРНАУКА».
Серія: «Економічні науки»

INTERNATIONAL SCIENTIFIC JOURNAL «INTERNAUKA».
Series: «Economic sciences»

№ 1 (105)

1 том

Головний редактор — *Камінська Т. Г.*

Київ 2025

Видано у авторській редакції

Адреса редакції: Україна, м. Київ, вул. Ломоносова, буд. 18
Контактний телефон: +38(044) 222 58 89
Контактний телефон: +38(067) 401 84 35
E-mail: editor@inter-nauka.com

Підписано у друк 31.01.2026. Формат 60×84/8
Папір офсетний. Гарнітура NewCenturySchoolbook. Друк офсетний.
Умовно-друкованих аркушів 29,3. Тираж 100. Замовлення № 226.
Ціна договірна. Надруковано з готового оригінал-макета.

Надруковано у видавництві
«SBA Print»
тел.: +38067-393-33-34
e-mail: 3933334@ukr.net
Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до державного реєстру
видавців, виготівників і розповсюджувачів видавничої продукції
ДК № 5409 від 02.08.2017 року.