

МІЖНАРОДНИЙ НАУКОВИЙ ЖУРНАЛ «ІНТЕРНАУКА».

Серія: «Економічні науки»

INTERNATIONAL SCIENTIFIC
JOURNAL «INTERNAUKA».

Series: «Economic sciences»

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



№ 7 (99) / 2025
1 том



**МІЖНАРОДНИЙ НАУКОВИЙ ЖУРНАЛ
«ІНТЕРНАУКА».**

Серія: «Економічні науки»

**INTERNATIONAL SCIENTIFIC JOURNAL
«INTERNAUKA».**

Series: «Economic sciences»

НАУКОВЕ ФАХОВЕ ВИДАННЯ

Ідентифікатор медіа R30-03665

№ 7 (99)

1 том

Київ 2025

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, 2025

ISSN 2520-2294 = Internauka. Seria: Ękonomiĉeskie nauki (Kiev)/Meždunarodnyj nauĉnyj Źurnal "Internauka". Seria: Ękonomiĉeskie 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 фінансово-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)

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)

Сопко Валерія Василівна — доктор економічних наук, професор, професор кафедри обліку та оподаткування Державного торговельно-економічного університету (Київ, 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 Київського 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 торговельно-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

ЗМІСТ

ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННА СПРАВА

Польова Олена Леонідівна СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ ДОХОДАМИ У ГОТЕЛЬНІЙ ІНДУСТРІЇ: АДАПТАЦІЯ ДО КРИЗ ТА НОВІ МОЖЛИВОСТІ.....	9
--	---

ЕКОНОМІКА

Бабій Микола Миколайович ВИКЛИКИ ТА ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕСУ ПІДПРИЄМСТВ ЕЛЕВАТОРНОГО ГОСПОДАРСТВА УКРАЇНИ В УМОВАХ РОСІЙСЬКОЇ АГРЕСІЇ.....	17
Болтовська Людмила Леонідівна ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ЕКОНОМІЧНОЇ ОСВІТИ.....	26
Брятко Анатолій Андрійович ПЕРЕДУМОВИ ТА ЦІЛІ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ ГЕОПОЛІТИЧНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ	38
Іванов Юрій Борисович, Лаптев В'ячеслав Ігорович, Сидоренко Олексій Миколайович, Венцковський Дмитро Юрійович КЛЮЧОВІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В КОНТЕКСТІ РЕФОРМИ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ ВЛАДИ	47
Іваночко Богдан Романович ТУРИЗМ ТА РЕКРЕАЦІЯ В КОНТЕКСТІ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД.....	55
Кадикова Ірина Миколаївна АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНИМИ ПРОГРАМАМИ У СФЕРІ ІНКЛЮЗІЇ ТА ПІДТРИМКИ ОСІБ З ІНВАЛІДНІСТЮ.....	64
Касич Алла Олександрівна ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА НА КОМУНАЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ.....	71
Корнилюк Роман Васильович РЕЗУЛЬТАТИ ДІЯЛЬНОСТІ ВЕЛИКОГО БІЗНЕСУ УКРАЇНИ В УМОВАХ СТРУКТУРНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТА ПОВНОМАСШТАБНОЇ ВІЙНИ	77
Нечипорук Наталія Віталіївна, Атамас Олександр Петрович, Губарик Ольга Миколаївна ЦИФРОВІ АКТИВИ У ЛАНЦЮГАХ ПОСТАЧАВАННЯ: СТАНДАРТИ ОБЛІКУ МСФЗ ДЛЯ ТРАНСГРАНИЧНИХ ОПЕРАЦІЙ ТА АУДИТОРСЬКІ РИЗИКИ	84

Шматько Наталія Михайлівна
ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ
ШЛЯХОМ ОПТИМІЗАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗАПАСАМИ РЕСУРСІВ 90

МЕНЕДЖМЕНТ

Bordusenko Dmytro
PROJECT COST MANAGEMENT AUTOMATION: RETURN ON INVESTMENT AND
IMPLEMENTATION CHALLENGES..... 98

**Благу́н Іван Іванович, Зварич Олена Ігорівна, Баран Ростислав Ярославович,
Романчукевич Мар'яна Йосипівна**
РОЛЬ ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ПІДВИЩЕННІ ЕФЕКТИВНОСТІ ОПЕРАЦІЙНОЇ
ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ..... 103

**Звягінцева Ольга Борисівна, Бандура Віктор Миколайович,
Єганов Олександр Юхимович**
МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ ІТ-СФЕРИ: МОТИВУВАННЯ
І СТИМУЛЮВАННЯ ТРУДОВОЇ АКТИВНОСТІ..... 110

Красношапка Андрій Вікторович
ПІДХОДИ ДО ХАРАКТЕРИСТИКИ, АНАЛІЗУ ТА ОЦІНКИ ПРОВІДНИХ НАЦІОНАЛЬНИХ
СТАРТАП-ЕКОСИСТЕМ..... 117

Криворучко Оксана Миколаївна, Івкова Вікторія Олександрівна
АДАПТАЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУР УПРАВЛІННЯ ДО УМОВ
VUCA-СЕРЕДОВИЩА 124

Петренко Наталія Олександрівна
УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ У СФЕРІ ОБСЛУГОВУВАННЯ 132

Пилипенко Надія Миколаївна, Пилипенко Максим Вячеславович
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ АДАПТИВНОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ
У КОНТЕКСТІ ПОВЕДІНКОВОЇ ЕКОНОМІКИ..... 140

Чеснік Наталія Миколаївна
ЗНАЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО ТА ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ДЛЯ СТАЛОГО
РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА..... 151

ПІДПРИЄМНИЦТВО, ТОРГІВЛЯ ТА БІРЖОВА ДІЯЛЬНІСТЬ

Kostrub Vitalii
BUSINESS MODEL OF A SPECIALIZED BEE-COLONY TRANSPORT SERVICE (USA) 158

Shalamov Ruslan
ASSESSING THE COMPETITIVENESS OF HYBRID ONLINE-OFFLINE DELIVERY
BUSINESS MODELS..... 162

Грама Андрій Володимирович, Швець Олександр Андрійович
СТРАТЕГІЧНА РОЛЬ СИСТЕМИ КАНАЛІВ РОЗПОДІЛУ ПРОДУКЦІЇ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ..... 166

CONTENTS

HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS

Polova Olena

REVENUE MANAGEMENT STRATEGY IN THE HOTEL INDUSTRY: ADAPTATION
TO THE CRISIS AND NEW OPPORTUNITIES..... 9

ECONOMY

Babiy Mykola

CHALLENGES AND BUSINESS TRANSFORMATION OF UKRAINIAN GRAIN INDUSTRY
ENTERPRISES IN THE CONDITIONS OF RUSSIAN AGGRESSION 17

Boltovska Liudmyla

DIGITAL TECHNOLOGIES AS AN INSTRUMENT FOR IMPROVING THE COMPETITIVENESS
OF ECONOMIC EDUCATION 26

Briatko Anatoliy

PREREQUISITES AND GOALS OF THE NATIONAL ECONOMY OF UKRAINE DEVELOPMENT
IN THE CONTEXT OF GLOBAL GEOPOLITICAL TRANSFORMATION..... 38

Ivanov Yuriy, Laptiev Viacheslav, Sydorenko Olexii, Ventskovskyy Dmytro

KEY DIRECTIONS OF DEVELOPMENT OF HUMAN RESOURCES OF LOCAL GOVERNMENT
BODIES IN THE CONTEXT OF THE DECENTRALIZATION REFORM OF POWER..... 47

Ivanochko Bohdan

TOURISM AND RECREATION IN THE CONTEXT OF SOCIO-ECONOMIC DEVELOPMENT
OF TERRITORIAL COMMUNITIES..... 55

Kadykova Iryna

ANALYSIS OF STRATEGIC MANAGEMENT OF SOCIAL PROGRAMS IN THE FIELD OF
INCLUSION AND SUPPORT OF PERSONS WITH DISABILITIES 64

Kasych Alla

ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC MECHANISM OF PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP
AT MUNICIPAL ENTERPRISES..... 71

Kornyliuk Roman

THE PERFORMANCE OF BIG BUSINESS IN UKRAINE DURING STRUCTURAL CHANGE
AND FULL-SCALE WAR..... 77

Nechyporuk Nataliia, Atamas Oleksandr, Hubaryk Olha

DIGITAL ASSETS IN SUPPLY CHAINS: IFRS ACCOUNTING STANDARDS FOR
CROSS-BORDER TRANSACTIONS AND AUDIT RISKS..... 84

Shmatko Nataliia

WAYS TO INCREASE THE COMPETITIVENESS OF CONSTRUCTION ENTERPRISES BY
OPTIMIZING THE RESOURCE MANAGEMENT SYSTEM 90

MANAGEMENT

Bordusenko Dmytro
PROJECT COST MANAGEMENT AUTOMATION: RETURN ON INVESTMENT
AND IMPLEMENTATION CHALLENGES 98

Blahun Ivan, Zvorych Olena, Baran Rostyslav, Romanchukevych Maryana
ROLE OF PROJECT MANAGEMENT IN IMPROVING THE EFFICIENCY
OF ORGANIZATIONS' OPERATIONAL ACTIVITIES 103

Zviagintseva Olga, Bandura Viktor, Yehanov Oleksandr
PERSONNEL MANAGEMENT OF IT-ENTERPRISES: MOTIVATION AND STIMULATION
OF LABOR ACTIVITY..... 110

Krasnoshapka Andrii
APPROACHES TO CHARACTERISTICS, ANALYSIS AND EVALUATION OF LEADING
NATIONAL STARTUP ECOSYSTEMS 117

Kryvoruchko Oksana, Ivkova Viktoriia
ADAPTATION OF ORGANISATIONAL MANAGEMENT STRUCTURES TO THE CONDITIONS
OF THE VUCA ENVIRONMENT 124

Petrenko Nataliia
PROJECT MANAGEMENT IN THE SERVICE SECTOR 132

Pylypenko Nadiia, Pylypenko Maksym
THEORETICAL AND METHODOLOGICAL FOUNDATIONS OF AGRICULTURAL
ENTERPRISES' ADAPTABILITY IN THE CONTEXT OF BEHAVIORAL ECONOMICS..... 140

Chesnik Natalia
THE IMPORTANCE OF INNOVATIVE AND OPERATIONAL MANAGEMENT FOR
THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF AN ENTERPRISE..... 151

ENTREPRENEURSHIP, TRADE AND EXCHANGE ACTIVITIES

Kostrub Vitalii
BUSINESS MODEL OF A SPECIALIZED BEE-COLONY TRANSPORT SERVICE (USA) 158

Shalamov Ruslan
ASSESSING THE COMPETITIVENESS OF HYBRID ONLINE-OFFLINE DELIVERY
BUSINESS MODELS..... 162

Hrama Andriy, Shvets Oleksandr
THE STRATEGIC ROLE OF THE SYSTEM OF PRODUCT DISTRIBUTION CHANNELS
IN ENSURING THE COMPETITIVENESS OF AGRICULTURAL ENTERPRISES IN UKRAINE 166

Польова Олена Леонідівна
доктор економічних наук, професор
кафедра бізнесу та сфери обслуговування
Вінницький національний аграрний університет

Polova Olena
Doctor of Science in Economics, Professor,
Professor of the Department of Business and Service Industry
Vinnytsia National Agrarian University
ORCID: 0000-0002-7120-7944

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-7-11169

СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ ДОХОДАМИ У ГОТЕЛЬНОЇ ІНДУСТРІЇ: АДАПТАЦІЯ ДО КРИЗ ТА НОВІ МОЖЛИВОСТІ

REVENUE MANAGEMENT STRATEGY IN THE HOTEL INDUSTRY: ADAPTATION TO THE CRISIS AND NEW OPPORTUNITIES

Анотація. Вступ. Стаття присвячена дослідженню принципів управління доходами (*revenue management*) у готельному бізнесі умовах кризових явищ. Встановлено, що ефективне *revenue management* ґрунтується на чотирьох ключових елементах: динамічному ціноутворенні, оптимізації завантаження номерного фонду, сегментації ринку та прогнозуванні попиту. Доведено, що традиційні моделі *revenue management* потребують адаптації до нестабільних умов, зокрема через гнучке ціноутворення, диверсифікацію послуг та оптимізацію каналів продажу. Розроблено формулу доходу готелю з урахуванням кризових явищ, яка враховує базовий попит, середню ціну, коефіцієнт адаптації до кризи, втрати та податкові джерела доходу. Ця модель дозволяє прогнозувати фінансові результати та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Мета. Мета статті – дослідити принципи управління доходами та виявити ефективну стратегію адаптації *revenue management* до кризових явищ у готельному бізнесі.

Матеріали і методи. Теоретичну та методичну основу дослідження становлять загальнонаукові та спеціальні методи. Для досягнення поставленої мети були використані методи: систематизації (для визначення та подання теоретико-методичних засад формування моделі *revenue management*, яка потребує адаптації до кризових явищ; порівняння і групування (для зіставлення різних наукових підходів до поняття управління доходами (*revenue management*)); теоретичного узагальнення (для формування висновків).

Результати. Запропоновано стратегію адаптації *revenue management* у готельному бізнесі до кризових умов, яка включає прогнозування попиту, динамічне ціноутворення, управління резервами та оптимізацію дистрибуції. Доведено, що застосування даного підходу дозволяє не лише стабілізувати доходи, але й забезпечити конкурентоспроможність готелів у довгостроковій перспективі.

Перспективи. В подальших дослідженнях пропонується зосередити увагу ефективності прямих продажів порівняно з OTA-платформами для оптимізації витрат і збільшення доходів, а також розробку адаптивних стратегій *revenue management* для нових форматів проживання, таких як апарт-готелі та глемпінги.

Ключові слова: управління доходами, *revenue management*, готельний бізнес, динамічне ціноутворення, кризові умови оптимізація доходів, стратегії адаптації.

Summary. Introduction. The article is devoted to the study of the principles of revenue management in the hotel business under crisis conditions. It is established that effective revenue management is based on four key elements: dynamic pricing, optimization of room occupancy, market segmentation and demand forecasting. It is proved that traditional revenue management models require adaptation to unstable conditions, in particular through flexible pricing, diversification of services and optimization of sales channels. A hotel revenue formula has been developed taking into account crisis phenomena, which takes into

account basic demand, average price, crisis adaptation coefficient, losses and additional sources of income. This model allows you to forecast financial results and make informed management decisions.

Purpose. The purpose of the article is to investigate the principles of revenue management and identify an effective strategy for adapting revenue management to crisis phenomena in the hotel business.

Materials and methods. The theoretical and methodological basis of the research is made up of general scientific and special methods. To achieve the set goal, the following methods were used: systematization (to define and present the theoretical and methodological principles of the formation of the revenue management model, which requires adaptation to crisis phenomena; comparison and grouping (to compare different scientific approaches to the concept of revenue management); theoretical generalization (to form conclusions).

Results. A strategy for adapting revenue management in the hotel business to crisis conditions is proposed, which includes demand forecasting, dynamic pricing, reserve management, and distribution optimization. It is proven that the application of this approach allows not only to stabilize revenues, but also to ensure the competitiveness of hotels in the long term.

Discussion. Further research is proposed to focus on the effectiveness of direct sales compared to OTA platforms to optimize costs and increase revenues, as well as the development of adaptive revenue management strategies for new accommodation formats, such as aparthotels and glamping.

Key words: revenue management, hotel business, dynamic pricing, crisis conditions, revenue optimization, adaptation strategies.

Постановка проблеми. Готельна індустрія традиційно є однією з найбільш уразливих до економічних та політичних потрясінь. Останні роки показали, як глобальні (пандемія COVID-19) та локальні (повномасштабна війна в Україні) кризи можуть кардинально змінити ринкові умови. Якщо пандемія призвела до обмежень у пересуванні та тимчасового закриття готелів, то війна в Україні викликала ще більші труднощі: масові переміщення населення, руйнування інфраструктури, енергетичні кризи та скорочення туристичних потоків.

У таких умовах розробка ефективної стратегії управління доходами (revenue management) стає не просто конкурентною перевагою, а життєвою необхідністю для виживання бізнесу. Це обумовлено декількома ключовими факторами:

- необхідність швидкої адаптації до мінливих умов: кризи різко змінюють структуру попиту, вимагаючи миттєвого перегляду цінової політики та маркетингових стратегій.
- оптимізація обмежених ресурсів: при скороченні доходів критично важливим стає максимально ефективне використання наявних потужностей.
- збереження фінансової стійкості: правильно побудована система управління доходами дозволяє мінімізувати збитки та підтримувати ліквідність.
- конкурентна боротьба за клієнта: в умовах скорочення ринку особливе значення набуває вміння залучати та утримувати гостей.
- підготовка до посткризового відновлення: ефективний revenue management закладає основи для майбутнього росту після подолання кризи.

Таким чином, стратегія управління доходами (revenue management) в готельному бізнесі під час кризових ситуацій перетворюється з інструменту максимізації прибутку на ключовий механізм бізнес-стійкості, що дозволяє не лише вижити в складних умовах, але й створити основи для подальшого розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Питання revenue менеджменту в готельному бізнесі

досі залишаються недостатньо висвітленими в науковій літературі, на відміну від авіаційної галузі, де ця концепція виникла. Проте останнім часом з'являється все більше досліджень, присвячених адаптації revenue management стратегій для готелів.

Основні наукові праці з цієї тематики представлені переважно в іноземних виданнях з економіки, логістики та менеджменту послуг, які охоплюють стратегії динамічного ціноутворення, та аналіз впливу технологій на оптимізацію доходів у готелях. Роботи таких авторів, як Kimes S. і Talluri K. [2, 4] залишаються теоретичною базою, тоді як сучасні дослідження вчених Sharma P. та Dar M. [1, 3] пропонують інноваційні практичні рішення. Дослідженню системи управління доходами в науковій літературі присвячені праці українських авторів, таких як Мазараки А., Бойко М., Кулик М. [7], Мельниченко С. В., Бурак Т. В. [8], Тарасюк Г. М., Мілінчук О. В. [9], Ткаченко Т. П., Тульчинська С. О., Бойчук Д. В. [10], Шикіна О. В., Ремігайло І. Ю. [11].

Останні роки готельний бізнес в Україні стикається з викликами, спричиненими глобальними (пандемія COVID-19) та локальними (повномасштабна війна) кризами. Це змушує переглядати класичні підходи до revenue management та адаптувати їх до нових умов.

Формулювання цілей статті — дослідити принципи управління доходами та виявити ефективну стратегію адаптації revenue management до кризових явищ у готельному бізнесі.

Виклад основного матеріалу дослідження. Управління доходами базується на аналізі залишків і полягає у тому, щоб запропонувати правильний продукт потрібному клієнту за найвигіднішою ціною та отримало назву revenue management і в готельному бізнесі означає стратегічний підхід до максимізації прибутку, який базується на чотирьох ключових елементах. По-перше, це динамічне ціноутворення, яке передбачає адаптацію тарифів у залежності від попиту та сезонних коливань. По-друге, оптимізація за-

вантаження номерного фонду через ефективне управління доступністю номерів та системою бронювань. По-третє, сегментація ринку, що дозволяє застосовувати цільовий підхід до різних груп клієнтів з урахуванням їхніх потреб та платоспроможності. І по-четверте, прогнозування попиту на основі аналітики даних для обґрунтованого прийняття управлінських рішень.

Ця комплексна система дає змогу готелям підтримувати оптимальний баланс між трьома ключовими показниками: рівнем заповненості, середньою ціною номера (ADR) та доходом на доступний номер (RevPAR). Саме такий збалансований підхід є вирішальним чинником успіху в умовах високої конкурентності на ринку готельних послуг. Він дозволяє не лише максимізувати прибуток, але й забезпечує стабільність бізнесу при будь-яких зовнішніх обставинах. Отже, суть revenue management — це ефективне розподілення ресурсів (залишків) шляхом пропозиції відповідного продукту цільовому клієнту за найбільш вигідним тарифом.

Науковці зазначають, що revenue management — це аналітичний підхід, що використовує маркетингові інструменти для визначення потреб споживачів перед покупкою. На основі аналізу минулих показників продажів він допомагає компанії сформувати ефективну цінову стратегію на конкретний період [11].

Термін «revenue management» (управління доходами) вперше з'явився у галузі авіаперевезень у 1970-х роках, коли компанії, такі як American Airlines, почали розробляти стратегії динамічного ціноутворення та оптимізації завантаження рейсів. У 1980–1990-х термін перейшов у науковий обіг завдяки працям економістів Sheryl Kimes, Kalyan Talluri, які адаптували концепцію іншої галузі, зокрема у готельний бізнес [2, 4]. По-перше, у готелях не було налагодженої системи збору інформації про гостей щодо аналізу темпів бронювання. По-друге, якщо авіакомпанія отримує дохід за місце протягом доби, то в готелях номер може бути замовленим на декілька ночей [5].

Науковці відзначають, особливістю теорії revenue management підприємств готельного господарства є те, що на її розвиток в Україні значно впливає досвід міжнародних готельних мереж зокрема, практичний, завдяки якому популяризується й теоретичний [7; 8; 9].

Dar M. та Wilson N. аналізують сучасні інструменти revenue management, такі як динамічне ціноутворення та управління місткістю, на прикладах міжнародних гостинних мереж. Вони також пропонують модель прогнозування попиту з урахуванням сезонних коливань. Також, Sharma P. акцентує на

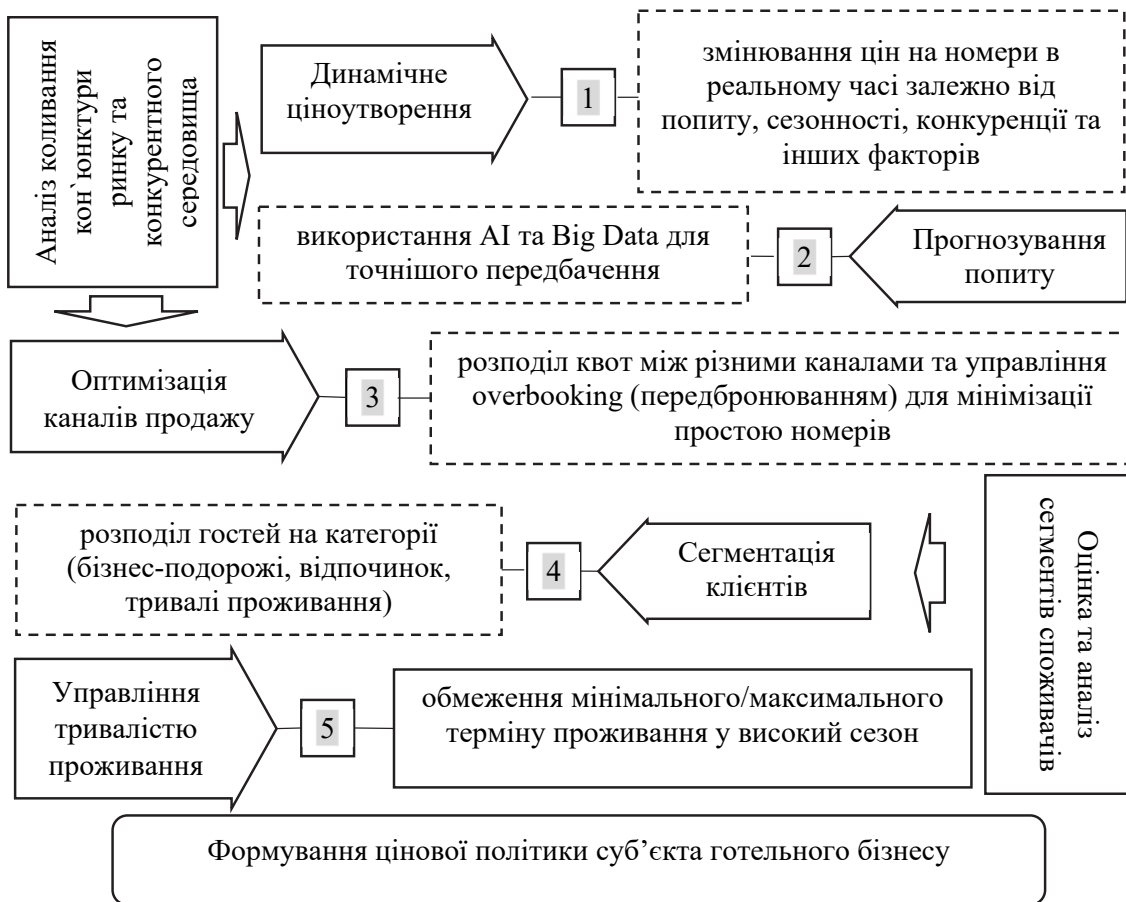


Рис. 1. Впровадження процесу revenue management у діяльність готельних підприємств
 Джерело: розробка автора

роль big data та штучного інтелекту в автоматизації revenue management-рішень. Автор доводить, що використання алгоритмів машинного навчання дозволяє підвищити дохід готелів на 12–15% [1; 3].

Впровадження revenue management в готельний бізнес має свої особливості зображено на рисунку 1.

Revenue management (управління доходами) у готельній індустрії — це стратегія, спрямована на максимізацію доходів за рахунок динамічного ціноутворення та ефективного управління ресурсами. Ключовим інструментом є зміна цін на номери в залежності від сезонності, дня тижня, завантаженості готелю та попиту. Для різних категорій гостей, таких як бізнес-клієнти, туристи чи групові заїзди, застосовуються індивідуальні тарифи. Також використовуються спеціальні умови: знижки за раннє бронювання, non-refundable пропозиції або пакетні послуги, що дозволяє готелю залучати більше клієнтів і оптимізувати завантаження.

Важливим аспектом revenue management є прогнозування попиту, яке базується на аналізі історичних даних, сезонних коливаннях та майбутніх подіях у місті. Для підвищення точності прогнозів враховуються зовнішні фактори: економічна ситуація, діяльність конкурентів, навіть погодні умови. Сучасні технології, такі як штучний інтелект і Big Data, значно покращують можливості аналітики. Крім того, готель оптимізує канали продажу, розподіляючи квоти між онлайн-платформами (Booking.com, Expedia), власним сайтом і прямими бронюваннями. Управління overbooking допомагає уникнути простою номерів, а прямим продажам сприяють програми лояльності та спеціальні акції. Персоналізація пропозицій для різних сегментів клієнтів і гнучке управління тривалістю проживання дозволяють готелю залишатися конкурентоздатним і забезпечувати стабільний дохід.

Для успішної роботи revenue management необхідна тісна взаємодія з іншими відділами готелю. Маркетинг допомагає у створенні ефективних рекламних кампаній, а служба прийому та обслуговування — у підвищенні лояльності гостей. Аналіз відгуків клієнтів дозволяє оперативно корегувати цінову політику та покращувати якість послуг. Таким чином, revenue management є комплексним підходом, який поєднує аналітику, технології та стратегічне планування для досягнення максимальної ефективності готелю.

Теоретичні основи побудови системи revenue management мають дві ключові характеристики. По-перше, сучасний рівень розробки цієї концепції значно вищий за ступінь її практичного впровадження вітчизняними готельними підприємствами, що особливо помітно в операційній діяльності. По-друге, розвиток теорії revenue management у вітчизняному готельному бізнесі багато в чому залежить від впливу міжнародних готельних операторів — насамперед від їх практичних наробок, які сприяють поширенню

не лише прикладних, а й теоретичних знань у цій галузі [6].

Коригування рівнів управління доходами (revenue management) дозволяють керівникам своєчасно приймати рішення щодо змін у діяльності підприємства з метою підвищення рівня доходів, управляти не тільки пропозицією, але і попитом, створюючи сприятливі можливості для економічного зростання [10]. Однією з ознак, що характеризує ефективне управління доходами, є точне прогнозування попиту. Покращене прогнозування попиту для розподілу номерного фонду призводить до збільшення доходу в результаті підвищення вартості номера в розрахунку на одного гостя.

Найбільш успішними виявляються ті господарюючі суб'єкти, які здатні гнучко трансформувати свої стратегії відповідно до динаміки ринкових умов. У цьому контексті ключовим пріоритетом для готелів стає розробка механізмів, спрямованих на оптимізацію доходів. Дослідження діяльності процвітаючих готельних операторів демонструє чітку закономірність: установи, що вчасно коригують свої підходи до управління, не лише підвищують ефективність бізнес-процесів, а й реалізують конкурентний потенціал у повному обсязі.

Формування доходів готелів залежить не лише від ринкової кон'юнктури, а й від кризових явищ — таких як війна чи економічна нестабільність в Україні, які суттєво знижують прибутковість. Без їх врахування в revenue management неможливо забезпечити фінансову стабільність бізнесу в умовах невизначеності. Отже, глобальні та локальні кризи, такі як пандемія COVID-19 та повномасштабна війна в Україні, суттєво трансформували підходи до revenue management у готельній індустрії. Ці події спричинили різкі коливання попиту, зміну поведінки споживачів та необхідність швидкої адаптації до нестабільних умов. Як наслідок, готельний бізнес змушений переглядати традиційні моделі revenue management, зосереджуючись на гнучкості, прогнозуванні ризиків та інноваційних методах максимізації доходів:

1. Вплив пандемії COVID-19: зміна попиту та пріоритетів.

Пандемія призвела до різкого падіння міжнародного туризму, зростання значення локальних подорожей та появи нових категорій гостей (наприклад, цифрових кочівників або туристів, які шукають тривале проживання). У відповідь на це готельний бізнес змінив стратегії revenue management:

- Динамічне ціноутворення — акцент на короткострокові бронювання, гнучкі тарифи та спеціальні пропозиції для місцевих гостей.
- Сезонність та нові ринки — переорієнтація на внутрішній туризм, робочі та медичні заїзди.
- Санітарні стандарти — включення додаткових послуг (наприклад, дезінфекція) у вартість проживання.

2. Вплив війни в Україні: виживання та адаптація.

Повномасштабна війна призвела до критичного скорочення туристичного потоку, руйнування інфраструктури та зростання невизначеності. У таких умовах revenue management зосереджується на:

- Диверсифікації клієнтської бази — робота з внутрішньо переміщеними особами (ВПО), волонтерами, військовими та міжнародними організаціями.
- Мінімізації витрат та оптимізації завантаження — акцент на короткострокові бронювання, overbooking у безпечних регіонах, партнерства з державними структурами.
- Географічній адаптації — перерозподіл ресурсів у західні регіони України, де зберігається відносна стабільність.

Таким чином, готельний бізнес, який інтегрує ці принципи в свою revenue management-стратегію, зможе не лише вижити в кризових умовах, але й закласти основи для стабільного відновлення в майбутньому. Для цього необхідно, щоб revenue management у готельному бізнесі має базуватися на таких принципах (рис. 2).

Ключовою вимогою до сучасного revenue management готельної індустрії є його адаптивність — здатність швидко змінювати стратегії під впливом зовнішніх факторів, від аналітики до роботи з новими ринками.

Управління доходами в готельному бізнесі передбачає використання стратегії динамічного ціноутворення, що ґрунтується на вивченні попиту на послуги, аналізі подій в івент календарі, сезонності, цін конку-

рентів та інших змінних. Коригуючи ціни та адаптуючи їх до ринкової ситуації, готелі можуть максимізувати доходи у періоди високого попиту й стимулювати попит, підвищуючи завантаженість в періоди низького попиту. Своєчасне і деталізоване прогнозування відіграє ключове значення для revenue management.

У кризових умовах ціна на номер в готелі має бути гнучкою, конкурентною та орієнтованою на нові ринкові реалії. Головне — швидко адаптовуватись, зберігаючи мінімальну рентабельність, аби готель міг продовжувати роботу навіть у складні часи, зокрема під час війни запровадити: спеціальні ціни для ВПО — 30–50% знижки при довгостроковому проживанні.; пільгові умови для волонтерів — безкоштовне скасування; сезонні акції для місцевих туристів — «відпочинок без кордонів».

Як відомо дохід у готельному бізнесі визначається як сума грошей, отримана готелем від надання послуг, зокрема, розміщення гостей (номери, місця) та інших додаткових послуг (харчування, розваги тощо). Він формується під впливом таких ключових факторів як сезонність, рівень сервісу, місце розташування готелю та загальна економічна ситуація. Особливо важливим є вміння готелю адаптувати цінову політику до змін попиту, що дозволяє максимізувати доходи як у періоди високого завантаження, так і під час сезонних спалів. Крім того, сучасні технології revenue management дозволяють оптимізувати дохід за рахунок динамічного ціноутворення та ефективного управління каналами продажів.

Формула доходу в готельному бізнесі з урахуванням кризових явищ (таблиця 1) показує, як кри-

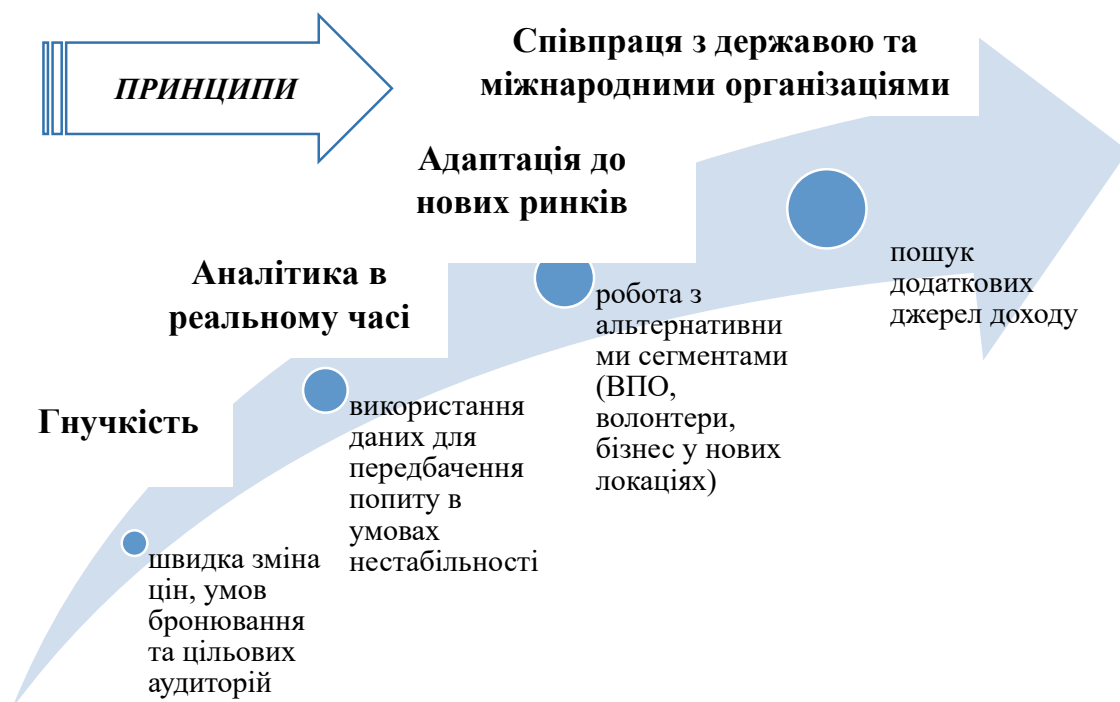


Рис. 2. Принципи адаптації revenue management готельного бізнесу до криз

Джерело: розробка автора

Таблиця 1

Формування доходу в готелі з урахуванням кризових явищ

Формула доходу суб'єкта готельного бізнесу	
Доход (Revenue) = (Базовий попит × Середня ціна) × Коефіцієнт адаптації до кризи – – Втрати через кризу + Додаткові джерела доходу	
Базовий попит (D_0)	стандартне завантаження готелю в стабільних умовах (наприклад, 70% у середньому за рік).
Середня ціна (P_0)	ціна номера до кризи.
Коефіцієнт адаптації до кризи (Ka)	поправочний множник, що враховує: Зниження попиту (наприклад, через закриття кордонів або економічну кризу). Ефективність антикризових заходів (реклама, знижки, робота з новими аудиторіями). Формула коефіцієнта: $*Ka = 1 - (\text{Скорочення попиту } \%) + (\text{Ефективність адаптації } \%)*$
Втрати через кризу (L)	збитки через: скасування бронювань; вимушені знижки (наприклад, для ВПО); зростання витрат на безпеку/енергію.
Додаткові джерела доходу (AR)	надходження з: довгострокових заїздів; партнерських програм; додаткових послуг.
$R = D_0 \times P_0 \times Ka - L + AR$	

Джерело: розробка автора

за знижує дохід через падіння попиту та додаткові витрати, але коректні стратегії (робота з новими клієнтами, оптимізація витрат) можуть частково компенсувати втрати. При цьому керівництво готелю може приймати управлінські рішення щодо оптимізаційних заходів, зокрема збільшити Ka через активний маркетинг для нових цільових груп; зменшити L за рахунок гнучких умов бронювання; максимізувати AR (наприклад, розширити послуги для довгострокових гостей). Ця модель допомагає готелям прогнозувати дохід та приймати обґрунтовані рішення в умовах нестабільності.

Ефективне управління доходами в готельному бізнесі, особливо в умовах кризи, вимагає розробки продуманої стратегії revenue management. Головне завдання полягає в тому, щоб максимально адаптувати систему ціноутворення, динамічного управління запасами та маркетингових інструментів до нестабільного попиту. Для цього необхідно аналізувати ринкові тенденції, оптимізувати канали збуту, впроваджувати гнучкі тарифи та спеціальні пропозиції, а також активно використовувати технології прогнозування для зменшення ризиків.

Ключовим аспектом у кризових умовах є баланс між залученням клієнтів та підтриманням рентабельності. Важливо розвивати лояльність гостей через персоналізовані послуги, програми пільг та ефективну комунікацію. Паралельно слід скорочувати витрати, не знижуючи якості обслуговування, та зосередитися на найбільш перспективних сегментах ринку. Інтеграція даних та автоматизація процесів дозволять оперативно реагувати на зміни та забезпечити стабільність доходів навіть у складний період.

При розробці стратегії побудови системи управління доходами (revenue management) готельного бізнесу в умовах кризи доцільно використовувати чотирьох етапний алгоритм [6]. Перший етап —

прогнозування попиту — передбачає аналіз ринкових тенденцій для визначення оптимального обсягу послуг, які готель зможе ефективно запропонувати. Другий етап — динамічне ціноутворення — базується на гнучкому підході до встановлення вартості послуг з урахуванням сегментації клієнтів, їхньої платоспроможності та поточних ринкових умов. Третій етап — управління резервами та диверсифікація послуг — спрямований на контроль наявних ресурсів номерного фонду та розширення спектру пропозицій для задоволення попиту та збільшення додаткових доходів. Четвертий етап — оптимізація дистрибуції — передбачає раціональне використання прямих і партнерських каналів збуту для охоплення різних цільових аудиторій та максимізації прибутковості.

Організаційна структура revenue management передбачає створення спеціалізованого Revenue-відділу, який зазвичай входить до підпорядкування комерційного директора або генерального менеджера готелю. Типовий склад команди включає: керівника (Director of Revenue), 1–2 менеджерів з доходів та асистента. У малих готелях функції revenue management можуть виконуватися співробітниками відділу продажів. Основні обов'язки директора з доходів охоплюють: інтеграцію стратегії та тактик revenue management у маркетингові та операційні процеси, розробку політик ціноутворення, налаштування програмних рішень та контроль виконання планів. Менеджери, у свою чергу, відповідають за: аналітику даних, прогнозування попиту, корегування тарифів і квот, а також підготовку звітності для прийняття управлінських рішень.

В оптимальному варіанті система revenue management має бути органічно інтегрована у всі операційні процеси готелю, перетворившись на невід'ємну частину його корпоративної культури, де пріоритетом є максимізація доходів. Це передбачає

трансформацію управлінського мислення — відхід від класичних «готельних» підходів до продажів, сервісу та ціноутворення на користь стратегічного управління прибутковістю.

Ключовим аспектом є усвідомлення керівництвом, що revenue management — це не просто функція спеціалізованого підрозділу, а комплексна бізнес-філософія, яка має пронизувати всі рівні прийняття рішень. Лише такий підхід дозволить готелю ефективно адаптуватися до ринкових викликів і забезпечити стабільну фінансову результативність.

Функція Revenue-відділу — не лише розробити стратегію управління доходами для готельної індустрії, але й забезпечити її ефективну адаптацію до кризових умов. Це передбачає гнучкість у прийнятті рішень, оперативний аналіз змін ринкової динаміки та постійну корекцію тактик для збереження фінансової стійкості готелів.

Ключові аспекти адаптації стратегії управління доходами (revenue management) до кризи включають:

- прогнозування попиту з урахуванням економічної нестабільності — використання даних із соціальних мереж, аналітики бронювань та макроекономічних трендів для передбачення змін у поведінці гостей.
- динамічне ціноутворення та сегментація ринку — адаптація тарифів до платоспроможності різних цільових груп, зокрема внутрішніх туристів, бізнес-клієнтів або міжнародних гостей (за наявності попиту).
- оптимізація каналів дистрибуції — збільшення частки прямих продажів через власні сайти та лояльність клієнтів, щоб знизити залежність від дорогих ОТА-платформ (Online Travel Agency), які виступають посередниками між готелями та клієнтами, пропонуючи бронювання номерів через свої сайти чи мобільні додатки.
- диверсифікація послуг і пакетних пропозицій — розробка додаткових джерел доходу (наприклад, довгострокові проживання, івенти, коворкінги) для компенсації втрат від зниження завантаженості номерного фонду.
- сценарне планування — підготовка кількох варіантів дій залежно від глибини кризи (наприклад, обмеження міжнародного туризму, падіння купівельної спроможності).

Важливою складовою є також постійний моніторинг ефективності стратегії через KPI (Key Performance Indicators) ключові показники ефективності, які використовуються для оцінки успішності стратегії управління доходами (revenue management) у готельному бізнесі та швидке впровадження змін. Умови кризи вимагають від Revenue-відділу не просто реагування, а проактивного управління ризиками — від гнучкості цінової політики до інвестицій у технології (наприклад, штучний інтелект для аналізу даних). Лише такий підхід дозволить українським готелям не лише вижити, але й знаходити нові можливості для росту в нестабільному середовищі.

Висновки. Управління доходами (revenue management) виступає комплексним інструментом, що забезпечує не просто максимізацію доходів у періоди високого попиту, а й активізацію продажів у низькі сезони за рахунок цілеспрямованих тактик, що виключають масові знижки. Даний підхід має стратегічну основу, інтегруючи аналіз прибутковості всіх джерел доходу та визначаючи довгострокові орієнтири розвитку готелю. Сучасні інструменти revenue management значно вийшли за рамки традиційної звітності — вони включають складні аналітичні методи та передові технології. З розвитком систем прогнозування та спеціалізованих revenue management-рішень з'явилася необхідність у пересмисленні всього підходу, особливо в умовах ринкової невизначеності. Сьогодні ефективне управління готелем неможливе без застосування професійних методик revenue management, які стали невід'ємною частиною успішного бізнесу.

Ефективний revenue-менеджмент у готельному бізнесі, особливо в умовах кризи, ґрунтується на стратегічному підході до адаптації ціноутворення, управління запасами та маркетингових тактик до мінливого попиту. Ключовими елементами успіху є: гнучкість тарифіки та спеціальні пропозиції, оптимізація каналів збуту, аналіз ринкових трендів, використання сучасних інструментів прогнозування для мінімізації ризиків. Таким чином, стратегічно вибудована система управління доходами дозволяє готелям не лише стабілізувати фінансові показники в умовах невизначеності, а й забезпечити довгострокову конкурентоспроможність.

Література

1. Dar M., Wilson N. Modelling the Performance of Revenue Management Systems in Different Competitive Environments. Massachusetts Institute of Technology. 2006.
2. Kimes, S. E. Revenue Management on the Links: Applying Yield Management to the Golf-Course Industry. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*. 2000. № 41 (1). P. 120–127.
3. Sharma P. Hotel revenue management. URL: <https://www.academia.edu/> (дата звернення: 10.06.2025).
4. Talluri, K. T., Ryzin, G. J. An Analysis of Bid-Price Controls for Network Revenue Management. *Operations Research*. 1998. № 46 (1). P. 157–165.
5. Герасименко В. Г. Державне регулювання сфери туризму України в контексті процесів євроінтеграції. За заг. ред. В. Г. Герасименко, О. Л. Михайлюк. Київ : ФОРМ Гуляєва В. М., 2019. 332 с.

6. Кулик М. В. Стратегія формування системи ревеню менеджменту в кризових умовах. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 24. С. 103–107.
7. Мазаракі А., Бойко М., Кулик М. Детермінанти ревеню-менеджменту в готельному бізнесі. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2017. № 4. С. 66–78.
8. Мельниченко С. В., Бурак Т. В. Готельні мережі на ринку туристичних послуг України. *Вісник Київського національного торговельно економічного університету*. 2014. № 3. С. 5–15.
9. Тарасюк Г. М., Мілінчук О. В. Розвиток вітчизняного туризму в контексті світових тенденцій. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2016. № 7, Ч. 3. С. 127–131.
10. Ткаченко Т. П., Тульчинська С. О., Бойчук Д. В. Управління доходами на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2018. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6192> (дата звернення: 10.06.2025).
11. Шикіна О. В., Ремігайло І. Ю. Поняття revenue менеджменту в готельному бізнесі. *Економіка та суспільство*. 2021. № 34. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/969/927> (дата звернення: 12.06.2025).

References

1. Dar, M. & Wilson, N. (2006). *Modelling the Performance of Revenue Management Systems in Different Competitive Environments*. Massachusetts Institute of Technology.
2. Kimes, S. E. (2000). Revenue Management on the Links: Applying Yield Management to the Golf-Course Industry. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 41 (1), 120–127.
3. Sharma, P. (2014) Hotel revenue management. Retrieved from: <https://www.academia.edu/>.
4. Talluri, K. T. & Ryzin, G. J. (1998) An Analysis of Bid-Price Controls for Network Revenue Management. *Operations Research*, 46 (1), 157–165.
5. Herasyenko, V.H. (2019) Derzhavne rehuliuвання sfery turizmu Ukrainy v konteksti protsesiv yevrointehratsii [State regulation of tourism in Ukraine in the context of European integration processes]. V.H. Herasyenko, O.L. Mykhailiuk. (Eds.). Kyiv: FOP Hulciaeva V.M. [in Ukrainian].
6. Kulyk, M.V. (2023) Stratehiia formuvannya systemy reventiu menedzhmentu v kryzovykh umovakh. [Strategy for forming a revenue management system in crisis conditions.]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, 24, 103–107 [in Ukrainian].
7. Mazaraki, A., Boyko, M., Kulyk, M. (2017). Determinanty reventiu-menedzhmentu v hotelnomu biznesi [Revenue management determinants in hospitality]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu*, 4, 66–78 [in Ukrainian].
8. Melnychenko, S. V., Burak, T. V. (2014). Hotelni merezhi na rynku turystychnykh posluh Ukrainy [Hotel chains on the tourist services market of Ukraine]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu*, 3, 5–15 [in Ukrainian].
9. Tarasiuk, H. M., Milinchuk, O. V. (2016). Rozvytok vitchyznianoho turizmu v konteksti svitovykh tendentsii [Development of domestic tourism in the context of global Trends]. *Naukovyj visnyk Uzhhorods'koho natsional'noho universytetu*, 7/3, S 127–131 [in Ukrainian].
10. Tkachenko, T. P., Tulchynska, S. O., Boichuk, D. V. (2018). Upravlinnia dokhodamy na pidpriemstvi [Income management in the enterprise]. *Efektivna ekonomika*, 3. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6192> [in Ukrainian].
11. Shykina, O. V., Remihailo, I. Yu. (2021). Poniattia reventiu menedzhmentu v hotelnomu biznesi [The concept of revenue management in the hotel business]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 34. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/969/927> [in Ukrainian].

УДК 334.72:338.43]:664.7:355.01(470-651.1+477-651.2)"20"

Бабій Микола Миколайович

аспірант кафедри економіки

Уманського національного університету

Babiy Mykola

Postgraduate Student of the Department of Economics

Uman National University

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-7-11186

ВИКЛИКИ ТА ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕСУ ПІДПРИЄМСТВ ЕЛЕВАТОРНОГО ГОСПОДАРСТВА УКРАЇНИ В УМОВАХ РОСІЙСЬКОЇ АГРЕСІЇ

CHALLENGES AND BUSINESS TRANSFORMATION OF UKRAINIAN GRAIN INDUSTRY ENTERPRISES IN THE CONDITIONS OF RUSSIAN AGGRESSION

ЕКОНОМІКА

Анотація. Вступ. Повномасштабне вторгнення РФ до України негативно позначилося на середовищі функціонування підприємств елеваторного господарства України, створивши нові виклики, що несуть загрозу ефективності бізнесу. Стабілізація ситуації та формування базису подальшого розвитку вимагає від суб'єктів господарювання перегляду і коригування актуальних у довоєнний період стратегій поведінки.

Мета. Ідентифікація ключових викликів, що виникли перед підприємствами елеваторного господарства України під впливом російської агресії та визначення основних змін в бізнес-стратегії їх подальшого функціонування з метою адаптації та забезпечення подальшого ефективного розвитку.

Матеріали і методи. Інформаційною базою дослідження стали напрацювання науковців з проблематики, що розглядалася; судження та оцінки експертів; аналітичні матеріали пов'язані із функціонуванням елеваторних підприємств.

Досягнення поставленої у дослідженні мети передбачено реалізувати з використанням методів: наукової абстракції та теоретичного узагальнення; структурно-функціонального; аналізу і синтезу; формалізації, графічного; монографічного; абстрактно-логічного та ін.

Результати. Визначено ключові виклики, з якими зіткнувся сектор: руйнування інфраструктури, втрата виробничих потужностей, дефіцит кваліфікованих кадрів, ускладнення логістичних маршрутів, зміна запитів і потреб клієнтів, зростання енергетичних ризиків і фінансових витрат.

Однією з основних передумов ефективної діяльності підприємств є оптимізація кадрової політики та впровадження автоматизованих технологій у виробничі процеси. У контексті стратегічного розвитку елеваторних підприємств перспективним напрямом виступає диверсифікація діяльності, зокрема через створення ланцюгів доданої вартості та розширення спектра послуг, адаптованих до потреб цільових споживчих сегментів. Важливу роль у цьому відіграє побудова ефективної та сталої системи комунікації з існуючими та потенційними клієнтами, яка повинна сприяти як зростанню лояльності споживачів, так і формуванню основ для довготривалої співпраці.

Перспективи. Продовження моніторингу мінливого середовища функціонування підприємств елеваторного господарства України та пошуку/обґрунтування моделей поведінки його суб'єктів у контексті адаптації та сталого розвитку в повоєнних умовах.

Ключові слова: елеваторне господарство, підприємства, умови функціонування, військова агресія, трансформація бізнесу.

Summary. Introduction. Russia's full-scale invasion of Ukraine has had a negative impact on the environment of the Ukrainian elevator industry, creating new challenges that threaten business efficiency. Stabilization of the situation and formation of the basis for further development requires business entities to review and adjust the behavioral strategies that were relevant in the pre-war period.

Objective. To identify the key challenges faced by Ukrainian elevator enterprises under the influence of Russian aggression and to determine the main changes in the business strategy of their further functioning in order to adapt and ensure further effective development.

Materials and methods. The information base of the study was based on the achievements of scientists on the issues under consideration; judgments and assessments of experts; analytical materials related to the operation of elevator enterprises.

The study aims to achieve its goal by using the following methods: scientific abstraction and theoretical generalization; structural and functional; analysis and synthesis; formalization, graphic; monographic; abstract and logical, etc.

Results. The key challenges faced by the sector are identified: destruction of infrastructure, loss of production capacity, shortage of qualified personnel, complication of logistics routes, changing customer demands and needs, increased energy risks and financial costs.

One of the key prerequisites for the efficient operation of enterprises is the optimization of HR policy and the introduction of automated technologies into production processes. In the context of the strategic development of elevator companies, diversification of activities, in particular through the creation of value chains and expansion of the range of services tailored to the needs of target consumer segments, is a promising area. An important role in this is played by building an effective and sustainable system of communication with existing and potential customers, which should help to increase customer loyalty and form the basis for long-term cooperation.

Prospects. Continuing to monitor the changing environment of the Ukrainian elevator industry and searching for/justifying the behavioral models of its entities in the context of adaptation and sustainable development in the post-war environment.

Key words: elevator business, enterprises, operating conditions, military aggression, business transformation.

Постановка проблеми. Друге десятиліття двадцять першого століття можна вважати «золотою добою» аграрного сектору України, що характеризувалася стабільно ефективними показниками функціонування господарюючих суб'єктів. Цьому активно сприяло ряд чинників як в середині країни так і за її межами. В першу чергу мова йде про позиціонування вітчизняних аграріїв на світових ринках зернових та олійних культур, а також продуктів їх переробки, як одних із ключових постачальників. Сприятливі природно-кліматичні умови в середині країни та стабільно високий попит на продовольство на зовнішніх ринках, визначили виробничий напрямок переважної більшості сільськогосподарських підприємств, незалежно від масштабу бізнесу, як зерново-олійний. Поряд із нарощуванням обсягів виробництва зазначених видів продукції активно розвивалася відповідна інфраструктура, що відповідала за логістичну складову експорту. В першу чергу мова йде про елеваторне господарство країни, що забезпечувало доведення збіжжя до необхідних якісних параметрів, зберігання, акумулювало великі партії продукції та організовувало їх відправку на необхідні локації. Побудована система взаємодії між виробниками та підприємствами із зберігання зерна повністю відповідала запитам зацікавлених сторін та забезпечувала їх прибутковість.

Початок активної фази російської агресії проти України в 2022 році призвів до різкого погіршення як зовнішнього так і внутрішнього середовища функціонування суб'єктів національної економіки, що створило перед ними додаткові виклики та необхідність перегляду існуючих бізнес-стратегій в напрямі адаптації до нових умов. Відповідно і підприємства елеваторного господарства України, діяльність яких значною мірою визначається запитом з боку клієнтів, змушені підлаштовуватися, не лише під вплив негативних чинників макросередовища, а й під структурні зрушення, що відбулися у товарній політиці сільськогосподарських товаровиробників.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Моніторинг наукової активності пов'язаної із різносторонніми аспектами функціонування елеваторних підприємств свідчить, що дана проблематика викликає досить вагомий рівень інтересу з боку дослідників. Більшість публікацій стосуються технологічних аспектів ведення бізнесу, проте існує вагомий доробок і стосовно питань економічного блоку. Так, заслуговують уваги напрацювання Бойка В. [1], який розкрив передумови функціонування інфраструктури аграрного ринку в передвоєнний період та обґрунтував на стратегічному рівні важливість інноваційних засад подальшого розвитку; Ілчука М. та ін. [2], що досліджували місце елеваторів у логістичному ланцюгу торгівлі зерном; Коваленка М. [3], який здійснював оцінку економічної ефективності способів зберігання збіжжя; Пархоменко О. та Кулішової О. [4], де розглядається стан ринку зерна в Україні на початок повномасштабної війни і оцінюється стан його інфраструктури, в тому числі потужностей для зберігання; Пенькової О. та ін. [5], що вивчали рівень впровадження маркетингових інструментів в діяльність елеваторних підприємств; інших авторів, дослідження яких є не менш цінними.

Проте, динамічні зміни середовища функціонування елеваторної галузі в системі логістики продукції аграрної сфери, що сталися протягом воєнних років, вимагають перегляду та подальшого дослідження окремих аспектів трансформаційних змін в діяльності її суб'єктів з метою забезпечення сталого розвитку, а також розробки відповідних рекомендацій.

Метою статті є спроба ідентифікувати ключові виклики, що виникли перед підприємствами елеваторного господарства України під впливом російської агресії та визначити основні зміни в бізнес-стратегії їх подальшого функціонування з метою адаптації та забезпечення подальшого ефективного розвитку.

Матеріали і методи. Інформаційною базою дослідження стали напрацювання науковців з проблематики, що розглядалася; судження та оцінки

експертів; аналітичні матеріали пов'язані із функціонуванням елеваторних підприємств.

Теоретико-методичну основу наукового пошуку склали напрацювання вчених та практиків з проблем розвитку елеваторного бізнесу та особливостей його реалізації підприємствами в українських реаліях. Досягнення поставленої у дослідженні мети передбачено реалізувати з використанням методів: наукової абстракції та теоретичного узагальнення (визначення сутності понять та дефініцій); структурно-функціонального (оцінка стану розвитку підприємств елеваторного господарства України); аналізу і синтезу (обробка статистичних даних і обґрунтування висновків); формалізації, графічного (інтерпретація отриманих результатів в процесі дослідження); монографічного (вивчення досвіду ведення окремих практик); абстрактно-логічного (формулювання висновків) та ін.

Вклад основного матеріалу. Підтримка репутації вітчизняного аграрного сектору, як ключового гравця на світових продовольчих ринках (стосовно зернових і олійних культур) вимагає організації ефективної системи розподілу продукції, що здатна задовольнити запити як зовнішніх так і внутрішніх ділових партнерів. Одним із базових елементів логістичного ланцюга руху зернових і олійних культур від виробника до кінцевого споживача, а також потенційно потужним гравцем на ринку продуктів первинної переробки збіжжя є підприємства елеваторного господарства України.

В довоєнний період галузь активно розвивалася, що обумовлювалося стійкою тенденцією до нарощування обсягів виробництва зернових та олійних культур, сприятливою кон'юктурою світових ринків і як результат зростання попиту товаровиробників на послуги пов'язані із зберіганням, доведенням до необхідних товарних кондицій потужностей. Існуючу потребу намагалися задовольнити як комерційні підприємства із зберігання зерна так і безпосередньо товаровиробники. Перші докладали зусиль до розширення можливостей існуючих елеваторів та будівництва нових, розраховуючи таким чином масштабувати свій бізнес. Активно намагалися в цей же період забезпечити автономність свого функціонування аграрії, яких за площею оброблюваних земель можна віднести, за масштабом діяльності, до середніх підприємницьких структур, створюючи/нарощуючи власні потужності. Таким, чином на початок 2022 року в Україні функціонувала багаторівнева система елеваторних підприємств, що різнилися між собою обсягами потужностей, політикою діяльності, організаційно-правовою формою, спеціалізацією (мова про обслуговування окремих сегментів культур). Вона мала чітко спрямовану орієнтацію на забезпечення, в першу чергу, реалізації експортного потенціалу аграрного сектору, тобто руху збіжжя до морських портів на Чорному та Азовському морях (понад 90% зовнішньоекономіч-

них операцій передбачали використання морського транспорту). Внутрішні перевезення реалізувалися за допомогою автомобільного, залізничного та річкового транспорту. Причому, перший використовувався для перевалки збіжжя на відстані до 200 км і передбачав виконання логістичних операцій пов'язаних із доставкою збіжжя в порт (в основному це стосувалося південних областей) або ж до лінійних елеваторів, що надавали можливість подальшого транспортування залізницею чи річкою Дніпро (мова про східні, північні та західні регіони).

Незважаючи на розгалужену мережу підприємств із зберігання зерна, основою якої стали елеватори радянської доби, одним із її вагомих недоліків були досить високі фінансові витрати на внутрішню логістику (як фінансові так і часові) через невідповідність/не оптимальність діючих маршрутів потребам та запитам сучасного аграрного експорту. Так, згідно досліджень фахівців аналогічні витрати в Німеччині та Франції були нижчими на 40%, а США — 30% (в розрахунку на 1 т близько 20 дол. США) [6]. Проте, в останні передвоєнні роки ця проблема успішно вирішувалася шляхом активних інвестицій трейдерів та інших зацікавлених сторін у розбудову необхідної інфраструктури.

Розпочата в лютому 2022 року повномасштабна війна Російської Федерації проти України призвела до дестабілізації зовнішнього і внутрішнього середовища функціонування всіх суб'єктів національної економіки, що проявилось у його нестабільності та низькому рівні прогнозованості, а отже і створенні додаткових загроз та викликів перед бізнесом. Не минули зазначені зміни і підприємства елеваторного господарства, що проявилось у втраті частини виробничих потужностей, дефіциті кваліфікованих трудових ресурсів, посиленні ризиків у енергетичній сфері, трансформуванні запитів та потреб аграріїв, переспрямуванні логістичних маршрутів руху зерна, як на внутрішньому ринку так і закордонні. Зазначені виклики здійснюють досить потужний вплив не лише на ефективність господарської діяльності елеваторів, а й визначають сам факт їх існування. Проведемо більш детальний аналіз та обґрунтування вище зазначених чинників.

Станом на початок 2022 року сумарні сертифіковані потужності елеваторних підприємств України оцінювалися на рівні 56,6 млн. т одночасного зберігання. Проте, за перші місяці російського вторгнення галузь втратила за оцінками експертів близько 15% від заявленого обсягу (збитки оцінювалися в 1,1 млрд. дол. США) [7], як в результаті окупації територій південно-східних областей так і нанесення ударів по об'єктах, що розташовані в тилу українських захисників. Загалом за понад три роки військових дій елеваторна галузь України зазнала втрат (повністю зруйновані/відсутній контроль) на 6,9 млн. т потужностей (рис. 1), що належали 205 господарюючим суб'єктам на території 9 областей [8].

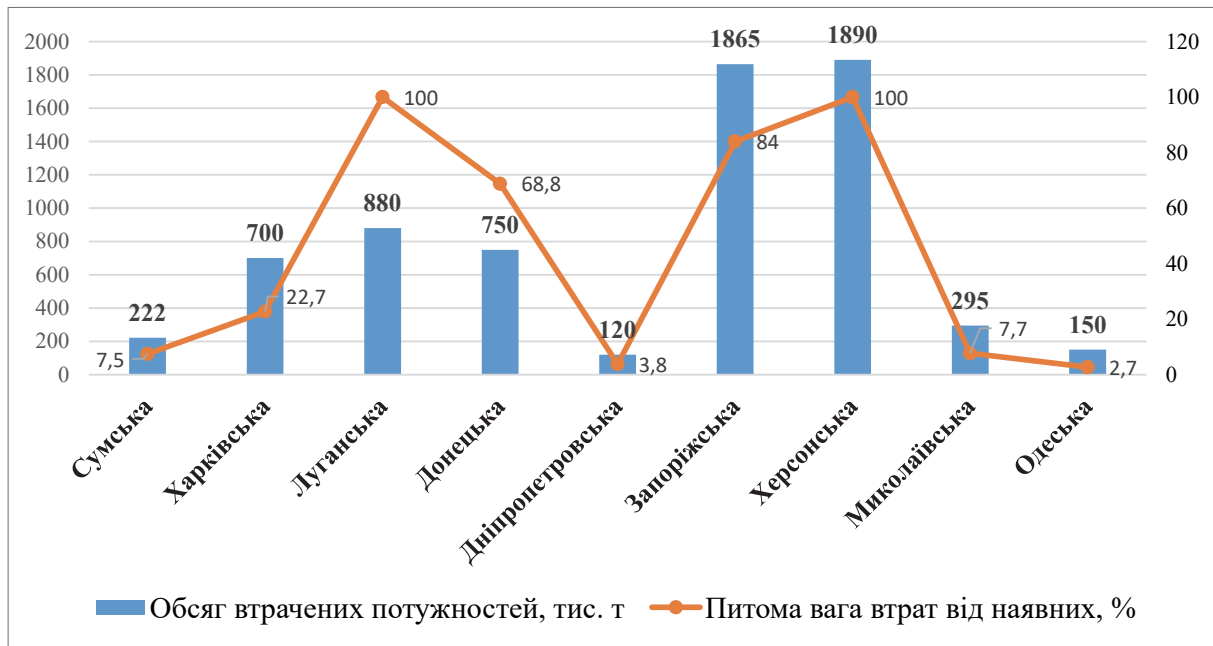


Рис. 1. Втрати виробничих потужностей елеваторними підприємствами України в розрізі областей від російської агресії (станом на жовтень 2024 року)

Джерело: побудовано автором за даними [8]

Активна фаза війни не змогла повністю зупинити розбудову нових та розширення можливостей існуючих об'єктів (загалом 32 позиції реалізація яких мала місце в 2022 році), що локаційно знаходилися на територіях центральних і західних областей країни. Характерною особливістю даного процесу є те, що масштабні інфраструктурні проекти реалізувалися переважно на західному прикордонні країни, де здійснювалося будівництво так званих «сухих портів», функціональне призначення яких полягає в забезпеченні перевалки збіжжя для подальшого експорту залізничним та автомобільним транспортом через територію країн ЄС. Крім того, найактивнішими інвесторами і рушіями продовження будівельних робіт стали середні за розміром земельного банку аграрні підприємства, оскільки, на думку багатьох експертів галузі, саме вони на той момент ефективно поєднували низку ключових факторів, серед яких: наявність власних інвестиційних ресурсів, здатність до оперативного прийняття управлінських рішень, а також високий рівень зацікавленості, зумовлений гострою потребою у відповідній інфраструктурі через низку причин. В подальші роки даний процес мав продовження і на кінець 2024 року елеваторна галузь відновила сертифіковані потужності до 52,1 млн. т, що становило 92% від довоєнного рівня. Станом на 2022–2023 роки негативним аспектом у відновленні і розбудові елеваторного господарства країни стало призупинення дії державної програми від 2017 року, що передбачала компенсації аграріям за придбання техніки та обладнання вітчизняних товаровиробників (25% вартості, а для дрібних — 40%). Однак в бюджеті

країни на 2024 рік на зазначені потреби вже було закладено 1 млрд. грн, що принесло позитивні наслідки [9]. Оцінюючи ситуацію в цілому, слід відмітити зростання рівня забезпеченості виробленої продукції потужностями для зберігання, оскільки обсяги її виробництва зменшилися в більшій мірі через окупацію значних територій та неможливість ведення аграрного бізнесу в прифронтовій зоні.

Ще одним викликом в сфері матеріально-технічного забезпечення для підприємств із зберігання зерна став дефіцит запасних частин для проведення ремонтних робіт та відповідного сервісного обслуговування, оскільки в довоєнний період близько 90% обладнання мало іноземне походження, а їх виробники в значній мірі скоротили свою присутність на українському ринку виходячи із існуючої безпекової ситуації. Нішу, що звільнилася активно почали заповнювати українські компанії (наприклад, KMZ Industries), що змогли в досить короткі терміни підлаштуватися під запити бізнесу та запропонувати альтернативні рішення.

Події 2022 року спричинили тектонічні зрушення в демографічній ситуації [10], що негативно позначилася на забезпеченні галузей національної економіки трудовими ресурсами. Не стало виключенням і елеваторне господарство України, що через міграційні процеси (як в середині країни, так і за її межі) та мобілізацію до лав ЗСУ відчуло практично відразу дефіцит кваліфікованої робочої сили, в першу чергу це стосувалося робітничих професій (втрати за 2022 рік від довоєнного оцінювалися на рівні близько 90% [11]). Практичні кроки із вирішення кадрової проблеми не відрізнялися оригінальністю і прак-

тично в усіх сферах економіки вирішувалися двома шляхами: повернення на роботу людей пенсійного віку та найм нових працівників без досвіду. Останніх намагалися активно залучати серед внутрішньо переміщених осіб, враховуючи той факт, що переважна більшість із них представляла промислово розвинуті регіони. Однак, політика держави пов'язана із обов'язковою реєстрацією всіх працівників чоловічої статі у ТЦК і СП значно обмежила розмір вказаного ресурсу. Крім того, ті кадри яких вдалося залучити, не зважаючи на базові професійні компетентності, потребували додаткового навчання та ознайомлення із специфікою підприємств. Особливо це стосується працівників, які здійснюють контроль за виконанням окремих технологічних процесів (наприклад, сушіння зерна). Така ситуація призвела до зростання витрат елеваторів на навчання персоналу та спричинила до фінансових втрат через недостатню професійні дії, що призвели до перевитрати ресурсів або зниження якісних параметрів продукції [12].

Додатково стабілізації ситуації повинно було сприяти запроваджене державою часткове бронювання персоналу підприємств критичної інфраструктури. Проте, на практиці воно не змогло в повній мірі вирішити питання, оскільки «правила гри» досить часто переглядалися та трактувалися по різному зацікавленими сторонами, що серед діючих/потенційних працівників викликає недовіру до державних інституцій.

Одним із ключових ресурсів, що дозволяють надавати елеваторам базові послуги є енергетичні (становлять в середньому близько 60% від собівартості), тому забезпечення необхідного рівня безпеки за вказаним параметром є життєво необхідним для них. Серйозним викликом для таких підприємств стали цілеспрямовані обстріли російськими загарбниками спочатку електричної інфраструктури країни, а в подальшому і газової. Така ситуація змусила господарючі суб'єкти шукати та створювати альтернативні джерела постачання енергетичних ресурсів з метою забезпечення автономності, а отже зменшення залежності від традиційних постачальників в разі виникнення кризових ситуацій. На практиці це завдання вирішувалося через закупівлю генераторів (на різних типах палива), будівництво когенераційних установок, переведення основних технологічних процесів (наприклад, сушіння зерна) на альтернативні види палива (палети, солому і т.д.). Крім того, розбудова інфраструктури для використання останніх в перспективі дозволить, за правильного підходу, мінімізувати собівартість надання послуг та позитивно вплинути на навколишнє середовище. Зазначені заходи значно зменшили енергетичні ризики функціонування підприємств елеваторного господарства України і будуть актуальними до завершення воєнних дій.

Обсяги виробництва зернових і олійних культур в Україні значно перевищують потреби внутріш-

нього ринку. Станом на 2021/2022 МР за зерновими культурами на споживання в середині країни припадало близько 20% валових зборів [13] (в розрізі культур показник значно коливається: для кукурудзи, пшениці та ячменю він значно нижчий, а для круп'яних — вищий) та 8% від вироблених рослинних олій [14] (в основному соняшникової). Ситуація в подальші роки не зазнала істотних змін, оскільки за даними органів статистики понад шість мільйонів осіб покинули територію країни та значна кількість перебуває на окупованих територіях. Таким чином, надлишки продукції експортувалися на закордонні ринки, на майже 99% морським транспортом. За такого стану справ лінійні елеватори виконували роль своєрідних центрів формування великих партій збіжжя для транспортування його в порти Чорного і Азовського морів (мова про зернові, сою та ріпак) та до профільних переробних підприємств основним ареалом розміщення яких були південні області (стосується насіння соняшнику). Багаторічний, практично незмінний стан справ щодо напрямів руху логістичних потоків дозволив елеваторним підприємствам розробити оптимальні маршрути та алгоритми роботи, проте з початком повномасштабної війни (особливо перших чотири місяці) така система перестала функціонувати і потребувала значної перебудови. В першу чергу це було пов'язано із блокуванням морських перевезень (в подальшому частковим відновленням) та переправленням їх із південного напрямку на західний (виконання експортних операцій автомобільним і залізничним транспортом) і південно-західний (порти на річці Дунай) [15]. Крім того, бойові дії в південно-східних регіонах негативно позначилися на внутрішніх перевезеннях (повністю унеможливили використання логістики по річці Дніпро та частково порушили залізничні перевезення), що значно вплинуло в сторону збільшення логістичного плеча. Це відповідним чином вплинуло на вартість транспортування та алгоритм відвантаження збіжжя елеваторами. Крім того, здійснення експорту через/або в країни ЄС висунуло перед операторами ринку (виробниками, посередницькими структурами) підвищені вимоги щодо якісних параметрів та умов транспортування. Таким чином, підприємства елеваторного господарства України намагаючись залишатися конкурентоспроможними змушені було переходити на відносно нові стандарти роботи, що потребувало додаткових капіталовкладень та інноваційних рішень.

Українські елеватори традиційно надають послуги (табл. 1) пов'язані із прийманням/відвантаженням, сушінням, очищенням, зберіганням, документальним супроводом договорів купівлі-продажу збіжжя, виписками складських квитанцій, проведення лабораторних аналізів з метою визначення якісних параметрів фактично представленої продукції. Слід також відмітити розподіл таких господарючих суб'єктів за спеціалізацією відносно кількості

Таблиця 1

Перелік послуг елеваторів України за основним напрямом діяльності

Довжина товару-мікс	Ширина товару-мікс		
	послуги пов'язані із переміщенням збіжжя	послуги пов'язані із покращенням та збереженням якісних параметрів	додаткові послуги
	приймання	сушіння	комбайнові послуги
	лабораторні аналізи	очищення	транспортування збіжжя
	виписка складських квитанцій	зберігання	підготовка насіння до сівби
	переоформлення зерна з одного власника на іншого	активне вентилявання	надання інформації про стан ринкової кон'юнктури стосовно певного виду збіжжя
	формування товарних партій зерна	охолодження зерна	переробка збіжжя на давальницьких умовах (борошно, комбікорм, крупи, олія і т.і.)

Джерело: власні узагальнення

культур з якими вони одночасно працюють (вся номенклатура чи лише чітко визначений перелік).

В довоєнний період здобувачі послуг (аграрні товаровиробники) акцентували увагу на здатності конкретного підприємства в максимально стислі терміни довести представлене збіжжя до необхідних товарних кондицій та забезпечити його доставку до морських портів за прийнятною вартістю. Таким чином, операції пов'язані із вирішенням даного завдання і складали основні джерела формування прибутковості елеватора (мова про комерційний сегмент), а така послуга як зберігання, на термін до 3 місяців, пропонувалася клієнтам за символічну плату чи безкоштовно в якості бонусу. Така схема працювала до 2022 року, коли аграрії, в першу чергу середні та дрібні, акцентували свій бізнес на експортоорієнтованих культурах та здійснювали реалізацію до завершення поточного календарного року.

Блокування морських перевезень з початком війни призвело до часткового колапсу системи, оскільки в середині країни виявилися нагромадженими досить великі запаси збіжжя у товаровиробників, що не знаходили покупця на внутрішньому ринку. Результатом стало, навіть попри розвиток альтернативних каналів експорту, зниження закупівельних цін до рівня собівартості виробництва або і нижче неї. Особливо уразливими виявилися дрібні товаровиробники, що не мали змоги вплинути на ціну через забезпечення достатньо великих партій товару. Ситуація дещо покращилася починаючи із 2023 року, коли по-перше в певній мірі налагодилася експортна логістика, а по-друге аграрії здійснили часткову/повну переорієнтацію на вирощування культур, що зорієнтовані на внутрішнє споживання або відносяться до категорії нішевих. Відбулися також зміни і в стратегії збутової діяльності господарств, коли вони почали більш виважено відноситися до вибору періоду реалізації продукції. Як наслідок, з боку виробництва зріс рівень попиту на можливість тривалого періоду зберігання збіжжя, а також на здійснення таких дій стосовно ширшого спектру культур. Все це

відбувалося на фоні повного/часткового призупинення досить значною кількістю представників дрібного бізнесу підприємницької діяльності з різних причин (наприклад, мінімізація фінансових втрат, мобілізація до лав ЗСУ, міграційні процеси та ін.). На фоні довоєнного дефіциту потужностей елеваторних підприємств, в окремих локаціях виникла конкуренція між ними за клієнта, що посилилася намаганнями останніх розміщувати зібраний врожай у регіонах із нижчим ризиком втрати його через бойові дії, наближеністю до основних логістичних маршрутів.

Важливим критерієм залучення клієнтів для комерційних елеваторів залишається їхня тарифна політика. Негативними факторами стосовно її формування є досить високий рівень інфляції, підвищення вартості матеріально-технічних ресурсів, необхідність додаткових інвестицій, що призвело до зростання вартості послуг протягом досліджуваного періоду (табл. 2).

З іншої сторони менеджмент підприємств розуміє, що закупівельні ціни на експортоорієнтовані культури формуються на основі кон'юнктури міжнародних ринків, що відзначаються в грошовому вимірі відносною стабільністю, а тому виробники є досить чутливими до них, враховуючи факт значного зростання логістичних витрат в середині країни. Таким чином, елеватори намагаються шукати можливості мінімізації власних витрат, що відповідно повинно сприяти встановленню тарифів, які б були прийнятними для всіх зацікавлених сторін. Аналізуючи рівень тарифів у розрізі окремих суб'єктів підприємницької діяльності слід відмітити спільний для них загальний тренд стосовно зростання та досить значні коливання, що залежать від локації де знаходяться виробничі потужності; терміну введення їх в дію та проведення робіт із модернізації; політики компанії; рівня конкуренції в регіоні та наявності конкурентних переваг, що вигідно вирізняють вказане підприємство з поміж інших.

Важливим кроком у забезпеченні стабільного функціонування підприємств елеваторного госпо-

Таблиця 2

Тарифи на послуги елеваторів України, грн (усереднені показники)

Найменування послуги	Одиниці виміру	2020/2021 маркетинговий рік	2024/2025 маркетинговий рік
Приймання	за 1 т	20,00	30,00
Очистка	за 1 тонну / %	19,86	36,00
Сушіння	за 1 тонну / %	54,65	100,00
Зберігання	за 1 т/добу	2,10	4,00
Переоформлення зерна з одного власника на іншого	за партію	102,00	180,00
Відвантаження			
автотранспорт	за 1 т	65,00	215,00
жд транспорт		180,00	250,00

Джерело: складено автором за результатами моніторингу прейскурантів елеваторів розміщених на корпоративних сайтах

дарства України в довгостроковій перспективі, виходячи з умов, що сформувався під впливом російської агресії, є перехід від розрізаних програм лояльності до формування співпраці із діючими та потенційними клієнтами на засадах концепції маркетингу партнерських відносин. Вона передбачає розробку і впровадження в діяльність господарюючого суб'єкта системної взаємодії заснованої на взаємовигідній та прозорій співпраці ділових партнерів, що носитиме довготривалий характер [16]. Базисом її побудови є розвинуті комунікаційні зв'язки між організаціями, що дозволять досягти кращого розуміння потреб та запитів партнерів, сформують необхідний рівень довіри. Ключовим елементом реалізації такої концепції виступатиме працівник компанії, який відповідає за співпрацю з конкретним клієнтом та акумулюватиме інформацію про всі аспекти співпраці з ним.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Російське вторгнення в Україну 2022 року кардинальним чином вплинуло на середовище функціонування підприємств елеваторного господарства України та унеможливило подальшу реалізацію довоєнних стратегій поведінки у бізнес-середовищі. Ключові виклики для суб'єктів галузі умовно можна розділити на дві групи: перша, сектор ресурсів — втрата частини виробничих потужностей, проблеми із запасними частинами і сервісним обслуговуванням, дефіцит кваліфікованих кадрів робітничих професій, підвищення ризиків у сфері енергетики; друга, зміни у запитах клієнтів та умовах ведення бізнесу. Посиллює негативний ефект високий рівень інфляції національної валюти на фоні

курсової стабільності долару США, на основі якого здійснюються експортно-імпорتنі операції. За таких несприятливих умов галузь демонструє здатність до адаптації та відновлення.

Критичною умовою ефективного функціонування підприємств є удосконалення кадрової політики з акцентом на зниження плинності персоналу, а також поступова автоматизація виробничих процесів з метою підвищення продуктивності та зменшення витрат. Одним із перспективних напрямів стратегічного розвитку елеваторних підприємств виступає диверсифікація господарської діяльності, зокрема через формування ланцюгів створення високої доданої вартості, наприклад через організацію багаторівневої переробки сільськогосподарської продукції, а також розширення спектра послуг, орієнтованих на потреби цільових груп споживачів. Ключового значення набуває формування сталої системи взаємодії з наявними та потенційними клієнтами, що має забезпечити, з одного боку, підвищення рівня їх лояльності, а з іншого — створення фундаменту довгострокової співпраці. Реалізація такої ініціативи передбачає наявності добре налагодженої системи інформаційного забезпечення, основою якої є постійний моніторинг як зовнішнього так і внутрішнього середовища компанії та проведення досліджень заснованих на принципах маркетингу.

Подальші дослідження передбачають продовження моніторингу мінливого середовища функціонування підприємств елеваторного господарства України та пошуку/обґрунтування моделей поведінки його суб'єктів у контексті адаптації та сталого розвитку в повоєнних умовах.

Література

1. Бойко В.В. Інноваційні засади розвитку інфраструктури аграрного ринку. *Економіка та управління національним господарством*. 2021 № 59. С. 17–22.
2. Ільчук М.М., Коновал І.А., Барановська О.Д. Розвиток ринку зерна в Україні та його стабілізація. *Економіка АПК*. 2019. № 4. С. 29–38.
3. Коваленко М.В. Економічне обґрунтування інноваційних технологій зберігання зерна. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/16_ukr/53.pdf (дата звернення: 01.07.2025).
4. Пархоменко О.С., Кулешова О.С. Інфраструктура ринку зерна в Україні: виклики та перспективи розвитку. *Ефективна економіка*. 2024. № 9. URL: <https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/4671> (дата звернення: 05.07.2025).
5. Пенькова О., Харенко А., Соковніна Д. Використання інструментарію маркетингу послуг елеваторами України. *Економіка та суспільство*. 2021. 29. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-40>.
6. Маслак О. Логістика експорту зерна в Україні. URL: <https://propozitsiya.com/ua/logistika-eksportu-zerna-v-ukrayini> (дата звернення: 24.06.2025).
7. Гайдук О. Підсумки 2022 року: руйнування і будівництво елеваторів. URL: <https://elevatorist.com/spetsproekt/185-pidsumki-2022-ruynuvannya-i-budivnitstvo-elevatoriv> (дата звернення: 22.06.2025).
8. Елеваторний виклик — 2024: нестача запчастин і сервісу. URL: <https://aggeek.net/ru-blog/elevatornij-viklik-2024-nestacha-zapchastin-i-servisu> (дата звернення: 29.06.2025).
9. Валерія Калашник: ринок елеваторного обладнання був і залишається конкурентним. URL: <https://latifundist.com/interview/736-valeriya-kalashnik-rinok-elevatornogo-obladnannya-buv-i-zalishayetsya-dosit-konkurentnim> (дата звернення: 28.06.2025).
10. Пенькова О.Г., Харенко А.О. Маркетинговий аналіз середовища функціонування аграрних підприємств. *Вісник аграрної науки Причорномор'я*. 2023. Том 27, № 2. С. 28–40.
11. Сирота М. Під час війни елеватори втратили до 90% спеціалістів. URL: <https://kurkul.com/news/33944-pid-chas-viyni-elevatori-vtratali-do-90-spetsialistiv> (дата звернення: 30.06.2025).
12. Щербань С. Виклики нового сезону — що найбільше турбує елеваторний ринок України на старті 2024/25 МР. URL: <https://elevatorist.com/spetsproekt/218-vikliki-novogo-sezonu-scho-naybilshe-turbuye-elevatorniy-rinok-ukrayini-na-starti-2024-25-mr> (дата звернення: 30.06.2025).
13. Ринок зернових України: попит та пропозиція у 2021/2022 маркетинговому році. URL: <https://agropolit.com/spetsproekty/960-pinok-zernovih-ukrayini-popit-ta-propozitsiya-u-2021-2022-marketingovomu-rotsi> (дата звернення: 02.07.2025).
14. Олійні/Аграрні ринки/Ведення бізнесу. URL: https://ucab.ua/ua/doing_agribusiness/agrarni_rinki/oliyni (дата звернення: 08.07.2025).
15. Пенькова О.Г., Харенко А.О. Трансформація маркетингової логістики експорту української продукції рослинництва в умовах повномасштабної війни з РФ. *Науковий вісник МДУ. Серія «Економіка»*. 2023. Том 10, № 1. С. 37–48.
16. Козар Г. Маркетинг партнерських відносин як основа ведення сучасного бізнесу. URL: <http://dSPACE.wunu.edu.ua/bitstream/316497/4122/1.pdf> (дата звернення: 08.07.2025).

References

1. Boiko, V. V. (2021) Innovatsiini zasady rozvytku infrastruktury ahrarnoho rynku. *Ekonomika ta upravlinnia natsionalnym hospodarstvom*, vol. 59. pp. 17–22 [in Ukrainian].
2. Ilchuk, M. M., Konoval, I. A., Baranovska, O. D. (2019) Rozvytok rynku zerna v Ukraini ta yoho stabilizatsiia. *Ekonomika APK*, vol. 4, pp. 29–38. [in Ukrainian].
3. Kovalenko, M. V. (2018) Ekonomichne obgruntuvannya innovatsiinykh tekhnolohii zberihannya zerna. Available at: https://economyandsociety.in.ua/journals/16_ukr/53.pdf [in Ukrainian].
4. Parkhomenko, O. S., Kulieshova, O. S. (2024) Infrastruktura rynku zerna v Ukraini: vyklyky ta perspektyvy rozvytku. *Efektivna ekonomika*, vol. 9. Available at: <https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/4671> [in Ukrainian].
5. Penkova, O., Kharenko, A., Sokovnina, D. (2021) Vykorystannia instrumentariiu marketynhu posluh elevatoramy Ukrainy. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 29. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-40> [in Ukrainian].
6. Maslak, O. Lohistyka eksportu zerna v Ukraini. Available at: <https://propozitsiya.com/ua/logistika-eksportu-zerna-v-ukrayini> [in Ukrainian].
7. Haiduk, O. Pidsumky 2022 roku: ruynuvannya i budivnytstvo elevatoriv. Available at: <https://elevatorist.com/spetsproekt/185-pidsumki-2022-ruynuvannya-i-budivnitstvo-elevatoriv> [in Ukrainian].
8. Elevatornyi vyklyk — 2024: nestacha zapchastyn i servisu. Available at: <https://aggeek.net/ru-blog/elevatornij-viklik-2024-nestacha-zapchastin-i-servisu> [in Ukrainian].
9. Valeriia Kalashnyk: rynek elevatornogo obladnannya buv i zalyshaietsia konkurentnym. Available at: <https://latifundist.com/interview/736-valeriya-kalashnik-rinok-elevatornogo-obladnannya-buv-i-zalishayetsya-dosit-konkurentnim> [in Ukrainian].

10. Penkova, O. H., Kharenko, A. O. (2023) Marketynhovy analiz seredovyshcha funktsionuvannia ahrarnykh pidpriemstv. *Visnyk ahrarnoi nauky Prychornomia*, vol. 2, pp. 28–40 [in Ukrainian].
11. Syrota, M. Pid chas viiny elevatory vtratyly do 90% spetsialistiv. Available at: <https://kurkul.com/news/33944-pid-chas-viiny-elevatori-vtratyli-do-90-spetsialistiv> [in Ukrainian].
12. Shcherban, S. Vyklyky novoho sezonu — shcho naibilshe turbuie elevatorni rynek Ukrainy na starti 2024/25 MR. Available at: [https://elevatorist.com/spetsproekt/218-vikliki-novogo-sezonu — scho-naybilshe-turbuye-elevatorniy-rinok-ukrayini-na-starti-2024-25-mr](https://elevatorist.com/spetsproekt/218-vikliki-novogo-sezonu—scho-naybilshe-turbuye-elevatorniy-rinok-ukrayini-na-starti-2024-25-mr) [in Ukrainian].
13. Rynek zernovykh Ukrainy: popyt ta propozytsiia u 2021/2022 marketynhovomu rotsi. Available at: <https://agropolit.com/spetsproekty/960-pinok-zernovih-ukrayini-popit-ta-propozitsiya-u-2021-2022-marketingovomu-rotsi> [in Ukrainian].
14. Oliini/Ahrarni rynky/Vedennia biznesu. Available at: https://ucab.ua/ua/doing_agribusiness/ahrarni_rinki/liyni [in Ukrainian].
15. Penkova, O. H., Kharenko, A. O. (2023) Transformatsiia marketynhovoii lohistyky eksportu ukrainskoi produktsii roslynnytstva v umovakh povnomasshtabnoi viiny z RF. *Naukovyi visnyk MDU. Seriiia “Ekonomika”*, vol. 1, pp. 37–48 [in Ukrainian].
16. Kozar, H. Marketynh partnerskykh vidnosyn yak osnova vedennia suchasnoho biznesu. Available at: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/4122/1.pdf> [in Ukrainian].

УДК 37.042.4: 004:316.476

Болтовська Людмила Леонідівна

доктор філософії з економіки,

старший викладач кафедри економіки та підприємницької діяльності

Вінницький національний аграрний університет

Boltovska Liudmyla

Doctor of Philosophy in Economics,

Senior Lecturer at the Department of Economics and Entrepreneurship

Vinnitsia National Agrarian University

ORCID: 0000-0002-6202-998X

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-7-11240

ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ЕКОНОМІЧНОЇ ОСВІТИ

DIGITAL TECHNOLOGIES AS AN INSTRUMENT FOR IMPROVING THE COMPETITIVENESS OF ECONOMIC EDUCATION

Анотація. Вступ. У сучасному світі цифрова трансформація виступає одним із ключових факторів розвитку суспільства, економіки та освіти. Особливо важливою є адаптація системи економічної освіти до стрімких технологічних змін, що дозволяє готувати висококваліфікованих фахівців, здатних ефективно функціонувати в умовах глобальної конкуренції. Цифрові технології відкривають нові можливості для модернізації навчальних процесів, забезпечуючи інтерактивність, гнучкість та доступність освіти.

Мета. Метою дослідження є комплексне вивчення інноваційного потенціалу цифрових технологій як механізму підвищення конкурентоспроможності національної економічної освіти, аналіз ключових напрямів їх застосування та оцінка впливу на якість і результативність освітніх процесів.

Матеріали і методи. Дослідження базується на системному аналізі науково-методичних джерел, статистичних даних і результатів опитувань у сфері цифровізації освіти. Використано методи порівняльного аналізу, експертних оцінок, а також кейс-стаді впровадження цифрових технологій у провідних закладах вищої економічної освіти. Такий підхід дозволяє всебічно оцінити потенціал цифрових інструментів у формуванні конкурентоспроможних освітніх програм.

Результати. Результати дослідження підтверджують, що інтеграція цифрових технологій у навчальний процес сприяє значному підвищенню якості економічної освіти. Це проявляється у збільшенні доступу до освітніх ресурсів, розвитку цифрових компетентностей студентів, вдосконаленні методів викладання та контролю знань. Виявлено ключові технології – онлайн-платформи, віртуальні лабораторії, інтелектуальні системи підтримки навчання, які є рушієм інноваційних змін. Запровадження таких технологій також підвищує адаптивність освітніх програм до потреб сучасного ринку праці, що позитивно впливає на конкурентоспроможність випускників.

Перспективи. Подальші дослідження мають бути спрямовані на розробку стратегічних моделей інтеграції цифрових технологій у національну систему економічної освіти, із врахуванням специфіки регіональних і галузевих особливостей. Важливо також дослідити механізми державної підтримки цифрової трансформації, роль партнерства між освітніми закладами та бізнесом. Аналіз довгострокових ефектів від цифровізації освіти допоможе визначити найефективніші практики та сприятиме формуванню конкурентоспроможного освітнього середовища.

Ключові слова: інноваційний потенціал цифрових технологій, цифровізація економічної освіти, конкурентоспроможність освітніх програм, інтеграція цифрових інструментів, цифрові платформи в освіті, розвиток цифрових компетенцій, адаптація освіти до ринку праці, віртуальні освітні середовища, інтелектуальні навчальні системи, цифрові технології у вищій освіті.

Summary. Introduction. In the modern world, digital transformation is one of the key factors driving the development of society, the economy, and education. Particularly important is the adaptation of the economic education system to rapid tech-

nological changes, which enables the training of highly qualified specialists capable of effectively functioning in conditions of global competition. Digital technologies open new opportunities for modernizing educational processes, ensuring interactivity, flexibility, and accessibility of education.

Purpose. The aim of the study is a comprehensive examination of the innovative potential of digital technologies as a mechanism for enhancing the competitiveness of national economic education, analysis of the key directions of their application, and assessment of their impact on the quality and effectiveness of educational processes.

Materials and Methods. The study is based on a systematic analysis of scientific and methodological sources, statistical data, and survey results in the field of education digitalization. Methods of comparative analysis, expert evaluation, and case studies of digital technology implementation in leading higher economic education institutions were used. This approach allows a comprehensive assessment of the potential of digital tools in forming competitive educational programs.

Results. The study results confirm that the integration of digital technologies into the learning process significantly improves the quality of economic education. This is manifested in increased access to educational resources, development of students' digital competencies, improvement of teaching methods, and knowledge control. Key technologies identified include online platforms, virtual laboratories, and intelligent learning support systems, which drive innovative changes. The introduction of such technologies also enhances the adaptability of educational programs to the needs of the modern labor market, positively influencing the competitiveness of graduates.

Discussion. Further research should focus on developing strategic models for integrating digital technologies into the national system of economic education, considering regional and sectoral specificities. It is also important to study the mechanisms of state support for digital transformation, as well as the role of partnerships between educational institutions and businesses. Analysis of the long-term effects of education digitalization will help identify the most effective practices and contribute to the formation of a competitive educational environment.

Key words: innovative potential of digital technologies, digitalization of economic education, competitiveness of educational programs, integration of digital tools, digital platforms in education, development of digital competencies, adaptation of education to the labor market, virtual educational environments, intelligent learning systems, digital technologies in higher education.

Постановка проблеми. Цифрова трансформація суспільства створює нові умови та можливості для розвитку економіки, освіти й інституційної взаємодії. У цьому контексті важливою умовою сталого розвитку держави є конкурентоспроможна система економічної освіти, яка здатна гнучко реагувати на динамічні зміни ринку праці, інтегрувати новітні технології та формувати у здобувачів освіти відповідні компетенції.

Цифрові технології розглядаються як потужний інструмент модернізації освітнього процесу, що дозволяє розширити доступ до знань, забезпечити гнучкість освітніх траєкторій, підвищити рівень міждисциплінарної інтеграції та сприяти розвитку цифрових навичок у студентів. Інтеграція цифрових платформ, аналітичних інструментів, інтелектуальних систем підтримки навчання й віртуальних середовищ відкриває нові перспективи для економічної освіти як у форматі формального, так і неформального навчання.

Разом з тим, широке впровадження цифрових інструментів в освітній процес вимагає цілісного наукового підходу, врахування національного контексту, педагогічної доцільності, а також орієнтації на реальні потреби майбутніх фахівців. Необхідним є визначення того, яким чином цифрові технології можуть сприяти підвищенню якості економічної освіти та її адаптації до сучасного економічного середовища.

Таким чином, постає актуальне наукове завдання — дослідити інноваційний потенціал цифрових технологій у контексті формування конкурентоспро-

можної економічної освіти в Україні. Це дозволить не лише поглибити розуміння можливостей цифровізації освітніх процесів, а й сформулювати практичні рекомендації для подальшого розвитку галузі відповідно до глобальних трендів та національних потреб.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасних умовах цифрова трансформація вищої освіти активно досліджується як вітчизняними, так і зарубіжними науковцями. Американські дослідники Мартін Швайцер (M. Schweitzer) [24] аналізує стратегічні підходи до цифровізації університетів у європейському просторі, зокрема — модернізацію освітньої інфраструктури та розвиток цифрових компетентностей персоналу. Британський вчений Ніл Сельвін (N. Selwyn) [25] звертає увагу на соціальний вплив EdTech-технологій, цифрову нерівність і ризики надмірної комерціалізації освіти.

Серед українських науковців вагомий внесок у вивчення цифрової трансформації вищої освіти зробили І. Т. Вакарчук та О. І. Ляшенко [26], які досліджують стратегічні пріоритети розвитку цифрової освіти в контексті євроінтеграційного напрямку. О. В. Спірін і М. І. Жалдак [27] акцентують на використанні хмарних технологій в освітньому процесі та підвищенні ефективності управління навчальними закладами.

Н. М. Морзе та Ю. В. Тріус [28] розкривають підходи до формування цифрової компетентності викладачів, що є необхідною умовою успішної модернізації системи вищої освіти. У дослідженні Т. О. Семенової [29] розглядаються цифрові платформи як

інструменти адаптації навчального процесу до умов дистанційного та змішаного навчання.

О. В. Гуменюк [30] аналізує інвестиційні аспекти модернізації цифрової інфраструктури університетів, а М. А. Ільченко, Л. Є. Литвинова та С. О. Семеріков [31] приділяють увагу інформаційній безпеці та ризикам цифрового середовища в умовах воєнного стану.

Попри значний науковий доробок, у літературі залишаються недостатньо опрацьованими питання стратегічного планування цифрової трансформації саме вищої економічної освіти, оцінки інвестицій у цифрову інфраструктуру, ефективності цифрової модернізації з урахуванням кризових викликів.

Метою статті є комплексне дослідження інноваційного потенціалу цифрових технологій у системі економічної освіти як ключового чинника підвищення її конкурентоспроможності в умовах глобальної економіки. У межах дослідження передбачається проаналізувати сучасні цифрові інструменти, визначити напрями їх інтеграції в освітні програми, оцінити вплив цифровізації на якість освітніх процесів, формування цифрових компетентностей студентів та відповідність підготовки економістів запитам ринку праці. Особлива увага приділяється вивченню практичного досвіду запровадження цифрових платформ, інтелектуальних навчальних систем і віртуальних освітніх середовищ у провідних вітчизняних та зарубіжних закладах вищої освіти.

Матеріали і методи. Методологічну основу дослідження становить системний підхід до вивчення впливу цифрових технологій на якість економічної освіти в умовах трансформації суспільно-економічного середовища. У процесі роботи використано міждисциплінарний аналіз науково-теоретичних праць українських та зарубіжних вчених з питань цифровізації освіти, розвитку цифрових компетентностей та модернізації освітніх програм. Основними джерелами стали аналітичні звіти міжнародних організацій (ЮНЕСКО, ОЕСД, Світовий банк), офіційні дані Міністерства освіти і науки України, а також результати соціологічних досліджень, проведених у закладах вищої економічної освіти.

У ході дослідження використано такі наукові методи: метод порівняльного аналізу (для виявлення відмінностей у використанні цифрових інструментів у різних освітніх системах), аналіз і узагальнення статистичних даних (для визначення динаміки впровадження цифрових технологій), експертне оцінювання (для вивчення думок науковців і практиків щодо ефективності цифровізації освіти), кейс-метод (для аналізу прикладів впровадження інноваційних освітніх платформ у провідних ЗВО України та світу), SWOT-аналіз (для оцінки сильних і слабких сторін цифрових трансформацій в освітньому середовищі).

Такий підхід дозволяє забезпечити комплексне бачення проблематики та визначити ефективні шляхи інтеграції цифрових технологій для підвищення

конкурентоспроможності національної економічної освіти.

Виклад основного матеріалу. Цифрові технології сьогодні є важливим рушієм трансформації усіх сфер суспільного життя, зокрема освіти та економіки. У контексті економічної освіти ця трансформація набуває особливої значущості, адже формування компетентних, гнучких і готових до змін фахівців є ключовим фактором підвищення конкурентоспроможності як окремих випускників, так і національних освітніх систем загалом. Цифровізація економічної освіти забезпечує не лише інтеграцію сучасних технологічних інструментів у навчальний процес, а й відкриває нові можливості для розвитку методології викладання, підвищення доступності знань та інтерактивності навчання.

У міжнародній практиці цифрові технології активно застосовуються для формування нових освітніх середовищ, що адаптуються під індивідуальні потреби студентів і відповідають вимогам сучасного ринку праці. Використання віртуальних лабораторій, онлайн-курсів, інтелектуальних систем підтримки навчання, а також платформ для колаборації та аналітики даних стає нормою в провідних університетах світу [1,2]. Зокрема, у країнах Європейського Союзу значна увага приділяється розвитку цифрових компетентностей у студентів, що визнано одним із пріоритетних напрямів освітньої політики [6].

Водночас вітчизняна система економічної освіти, попри активні кроки в напрямі цифрової трансформації, стикається з низкою викликів. Обмежена цифрова інфраструктура, нерівномірний рівень цифрової грамотності серед викладачів і студентів, а також відсутність комплексних моделей інтеграції цифрових технологій у навчальний процес уповільнюють темпи модернізації освітніх програм [3]. Як результат, виникає дисбаланс між очікуваннями ринку праці та якістю підготовки молодих фахівців, що негативно позначається на їх конкурентоспроможності у глобальному економічному просторі.

У наукових колах відзначають, що вирішення цих проблем можливе за умови системного підходу, який передбачає не лише впровадження цифрових інструментів, а й формування нової освітньої культури, що підтримує інновації та безперервний розвиток цифрових компетентностей. Цей підхід потребує активної участі усіх учасників освітнього процесу, зокрема адміністрації закладів освіти, викладачів, студентів, а також державних органів і бізнес-структур [5].

Таким чином, цифрові технології виступають не лише технічним інструментом, а й драйвером інноваційних змін у системі економічної освіти, що дозволяє підвищити її конкурентоспроможність на національному та міжнародному рівнях, відповідно до викликів глобалізації та цифрової економіки [2].

У сучасному освітньому просторі цифрова трансформація виступає важливим драйвером модерні-

зації економічної освіти. За даними опитування Міністерства цифрової трансформації України, у 2023 році лише 40,4% українців віком 18–70 років мали рівень цифрових навичок нижчий за базовий, тоді як 59,6% володіли мінімальною цифровою грамотністю, а 93% мали принаймні базові цифрові навички [7]. Це означає поступове підвищення цифрової компетентності населення, але залишається значний простір для розвитку саме у професійній підготовці майбутніх економістів.

Цифровізація освіти на сучасному етапі розвитку суспільства набуває особливої ваги в контексті становлення економіки знань та інтеграції України до європейського освітнього простору. Відповідно до концепції цифрової трансформації, впровадження інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) у сферу освіти є не лише інструментом модернізації, а й важливим чинником забезпечення якості навчального процесу, ефективності управління, адаптації до потреб цифрового ринку праці та глобальної конкуренції [8, 9].

У дослідженнях сучасних науковців наголошується, що цифрові технології стають одним із базових чинників інноваційного розвитку національної економіки через формування нових компетентностей, цифрової культури та підвищення загальної продуктивності людського капіталу [10; 11]. Зокрема, у працях Олени Скиби та Людмили Дейнеко підкреслюється, що цифровізація освіти є передумовою для ефективного розвитку інноваційних ринків та трансформації економіки в цілому [10].

Пандемія COVID-19 суттєво прискорила ці процеси, створивши умови, за яких дистанційне та змішане навчання стали основними форматами освітнього процесу. Це, в свою чергу, сприяло стрімкому

зростанню інтересу до освітніх платформ, хмарних сервісів, LMS-рішень (Moodle, Google Classroom, Canvas), а також необхідності підвищення цифрової компетентності як студентів, так і викладачів [9; 12]. Згідно з аналітичними звітами Міністерства освіти і науки України, у 2023 році понад 88% закладів вищої освіти вже використовували цифрові платформи у повсякденному навчальному процесі [8].

У цьому контексті важливою є оцінка динаміки впровадження цифрових технологій у вітчизняній системі економічної освіти. На рис. 1 представлено зміну ключових індикаторів цифровізації за період 2019–2023 рр., що ілюструє суттєве зростання цифрової інтеграції у вищій школі: частка ЗВО, які застосовують LMS, зросла з 42% до 91%, а обсяг інвестицій у цифрову інфраструктуру — з 112 млн. грн до 452 млн. грн [8; 9].

Ці тенденції вказують на активне включення української системи освіти у глобальні цифрові процеси, що має стати основою формування людського капіталу нової генерації, здатного забезпечити довгостроковий економічний розвиток.

Графік 1 відображає динаміку впровадження систем управління навчанням (LMS) та інструментів онлайн-комунікації в освітній сфері за період 2019–2023 років. Обидва показники демонструють суттєве зростання, що свідчить про стійку цифрову трансформацію освітніх процесів як в Україні, так і у світі.

У 2019 році рівень використання LMS становив лише 45%, але вже у 2023 році досяг 78%. Найбільше зростання зафіксовано у 2020–2021 роках, коли пандемія COVID-19 спричинила масовий перехід навчальних закладів на дистанційну форму. Використання Moodle, Google Classroom, Canvas, а також

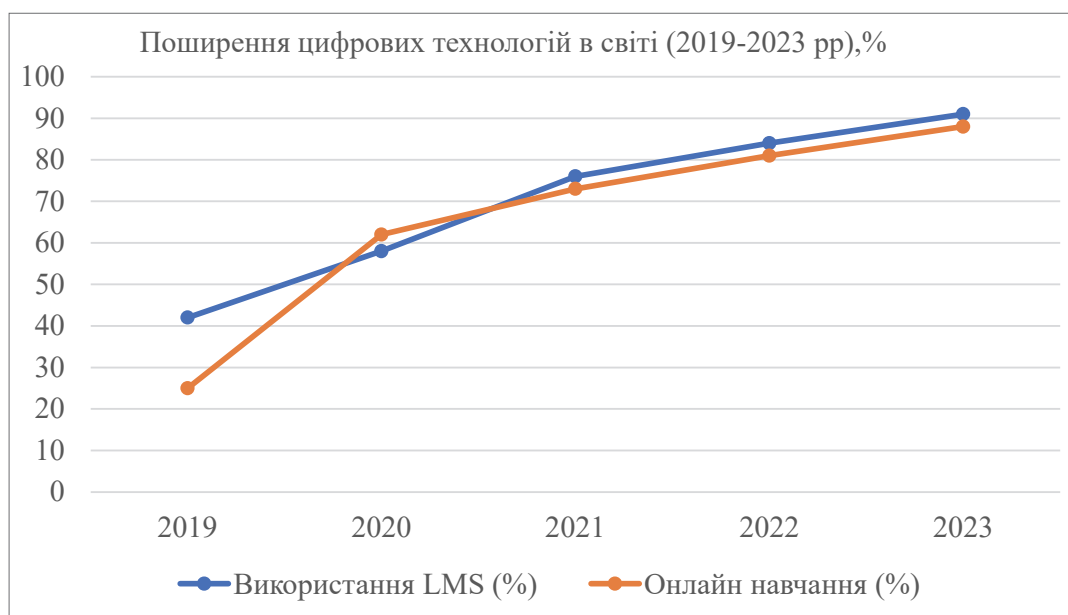


Рис. 1. Поширення цифрових технологій в світі (2019–2023 рр.), %
Джерело: сформовано автором на основі дослідження

національних платформ, зокрема «Єдина освітня електронна платформа», стало не просто тимчасовим рішенням, а частиною постійної освітньої інфраструктури [13].

Інструменти онлайн-комунікації (Zoom, Google Meet, Microsoft Teams) демонструють ще більш динамічне зростання — з 15% у 2019 році до 95% у 2023 році. Це свідчить про те, що інтерактивна віртуальна взаємодія між викладачами та студентами стала ключовим елементом навчального процесу. Вже у 2021 році 73% вищих навчальних закладів в Україні використовували відеозв'язок як основну форму синхронного дистанційного навчання [14].

Загальна тенденція демонструє не лише швидку адаптацію освітніх інституцій до цифрових умов, а й формування нових підходів до педагогіки. Зокрема, використання LMS дозволяє краще відстежувати прогрес студентів, впроваджувати адаптивне навчання, створювати цифрові кейси. Онлайн-комунікація, у свою чергу, сприяє розвитку soft skills, зокрема навичок дистанційної командної роботи, цифрового етикету, презентаційної компетентності.

Отже, зростання рівня цифровізації в освіті не є ситуативним явищем, а відображенням довгострокових інноваційних змін. Це також створює підґрунтя для розвитку освітніх інноваційних ринків — сектору EdTech, який лише у 2023 році оцінювався у понад 340 млрд. дол. США у світі [15].

Динаміка поширення цифрових технологій в освітній сфері, як продемонстровано на графіку 1, свідчить про поступову, але невпинну трансформацію традиційної освітньої моделі в бік цифрової екосистеми. Проте таке зростання не є самодостатнім процесом — воно безпосередньо зумовлене обсягами інвестицій у цифрову інфраструктуру, зокрема в розгортання LMS, хмарних платформ, мережевого обладнання, кібербезпеки та інструментів синхронної комунікації.

Як зазначає Європейська Комісія у звіті Digital Education Action Plan 2021–2027, без цілеспрямованої інвестиційної підтримки цифровізація освіти залишатиметься нерівномірною, що лише посилює цифрову нерівність між освітніми закладами різного рівня та регіональним контекстом [6]. У глобальному вимірі спостерігається зростання обсягів інвестицій у сферу EdTech: за даними HolonIQ, лише у 2023 році у розвиток цифрової інфраструктури освіти було інвестовано понад 26 млрд. доларів США [15].

На національному рівні Україна також зробила кроки у цьому напрямі. Зокрема, в рамках реалізації державної цифрової стратегії «Дія: Цифрова держава», окрема увага була приділена підключенню закладів освіти до високошвидкісного інтернету, забезпеченню пристроями викладачів і студентів, а також створенню цифрових навчальних платформ.

Відповідно, рівень цифровізації освіти напряму залежить від інституційних та приватних інвестицій

у цифрову інфраструктуру. Саме цей аспект є визначальним для формування інноваційного освітнього середовища, що здатне гнучко реагувати на виклики глобалізованого світу.

Особливої актуальності інвестиції у цифрову інфраструктуру набувають у контексті освітньої сфери. Від ефективності та масштабу таких інвестицій залежить якість дистанційного навчання, доступ учасників освітнього процесу до сучасних цифрових сервісів, здатність адаптуватися до кризових викликів (зокрема, пандемії COVID-19 та війни в Україні), а також конкурентоспроможність національної системи освіти в умовах глобальної цифровізації.

За оцінками аналітичного центру BRDO (2023), наявність розвиненої цифрової інфраструктури в освіті забезпечує зростання індексу цифрової готовності країни на 7–10% щорічно. Крім того, результати досліджень Світового банку свідчать, що інвестиції у цифрові освітні рішення підвищують ефективність навчального процесу в середньому на 20–25% у порівнянні з традиційними підходами, що створює додаткову вартість у сфері людського капіталу [5].

У контексті України питання інвестування у цифрову інфраструктуру стало предметом як державної політики (наприклад, у межах ініціативи «Держава в смартфоні» та цифрової трансформації освіти), так і пріоритетом для міжнародної допомоги. Програма EGAP, підтримана урядом Швейцарії, та грантові проекти ЄС забезпечили мільйонні вкладення у розвиток цифрової інфраструктури українських університетів, шкіл та наукових установ [6].

Усі ці чинники створюють передумови для глибшого аналізу динаміки інвестицій у цифрову інфраструктуру, що дозволяє виявити ключові тенденції, кореляції з якісними освітніми показниками та визначити напрями подальшого вдосконалення державної політики у цій сфері.

Проаналізуємо структуру, динаміку та джерела інвестицій у цифрову інфраструктуру освіти рис. 2.

У період з 2019 по 2023 роки інвестиційна активність у сфері цифрової інфраструктури в Україні демонструвала загальну тенденцію до зростання, попри економічну та політичну нестабільність, спричинену повномасштабним вторгненням РФ у 2022 році. Цей тренд свідчить про стратегічну важливість цифрової трансформації в економічному розвитку країни, зокрема в освіті, державному управлінні та бізнесі.

Діаграма ілюструє динаміку щорічних інвестицій у цифрову інфраструктуру в Україні протягом п'яти останніх років. Наочно видно поступове зростання вкладень у цей сектор, що свідчить про стратегічну важливість цифровізації в національному розвитку навіть в умовах політичної нестабільності та зовнішніх викликів.

Темпи зростання інвестицій особливо помітні у 2020–2021 рр., що, ймовірно, пов'язано з викликами дистанційної роботи та навчання в умовах

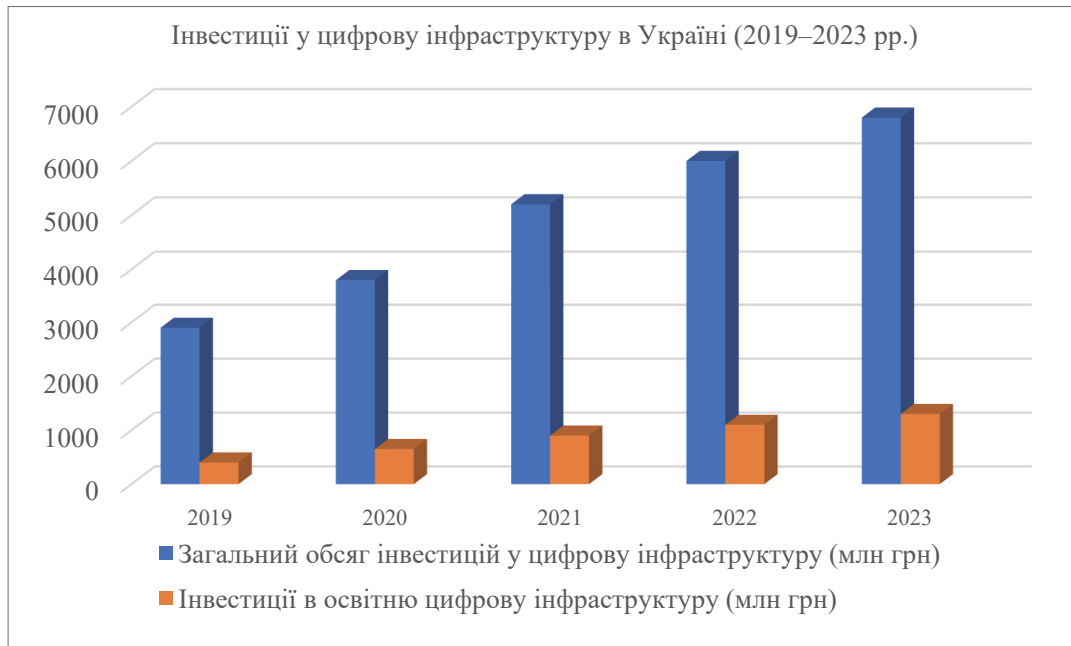


Рис. 2. Інвестиції у цифрову інфраструктуру в Україні (2019–2023 рр.)

Джерело: сформовано автором на основі дослідження

пандемії. У цей час цифрова інфраструктура стала критичною для забезпечення безперервності освітнього процесу, урядових послуг і бізнес-операцій.

Попри повномасштабну війну в 2022 році, інвестиції не тільки не зменшилися, а й зросли, що свідчить про концентрацію зусиль держави та партнерів на збереженні цифрової стійкості. У 2023 році тренд продовжився: обсяг інвестицій досяг свого піку, що є найвищим показником за аналізований період.

Системність зростання вказує на наявність довгострокової стратегії цифровізації, яка поступово реалізується попри зовнішні шоки. Висока чутливість до кризових подій, як пандемія та війна, стала катализатором інтенсивнішого впровадження цифрових рішень. Пріоритетність інвестицій у цифрову сферу підтверджується як урядовими ініціативами (наприклад, «Дія»), так і міжнародною технічною допомогою.

Діаграма свідчить про стабільне та прискорене зростання інвестицій у цифрову інфраструктуру в Україні, що дозволяє розглядати цей сектор як ключовий у забезпеченні національної стійкості, модернізації освіти, управління та економіки. Надалі очікується подальше зростання, зокрема за рахунок європейської інтеграції та розширення цифрових послуг у віддалених регіонах.

Поступове зростання інвестицій у цифрову інфраструктуру, зафіксоване у 2019–2023 роках, є не лише індикатором державних та інституційних пріоритетів, а й практичним ресурсом для трансформації системи освіти. Зокрема, вищі навчальні заклади економічного профілю отримують нові можливості для оновлення форм і змісту освітнього процесу. Створення національної цифрової платформи, розвиток освітніх хмарних сервісів, забезпечення уні-

верситетів сучасним технічним обладнанням — усе це закладає основу для якісного оновлення навчального середовища.

У сучасних умовах вища економічна освіта все більше орієнтується на інноваційні форми навчання, що ґрунтуються на принципах цифровізації. Цифрові технології виступають не просто засобом передачі знань, а й інструментом формування нових компетентностей: роботи з великими даними, аналітичного мислення, навичок взаємодії в цифрових середовищах, здатності до самонавчання. Як показує досвід університетів ЄС і США, впровадження елементів EdTech, платформ адаптивного навчання та штучного інтелекту (AI) у процес підготовки економістів суттєво покращує результати студентів і їхню готовність до реального ринку праці [20; 21].

Важливим аспектом є також зміна парадигми самого освітнього процесу: акцент переноситься з простого засвоєння теорії на набуття практичних навичок, участь у бізнес-симуляціях, аналітичних проектах, управлінні цифровими фінансовими інструментами. Наприклад, використання віртуальних симуляцій біржової торгівлі або цифрових інструментів бізнес-аналізу (Power BI, Tableau, Python для економетрії) дає змогу моделювати складні економічні сценарії в реальному часі.

Завдяки цифровізації зростає індивідуалізація навчання, гнучкість освітніх програм, можливість отримувати знання у змішаному або повністю дистанційному форматі, що особливо актуально для регіонів, постраждалих від воєнних дій. Університети мають змогу не тільки зберігати безперервність навчального процесу, а й підвищувати його ефективність. Платформи на кшталт Moodle, Canvas,

Google Workspace for Education, а також національна цифрова платформа МОН — стали звичним інструментарієм українського студента [22].

Таким чином, інвестиції у цифрову інфраструктуру мають безпосереднє продовження у якісних змінах змісту та організації навчання у вищій економічній освіті. Ці зміни формують нову модель фахівця-економіста — цифрово грамотного, адаптивного до змін, здатного до аналізу, прогнозування та прийняття рішень у середовищі високої невизначеності. Наступним важливим кроком є системне вивчення ключових напрямів застосування цифрових технологій у вищій економічній освіті та їхнього впливу на конкурентоспроможність випускників, розглянемо їх у табл. 1

Аналіз таблиці свідчить, що впровадження цифрових технологій у вищу економічну освіту має системний та багаторівневий характер. Найбільш масово використовуються платформи дистанційного навчання, які забезпечують гнучкість освітнього процесу та розширюють доступ до навчальних ресурсів, особливо у кризові періоди (пандемія COVID-19, війна в Україні).

Інноваційні технології, такі як адаптивне навчання та аналітика освітніх даних, поки що впроваджуються переважно в провідних вишах і потребують значних інвестицій у цифрову інфраструктуру. Їхнє застосування дозволяє підвищити ефективність освітнього процесу за рахунок персоналізації навчального контенту.

Застосування VR/AR-технологій та бізнес-симуляторів значно збагачує практичну складову

освіти, формуючи у студентів навички прийняття рішень у складних умовах. Це критично важливо для підготовки конкурентоспроможних економістів, здатних адаптуватися до цифрової трансформації бізнесу.

Цифрові інструменти для спільної проектної роботи та інтеграція відкритих онлайн-курсів (МООС) створюють можливості для розвитку soft skills та індивідуалізації траєкторій навчання, що відповідає вимогам сучасного ринку праці.

Загалом, цифровізація освіти в економічній сфері сприяє не лише підвищенню якості навчального процесу, а й формує цифрову компетентність майбутніх економістів, посилюючи їхню конкурентоспроможність на міжнародному ринку праці.

Вивчення прикладів впровадження цифрових інструментів у провідних закладах вищої економічної освіти дозволяє зробити проміжний висновок про масштаб і глибину цифрових змін, які поступово трансформують усі ключові аспекти освітнього процесу — від методів викладання до вимог роботодавців до випускників. Як засвідчує проведений кейс-аналіз, цифровізація не є ізольованим процесом модернізації інфраструктури, а комплексним явищем, що охоплює освітню парадигму, педагогічні підходи, адміністративне управління та стратегічне бачення розвитку закладів освіти.

Особливо важливим є те, що цифрові технології виявляються ефективними інструментами підвищення якості освіти: адаптивні платформи сприяють персоналізації навчання, хмарні сервіси забезпечують гнучкий доступ до знань, а big data дозволяє

Таблиця 1

Основні напрямки застосування цифрових технологій у вищій економічній освіті та їх вплив на якість підготовки фахівців

№ п/п	Напрямок цифровізації	Технологічна основа	Освітній ефект	Вплив на конкурентоспроможність випускників
1	Цифрові платформи для дистанційного навчання	LMS (Moodle, Google Classroom, Canvas), Zoom, MS Teams	Забезпечення доступу до навчальних матеріалів, можливість навчання у власному темпі	Розвиток навичок самоорганізації, вміння працювати з цифровими середовищами
2	Адаптивне навчання та аналітика освітніх даних	Big Data, Learning Analytics, AI-алгоритми	Персоналізація навчання, раннє виявлення прогалин знань	Навички роботи з аналітичними системами, підготовка до управління цифровими процесами
3	Використання віртуальної та доповненої реальності (VR/AR)	Oculus, HoloLens, VR-програмне забезпечення	Візуалізація економічних моделей, гейміфікація навчального контенту	Підготовка до роботи у віртуальному бізнес-середовищі, підвищення інтересу до професії
4	Автоматизовані тренажери та симулятори бізнес-процесів	ERP-системи, бізнес-симулятори (Capsim, CESIM)	Формування практичних навичок управління підприємством	Здатність працювати з корпоративними цифровими системами, розуміння бізнес-логіки
5	Цифрові платформи спільної роботи та проектного навчання	Google Workspace, Miro, Notion, Slack	Навчання командній роботі, розвиток soft skills	Готовність до віддаленої роботи, ефективність у мультикультурному середовищі
6	Електронні освітні ресурси та відкриті курси (МООС)	Coursera, edX, Pro-metheus	Розширення доступу до світового контенту, оновлення знань	Підвищення академічної мобільності, сертифікація додаткових навичок

Джерело: сформовано автором на основі дослідження

покращувати навчальні програми відповідно до актуальних запитів ринку праці. Крім того, цифрові трансформації створюють умови для академічної мобільності, міждисциплінарності та розвитку нових освітніх форматів — таких як змішане навчання, проєктні школи чи віртуальні кампуси.

Водночас із перевагами цифровізації зростає й кількість викликів: нерівний доступ до технологій серед здобувачів освіти, недостатня цифрова грамотність частини викладачів, обмежені ресурси в регіональних ЗВО, а також загрози кібербезпеки й цифрової нерівності. До цього слід додати й складнощі у вимірюванні реального ефекту від цифровізації — часто нові інструменти впроваджуються формально, без відповідної педагогічної інтеграції або довгострокового стратегічного бачення.

Щоб більш цілісно оцінити потенціал цифрових трансформацій в освітньому середовищі, доцільно провести SWOT-аналіз. Такий підхід дозволяє не лише систематизувати внутрішні сильні та слабкі сторони процесу, а й ідентифікувати зовнішні можливості та загрози, які визначають вектор цифрового розвитку закладів вищої економічної освіти в Україні та у світі.

SWOT-аналіз підтверджує, що цифрова трансформація відкриває широкі можливості для оновлення та інтернаціоналізації вищої економічної освіти, але вимагає системного підходу, з урахуванням інфраструктурної та методологічної готовності. На тлі сильних сторін, таких як розширення доступу та інтерактивність навчального процесу, слабкі місця — як-от фрагментарність стратегій або цифрова нерівність — можуть нівелювати досягнутий прогрес. У зв'язку з цим, політики цифровізації мають формуватися на перетині технічного розвитку, етичних стандартів і соціальної відповідальності.

Перспективи та стратегічні пріоритети цифрової трансформації освіти в Україні окреслюють новий вектор модернізації, що відповідає викликам глобального середовища та внутрішнім потребам суспільства. Особливо це стосується вищої економічної освіти, яка дедалі більше орієнтується на цифрові технології як інструмент забезпечення якості, ефективності й конкурентоспроможності освітнього процесу. Одним із ключових напрямів є активна інтеграція інноваційних технологій у навчальні програми. Використання штучного інтелекту, адаптивного навчання, доповненої реальності, віртуальних симуляцій та аналітики освітніх даних дає змогу не лише персоналізувати освітні траєкторії, а й покращити опанування складних економічних дисциплін.

Водночас цифрова трансформація вимагає системного розвитку інфраструктури. Йдеться про створення сучасного технічного середовища в закладах вищої освіти: модернізацію комп'ютерних класів, забезпечення високошвидкісного інтернету, впровадження електронних платформ і сервісів дистанційного навчання, що мають охоплювати не лише столичні, а й регіональні університети. Не менш важливим є формування цифрових компетентностей у студентів і викладачів. Програми підвищення кваліфікації педагогів повинні охоплювати новітні цифрові інструменти та методики, а в навчальні плани економічних спеціальностей необхідно вбудовувати дисципліни, присвячені цифровій грамотності, аналізу даних, фінансовим технологіям, блокчейн-рішенням тощо.

На особливу увагу заслуговує впровадження системи мікрокваліфікацій, що дозволяє студентам і фахівцям швидко здобувати актуальні знання й навички, адаптуючись до динамічних змін ринку

Таблиця 2

SWOT-аналіз цифрових трансформацій у вищій економічній освіті

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Підвищення доступності освіти через онлайн-платформи та дистанційні формати. ✓ Адаптивність навчального контенту до потреб здобувачів освіти. ✓ Економія ресурсів завдяки цифровим сервісам (бібліотеки, тестування, документообіг). ✓ Можливість формування міждисциплінарних програм. ✓ Зростання цифрової компетентності студентів та викладачів. 	<ul style="list-style-type: none"> ✗ Недостатній рівень цифрової інфраструктури в окремих ЗВО. ✗ Нерівномірна цифрова грамотність викладачів. ✗ Відсутність єдиної стратегії цифровізації на національному рівні. ✗ Ризик зниження академічної доброчесності (плагіат, AI-генерація текстів). ✗ Низький рівень цифрової інклюзії серед окремих соціальних груп.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Залучення міжнародних цифрових платформ (Coursera, EdX, Zoom, Moodle) для зміцнення якості освіти. ✓ Розвиток EdTech-стартапів у співпраці з університетами. ✓ Формування індивідуальних освітніх траєкторій та мікрокваліфікацій. ✓ Підвищення міжнародної конкурентоспроможності ЗВО. ✓ Застосування big data для аналітики освітнього процесу. 	<ul style="list-style-type: none"> ✗ Кіберзагрози та порушення персональних даних. ✗ Ризик цифрової залежності та надмірної автоматизації. ✗ Фрагментарність нормативно-правової бази щодо цифровізації. ✗ Зростання розриву між технічними та гуманітарними напрямками. ✗ Витіснення традиційних освітніх цінностей.

Джерело: сформовано автором на основі дослідження

праці. Це передбачає розвиток національної освітньої платформи сертифікацій короткотермінового типу з можливістю визнання результатів неформального й інформального навчання. Успішна цифрова трансформація неможлива без тісного партнерства з бізнесом і сектором EdTech. Спільні ініціативи університетів з IT-компаніями, банківськими структурами та стартапами забезпечують практико-орієнтованість освіти, відкривають доступ до сучасних технологій, кейсів і реальних викликів професійного середовища.

Окрему роль відіграє нормативно-правове забезпечення цифрових змін. Потрібна модернізація чинного законодавства у сфері освіти з урахуванням принципів відкритої освіти, визнання цифрових сертифікатів, правового регулювання обігу освітніх даних та академічної доброчесності в онлайн-середовищі. Крім того, міжнародний вектор розвитку освіти також повинен спиратися на цифрові інструменти: участь у проєктах Erasmus+, доступ до платформ MOOCs, реалізацію спільних цифрових програм із закордонними університетами сприятиме інтеграції України в глобальний освітній простір.

Отже, цифрова трансформація освіти в Україні — це не тимчасовий тренд, а стратегічний курс на формування гнучкої, інноваційної та якісної системи освіти, яка здатна відповідати викликам XXI століття. Саме завдяки цьому курсу вища економічна освіта зможе стати потужним рушієм економічного зростання, соціальної мобільності та міжнародної інтеграції.

Попри численні переваги, цифрова трансформація вищої економічної освіти в Україні супроводжується низкою бар'єрів і ризиків, що можуть суттєво впливати на ефективність цього процесу. Насамперед, серед основних викликів вирізняється нерівномірний доступ до цифрової інфраструктури, особливо в регіональних закладах освіти. Відсутність сучасного технічного забезпечення, нестабільне підключення до інтернету та обмежені фінансові ресурси ускладнюють реалізацію цифрових підходів до навчання та викладання.

Ще одним бар'єром є недостатній рівень інтеграції цифрових інструментів у системи управління закладами вищої освіти та освітній процес загалом. У деяких випадках цифрові ініціативи впроваджуються фрагментарно, без довгострокової концепції, що ускладнює формування єдиного цифрового середовища. Зберігаються також виклики, пов'язані з забезпеченням інформаційної безпеки, захистом персональних даних, дотриманням академічної доброчесності в умовах дистанційного навчання та підтримкою соціальної взаємодії між усіма учасниками освітнього процесу.

Для подолання цих проблем необхідне стратегічне планування як на рівні державної політики, так і кожного закладу вищої освіти. Важливим кроком є створення чітких дорожніх карт цифрової тран-

сформації, які передбачають етапність, ресурсне забезпечення та механізми моніторингу результатів. Доцільно також активізувати заходи з підвищення цифрової грамотності та методичної підтримки освітян, розширюючи доступ до сучасних освітніх платформ, тренінгів, курсів та спільнот практик.

Окрему увагу слід приділити модернізації освітньої інфраструктури, що має включати оновлення комп'ютерної техніки, підвищення надійності інтернет-з'єднання, розвиток електронних ресурсів та цифрових сервісів. Комплексне оновлення матеріально-технічної бази забезпечить стійкість і довгостроковість цифрової трансформації.

Таким чином, успішна цифровізація вищої економічної освіти потребує системного підходу, виважених інвестицій і створення умов для рівного доступу до цифрових можливостей для всіх учасників освітнього процесу. Це відкриє шлях до якісного оновлення змісту, форм і методів навчання відповідно до викликів часу.

У процесі дослідження впливу цифрових технологій на вищу економічну освіту в Україні було виявлено кілька ключових тенденцій, які визначають сучасний вектор розвитку освітнього середовища. На підставі графічного аналізу динаміки впровадження цифрових інструментів простежується стабільне зростання рівня цифровізації освітніх процесів — як у контексті доступу до технологій, так і в застосуванні онлайн-платформ, гібридного навчання та цифрових контентів. Статистичні дані підтверджують, що починаючи з 2019 року вищі навчальні заклади України дедалі активніше інвестують у розвиток цифрової інфраструктури, зокрема в модернізацію технічної бази, розвиток LMS-систем, підтримку відео- та аудіозв'язку, а також захист даних.

Інвестиції у цифрову інфраструктуру демонструють позитивну динаміку, особливо у 2021–2023 роках, що пов'язано з необхідністю забезпечення безперервності освітнього процесу в умовах пандемії COVID-19 та подальших викликів повномасштабної війни. Окрему увагу в дослідженні було приділено аналізу напрямів практичного застосування цифрових технологій у закладах економічної освіти. Таблиця-кейс, розроблена на основі даних провідних українських ЗВО, продемонструвала, що цифровізація охоплює як навчальні курси й симуляційні моделі, так і внутрішні процеси адміністрування, комунікації зі студентами та побудову персоналізованих освітніх траєкторій.

SWOT-аналіз цифрової трансформації вищої освіти дозволив оцінити не лише поточний потенціал цифрових змін, але й виявити ризики, пов'язані з нерівним доступом до ресурсів, фрагментарністю реформ і викликами безпеки. Водночас були ідентифіковані стратегічні перспективи: впровадження єдиних цифрових стандартів, розвиток партнерства між державою, бізнесом і університетами, розширення міжнародної співпраці в царині EdTech.

Окремий акцент зроблено на бар'єрах цифровізації та шляхах їх подолання. Серед найбільш критичних викликів визначено потребу в модернізації інфраструктури, забезпеченні стабільного фінансування та послідовному нарощуванні цифрових компетентностей. Запропоновані підходи до стратегічного планування трансформаційних процесів включають формування цифрових стратегій розвитку закладів вищої освіти, активізацію освітньої політики держави у сфері цифрових інновацій та забезпечення доступності технологій незалежно від територіального розташування університетів.

Узагальнюючи результати, можна зробити висновки, що цифровізація економічної вищої освіти в Україні виступає не лише вимогою часу, а й потужним інструментом підвищення якості освітнього процесу, конкурентоспроможності випускників та інтеграції української освіти у глобальний цифровий простір. Подальший розвиток цифрової трансформації потребує системного підходу, міжсекторальної взаємодії та інституційної стійкості в умовах постійних викликів.

Висновки і перспективи подальших досліджень. У ході дослідження було здійснено комплексний аналіз впливу цифрових технологій на трансформацію вищої економічної освіти в Україні, а також охарактеризовано інституційні, інфраструктурні та педагогічні аспекти цього процесу. Застосування цифрових інструментів у вищій школі сьогодні набуває системного характеру, охоплюючи як адміністративне управління, так і безпосередньо освітній процес. Емпіричні дані свідчать про стабільну позитивну динаміку у впровадженні цифрових рішень, зокрема — у сфері онлайн-освіти, електронного документообігу, хмарних технологій та платформ дистанційного навчання.

Результати графічного та табличного аналізу дозволили виявити суттєве зростання інвестицій у цифрову інфраструктуру освітніх закладів протягом 2019–2023 років, що свідчить про підвищену увагу з боку держави, міжнародних партнерів та самих університетів до процесів цифрової трансформації. При цьому спостерігається нерівномірність у доступі до цифрових ресурсів між окремими регіонами та

установами, що вимагає подальшого нормативного й організаційного врегулювання.

Аналіз кейсів провідних ЗВО засвідчив, що інтеграція цифрових технологій сприяє підвищенню якості освітнього контенту, поліпшенню доступності знань, розвитку аналітичного мислення студентів і їхньої адаптивності до викликів цифрової економіки. Цифрові освітні практики дозволяють формувати конкурентоспроможних фахівців, здатних працювати в умовах цифрової трансформації ринку праці та глобалізації економічних процесів.

SWOT-аналіз цифрових трансформацій в освітньому середовищі виявив комплекс як позитивних аспектів (інноваційність, адаптивність, ефективність управління), так і потенційних ризиків (обмежений цифровий доступ, нерівномірний розвиток інфраструктури, недосконалість нормативно-правової бази). Подолання цих викликів можливе шляхом впровадження комплексних стратегій цифрової модернізації, підвищення цифрової компетентності педагогів, а також через створення національних та інституційних програм підтримки інноваційної освітньої діяльності.

З огляду на виявлені закономірності, перспективи подальших досліджень слід пов'язувати з розробкою адаптивних моделей цифрової трансформації для різних типів ЗВО; моніторингом ефективності впровадження EdTech-інновацій; вивченням взаємозв'язку між цифровими навичками випускників і їхньою інтеграцією в ринок праці; а також з формуванням аналітичних інструментів оцінювання цифрової зрілості освітніх інституцій. Особливої уваги потребує дослідження цифрових розривів серед регіонів, а також стратегій розвитку цифрової освіти в умовах гібридних та кризових викликів, зокрема війни, енергетичних та кіберзагроз.

Узагальнюючи, цифровізація вищої економічної освіти не лише сприяє підвищенню її конкурентоспроможності на глобальному ринку, а й відкриває нові горизонти для модернізації освітньої системи України в цілому. Подальше наукове осмислення цього явища дозволить сформулювати ефективні освітні політики, орієнтовані на сталий розвиток, інклюзивність та інноваційність.

Література

1. Bejinaru R. Impact of Digitalization on Education in the Knowledge Economy. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*. 2019. Vol. 7(3). P. 423–437. URL: <https://doi.org/10.25019/mdke/7.3.06> (дата звернення: 20.07.2025).
2. OECD. Education and Digital Transformation. OECD Publishing, 2021. URL: <https://www.oecd.org/education/education-and-digital-transformation.htm> (дата звернення: 20.07.2025).
3. Приядик-Писаренко Т. О., Безкровний О. С., Приядик Т. В. та ін. Рамковий інструмент оцінювання цифрових компетентностей студентів економічних спеціальностей. *Науковий журнал IT і освіта*. 2021. № 4(2). С. 12–29. URL: <https://easychair.org/publications/preprint/66CZ> (дата звернення: 30.07.2025).
4. Ківаріна М. В., Макаревич А. В. Трансформація економічної освіти в умовах цифрової економіки. *E3S Web of Conferences*. 2020. Vol. 166. 12006. DOI: <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202016612006>.

5. Djakona S., Pavlova I., Kozmenko S. The Digitalisation of the Economy and Higher Education. *Procedia Computer Science*. 2020. Vol. 176. P. 2501–2510. URL: <https://doi.org/10.1016/j.procs.2020.09.153> (дата звернення: 20.07.2025).
6. European Commission. Digital Education Action Plan 2021–2027. 2020. URL: <https://education.ec.europa.eu/focus-topics/digital-education/action-plan> (дата звернення: 20.07.2025).
7. Ukraine Accelerates e-Literacy through Public Infrastructure. 24.03.2025. URL: https://digitalstate.gov.ua/news/gov-tech/ukraine-accelerates-e-literacy-through-public-infrastructure?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 21.07.2025).
8. Міністерство освіти і науки України. Цифрова трансформація освіти: аналітичний звіт. Київ : МОН України, 2023. URL: <https://mon.gov.ua> (дата звернення: 21.07.2025).
9. Проект ДІА. Digital Education. Цифрові компетентності: статистика та аналітика. 2023. URL: <https://osvita.diia.gov.ua> (дата звернення: 20.07.2025).
10. Дейнеко Л. В., Скиба О. А. Інтеграція цифрових технологій в економічну освіту: виклики та перспективи. *Економіка і прогнозування*. 2022. № 4. С. 31–45. DOI: <https://doi.org/10.15407/eip2022.04.031>.
11. Schwab K. The Fourth Industrial Revolution. Geneva: World Economic Forum, 2017.
12. Prometheus. Звіт про вплив онлайн-освіти в Україні. 2023. URL: <https://prometheus.org.ua> (дата звернення: 10.07.2025).
13. Міністерство освіти і науки України. Аналітична довідка щодо цифровізації освіти. 2022. URL: <https://mon.gov.ua/ua/news/analitika> (дата звернення: 05.07.2025).
14. Світовий банк. Remote Learning in Response to COVID-19. 2021. URL: <https://www.worldbank.org/en/topic/edutech/publication> (дата звернення: 05.07.2025).
15. HolonIQ. Global EdTech Market Sizing 2023. URL: <https://www.holoniq.com/edtech> (дата звернення: 05.07.2025).
16. Міністерство цифрової трансформації України. Стратегія цифрової трансформації освіти. 2020. URL: <https://thedigital.gov.ua> (дата звернення: 20.07.2025).
17. Державна служба статистики України. Інвестиції в основний капітал за видами економічної діяльності. 2021. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 21.07.2025).
18. OECD. Digital Transformation of Education Systems. 2022. URL: <https://www.oecd.org> (дата звернення: 18.07.2025).
19. Світовий банк. Ukraine Digital Economy Overview. 2024. URL: <https://www.worldbank.org> (дата звернення: 05.07.2025).
20. OECD. Digital Education Outlook: Pushing the Frontiers with AI, Blockchain and Robots. OECD Publishing. 2021. URL: <https://doi.org/10.1787/589b283f-en> (дата звернення: 27.06.2025).
21. European Commission. Digital Education Action Plan (2021–2027). 2022. URL: <https://education.ec.europa.eu/focus-topics/digital/digital-education-action-plan> (дата звернення: 10.07.2025).
22. Міністерство освіти і науки України. Національна освітня цифрова платформа: стратегія та реалізація. 2023. URL: <https://mon.gov.ua> (дата звернення: 20.07.2025).
23. Державна служба статистики України. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/publ7_u.htm (дата звернення: 17.07.2025).
24. Schweitzer M. Digital transformation in higher education: Strategies and outcomes. Berlin: Springer, 2022.
25. Selwyn N. Education and technology: Key issues and debates. London: Bloomsbury Academic, 2016.
26. Вакарчук І. Т., Ляшенко О. І. Стратегії цифровізації вітчизняного університетського сектору. *Вісник Національної академії педагогічних наук України*. 2020. Т. 2, № 4. С. 55–64.
27. Спірін О. В., Жалдак М. І. Хмарні технології в системі професійної підготовки. *Інформаційні технології і засоби навчання*. 2018. № 65(3). С. 11–25. URL: <https://doi.org/10.33407/itlt.v65i3.2161> (дата звернення: 27.07.2025).
28. Морзе Н. М., Триус Ю. В. Цифрова компетентність вчителя: моделі і стандарти. *Педагогічна освіта: теорія і практика*. 2021. № 30. С. 134–141.
29. Семенова Т. О. Використання онлайн-платформ у навчальному процесі університету. *Вища освіта України*. 2020. № 4(12). С. 102–109.
30. Гуменюк О. В. Цифрова інфраструктура в контексті модернізації освітнього середовища. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 28. С. 59–65. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-28-9> (дата звернення: 23.06.2025).
31. Ільченко М. А., Литвинова Л. Є., Семеріков С. О. Інформаційні технології в освіті: актуальні питання безпеки та ефективності. *Управління розвитком складних систем*. 2022. № 50. С. 28–33.

References

1. Bejinaru, R. (2019). Impact of digitalization on education in the knowledge economy. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 7(3), Pp. 423–437. URL: <https://doi.org/10.25019/mdke/7.3.06>.
2. OECD. (2021). Education and digital transformation. OECD Publishing. URL: <https://www.oecd.org/education/education-and-digital-transformation.htm>.
3. Pryiadik-Pysarenko, T. O., Bezkrivnyi, O. S., Pryiadik, T. V. et al. (2021). Framework tool for assessing the digital competences of economics students. *Naukovyi zhurnal IT i osvita*, 4(2), Pp. 12–29. URL: <https://easychair.org/publications/preprint/66CZ> [in Ukrainian].

4. Kivarina, M. V., & Makarevych, A. V. (2020). Transformation of economic education in the context of the digital economy. E3S Web of Conferences, 166, 12006. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202016612006>.
5. Djakona, S., Pavlova, I., & Kozmenko, S. (2020). The digitalisation of the economy and higher education. *Procedia Computer Science*, 176, Pp. 2501–2510. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2020.09.153>.
6. European Commission. (2020). Digital education action plan 2021–2027. URL: <https://education.ec.europa.eu/focus-topics/digital-education/action-plan>.
7. Ukraine accelerates e-literacy through public infrastructure. (2025). URL: https://digitalstate.gov.ua/news/govtech/ukraine-accelerates-e-literacy-through-public-infrastructure?utm_source=chatgpt.com.
8. Ministerstvo osvity i nauky Ukrainy. (2023). Tsyfrova transformatsiia osvity: Analychnyi zvit [Digital transformation of education: Analytical report]. Kyiv: MON Ukrainy. URL: <https://mon.gov.ua> [in Ukrainian].
9. Proiekt DIIA. Digital Education. (2023). Tsyfrovii kompetentnosti: Statystyka ta analityka [Digital competences: Statistics and analytics]. URL: <https://osvita.dii.gov.ua> [in Ukrainian].
10. Deineko, L. V., & Skyba, O. A. (2022). Integration of digital technologies into economic education: Challenges and prospects. *Ekonomika i prohnouzuvannia*, 4, Pp. 31–45. URL: <https://doi.org/10.15407/eip2022.04.031> [in Ukrainian].
11. Schwab, K. (2017). *The Fourth Industrial Revolution*. Geneva: World Economic Forum.
12. Prometheus. (2023). Zvit pro vplyv onlain-osvity v Ukraini [Report on the impact of online education in Ukraine]. URL: <https://prometheus.org.ua> [in Ukrainian].
13. Ministerstvo osvity i nauky Ukrainy. (2022). Analychna dovidka shchodo tsyfrovizatsii osvity [Analytical reference on education digitalization]. URL: <https://mon.gov.ua/ua/news/analitika> [in Ukrainian].
14. Svitovyi bank. (2021). Remote learning in response to COVID-19. URL: <https://www.worldbank.org/en/topic/edutech/publication>.
15. HolonI Q. (2023). Global EdTech Market Sizing. URL: <https://www.holoniq.com/edtech>.
16. Ministerstvo tsyfrovoy transformatsii Ukrainy. (2020). Stratehiia tsyfrovoy transformatsii osvity [Strategy for the digital transformation of education]. URL: <https://thedigital.gov.ua> [in Ukrainian].
17. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. (2021). Investytsii v osnovnyi kapital za vydamy ekonomichnoi diialnosti [Investments in fixed capital by types of economic activity]. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> [in Ukrainian].
18. OECD. (2022). Digital transformation of education systems. URL: <https://www.oecd.org>.
19. Svitovyi bank. (2024). Ukraine Digital Economy Overview. URL: <https://www.worldbank.org>.
20. OECD. (2021). Digital education outlook: Pushing the frontiers with AI, blockchain and robots. OECD Publishing. URL: <https://doi.org/10.1787/589b283f-en>.
21. European Commission. (2022). Digital education action plan (2021–2027). URL: <https://education.ec.europa.eu/focus-topics/digital/digital-education-action-plan>.
22. Ministerstvo osvity i nauky Ukrainy. (2023). Natsionalna osvitnia tsyfrova platforma: Stratehiia ta realizatsiia [National digital education platform: Strategy and implementation]. URL: <https://mon.gov.ua> [in Ukrainian].
23. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. (2025). URL: http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/publ7_u.htm [in Ukrainian].
24. Schweitzer, M. (2022). *Digital transformation in higher education: Strategies and outcomes*. Berlin: Springer.
25. Selwyn, N. (2016). *Education and technology: Key issues and debates*. London: Bloomsbury Academic.
26. Vakarchuk, I. T., & Liashenko, O. I. (2020). Strategies for digitalisation of the Ukrainian university sector. *Visnyk Natsionalnoi akademii pedahohichnykh nauk Ukrainy*, 2(4), Pp. 55–64 [in Ukrainian].
27. Spirin, O. V., & Zhaldak, M. I. (2018). Cloud technologies in the system of professional training. *Informatsiini tekhnologii i zasoby navchannia*, 65(3), Pp. 11–25. URL: <https://doi.org/10.33407/itlt.v65i3.2161> [in Ukrainian].
28. Morze, N. M., & Trius, Yu. V. (2021). Teacher's digital competence: Models and standards. *Pedahohichna osvita: teoriia i praktyka*, 30, Pp. 134–141 [in Ukrainian].
29. Semenova, T. O. (2020). The use of online platforms in the university educational process. *Vyshcha osvita Ukrainy*, 4(12), Pp. 102–109 [in Ukrainian].
30. Humeniuk, O. V. (2021). Digital infrastructure in the context of educational environment modernization. *Ekonomika ta suspilstvo*, 28, Pp. 59–65. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-28-9> [in Ukrainian].
31. Ilchenko, M. A., Lytvynova, L. Ye., & Semerikov, S. O. (2022). Information technologies in education: Topical issues of safety and effectiveness. *Upravlinnia rozvytkom skladnykh system*, 50, Pp. 28–33 [in Ukrainian].

Брятко Анатолій Андрійович

*кандидат економічних наук,
викладач кафедри менеджменту*

Чорноморський національний університет імені Петра Могили

Briatko Anatoliy

*Candidate of Economic Sciences,
Lecturer of the Department of Management
Petro Mohyla Black Sea National University*

ORCID: 0009-0006-6887-8284

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-7-11189

ПЕРЕДУМОВИ ТА ЦІЛІ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ ГЕОПОЛІТИЧНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

PREREQUISITES AND GOALS OF THE NATIONAL ECONOMY OF UKRAINE DEVELOPMENT IN THE CONTEXT OF GLOBAL GEOPOLITICAL TRANSFORMATION

Анотація. Вступ. У статті досліджуються ключові передумови та визначаються стратегічні цілі розвитку національної економіки України в умовах глибокої та динамічної глобальної геополітичної трансформації. У контексті повномасштабної війни, руйнування міжнародного безпекового порядку, активізації політики економічного націоналізму в світі та загострення конкуренції за ресурси, питання стійкого функціонування українського національного господарства набуває виключної актуальності. Автор акцентує увагу на необхідності комплексного перегляду економічної моделі, що домінувала в попередні десятиліття, з урахуванням нових викликів: військової агресії, вимушеного переміщення населення, втрати промислових потужностей, обмеженого доступу до зовнішнього капіталу та потреби в прискореній модернізації інфраструктури.

У роботі розкрито вплив геополітичного чинника на структурну перебудову економіки, трансформацію зовнішньоекономічних зв'язків, зміну векторів інтеграційної політики. Обґрунтовано, що національна економічна політика повинна поєднувати гнучкість адаптації до глобальних змін із орієнтацією на довгострокові пріоритети: енергетичну незалежність, цифрову економіку, технологічний суверенітет, розвиток критичної інфраструктури та локалізацію виробництва.

Особливу увагу приділено формуванню стійких інститутів, здатних реагувати на багатоаспектні ризики, включаючи політичні, фінансові, екологічні та безпекові. Okремо підкреслюється роль міжнародної допомоги, участі в глобальних програмах реконструкції, ефективного використання інвестиційних ресурсів та запровадження інноваційно-промислової політики. Запропоновано концептуальні рамки оновленої моделі економічного розвитку, що враховує адаптивність, інклюзивність і збалансованість.

Мета. Метою статті є обґрунтування цілей і завдань розвитку національної економіки України в умовах глобальної геополітичної трансформації, а також виокремлення ключових передумов та чинників, які визначають вектор і характер економічної адаптації країни.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: 1) нормативно-правове забезпечення щодо регулювання економіки; 2) праці вітчизняних та зарубіжних авторів, що провадять свої науково-практичні дослідження у царині економічного регулювання, стійкого зростання, мобілізаційної економіки; 3) аналітичні доповіді міжнародних інституцій, статистичні дані Держстату України.

У дослідженні застосовано методи системного аналізу, порівняльного аналізу, економічного моделювання та прогнозування на основі макроекономічних індикаторів, формалізації, аналізу та синтезу, логічного узагальнення результатів.

Результати. На основі аналізу визначено основні зовнішні та внутрішні передумови економічного розвитку України. Сформульовано стратегічні цілі: підвищення економічної безпеки, розвиток критичної інфраструктури, цифровізація, енергетична незалежність та інтеграція у глобальні ланцюги вартості через переорієнтацію експорту. Визначено необхідність реформування державного управління, модернізації промисловості та підвищення інвестиційної привабливості.

Перспективи. Подальші дослідження доцільно спрямувати на розробку механізмів реалізації цілей, оцінку ризиків і формування адаптивних сценаріїв розвитку з урахуванням зміни геополітичного середовища. Особливу увагу слід приділити питанню фінансової стійкості, відбудови інституцій та ролі науки в економічному відновленні.

Ключові слова: національна економіка, геополітична трансформація, економічна безпека, економічна стратегія, адаптація, відновлення.

Summary. Introduction. The article explores the essential prerequisites and strategic goals for the development of Ukraine's national economy under conditions of ongoing global geopolitical transformation. Against the backdrop of a full-scale war, the breakdown of the international security order, the rise of economic nationalism, and intensified global competition for resources, the issue of ensuring sustainable economic functioning becomes increasingly urgent. The author emphasizes the need for a comprehensive review of Ukraine's prevailing economic model in response to new challenges: military aggression, mass displacement, loss of industrial capacity, restricted access to capital markets, and the urgent need for infrastructure modernization.

The study highlights the geopolitical factor's impact on the structural reorganization of the economy, transformation of foreign trade relations, and shifts in integration policy orientation. It is argued that national economic policy must combine flexibility in adapting to external changes with a focus on long-term strategic priorities: energy independence, digital transformation, technological sovereignty, development of critical infrastructure, and reshoring of strategic industries.

Particular emphasis is placed on the development of resilient institutions capable of responding to multifaceted risks, including political, financial, environmental, and security-related. The role of international aid, participation in global reconstruction initiatives, efficient use of investment capital, and the implementation of innovation-oriented industrial policy is analyzed in detail. Conceptual frameworks for a renewed development model are proposed, prioritizing adaptability, inclusiveness, and macroeconomic balance.

Purpose. The purpose of the article is to justify the goals and objectives of Ukraine's national economic development under conditions of global geopolitical transformation and to identify the key prerequisites and factors shaping the direction and nature of the country's economic adaptation.

Materials and Methods. The materials of the study are: 1) regulatory and legal support for economic regulation; 2) works of domestic and foreign authors conducting their scientific and practical research in the field of economic regulation, sustainable growth, mobilization economics; 3) analytical reports of international institutions, statistical data of the State Statistics Service of Ukraine.

The study uses the methods of system analysis, comparative analysis, economic modeling and forecasting based on macroeconomic indicators, formalization, analysis and synthesis, and logical generalization of results.

Results. Based on the analysis, the main external and internal prerequisites for Ukraine's economic development have been identified. Strategic goals have been formulated, including enhancing economic security, developing critical infrastructure, advancing digitalization, achieving energy independence, and integrating into global value chains through export reorientation. The study outlines the need for public administration reform, industrial modernization, and improved investment attractiveness.

Discussion. Further research should focus on the development of implementation mechanisms, risk assessment, and the formulation of adaptive development scenarios in response to shifting geopolitical conditions. Special attention should be paid to financial resilience, institutional recovery, and the role of science in economic rebuilding.

Key words: national economy, geopolitical transformation, economic security, economic strategy, adaptation, recovery.

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку світової економіки супроводжується масштабними геополітичними зрушеннями, що формують нові виклики для національних економік, особливо таких, що перебувають у стані збройного конфлікту та системної трансформації. Україна як держава, що з 2022 року веде повномасштабну війну, зазнає багатовекторного тиску: руйнування інфраструктури, зміна логістичних ланцюгів, втрати виробничих потужностей, масова міграція населення, розрив традиційних торговельних зв'язків та потреба у глибокій перебудові економічної моделі. Водночас глобальні процеси створюють передумови для перегляду стратегічних орієнтирів національного розвитку. У таких умовах особливої ваги набуває питання визначення нових цілей економічного зростання, здатних забезпечити не лише післявоєнну відбудову, а й довгострокову стійкість, адаптивність і конкурентоспроможність національного господарства. Необхідно враховувати

не лише внутрішні обмеження й структурні проблеми економіки, а й вплив зовнішніх чинників. У цьому контексті постає потреба у науковому аналізі передумов та обґрунтуванні стратегічних цілей економічного розвитку України, що відповідатимуть новій геоekonomічній реальності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Питання економічного розвитку в умовах глобальних трансформацій активно досліджуються вітчизняними та зарубіжними вченими. Теоретичні засади адаптації національних економік до змін зовнішнього середовища розглядаються у працях Й. Шумпетера, Д. Родріка, А. Сенна, М. Кастельса, де акцент зроблено на інституційних змінах, інноваціях і соціальних наслідках глобалізації. В українському науковому дискурсі варто відзначити дослідження О. Амоші, З. Варналія, А. Гальчинського, В. Геєця, І. Лукінова, які аналізували структурні виклики української економіки, її інвестиційний потенціал,

енергетичну безпеку та особливості інтеграції у світовий простір.

У період після 2022 року зросла кількість робіт, присвячених питанням економічної стійкості в умовах війни (зокрема, аналітика НБУ, Центру економічної стратегії, KSE, VoxUkraine) [4–6; 10–12]. Однак більшість досліджень зосереджуються на оперативній оцінці втрат і фінансових потреб відновлення, не приділяючи достатньої уваги стратегічному переосмисленню цілей розвитку національної економіки у довгостроковій перспективі. Таким чином, актуальним залишається питання комплексного аналізу передумов та формування цілей економічної політики, адаптованої до нової геополітичної архітектури світу.

Мета. Метою статті є обґрунтування цілей і завдань розвитку національної економіки України в умовах глобальної геополітичної трансформації, а також виокремлення ключових передумов та чинників, які визначають вектор і характер економічної адаптації країни.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: 1) нормативно-правове забезпечення щодо регулювання економіки; 2) праці вітчизняних та зарубіжних авторів, що провадять свої науково-практичні дослідження у царині економічного регулювання, стійкого зростання, мобілізаційної економіки; 3) аналітичні доповіді міжнародних інституцій, статистичні дані Держстату України.

У дослідженні застосовано методи системного аналізу, порівняльного аналізу, економічного моделювання та прогнозування на основі макроекономічних індикаторів, формалізації, аналізу та синтезу, логічного узагальнення результатів.

Виклад основного матеріалу. На початку 2020-х років світова система ввійшла у фазу «поліцентричної нестабільності», в якій водночас відбуваються процеси деглобалізації, фрагментації торговельних режимів, інституційної кризи глобального управління, трансформації безпекових альянсів та відродження конкуренції цивілізаційних моделей. Світ, побудований на принципах неоліберального глобалізму, втрачає свою однополюсну логіку. Розпад довгих ланцюгів постачання (supply chain decoupling), санкційна політика щодо авторитарних держав, зміна енергетичної архітектури, дедоларизація частини міжнародної торгівлі — усе це веде до формування регіональних економічних блоків, що орієнтовані на безпекову кооперацію, а не виключно на ефективність [12].

Станом на початок 2025 року переважно три ключові тренди визначають гео економічну реальність: — системне протистояння США та Китаю не лише в торгівлі, а й у сфері штучного інтелекту, мікроелектроніки, впливу на фінансові інститути та логістичну інфраструктуру. Протягом 2022–2023 рр. понад 1 200 компаній зі США були змушені перерозподілити свої інвестиції в регіони

Індо-Тихоокеанського басейну, що спровокувало хвилю перенесення виробництв до Індії, В'єтнаму, Мексики [8];

- енергетичний реванш геополітики: енергетика перестала бути лише ринком — вона стала зброєю. Вторгнення Росії в Україну супроводжувалося спробами енергетичного шантажу Європи, що призвело до радикальної трансформації енергополітики ЄС — від диверсифікації імпорту до стратегії енергетичного суверенітету (REPowerEU) [7];
- реіндустріалізація глобального Заходу: після пандемії COVID-19 і на фоні війни в Україні відбулося глибоке переосмислення політики «аутсорсингу виробництва», особливо в критичних галузях (фармацевтика, чипи, військова техніка), що стимулювало політику re-shoring/near-shoring — повернення виробництва до геополітично безпечних зон.

У такому середовищі роль національної економіки змінюється: вона вже не розглядається як самодостатній простір, керований внутрішніми пріоритетами, а як структурний елемент глобальних альянсів, інструмент політичного впливу, безпековий актив або вразливість. У цьому контексті Україна не просто потерпає від геополітичної нестабільності — вона перетворюється на її вузлову точку: одночасно поле битви, полюс солідарності Заходу, об'єкт підтримки, лабораторія відбудови, транзитна держава та потенційний економічний партнер ЄС у післявоєнному перебалансуванні континенту.

Важливим є також те, що Україна у воєнних умовах є об'єктом тестування нової моделі глобальної допомоги — не лише у формі гуманітарних чи оборонних поставок, а через запуск платформ довгострокової економічної співпраці. Програму Ukraine Facility, затверджену ЄС у 2024 році, передбачено обсягом у 50 млрд. євро на 4 роки — як механізм макрофінансової стабілізації, структурних реформ та модернізації [10]. Це свідчить про формування нової моделі стратегічного партнерства, у межах якої Україна стає не лише реципієнтом допомоги, а і фіскальною, інфраструктурною, логістичною і технологічною ланкою континентальної безпеки.

Окрему роль у цій трансформації відіграє категорія економіки безпеки: економіка перестає бути простором добробуту і переходить у статус інфраструктури виживання — з акцентом на резервування, автономність, технологічну суверенність і контроль за критичними ланцюгами постачання. Український кейс показав, що економіка може і повинна працювати навіть у зоні бойових дій, за умови гнучкого управління, активної цифровізації (Diia, Prozorro), державного партнерства з бізнесом (ОПК, логістика, ІТ), а також чітко структурованої міжнародної координації.

Таким чином, глобальна геополітична трансформація створює одночасно і екзистенційний ризик, і вікно можливостей [6, с. 180]. Від здатності України інтегруватися у нову гео економічну архітектуру

залежить не тільки стійкість національного господарства, але й її політична суб'єктність, конкурентоспроможність і місце в майбутньому багатоплярному світі. Власне тому економіка України вже сьогодні має проектуватись не як відкрита ринкова система у класичному розумінні, а як динамічна, мобілізаційно-гнучка економіка стратегічного позиціонування, здатна реагувати на виклики, формувати союзи та бути джерелом сили у новій системі координат глобального порядку.

Після початку повномасштабної збройної агресії Росії в лютому 2022 року Україна перестала бути периферійною державою у системі глобальних економічних зв'язків — вона опинилася в епіцентрі регіонального та глобального переформатування, у якому стикаються інтереси безпекових блоків, світових енергетичних сил, інституцій транснаціонального розвитку та національних політик модернізації. Проте ключ до осмислення перспектив української економіки полягає не лише в аналізі зовнішніх чинників, а насамперед у виявленні внутрішніх передумов, які визначають здатність країни трансформуватися, адаптуватися і проектувати майбутнє.

Першою і найвизначальнішою внутрішньою передумовою є війна як структурний шок, що порушив усі основи попередньої економічної парадигми. Втрата до 30% ВВП у 2022 році, падіння експорту на понад 35%, знищення понад 160 тис. об'єктів інфраструктури, втрата понад 5 млн. робочих місць — усе це не є лише кризовими параметрами, а індикаторами глибокої трансформації. Війна вивела економіку України зі стану інерційного реформування і змусила перейти до режиму швидкої адаптації, динамічного балансування та інституційного переосмислення пріоритетів [11].

У відповідь на цей шок відбулася просторова реконфігурація економіки, яка істотно змінила господарський ландшафт країни. Якщо до 2022 року промислове ядро України було зосереджене на сході (Донецька, Луганська, Запорізька області), то після 2022 року основні точки економічного тяжіння почали формуватися у тилкових регіонах — Львівській, Івано-Франківській, Закарпатській, Тернопільській областях. Водночас внутрішня релокація підприємств, зміна логістичних маршрутів і демографічні переміщення сформували економіку багатоядерної адаптації, де регіони з різною динамікою мають відмінні функції: тил — як виробничо-соціальний центр; фронт — як зона критичної підтримки; прифронтові території — як об'єкти пріоритетного відновлення.

Другою ключовою внутрішньою передумовою є інституційна мобілізація. Українська держава продемонструвала унікальну здатність до функціонального реагування на кризу: адаптація бюджетного процесу, створення електронних платформ управління (eRecovery, Diia), дерегуляція у сфері податків, запровадження програм релокації бізнесу. Одночасно Національний банк України забезпечив відносно

фінансову стабільність шляхом фіксації обмінного курсу, запровадження валютного контролю та інструментів підтримки банківської ліквідності. Усі ці елементи формують нову архітектуру кризового управління, що базується на комбінації централізації стратегічних рішень і децентралізації оперативних функцій.

Третьою важливою передумовою є цифрова трансформація держави, яка не просто дозволила забезпечити елементарну керованість, а й стала основою для нової економічної інфраструктури. Платформи Diia (Дія), ProZorro, Diia.Business (Дія.Бізнес) [2, 3, 9] стали інструментами не лише обліку, реєстрації та закупівель, а механізмами прозорого перерозподілу ресурсів, комунікації з бізнесом і прогнозного планування.

Четверта складова — морально-суспільна мобілізація, яка набуває форми економіки відповідальності. Понад 1,5 млн. українців беруть участь у волонтерських або благодійних ініціативах, десятки тисяч ФОПів забезпечують фронт, ремонт техніки, логістику, зв'язок [1]. Це означає, що економіка України стала політично усвідомленою, вона працює не лише заради прибутку, а як форма національного спротиву. Такий морально-ціннісний вимір господарства є унікальним для сучасних економік і вимагає переосмислення ролі індивідуальної мотивації в рамках макроекономічних моделей.

П'ятою передумовою є переосмислення ролі безпеки в економічному плануванні. Війна змінила інституційну логіку функціонування підприємств і уряду: тепер у центрі — не прибуток, а безпека функціонування, резервування, адаптивність до шоків. Бізнес почав будувати не лише за прибутком, а й за критеріями живучості: наявність генераторів, розосередженість потужностей, гнучка логістика, партнерство з місцевою владою. Це інституційна мікростійкість, яка в масштабі формує новий контур національного господарства.

Отже, внутрішні передумови трансформації економіки України мають не лише кризовий, а й структурно-мобілізаційний характер. Вони свідчать про перехід від інерційної пострадянської економіки до системи воєнно-мобільного типу, в якій відбувається злиття безпекового, технологічного, соціального і морального виміру господарювання. Ця система вже сьогодні є прототипом посткризової економіки нового покоління, орієнтованої на адаптивність, цифрову інфраструктуру, регіональну гнучкість і солідарні механізми відновлення (табл. 1).

Таблиця 1 демонструє, що внутрішні передумови трансформації в умовах війни є не лише реактивними механізмами, а й фундаційними процесами, що формують нову архітектуру економіки України — з ознаками мережевої стійкості, децентралізованої мобільності та цифрової керованості.

Умови повномасштабної війни Російської Федерації проти України змінили не лише траєкторію

Таблиця 1

**Внутрішні передумови економічної трансформації України в умовах війни:
системний аналіз**

Характер передумови	Економічні прояви	Структурні наслідки	Системний ефект	Потенціал подальшого розвитку
1. Війна як структурний шок	Падіння ВВП, втрати інфраструктури, зниження експорту, скорочення робочих місць	Розрив економічних зв'язків, згорання інвестицій, зсув у внутрішнє споживання	Активізація антикризових механізмів, потреба у новій економічній архітектурі	Створення моделі мобілізаційної економіки з потенціалом до реконструкції
2. Просторова реконфігурація	Релокація бізнесу, концентрація активності у тилкових регіонах	Диспропорції між регіонами, зростання локального переважання	Формування нового господарського ландшафту на західному і центральному векторах	Перехід до багатоядерної регіональної моделі розвитку
3. Інституційна мобілізація	Спрощення регулювання, нові цифрові сервіси, релокація підприємств	Зміна ролі держави — від арбітра до координатора	Створення нової функціональної моделі публічного управління	Інституційна модернізація через кризову адаптацію
4. Цифрова трансформація	Розгорання платформ Dіia, Prozorro, eRecovery	Інтеграція цифрових сервісів у фіскальне, податкове, соціальне адміністрування	Зниження трансакційних витрат, зростання прозорості	Формування цифрового суверенітету як нової інфраструктури управління
5. Суспільна солідарність	Волонтерство, самофінансування армії, ініціативи громад	Зростання участі громадян у господарському процесі	Формування елементів «економіки відповідальності»	Інституціоналізація волонтерства та соціального капіталу у публічних політиках
6. Безпекова переорієнтація	Фокус на виживання підприємств, резервування потужностей, критична логістика	Перехід від прибутку до живучості як критерію ефективності	Розвиток економіки з елементами воєннопromислової платформи	Створення інфраструктури для стійкості, резервного дублювання та автономії

Джерело: узагальнено автором

внутрішнього економічного розвитку, але й фундаментальні координати зовнішньої економічної інтеграції. Питання геоекономічного курсу втратило гіпотетичний характер і перетворилося на екзистенційну вісь економічної суб'єктності держави. У цьому контексті зовнішньополітичні орієнтири України виступають не просто формальними рамками співпраці з міжнародними організаціями, а стратегічними формотворчими чинниками її економічного ландшафту, які задають контури відбудови, доступ до ринків, параметри фінансової стійкості та інституційної модернізації.

Центральним вектором стала інтеграція до Європейського Союзу, яка в умовах війни отримала не лише декларативне, а й реальне інституційне наповнення. Надання Україні статусу країни-кандидата до ЄС у 2022 році, а також ухвалення політичного рішення щодо початку перемовин про повноправне членство сформували асоціативну модель глибокого зближення, що передбачає імплементацію понад 70% *acquis communautaire* до національного правового і економічного середовища. У межах реалізації Угоди про асоціацію вже запроваджено зони преференційної торгівлі, інтегровано Україну до Європейської енергетичної спільноти, підключено до митної платформи NCTS (New Computerised Transit System) [4].

Паралельно Україна стала учасником низки регіональних ініціатив, які формують нову стратегічну рамку кооперації. Так, «Люблінський трикутник» (Україна-Польща-Литва) перетворюється на платформу координації економічної, енергетичної та оборонної взаємодії в межах Східної Європи. Ініціатива «Асоційованого тріо» (Україна-Грузія-Молдова) має на меті синхронізацію з європейськими політиками в частині цифровізації, зеленого переходу, управління кордонами. Нарешті, «Кримська платформа» формує не лише безпековий порядок денний, а й майбутню логіку відновлення півдня України як критичного транспортного і логістичного регіону.

Значну роль у формуванні економічної стратегії відіграють і трансатлантичні відносини, які активізувалися після 2022 року. Ухвалення численних пакетів фінансової допомоги з боку США, Канади, Великої Британії, а також координація на рівні G7 (Platform for Ukraine's Recovery) формують інфраструктуру довгострокового фінансового супроводу України, а тому є не лише інструментом стабілізації, а й зовнішнім архітектором інституційних реформ, оскільки фінансування здійснюється на основі індикаторів *good governance*, публічних закупівель, верховенства права, бюджетного контролю.

Водночас зовнішня політика України в умовах війни демонструє стратегічну диверсифікацію, що

виявляється у посиленні співпраці з державами Глобального Півдня, Близького Сходу, Латинської Америки, Африки. Цей вектор є реакцією на ризики перенавантаження західних донорів та прагнення України закріпитися у новій конфігурації багатоплярного світу, де присутність у Південних регіонах означає доступ до нових ринків, голосів у міжнародних організаціях та джерел критичної сировини. Візити Президента України до Саудівської Аравії, Індії, Індонезії та країн Африки у 2023–2024 роках — це частина дипломатії економічного партнерства, яка доповнює класичну безпекову логіку.

Ключовим елементом зовнішньополітичного позиціонування стає глобальна солідарність як економічний ресурс. Йдеться не лише про допомогу, а про включення України до стратегічних проєктів, як: Energy Resilience for Ukraine (з ЄС і Норвегією), Grain From Ukraine (з країнами Африки), міжнародна координація відновлення. Це перетворює Україну на простір кооперативної модернізації, у якому економічна політика формується не в ізоляції, а в партнерстві з міжнародними донорами, регіональними платформами і глобальними акторами розвитку.

Таким чином, зовнішньополітичні орієнтири України формують не зовнішнє тло, а внутрішню логіку економічної трансформації. Вони задають

параметри доступу до ресурсів, ринків, технологій, а також визначають темпи і вектори інституційних змін. Саме тому зовнішня політика України має розглядатися як стратегічна інфраструктура економічного зростання, що інтегрує національне господарство у нову архітектоніку глобального розвитку на правах суб'єкта, а не лише реципієнта (табл. 2).

Таблиця 2 ілюструє, що зовнішньополітична інтеграція України — це не лише альянси чи дипломатичні декларації, а реальні механізми структурної економічної перебудови, що забезпечують ресурсну, технологічну, ринкову і фінансову стійкість в умовах війни та поствоєнного відновлення.

Сучасний етап розвитку України позначений необхідністю вибудови системної державної економічної стратегії, яка здатна синхронно реагувати на короткострокові зовнішні виклики та забезпечувати умови для довготривалого економічного зростання в умовах стратегічної нестабільності. Така стратегія перестає бути лише нормативною декларацією і трансформується у механізм адаптивного управління розвитком, який базується на постійній оцінці ризиків, оперативній мобілізації ресурсів і гнучкому переформатуванні пріоритетів.

На відміну від класичних стратегій економічного зростання, що переважно орієнтуються на

Таблиця 2

Зовнішньополітичні орієнтири України як системоутворюючі рамки економічного розвитку

Ініціатива / формат	Зміст економічної взаємодії	Інституційний механізм	Передбачувані економічні ефекти
Європейський Союз (асоціація, членство)	Доступ до єдиного ринку, зниження тарифів, технічна гармонізація, фінансування через EU Facility	Угода про асоціацію, план Ukraine Facility (50 млрд. євро), <i>acquis communautaire</i>	Структурна модернізація економіки, посилення конкуренції, технологічне оновлення
Платформа G7 / Ukraine Recovery	Координація допомоги, аудит відновлення, гарантії інвестицій	Ukraine Recovery Platform, URC, EBRD, МВФ	Стабілізація бюджету, зовнішнє фінансування реформ, інституційний тиск
Люблінський трикутник	Регіональна кооперація в енергетиці, логістиці, військовому виробництві	Координаційні ради, тристоронні меморандуми	Поглиблення інтеграції в східно-європейський економічний простір
Асоційоване тріо (UA, GE, MD)	Цифрова трансформація, зелена економіка, стандарти управління	Скоординоване впровадження європейських норм	Підвищення інвестиційної привабливості, ефект масштабування реформ
Кримська платформа	Стратегія реінтеграції південних регіонів, відновлення логістичних центрів	Міжнародна конференція та експертна платформа	Формування довгострокової стратегії економічного відновлення Криму та півдня
Трансатлантична взаємодія	Прямі фінансові гранти, постачання технологій, підтримка ВПК	USAID, DFID, ExIm Bank, OPIC	Посилення оборонного сектору, зростання платоспроможного попиту
Країни Глобального Півдня	Альтернативні ринки, співпраця в агросекторі, логістика, дипломатична підтримка	Двосторонні угоди, дипломатичні візити, експортні ініціативи	Диверсифікація ринків, посилення гео економічної суб'єктності
Міжнародні фінансові інститути (МВФ, СБ)	Програми підтримки платіжного балансу, модернізація держфінансів	Extended Fund Facility, Emergency Response Financing	Забезпечення платоспроможності, формування стійкої фіскальної політики

Джерело: складено автором

параметри ВВП, продуктивності, експорту та інвестицій, сучасна українська модель стратегування змушена інтегрувати парадигму національної безпеки до економічного аналізу. У цьому сенсі стратегія стає гібридною: вона поєднує функції відновлення, стабілізації, структурної модернізації та протидії загрозам. Ключовими її векторами виступають:

- макрофінансова стабілізація через тісну співпрацю з МВФ, ЄС та міжнародними донорами;
- фіскальна децентралізація та підвищення стійкості місцевих бюджетів як основи економічного виживання регіонів, включно з прифронтовими й деокупованими територіями;
- розбудова стратегії інноваційного комплексного відновлення країни та її окремих регіонів. Що орієнтована на довгострокову перспективу та максимальну ефективність новостворених чи переорієнтованих економічних систем;
- модернізація системи економічного управління через інституційне оновлення з акцентом на цифрову прозорість, антикорупційні індикатори та мультиіндикативне бюджетування;
- гнучке стратегічне планування на основі сценаріїв: вперше в новітній історії України, економічна стратегія спирається не на фіксований прогноз, а на сценарну матрицю, що включає три основні вектори: базовий сценарій війни на виснаження, сценарій ескалації, сценарій деокупації з подальшим прискореним відновленням [5].

Усі ці елементи відображають перехід України до адаптивної стратегії економічного управління, що враховує як непередбачуваність зовнішніх умов, так і потребу в інституційній стійкості всередині країни. При цьому формування такої стратегії можливе лише за наявності єдиного центру координації, інтеграції політики в реальному часі, тісної співпраці з міжнародними донорами та використання цифрових платформ моделювання.

Особливе значення у цьому контексті має інституалізація системного ризик-менеджменту у державному секторі: запровадження систем раннього попередження макроекономічних загроз, щомісячне оновлення індексу економічної активності, розвиток блокчейн архітектур контролю надходжень та видатків бюджету в режимі реального часу.

Таким чином, роль державної економічної стратегії полягає не лише у нормативному прогнозуванні розвитку, а у створенні динамічного та живучого каркасу, здатного витримати і трансформуватися під впливом екзогенних шоків. В умовах гібридної війни стратегія — це не лише план, а засіб виживання та відновлення національного господарства.

Отже, державна економічна стратегія України в умовах війни є багатовекторною системою адаптації, у якій взаємодіють не лише макрофінансові інструменти, а й соціально-політичні важелі, просторові проєкції та інституційні інновації. Її ефективність залежить від здатності держави синхронізу-

вати різнорівневі політики, координувати донорські ресурси й формувати управлінську спроможність, орієнтовану на життєстійкість, гнучкість і справедливість.

Повномасштабна агресія Росії проти України виявила структурну вразливість традиційної парадигми національного розвитку, яка базувалася на зовнішній інвестиційній підтримці, експортно-сировинній спеціалізації та залежності від глобальних ринкових коливань. Водночас, війна, як катастрофічний каталізатор, створила вікно можливостей для формування нової парадигми економічного зростання, яка має бути глибоко вкоріненою у принципах безпекової автономії, інституційної адаптивності та інклюзивної модернізації.

Ця нова парадигма передбачає п'ять взаємопов'язаних напрямів системної трансформації:

1. Переосмислення економічної цінності безпеки як фундаментального активу. У новій системі координат саме національна безпека, не лише військова, а й енергетична, продовольча, кібернетична, стає ключовим визначником інвестиційної привабливості, кредитного рейтингу та довіри до інституцій. Це вимагає інтеграції ризик-аналізу до всіх фаз економічної політики: від бюджетного планування до регіонального розвитку.

2. Стратегічна індустріалізація та перехід до критичних технологій. Станом на 2024 рік значна частина українського промислового потенціалу зосереджено в зонах підвищеної воєнної небезпеки або в тимчасово окупованих територіях. Новий розвитковий вектор має спрямовуватись на стимулювання виробництва в тилкових регіонах, розвиток оборонно-промислового комплексу, біотехнологій, агроінновацій і зеленої енергетики, що формуватимуть основу національного економічного ядра.

3. Формування економіки стійкості (resilience economy), що базується на принципах гнучкості, децентралізації, регіональної мобільності та цифрової керованості. Це передбачає перехід від ієрархічних вертикалей управління до мережових структур економічного саморегулювання, використання big data, штучного інтелекту, блокчейн рішень в управлінні публічними фінансами.

4. Інтеграція у західну систему економічної кооперації. Ідеться не лише про формальну євроінтеграцію, а про повноцінне включення до політик ЄС з енергетичної солідарності, оборонно-промислової кооперації, цифрової економіки (напр., участь у Digital Europe Programme). Це створює інституційне поле для набуття статусу фронтирної держави Європи, яка не тільки захищається, але і задає нові стандарти стійкого розвитку.

5. Переорієнтація парадигми зростання на людиноцентричну модель. Розвиток людського капіталу, інституціоналізація соціального капіталу, інклюзивність публічних послуг — ключові орієнтири, без яких неможливе довгострокове економічне віднов-

лення. Це передбачає зміщення фокусу від простої фінансової підтримки до інвестицій у освіту, медицину, локальне самоврядування та підприємництво.

Формування нової парадигми неможливе без переосмислення ролі держави. Вона має діяти як архітектор живучої економіки, де регулювання поєднується з довірою, інституції — з цифровою прозорістю, а стабілізаційна функція — з функцією стратегічної модернізації. Йдеться про постпандемічну і поствоєнну модель держави-інтегратора, здатної координувати зусилля бізнесу, громадянського суспільства і міжнародних партнерів.

У цьому сенсі нова економічна парадигма України — це не просто адаптація до війни, а історичний шанс на структурне оновлення, де війна не тільки руйнує, а й формує передумови для переосмислення векторів розвитку, ролі інституцій і значення суверенітету як економічного активу.

Аналіз передумов і цільових орієнтирів розвитку національної економіки України в умовах глобальної геополітичної трансформації засвідчив, що війна проти України виступає не лише руйнівним, а й каталізуючим чинником формування нової парадигми економічної політики. Визначальним для подальшого зростання є усвідомлення багаторівневої природи сучасних викликів, які поєднують у собі військову, економічну, інформаційну та інституційну деструкцію. Сучасна модель розвитку не може ґрунтуватися на засадах довоєнного статус-кво — натомість має бути переорієнтована на живучість, адаптивність і стратегічну автономію.

Особливу роль у забезпеченні економічної витривалості держави відіграє державна стратегія — як інтегративний механізм координації ресурсів, ризиків і реформ в умовах воєнного конфлікту. Водночас трансформаційні процеси мають бути узгоджені з європейським вектором інтеграції, що визначає не

лише нормативні рамки реформ, а й логіку стійкості як ключового критерію економічної дієздатності. Отже, нова економічна парадигма розвитку України має сформуватися як відповідь не тільки на реалії війни, але й як стратегічна основа для повоєнної відбудови, інституційного оновлення та переходу до високотехнологічної, безпечної й інклюзивної економіки майбутнього.

Висновки і перспективи подальших досліджень. У ході дослідження встановлено, що національна економіка України опинилася в умовах безпрецедентної турбулентності, зумовленої не лише війною, а й системними глобальними геополітичними зрушеннями. Визначено, що традиційна експортно-сировинна модель економіки вичерпала свій потенціал, а подальший розвиток вимагає переорієнтації на моделі стійкого, інноваційного та структурно збалансованого зростання.

Серед ключових передумов оновленої економічної стратегії визначено: потребу в енергетичній автономії, цифровізації, відновленні та локалізації промислових кластерів, розширенні внутрішнього ринку, формуванні економічного патріотизму, а також посиленні ролі держави як стратегічного координатора. Водночас наголошено на необхідності збереження інтеграції в європейський та глобальний економічний простір, формування довгострокових партнерств із міжнародними інституціями.

В подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на поглиблене моделювання сценаріїв економічного зростання України у післявоєнний період з урахуванням ресурсних, людських і технологічних обмежень. З огляду на динаміку світової геоekonomіки, необхідним є також подальший міждисциплінарний аналіз, що враховуватиме політичні, правові, соціокультурні аспекти адаптації української економіки до нових глобальних реалій.

Література

1. Аналіз українського волонтерства на основі методології нових соціальних рухів. *Національний інститут стратегічних досліджень*. 2022. 2 Листопада. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/analiz-ukrayinskoho-volonterstva-na-osnovi-metodolohiyi-novykh-sotsialnykh> (accessed: 01.07.2025).
2. Дія. Бізнес. URL: <https://business.dii.gov.ua/> (дата звернення: 01.07.2025).
3. Дія. Державні послуги онлайн. URL: <https://dii.gov.ua/> (дата звернення: 01.07.2025).
4. Україна на шляху до Митного союзу ЄС: Держмитслужба поділилась основними досягненнями та окреслила амбітні цілі. *Державна митна служба України*. 2025. 11 червня. URL: <https://customs.gov.ua/news/zagalne-20/post/ukrayina-na-shliakh-do-mitnogo-soiuzu-ies-derzhmitsluzhba-podililas-osnovnimi-dosiagnenniami-ta-okreslila-ambitnitsili-2220> (дата звернення: 01.07.2025).
5. Череп А., Лещенко А. Модернізація економіки України в повоєнний період. *Економіка та суспільство*. 2024. № 70. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-70-68.
6. Яценко О., Завадська Ю., Лиськова Л. Геостратегічне вікно можливостей інноваційно-інвестиційної модернізації України: інституціональне регулювання та організаційно-економічні механізми розвитку зовнішньоекономічної діяльності аграрних підприємств. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Т. 9, № 1. С. 179–188. DOI: 10.36887/2415-8453-2024-1-30.

7. Communication from the Commission to the European Parliament, the European Council, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions. REPowerEU Plan. *European Commission*. URL: https://energy.ec.europa.eu/repowereu-plan_en (accessed: 01.07.2025).
8. East Asia Update. *World Bank*. 2023. URL: <https://www.worldbank.org> (accessed: 01.07.2025).
9. Prozorro. URL: <https://prozorro.gov.ua/uk> (дата звернення: 01.07.2025).
10. The Ukraine Facility. *European Commission*. URL: https://commission.europa.eu/ukraine-facility_en (date of access: 01.07.2025).
11. War Damage Assessment. *KSE Institute*. URL: <https://kse.ua/war-damage> (date of access: 01.07.2025).
12. World Economic Outlook. *IMF*. 2024. April. URL: <https://www.imf.org/en/Publications/WEO> (date of access: 01.07.2025).

References

1. Analiz ukrainskoho volonterstva na osnovi metodolohii novykh sotsialnykh rukhiv [Analysis of Ukrainian volunteering based on the methodology of new social movements]. (2022). *Natsionalnyi instytut stratehichnykh doslidzhen*. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/analiz-ukrayinskoho-volonterstva-na-osnovi-metodolohiyi-novykh-sotsialnykh>.
2. Diia. Biznes. URL: <https://business.diia.gov.ua/>.
3. Diia. Derzhavni posluhy online. URL: <https://diia.gov.ua/>.
4. Ukraina na shliakhu do Mytnoho soiuzu ES: Derzhmytshluzhba podilylas osnovnymy dosiahnenniamy ta okreslyla ambitni tsili [Ukraine on the path to the EU Customs Union: The State Customs Service shared the main achievements and outlined ambitious goals.]. (2025). *Derzhavna mytna sluzhba Ukrainy*. URL: <https://customs.gov.ua/news/zagalne-20/post/ukrayina-na-shliakhu-do-mitnogo-soiuzu-ies-derzhmitsluzhba-podililas-osnovnimi-dosiagnenniami-ta-okreslila-ambitni-tsili-2220>.
5. Cherep A., Leshchenko A. (2024). Modernizatsiia ekonomiky Ukrainy v povoiennyi period [Modernization of the Ukrainian economy in the post-war period]. *Ekonomika ta suspilstvo*. № 70. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-70-68.
6. Iatsenko O., Zavadskaya Yu., Lyskova L. (2024). Heostrategichne vikno mozhlyvosti innovatsiino-investytsiinoi modernizatsii Ukrainy: instytutsionalne rehuliuвання ta orhanizatsiino-ekonomichni mekhanizmy rozvytku zovnishnoekonomichnoi diialnosti ahrarnykh pidpriemstv [Geostrategic window of opportunities for innovation and investment modernization of Ukraine: institutional regulation and organizational and economic mechanisms for the development of foreign economic activity of agricultural enterprises]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky*. T. 9, № 1. S. 179–188. DOI: 10.36887/2415-8453-2024-1-30.
7. Communication from the Commission to the European Parliament, the European Council, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions. REPowerEU Plan. *European Commission*. URL: https://energy.ec.europa.eu/repowereu-plan_en.
8. East Asia Update. *World Bank*. 2023. URL: <https://www.worldbank.org>.
9. Prozorro. URL: <https://prozorro.gov.ua/uk>.
10. The Ukraine Facility. *European Commission*. URL: https://commission.europa.eu/ukraine-facility_en.
11. War Damage Assessment. *KSE Institute*. URL: <https://kse.ua/war-damage>.
12. World Economic Outlook. *IMF*. 2024. April. URL: <https://www.imf.org/en/Publications/WEO>.

Іванов Юрій Борисович

*доктор економічних наук, професор,
головний науковий співробітник сектору макроекономічного аналізу та прогнозування
Науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку НАН України*

Ivanov Yuriy

*Doctor of Economic Sciences, Professor,
Sector of Macroeconomic Analysis and Forecasting, Department
of Macroeconomic Policy and Regional Development
Research Center for Industrial Development Problems National Academy of Sciences of Ukraine
ORCID: 0000-0002-5309-400X*

Лаптев В'ячеслав Ігорович

*доктор економічних наук, доцент,
професор кафедри соціальної економіки
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця*

Laptiev Viacheslav

*Doctor of Economics, Associate Professor,
Professor of the Department of Social Economics
Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics
ORCID: 0000-0003-4163-0933*

Сидоренко Олексій Миколайович

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту та публічного управління
Державний податковий університет*

Sydorenko Olexii

*PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Management and Public Administration
State Tax University
ORCID: 0000-0001-8394-9972*

Венцковський Дмитро Юрійович

*кандидат економічних наук, старший науковий співробітник,
проректор з науково-педагогічної роботи та соціального розвитку
Державний податковий університет*

Ventskovskyy Dmytro

*PhD in Economic, Senior Reserch Fellow,
Vice-rector for scientific and pedagogical work and social development
State Tax University
ORCID: 0000-0003-4263-6819*

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-7-11298

**КЛЮЧОВІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ
В КОНТЕКСТІ РЕФОРМИ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ ВЛАДИ**

**KEY DIRECTIONS OF DEVELOPMENT OF HUMAN
RESOURCES OF LOCAL GOVERNMENT BODIES IN THE CONTEXT
OF THE DECENTRALIZATION REFORM OF POWER**

Анотація. Вступ. Починаючи з 2014 року і до початку повномасштабного вторгнення держави агресора основним трендом розвитку місцевого самоврядування в Україні була децентралізація. Остання передбачала розширення повноважень органів місцевого самоврядування, зменшення контролю з боку центральної влади та перерозподіл прав і функціональних обов'язків між рівнями публічного управління.

Мета. Метою цієї статті є вивчення сучасних трендів розвитку кадрового забезпечення органів місцевого самоврядування, виявлення проблемних аспектів в цій сфері та пошук шляхів з їх усунення з урахуванням реалізації реформи з децентралізації державного управління.

Матеріали і методи. Основною для проведення дослідження виступили наукові публікації провідних вітчизняних вчених та попередні роботи авторів з проблематики яка охоплює сферу кадрового забезпечення органів місцевого самоврядування в контексті здійснення децентралізації. У ході проведення дослідження були використані такі методи наукового пошуку: методи системного та порівняльного аналізу – при вивченні практики підбору персоналу для роботи в органах місцевого самоврядування в історичній ретроспективі та у сучасних умовах, методи причинно-наслідкового зв'язку – при визначенні основних проблемних аспектів кадрового забезпечення органів місцевого самоврядування при проведенні заходів з реалізації реформи децентралізації, методи індукції і дедукції та синтезу – при дослідженні ключових проблем забезпечення належного кадрового укомплектування органів місцевого самоврядування в сучасних умовах, зокрема умовах дії правового режиму воєнного стану, та в подальшій перспективі проведення повоєнної відбудови.

Результати. Авторами досліджено кадрові потреби органів місцевого самоврядування та їх трансформацію в умовах децентралізації. Також зроблено акцент на особливості кадрового забезпечення органів місцевого самоврядування в умовах військового стану та потенційної повоєнної відбудови. Проаналізовано сучасний стан кадрового забезпечення органів місцевого самоврядування, та за його результатами визначено ключові проблемні аспекти в цій сфері. На основі аналізу наукових та емпіричних джерел авторами сформовано теоретико-утилітарні рекомендації щодо ключових напрямів удосконалення кадрового забезпечення органів місцевого самоврядування в умовах децентралізації та впливу дії правового режиму воєнного стану. Також авторами запропоновано ряд конкретних прикладних заходів які необхідно першочергово реалізувати для забезпечення якісного укомплектування кадрами органів місцевого самоврядування за сучасних умов.

Перспективи. При здійсненні подальших наукових досліджень з окресленої проблематики особливу увагу необхідно приділити порівняльному аналізу кадрового забезпечення органів місцевого самоврядування на різних етапах реалізації реформи з децентралізації влади та особливості підбору кадрів в умовах війни і повоєнної відбудови. Це дозволить сформулювати ґрунтовний аналітичний матеріал для напрацювання подальших реформ в цій сфері.

Ключові слова: децентралізація, органи місцевого самоврядування, кадрове забезпечення, військовий стан, повоєнна відбудова, євроінтеграція.

Summary. Introduction. Starting from 2014 and until the beginning of the full-scale invasion of the aggressor state, the main trend in the development of local self-government in Ukraine was decentralization. The latter provided for the expansion of the powers of local self-government bodies, the reduction of control by the central government, and the redistribution of rights and functional responsibilities between levels of public administration.

Purpose. The purpose of this article is to study modern trends in the development of human resources for local self-government bodies, identify problematic aspects in this area, and find ways to eliminate them, taking into account the implementation of the reform on the decentralization of public administration.

Materials and methods. The basis for the study was scientific publications by leading domestic scientists and previous works by authors on issues covering the sphere of human resources for local self-government bodies in the context of decentralization. The following scientific research methods were used in the course of the study: methods of systemic and comparative analysis – when studying the practice of selecting personnel for work in local government bodies in historical retrospect and in modern conditions, methods of cause and effect relationship – when determining the main problematic aspects of staffing local government bodies when carrying out measures to implement the decentralization reform, methods of induction and deduction and synthesis – when studying the key problems of ensuring proper staffing of local government bodies in modern conditions, in particular under the conditions of the legal regime of martial law, and in the future perspective of post-war reconstruction.

Results. The authors studied the staffing needs of local government bodies and their transformation under decentralization. They also focused on the peculiarities of staffing local government bodies under martial law and potential post-war reconstruction. The current state of staffing local government bodies was analyzed, and based on its results, key problematic aspects in this area were identified. Based on the analysis of scientific and empirical sources, the authors have formulated theoretical and utilitarian recommendations on key areas for improving the staffing of local government bodies in the context of decentralization and the impact of the steam regime of martial law. The authors also proposed a number of specific applied measures that must be implemented as a priority to ensure high-quality staffing of local government bodies under modern conditions.

Prospects. When conducting further scientific research on the outlined issues, special attention should be paid to the comparative analysis of the staffing of local government bodies at different stages of the implementation of the reform on decentralization of power and the peculiarities of staff selection in the context of war and post-war reconstruction. This will allow the formation of thorough analytical material for the development of further reforms in this area.

Key words: decentralization, local governments, staffing, martial law, post-war reconstruction, European integration.

Постановка проблеми. Починаючи з 2014 року до початку повномасштабного вторгнення держави агресора основним трендом розвитку місцевого самоврядування в Україні була децентралізація. Остання передбачала розширення повноважень органів місцевого самоврядування, зменшення контролю з боку центральної влади та перерозподіл прав і функціональних обов'язків між рівнями публічного управління. Військовий стан хоч і частково загальмував ці процеси, особливо в тих громадах та були створені військові адміністрації, але жодних зворотних процесів не було зафіксовано. Відповідно, відразу після припинення дії правового режиму воєнного стану питання децентралізації та, як похідна від нього, забезпечення належного рівня публічного управління в органах місцевого самоврядування, знову стануть актуальними у площині публічного врядування України. Забезпечення подальшої реалізації адміністративної реформи в частині децентралізації у повоєнний період однозначно вимагатиме суттєвого оновлення кадрового складу органів місцевого самоврядування. Основним трендом цього оновлення стане посилення вимог до рівня кваліфікації працівників органів місцевого самоврядування. Враховуючи, що проведення децентралізації влади в умовах повоєнної відбудови є унікальним прикладом публічного управління який фактично не має аналогічних кейсів у світовій практиці постає необхідність відповідного наукового пошуку в цій сфері в цілому та в частині кадрового забезпечення владних інституцій, зокрема. При цьому, з метою забезпечення ефективності всіх процесів, має бути обов'язкового забезпечено врахування відповідних теоретичних напрацювань і довоєнного емпіричного досвіду. Все це і обумовлює актуальність написання даної статті.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанню кадрового забезпечення органів місцевого самоврядування приділили вагому увагу у своїх наукових працях численні провідні вітчизняні вчені в галузі публічного управління та адміністрування. Серед них варто відзначити наступних науковців, результати наукового пошуку яких, на наш погляд, мають першочергове значення. Так М. К. Орлатий, С. А. Романюк, І. О. Дегтярьова [12] ґрунтовно розкрили роль ресурсного підходу в управлінні органами місцевого самоврядування. Їх напрацювання деталізував Савчук Д. М. [13] який у своїх працях відобразив підходи до оцінки ефективності управління ресурсами на місцях. В свою чергу Ткачук А. Ф. Маркіян Д. [14] провели чітку класифікацію наявних у розпорядженні органів місцевого самоврядування ресурсів та оцінили можливості їх використання при управлінні людьми. Ольшанський О. В. [15] запропонував інноваційний підхід до оцінки ресурсів органів місцевого самоврядування та визначення їх потенціалу при управлінні людьми. Цікавий підхід запропонувала Іванова О. Ю. [16; 17] яка разом з колегами, сформуvala чіткий методичний підхід до

вибору напрямів просторового розвитку об'єднаних територіальних громад в умовах децентралізації та воєнного стану та здійснила ґрунтовну деталізацію його елементів. Варто також звернути увагу на напрацювання Васильченко Г. Г., Парасюк І., Єременко Н. [18] які детально описали процедури планування розвитку територіальних громад, в тому числі у в частині людського потенціалу. Лозинський В. Я. [1] детально описали сучасні тенденції розвитку кадрової політики в органах місцевого самоврядування, що є одним з елементів прийняття ефективних управлінських кадрових рішень. В свою чергу Аксьонова О. В., Волківська А. М., Якобчук В. П., Завгородній А. А. [2] детально розкрили існуючі тенденції розвитку кадрової політики в органах державної влади та місцевого самоврядування. Винниченко-Кумкова Л. О. [5] описала сучасні тенденції удосконалення кадрового забезпечення органів місцевого самоврядування. Вольська О. М. [6] ґрунтовно розкрила проблематику кадрового забезпечення органів влади та запропонувала відповідні шляхи вирішення існуючих проблем. Бондарчук С. В. [7] чітко виокремив та розкрив внутрішню суть особливостей формування і реалізації кадрової політики в органах місцевого самоврядування. Чудновець І. С. [8] представив нашій увазі концептуальні засади кадрового забезпечення державної служби. Всі отримані цими вченими результати наукового пошуку мають вагомий теоретико-утилітарний значення, але виклики породжені повномасштабною війною та специфікою діяльності органів місцевого самоврядування в умовах повоєнної відбудови, вимагають проведення подальших ґрунтовних наукових досліджень в цій темі. Це ще раз підкреслює актуальність обраної нами тематики дослідження.

Мета статті. Метою цієї статті є вивчення сучасних трендів розвитку кадрового забезпечення органів місцевого самоврядування, виявлення проблемних аспектів в цій сфері та пошук шляхів з їх усунення з урахуванням реалізації реформи з децентралізації державного управління.

Методи наукового пошуку і матеріали дослідження. Основою для проведення дослідження виступили наукові публікації провідних вітчизняних вчених та попередні роботи авторів з проблематики яка охоплює сферу кадрового забезпечення органів місцевого самоврядування в контексті здійснення децентралізації. У ході проведення дослідження були використані такі методи наукового пошуку: методи системного та порівняльного аналізу — при вивченні практики підбору персоналу для роботи в органах місцевого самоврядування в історичній ретроспективі та у сучасних умовах, методи причинно-наслідкового зв'язку — при визначенні основних проблемних аспектів кадрового забезпечення органів місцевого самоврядування при проведенні заходів з реалізації реформи децентралізації, методи індукції і дедукції та синтезу — при

дослідженні ключових проблем забезпечення належного кадрового укомплектування органів місцевого самоврядування в сучасних умовах, зокрема умовах дії правового режиму воєнного стану, та в подальшій перспективі проведення повоєнної відбудови. Вибір та застосування саме цих методів дослідження зумовлений специфікою окресленої проблематики, а саме: великим об'ємом оброблюваного матеріалу, потребою врахування всіх зовнішніх та внутрішніх впливів на об'єкт дослідження.

Виклад основного матеріалу. Для визначення ключових напрямів котрі забезпечать удосконалення кадрової політики в органах місцевого самоврядування в сучасних умовах та при завершенні процесів реалізації реформи щодо децентралізації публічної влади в період післявоєнної відбудови першочерговим завдання є визначення існуючих в ній ключових проблемних аспектів які перешкоджають формуванню належного рівня кадрового забезпечення відповідних інституцій сфери публічного управління.

Проведений нами аналіз наукової літератури та емпіричних джерел приводить до висновку, що центральними проблемними аспектами які гальмують формування якісного кадрового забезпечення органів місцевого самоврядування в сучасних умовах, та несуть в собі ризик недопущення залучення кваліфікованих кадрів в ці інституції публічної влади в умовах післявоєнної відбудови, є наступні [1; 2; 3; 5; 6; 7; 8; 19]:

- недостатня кількість кадрів відповідної кваліфікації, які мають навички та розуміють технічні та організаційні аспекти роботи з даними, а також володіють необхідними знаннями для здійснення аналізу та обробки даних, що призводить до помилок;
- брак інформації про культуру суспільної прозорості та доступності даних серед працівників органів місцевого самоврядування і громадськості, особливо в сільських і селищних громадах;
- відсутність чіткої державної політики з підготовки кадрів для роботи в інституціях публічного управління, в тому числі в органах місцевого самоврядування, а також її відсутність й у сфері професіоналізації державного управління та місцевих громад, невикористання сучасних технологій управління персоналом, зарубіжного передового інституційного досвіду в цій сфері;
- надмірне та постійне кадрове оновлення місцевих громад через їх природну мінливість, відсутність дієвої системи стимулювання праці кадрів органів місцевого самоврядування, а також часта необґрунтована політизація призначень і як наслідок неефективне використання людських ресурсів;
- відсутність нормативно визначеної системи моніторингу вивчення потреб державних службовців у професійному навчанні та моніторингу потреб органів влади в кваліфікованих працівниках;

- невідповідність рівня наявних у розпорядженні органів місцевого самоврядування ресурсів потребам розвитку персоналу, розвитку системи професійної підготовки працівників, зокрема слабка педагогічна, методична та технічна база професійної підготовки, недостатнє та неефективне фінансування, неефективне використання міжнародної технічної допомоги для досягнення цієї мети;
- наявні в органах місцевого самоврядування кадри не вміють працювати з різними формами та форматами даних, не володіють методами конвертації їх та обробки, а також не знають основ програмування та не володіють навичками роботи з базами даних і веб технологіями;
- «старіння кадрів» працівників муніципалітетів та небажання молоді йти на роботу в органи місцевого самоврядування;
- значна політична заангажованість виборних представників місцевих рад, різне комплектування органів місцевого самоврядування, принципи квотування та традиційний принцип лояльності, які лежать в основі регіональної кадрової політики, що призводить до відкритого обслуговування чиновників із конкретними бізнес-інтересами, корупції, погіршення та значне ослаблення кадрового потенціалу відповідних інституцій сфери публічного управління;
- небажання реформувати консервативно існуючі структури органів місцевого самоврядування на нові, апробовані зарубіжним досвідом.

З викладеного вище бачимо, що весь існуючий нині спектр перелічений проблемних аспектів є доволі серйозним. Його усунення вимагає прийняття термінових відповідних управлінських рішень на всіх рівнях сфери публічного управління. Такі управлінські рішення, на наш погляд, першочергово, мають чітко регламентувати добір працівників органів місцевого самоврядування та вимоги до їх освітньої і професійної кваліфікації.

На нашу думку вагомими першим кроком на цьому шляху стало ухвалення Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» від 02.05.2023 № 3077-IX [4]. Останній набуде чинності через шість місяців з дня припинення або скасування воєнного стану в Україні. Цей нормативний акт більш чітко унормував процедури відбору працівників до органів місцевого самоврядування та вимоги до рівня їх кваліфікації. Також зменшено рівень політичного впливу на ці процеси. Відповідно його практична дія матиме вагомий позитивний вплив на завершення процесу децентралізації влади в Україні.

Серед основних новацій Закону варто звернути увагу на зміни зміни, щодо [9]:

- розмежування статусу службовців місцевого самоврядування та виборних посадових осіб місцевого самоврядування;
- закріплення принципу політичної неупередженості службовців місцевого самоврядування, із

- збереженням за ними конституційного права обиратися та гарантій передбачених виборчим законодавством;
 - упорядкування проведення відкритих конкурсів на посади службовців місцевого самоврядування;
 - опублікування оголошення про конкурс та результатів його проведення через Єдиний портал вакансій публічної служби;
 - запровадження щорічного оцінювання результатів службової діяльності службовців місцевого самоврядування;
 - порядку професійного розвитку службовців місцевого самоврядування;
 - механізму кар’єрного просування службовців місцевого самоврядування;
 - удосконалення кадрового резерву службовців місцевого самоврядування;
 - встановлення рамки посадових окладів службовців місцевого самоврядування;
 - встановлення дисциплінарної та матеріальної відповідальності службовців місцевого самоврядування.
- Також позитивною новацією цього Закону є посилення уваги і вимог до професійного навчання і розвитку працівників органів місцевого самоврядування. Так згідно Закону [10]:
- службовці місцевого самоврядування складатимуть індивідуальні програми професійного розвитку та набиратимуть не менше одного кредиту ЄКТС протягом календарного року;
 - місцева рада затверджуватиме власний порядок стажування службовців місцевого самоврядування/ виборних посадових осіб місцевого самоврядування;
 - на строк стажування зберігатиметься посада і середня заробітна плата;
 - індивідуальні потреби у професійному навчанні визначатимуть та аналізуватимуть органи, в яких

Трансформувати існуючі нині в органах місцевого самоврядування підходи до організації добору персоналу перетворивши кадрові служби на служби Human resource management, що забезпечать не лише документальний супровід руху персоналу, а й організовуватимуть належний підбір, навчання, розвиток кадрів і здійснюватимуть планування кар’єри працівників.

Встановити як обов’язкову вимогу до рівня кваліфікації для заняття керівних посад всіх рівнів (за винятком виборних представників, що обираються шляхом прямого народного голосування) наявність вищої освіти за другим (магістерським) рівнем по спеціальності «Публічне управління та адміністрування».

Включати до штатного розпису всіх органів місцевого самоврядування посаду заступника керівника з HR (Human resources) який має забезпечити відповідний професійний рівень координації підбору персоналу та реалізацію кадрової політики органу місцевого самоврядування.

Посилити прозорість та громадянську орієнтованість всіх напрямів роботи органів місцевого самоврядування, що дозволить налагодити партнерські зв’язки між владою та громадою, а наявність останніх сприятиме зростанню рівня соціального сприйняття і престижності служби в цих інституціях сфери публічного управління.

Забезпечити рівень оплати праці працівників органів місцевого самоврядування не нижче за існуючий для працівників відповідної кваліфікації ринковий рівень в недержавному секторі економіки, що сприятиме залученню до органів місцевого самоврядування кваліфікованих кадрів з досвідом роботи в реальному секторі національної економіки та зупинить існуючу нині плінність кадрів

Рис. 1. Ієрархічна структура першочергових управлінських рішень в контексті посилення кадрового забезпечення органів місцевого самоврядування при реалізації реформи з децентралізації влади

Джерело: розроблено авторами

працюють посадові особи місцевого самоврядування.

В той же час охарактеризований нормативний акт об'єктивно не розв'язує всіх існуючих в досліджуваній сфері нагальних проблем.

Так серед його основних проблемних аспектів, особливо з урахуванням необхідності завершення реформи децентралізації, однією з ключових проблем вбачається, що більшість правозастосовних актів які необхідні для практичної дії Закону ухвалюється саме органами державної влади. При цьому найвищий рівень впливу спостерігається саме з боку виконавчої гілки, коли ключові положення та порядки організації служби для сфери місцевого самоврядування затверджує Кабінет Міністрів України. Такі його дії повністю віддзеркалюють підходи вже застосовані до державної служби, де Уряд відповідно до спеціального Закону «Про державну службу» затверджує аналогічні акти. Однак для служби в органах місцевого самоврядування, на наш погляд, мають застосовуватись інші підходи. В контексті реформи децентралізації влади це викликає певне здивування та заперечення, оскільки місцеве самоврядування в Україні має гарантувати собі організаційну самостійність (ст. 4 Закону «Про місцеве самоврядування в Україні»). Така організаційна самостійність, зокрема, означає відмінність місцевого самоврядування та його специфіку порівняно з державною владою. Запровадження окремої служби в цій системі публічної влади спрямовано саме на позначення такої ідентичності й не повинно передбачати автоматичного транслявання на неї всіх підходів, застосованих до державної служби. Водночас така трансляція відбувається, при цьому запроваджуються не лише ідентичні зразки правозастосовних актів, а й аналогічні суб'єкти з числа органів державної влади, які ці документи мають ухвалити. Аналогічної критики заслуговують і положення закону, які передають право затверджувати типові положення центральному органу виконавчої влади, функції якого виконує Національне агентство з питань державної служби. При цьому звертає увагу, що це агентство має концентруватися саме на державній службі, проте в Положенні про нього закріплено, що воно бере участь у формуванні державної політики у сфері служби в органах місцевого самоврядування, а не формує таку політику безпосередньо [11].

Враховуючи все це, в доповнення до положень зазначеного нормативного акту, ми вважаємо за до-

цільне реалізувати певні управлінські рішення [5; 19]. Останні повинні мати чітку ієрархію, а при їх реалізації має дотримуватись логічна послідовність. Ієрархічна структура першочергових управлінських рішень в контексті посилення кадрового забезпечення органів місцевого самоврядування при реалізації реформи з децентралізації влади подана на рис. 1.

При цьому варто звернути увагу на саму категорію «людські ресурси» в контексті її використання у функціональній діяльності органів місцевого самоврядування. Так О. Ольшанський відзначає, що «У процесі ресурсного забезпечення територіальної громади людський потенціал використовується у двох напрямках: з одного боку, це члени територіальної громади, які залучаються до прийняття рішень з питань місцевого значення та їхньої реалізації, а з іншого — посадові особи органів місцевого самоврядування, які виконують різноманітні управлінські функції. У зв'язку з цим необхідною умовою успішного забезпечення життєдіяльності територіальної громади та її розвитку є формування команди сучасних менеджерів. Проте управлінська праця в місцевому самоврядуванні — це не просто вид суспільної праці, основним завданням якої є забезпечення цілеспрямованої, скоординованої діяльності окремих учасників спільного трудового процесу і трудових колективів в цілому для досягнення результатів (продуктивності) діяльності підприємства, а служба, яка має бути спрямована на організацію забезпечення потреб територіальної громади. В свою чергу, це висуває певні вимоги до управлінських якостей менеджера в місцевому самоврядуванні» [15].

Висновки. Підсумовуючи все викладене відзначимо, що в сучасних умовах і з урахуванням перспектив післявоєнної відбудови, роль органів місцевого самоврядування в реалізації державної і регіональної політик постійно зростатиме. Це вимагає посилення їх кадрового складу та формування відповідної кадрової політики яка забезпечить залучення найбільш кваліфікованих та вмотивованих кадрів. Реалізація поставленого завдання можлива за умови втілення в життя наведених пропозицій які можна використати як магістральні вектори в розробці комплексної державної стратегії оновлення кадрової політики на місцях. Крім того їх практична реалізація дозволить усунути або мінімізувати наявні нині проблемні аспекти у сфері кадрової політики в органах місцевого самоврядування нашої країни на всіх рівнях.

Література

1. Лозинський В. Я. Тенденції розвитку кадрової політики в органах місцевого самоврядування в умовах забезпечення відкритості даних. *Регіональна економіка*. 2024. № 2. С. 94–102. URL: https://re.gov.ua/re202402/re202402_094_LozynskyyVYa.pdf (дата звернення: 09.06.2025).
2. Аксьонова О. В., Волківська А. М., Якобчук В. П., Завгородній А. А. Тенденції розвитку кадрової політики в органах державної влади та місцевого самоврядування. *Державне управління: удосконалення та розвиток*.

2022. № 2. DOI: 10.32702/2307-2156-2022.2.32. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/2_2022/34.pdf (дата звернення: 07.06.2025).

3. Аналіз ситуації щодо професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб органів місцевого самоврядування в Україні: Інформаційно-аналітичний звіт. Київ, 2017. URL: <http://pleddg.org.ua/ua/2017/informaciynoanalitichniy-zvit> (дата звернення: 08.06.2025).

4. Про службу в органах місцевого самоврядування : Закон України від 02.05.2023 № 3077-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3077-20#Text> (дата звернення: 09.06.2025).

5. Сидоренко О. М., Винниченко-Кумкова Л. О. Сучасні тенденції удосконалення кадрового забезпечення органів місцевого самоврядування. *Інтеграція науки та практики управління в умовах соціокультурних трансформацій*: матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції, 25 квітня 2025 року. Полтава, 2025. С. 230–234. URL: <https://drive.google.com/file/d/1TsvQCPh6XlZAGMtdFRpjWvfWJsF0q5AH/view> (дата звернення: 08.06.2025).

6. Вольська О. М. Кадрове забезпечення органів влади: проблеми та шляхи вирішення. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2020. Вип. 2. С. 186–193. URL: <http://tnv-econom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/view/65/63> (дата звернення: 08.06.2025).

7. Бондарчук С. В. Особливості формування і реалізації кадрової політики в органах місцевого самоврядування. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2023. Вип. 6. С. 204–208. URL: <https://chasopys-ppp.dp.ua/index.php/chasopys/article/view/538/486> (дата звернення: 08.06.2025).

8. Чудновець І. С. Концептуальні засади кадрового забезпечення державної служби. *Науковий вісник Ужгородського Національного Університету*. 2025. Вип. 87: частина 3. С. 214–219. URL: <https://visnyk-juris-uzhnu.com/wp-content/uploads/2025/03/33-2.pdf> (дата звернення: 08.06.2025).

9. Впровадження Закону України від 02 травня 2023 року № 3077-IX «Про службу в органах місцевого самоврядування». *Офіційний вебсайт Національного агентства з питань державної служби*. URL: <https://nads.gov.ua/diyalnist/sluzhba-v-organakh-miscevogo-samovryaduvannya/vprovadzhennia-zakonu-ukrainy-vid-02-travnia-2023-roku-3077-ikh-pro-sluzhbu-v-orhanakh-mistsevoho-samovriaduvannya> (дата звернення: 11.06.2025).

10. Готуємося до впровадження нового Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» у сфері професійного навчання. *Офіційний вебсайт Національного агентства з питань державної служби*. URL: <https://nads.gov.ua/news/hotuiemosia-do-vprovadzhennia-novoho-zakonu-ukrainy-pro-sluzhbu-v-orhanakh-mistsevoho-samovriaduvannya-u-sferi-profesiinoho-navchannia> (дата звернення: 11.06.2025).

11. Актуальні питання реалізації Закону про службу в органах місцевого самоврядування в Україні. *UPLAN*. URL: <https://uplan.org.ua/analytics/aktualni-pytannia-realizatsii-zakonu-pro-sluzhbu-v-orhanakh-mistsevoho-samovriaduvannya-v-ukraini/> (дата звернення: 11.06.2025).

12. Ресурсний потенціал регіону : навч. посіб. / М. К. Орлатий, С. А. Романюк, І. О. Дегтярьова та ін. К. : НАДУ, 2014. 724 с.

13. Савчук Д. М. Характеристика ресурсного потенціалу громади та оцінка ефективності його використання. *Український журнал прикладної економіки*. 2018. Том 3, № 1. С. 83–94.

14. Ткачук А. Ф., Маркіян Д. Внутрішні та зовнішні ресурси для розвитку громади або Чому брак грошей не є первинною проблемою громади? К. : ІКЦ «Легальний статус», 2016. 152 с.

15. Ольшанський О. В. Ресурсне забезпечення розвитку території: двовимірний підхід. *Держава і суспільство*. 2013. № 4(37). С. 220–225.

16. Іванов Ю. Б., Іванова О. Ю. Методичний підхід до вибору напрямів просторового розвитку об'єднаних територіальних громад в умовах децентралізації та воєнного стану. *Бізнес Інформ*. 2022. № 7. С. 67–73.

17. Kondratenko N., Papp V., Romaniuk M., Ivanova O., Petrashko L. The role of digitalization in the development of regions and the use of their potential in terms of sustainable development. *Amazonia Investiga*. 2022. 11(51). P. 103–112. DOI: <https://doi.org/10.34069/AI/2022.51.03.10>.

18. Васильченко Г. Г., Парасюк І., Єременко Н. Планування розвитку територіальних громад. Навчальний посібник для посадових осіб місцевого самоврядування. Асоціація міст України. К., ТОВ «ПІДПРИЄМСТВО «ВІ ЕН ЕЙ», 2015. 256 с. URL: <https://auc.org.ua/sites/default/files/library/1plangrweb.pdf/> (дата звернення: 09.05.2025).

19. Сидоренко О. М., Винниченко-Кумкова Л. О. Тенденції удосконалення кадрового забезпечення органів місцевого самоврядування в контексті децентралізації. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2025. № VII, Липень (07/174). URL: <https://www.inter-nauka.com/issues/2025/7/11260> (дата звернення: 20.07.2025).

References

1. Lozynskyi V. Ia. Tendentsii rozvytku kadrovoi polityky v orhanakh mistsevoho samovriaduvannya v umovakh zabezpechennia vidkrytosti danykh. *Rehionalna ekonomika*. 2024. № 2. S. 94–102. URL: https://re.gov.ua/re202402/re202402_094_LozynskyyVYa.pdf (access date: 09.06.2025).

2. Aksonova O. V., Volkivska A. M., Yakobchuk V. P., Zavorodnii A. A. Tendentsii rozvytku kadrovoi polityky v orhanakh derzhavnoi vlady ta mistsevoho samovriaduvannya. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*. 2022. № 2. DOI: 10.32702/2307-2156-2022.2.32. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/2_2022/34.pdf (access date: 07.06.2025).

3. Analiz situatsii shchodo profesiinoi pidhotovky, perepidhotovky ta pidvyshchennia kvalifikatsii derzhavnykh sluzhbovtiv i posadovykh osib orhaniv mistsevoho samovriaduvannia v Ukraini: Informatsiino-analitychnyi zvit. Kyiv, 2017. URL: <http://pleddg.org.ua/ua/2017/informaciinoanalitichnyi-zvit> (access date: 08.06.2025).
4. Pro sluzhbu v orhanakh mistsevoho samovriaduvannia: Zakon Ukrainy vid 02.05.2023 № 3077-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3077-20#Text> (access date: 09.06.2025).
5. Sydorenko O. M., Vynnychenko-Kumkova L. O. Suchasni tendentsii udoskonalennia kadrovoho zabezpechennia orhaniv mistsevoho samovriaduvannia. *Intehratsiia nauky ta praktyky upravlinnia v umovakh sotsiokulturnykh transformatsii*: materialy III Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii, 25 kvitnia 2025 roku. Poltava, 2025. S. 230–234. URL: <https://drive.google.com/file/d/1TsvQCPH6XlZAGMtdFRpjWvfWJsF0q5AH/view> (access date: 08.06.2025).
6. Volska O. M. Kadrove zabezpechennia orhaniv vlady: problemy ta shliakhy vyrishennia. *Tavriiskyi naukovyi visnyk. Seriia: Ekonomika*. 2020. Vyp. 2. S. 186–193. URL: <http://tnv-econom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/view/65/63> (access date: 08.06.2025).
7. Bondarchuk S. V. Osoblyvosti formuvannia i realizatsii kadrovoi polityky v orhanakh mistsevoho samovriaduvannia. *Dniprovskiy naukovyi chasopys publicznego upravlinnia, psykholohii, prava*. 2023. Vyp. 6. S. 204–208. URL: <https://chasopys-ppp.dp.ua/index.php/chasopys/article/view/538/486> (access date: 08.06.2025).
8. Chudnovets I. S. Kontseptualni zasady kadrovoho zabezpechennia derzhavnoi sluzhby. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho Natsionalnoho Universytetu*. 2025. Vyp. 87: chastyna 3. S. 214–219. URL: <https://visnyk-juris-uzhnu.com/wp-content/uploads/2025/03/33-2.pdf> (access date: 08.06.2025).
9. Vprovadzhennia Zakonu Ukrainy vid 02 travnia 2023 roku № 3077-IKh “Pro sluzhbu v orhanakh mistsevoho samovriaduvannia”. *Ofitsiinyi vebsait Natsionalnoho ahentstva z pytan derzhavnoi sluzhby*. URL: <https://nads.gov.ua/diyalnist/sluzhba-v-organah-miscevogo-samovriaduvannya/vprovadzhennia-zakonu-ukrainy-vid-02-travnia-2023-roku-3077-ikh-pro-sluzhbu-v-orhanakh-mistsevoho-samovriaduvannia> (access date: 11.06.2025).
10. Hotuiemosia do vprovadzhennia novoho Zakonu Ukrainy “Pro sluzhbu v orhanakh mistsevoho samovriaduvannia” u sferi profesiinoho navchannia. *Ofitsiinyi vebsait Natsionalnoho ahentstva z pytan derzhavnoi sluzhby*. URL: <https://nads.gov.ua/news/hotuiemosia-do-vprovadzhennia-novoho-zakonu-ukrainy-pro-sluzhbu-v-orhanakh-mistsevoho-samovriaduvannia-u-sferi-profesiinoho-navchannia> (access date: 11.06.2025).
11. Aktualni pytannia realizatsii Zakonu pro sluzhbu v orhanakh mistsevoho samovriaduvannia v Ukraini. *UPLAN*. URL: <https://uplan.org.ua/analytics/aktualni-pytannia-realizatsii-zakonu-pro-sluzhbu-v-orhanakh-mistsevoho-samovriaduvannia-v-ukraini/> (access date: 11.06.2025).
12. Resursnyi potentsial rehionu: navch. posib. / M. K. Orlatyi, S. A. Romaniuk, I. O. Dehtiarova ta in. K.: NADU, 2014. 724 c.
13. Savchuk D. M. Kharakterystyka resursnoho potentsialu hromady ta otsinka efektyvnosti yoho vykorystannia. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky*. 2018. Tom 3, № 1. S. 83–94.
14. Tkachuk A. F., Markiiian D. Vnutrishni ta zovnishni resursy dlia rozvytku hromady abo Chomu brak hroshei ne ye pervynnoiu problemoiu hromady? K.: IKTs “Lehalnyi status”, 2016. 152 s.
15. Olshanskyi O. V. Resursne zabezpechennia rozvytku terytorii: dvovymirnyi pidkhid. *Derzhava i suspilstvo*. 2013. № 4(37). S. 220–225.
16. Ivanov Yu. B., Ivanova O. Iu. Metodychny pidkhid do vyboru napriamiv prostорового rozvytku obiednanykh terytorialnykh hromad v umovakh detsentralizatsii ta voiennoho stanu. *Biznes Inform*. 2022. № 7. S. 67–73.
17. Kondratenko N., Papp V., Romaniuk M., Ivanova O., Petrashko L. The role of digitalization in the development of regions and the use of their potential in terms of sustainable development. *Amazonia Investiga*. 2022. 11(51). P. 103–112. DOI: <https://doi.org/10.34069/AI/2022.51.03.10>.
18. Vasylychenko H. H., Parasiuk I., Yeremenko N. Planuvannia rozvytku terytorialnykh hromad. Navchalnyi posibnyk dlia posadovykh osib mistsevoho samovriaduvannia. *Asotsiatsiia mist Ukrainy*. K., TOV “PIDPRYIE MSTVO “VI EN EI”, 2015. 256 s. URL: <https://auc.org.ua/sites/default/files/library/1plangrweb.pdf/> (access date: 09.05.2025).
19. Sydorenko O. M., Vynnychenko-Kumkova L. O. Tendentsii udoskonalennia kadrovoho zabezpechennia orhaniv mistsevoho samovriaduvannia v konteksti detsentralizatsii. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal “Internauka”*. 2025. № VII, Lypen (07/174). URL: <https://www.inter-nauka.com/issues/2025/7/11260> (access date: 20.07.2025).

Іваночко Богдан Романович
*доктор філософії з економіки,
асистент кафедри обліку і оподаткування
Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника*
Ivanochko Bohdan
*PhD in Economics,
Assistant of the Department of Accounting and Taxation
Vasyl Stefanyk Precarpathian National University*
ORCID: 0000-0002-5943-1097

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-7-11193

ТУРИЗМ ТА РЕКРЕАЦІЯ В КОНТЕКСТІ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

TOURISM AND RECREATION IN THE CONTEXT OF SOCIO-ECONOMIC DEVELOPMENT OF TERRITORIAL COMMUNITIES

Анотація. Вступ. В умовах децентралізації одним з перспективних напрямків соціально-економічного розвитку територіальних громад є активізація туристичного та рекреаційного потенціалу. Туризм і рекреація не лише сприяють залученню зовнішніх фінансових ресурсів за рахунок туристичних потоків, але й позитивно впливають на якість життя місцевого населення, забезпечуючи умови для оздоровлення та відпочинку на природі. Територіальні громади мають значні відмінності в їхньому природному, економічному й інфраструктурному потенціалі розвитку туристично-рекреаційної сфери. Зокрема, для малих сільських громад розвиток туризму може стати не просто джерелом коштів для місцевої економіки, а й чинником збереження місцевої ідентичності, ремесел, історико-культурних пам'яток, природного середовища та стимулом до підвищення економічної активності населення.

Попри наявний потенціал досі недостатньо вивчено й систематизовано підходи до інтеграції туризму та рекреації у стратегії розвитку громад з урахуванням їх типологічних особливостей. Також недостатньо опрацьованими залишаються питання диференціації інструментів підтримки туризму для різних типів громад, моделей співпраці місцевої влади, бізнесу та громадськості у сфері рекреаційного розвитку, а також оцінки ефектів впливу таких ініціатив на економіку, зайнятість і добробут населення. Це обумовлює необхідність подальших досліджень розвитку туризму та рекреації як складової соціально-економічної стратегії громади.

Мета. Метою дослідження є обґрунтування ролі туризму та рекреації як чинників соціально-економічного розвитку територіальних громад з урахуванням їх типологічних особливостей, ресурсного потенціалу та екологічних викликів, а також визначення підходів до формування ефективних і екологічно збалансованих місцевих програм розвитку туристично-рекреаційної сфери, орієнтованих на раціональне використання природних і культурних ресурсів, збереження довкілля, підвищення якості життя населення та залучення зовнішніх ресурсів.

Матеріали і методи. Інформаційною базою дослідження є праця вітчизняних вчених, що досліджували питання значення туризму та рекреації в контексті соціально-економічного розвитку територіальних громад. У дослідженні були використані такі загальнонаукові методи: аналізу та синтезу – для визначення впливу рекреаційних зон на мотивацію населення громади; індукції та дедукції – для узагальнення прикладів впливу туризму та побудови гіпотези щодо його значення у соціально-економічному розвитку громад; порівняльного аналізу – з метою виявлення відмінностей у соціально-економічному ефекті від туризму між громадами з різним рівнем розвитку туристичної інфраструктури; економічного моделювання – для формалізації впливу туристичних потоків на місцеві бюджети та економічну активність; а також системного підходу – для комплексного врахування природних, соціальних, інфраструктурних і управлінських факторів розвитку туризму в територіальних громадах.

Результати. Розглянуто роль туризму як чинника залучення зовнішніх фінансових ресурсів у місцеву економіку, що забезпечує додаткові надходження до бюджетів територіальних громад, активізує сферу послуг і створює нові робочі місця

та надає можливості для інвестицій в соціальну інфраструктуру. Встановлено, що рівень впливу туризму на соціально-економічний розвиток залежить від масштабу туристичних потоків та ступеня інфраструктурного забезпечення: у великих громадах із розвинутою туристичною інфраструктурою ефект є значним, натомість у малих сільських громадах, де туристичний потік обмежений, його вплив є мінімальним. Розглянуто можливість використання цільових програм як інструменту для комплексного вирішення проблем і реалізації наявних можливостей у сфері туризму, за умови досягнення соціально-економічного ефекту, що перевищує витрати на реалізацію таких програм. Встановлено необхідність надання регіональної підтримки слабшим громадам, які об'єктивно не спроможні самостійно впроваджувати туристичні ініціативи, з боку обласних органів влади – шляхом розробки та реалізації регіональних програм розвитку туризму. У підсумку обґрунтовано, що зростання туристичного потоку здатне трансформувати туризм із локального явища в сталий чинник економічного зростання громад, за умови належної організації, підтримки та промоції.

Перспективи. Подальші дослідження у сфері розвитку туризму та рекреації можуть охоплювати поглиблений аналіз економічної доцільності інвестицій у туристичну інфраструктуру з урахуванням специфіки окремих регіонів та класифікації громад за туристичним потенціалом. Доцільно розширити дослідження на кількісну оцінку соціально-економічного ефекту від реалізації місцевих та регіональних програм розвитку туризму, зокрема у вимірі надходжень до бюджету, динаміки зайнятості та зміни обсягів малого бізнесу в сфері послуг. Перспективним напрямом є також вивчення ролі цифрових інструментів у підвищенні туристичної привабливості громад – зокрема, можливостей геомаркетингу, просування у соціальних мережах, онлайн-картування маршрутів.

Ключові слова: туризм, рекреація, територіальні громади, соціально-економічний розвиток, інфраструктура, місцевий економічний розвиток, рекреаційні зони.

Summary. Introduction. In the context of decentralization, one of the promising directions of socio-economic development of territorial communities is the activation of tourism and recreational potential. Tourism and recreation not only contribute to attracting external financial resources at the expense of tourist flows, but also positively affect the quality of life of the local population, providing conditions for recreation and recreation in nature. Territorial communities have significant differences in their natural, economic and infrastructure potential for the development of the tourism and recreational sector. Thus, for small rural communities, the development of tourism can become not just a source of funds for the local economy, but also a factor in preserving local identity, crafts, historical and cultural monuments, the natural environment and an incentive to increase the economic activity of the population.

Despite the existing potential, approaches to integrating tourism and recreation into the community development strategy, taking into account their typological features, have not yet been sufficiently studied and systematized. Also, the issues of differentiating tourism support instruments for different types of communities, models of cooperation between local authorities, business and the public in the field of recreational development, as well as assessing the effects of such initiatives on the economy, employment and well-being of the population remain insufficiently studied. This is due to further research into the development of tourism and recreation as a component of the socio-economic strategy of the community.

Purpose. The purpose of the study is to substantiate the role of tourism and recreation as factors of socio-economic development of territorial communities, taking into account their typological features, resource potential and environmental challenges, as well as to determine approaches to the formation of effective and environmentally balanced local programs for the development of the tourism and recreation sector, focused on the rational use of natural and cultural resources, environmental preservation, improving the quality of life of the population and attracting external resources.

Materials and methods. The information base of the study is the work of domestic scientists who investigated the issue of the importance of tourism and recreation in the context of the socio-economic development of territorial communities. The following general scientific methods were used in the study: analysis and synthesis – to determine the impact of recreational areas on the motivation of the community population; induction and deduction – to generalize examples of the impact of tourism and build a hypothesis regarding its significance in the socio-economic development of communities; comparative analysis – to identify differences in the socio-economic effect of tourism between communities with different levels of development of tourism infrastructure; economic modeling – to formalize the impact of tourist flows on local budgets and economic activity; as well as a systemic approach – for comprehensive consideration of natural, social, infrastructural and management factors of tourism development in territorial communities.

Results. The role of tourism as a factor in attracting external financial resources to the local economy is considered, which provides additional revenues to the budgets of territorial communities, activates the service sector and creates new jobs and provides opportunities for investment in social infrastructure. It is established that the level of impact of tourism on socio-economic development depends on the scale of tourist flows and the degree of infrastructure provision: in large communities with developed tourist infrastructure, the effect is significant, while in small rural communities, where the tourist flow is limited, its impact is minimal. The possibility of using target programs as a tool for comprehensively solving problems and realizing existing opportunities in the field of tourism is considered, provided that a socio-economic effect is achieved that exceeds the costs of implementing such programs. The need for regional support for weaker communities that are objectively unable to independently implement tourism initiatives by regional authorities is established – by developing and implementing regional tourism development programs. As a result, it is substantiated that the growth of tourist flows can transform tourism from a local phenomenon into a sustainable factor in the economic growth of communities, provided it is properly organized, supported, and promoted.

Prospects. Further research in the field of tourism and recreation development may include an in-depth analysis of the economic feasibility of investments in tourism infrastructure, taking into account the specifics of individual regions and the classification of communities by tourism potential. It is advisable to expand the research to a quantitative assessment of the socio-economic effect of the implementation of local and regional tourism development programs, in particular in terms of budget revenues, employment dynamics, and changes in the volume of small businesses in the service sector. Another promising direction is to study the role of digital tools in increasing the tourist attractiveness of communities – in particular, geomarketing capabilities, promotion in social networks, online route mapping.

Key words: tourism, recreation, territorial communities, socio-economic development, infrastructure, local economic development, recreational areas.

Постановка проблеми. В умовах децентралізації одним з перспективних напрямків соціально-економічного розвитку територіальних громад є активізація туристичного та рекреаційного потенціалу. Туризм і рекреація не лише сприяють залученню зовнішніх фінансових ресурсів за рахунок туристичних потоків, але й позитивно впливають на якість життя місцевого населення, забезпечуючи умови для оздоровлення та відпочинку на природі. Територіальні громади мають значні відмінності в їхньому природному, економічному й інфраструктурному потенціалі розвитку туристично-рекреаційної сфери. Зокрема, для малих сільських громад розвиток туризму може стати не просто джерелом коштів для місцевої економіки, а й чинником збереження місцевої ідентичності, ремесел, історико-культурних пам'яток, природного середовища та стимулом до підвищення економічної активності населення.

Відтак туризм та рекреація має важливе значення в системі місцевого соціально-економічного розвитку: стимулює зайнятність населення, підтримує розвиток малого й середнього бізнесу, сприяє модернізації інфраструктури, активізує підприємницьку ініціативу та наповнює місцеві бюджети. У поєднанні з культурним та екологічним туризмом, рекреаційна діяльність здатна виступати інтегрованим інструментом соціально-економічного зростання, особливо в умовах обмежених ресурсів.

Попри наявний потенціал досі недостатньо вивчено й систематизовано підходи до інтеграції туризму та рекреації у стратегії розвитку громад з урахуванням їх типологічних особливостей. Також недостатньо опрацьованими залишаються питання диференціації інструментів підтримки туризму для різних типів громад, моделей співпраці місцевої влади, бізнесу та громадськості у сфері рекреаційного розвитку, а також оцінки ефектів впливу таких ініціатив на економіку, зайнятність і добробут населення. Це обумовлює необхідність подальших досліджень розвитку туризму та рекреації як складової соціально-економічної стратегії громади.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання розвитку туризму і рекреації в територіальних громадах досліджувалось у працях вітчизняних вчених. Зокрема, Павліха Н., Цимбалюк І., та Савчук А. визначають концептуальні засади та основні фактори розвитку туристично-рекреаційної

сфери та узагальнюють світовий досвід щодо його організаційно-економічного забезпечення [1]. Гуцул Л., Шоробура І. встановили, що формування туристичної привабливості територіальних громад повинно бути націлене на розвиток територій цих громад і перетворення їх в туристичні центри, тобто на території, які приваблюють туристів своїми специфікою туристичних ресурсів, зручністю транспортно-географічного розташування, інформативністю, доступністю для туристів [2]. Качала С. досліджує значення територіальних громад у формуванні туристично-рекреаційної інфраструктури [3]. Борисенко О. акцентує, що розвиток сфери туризму сприяє розширенню спроможності громад на основі ефективного використання ресурсів, формуванню спільних інтересів, забезпеченню можливостей для гідної праці, продуктивної зайнятості, підвищенню конкурентоспроможності регіону і робить висновок, що важливого значення набувають такі аспекти як взаємодія органів публічного управління на регіональному та місцевому рівнях стосовно регіональних і місцевих програм [4]. Огієнко А. В., Огієнко М. М. узагальнюють загальні теоретичні визначення поняття «туристично-рекреаційний потенціал регіону», як унікальної комбінації природної та набутої фізичної, соціальної, інтелектуальної, культурної та духовної компонент потенціалу його носіїв, які становлять рекреації регіону з відповідними умовами для їх реалізації, що дають змогу ефективно вирішувати поточні та стратегічні завдання регіонального розвитку [5].

Проте, незважаючи на наявні дослідження, питання ролі туризму та рекреації в соціально-економічному розвитку територіальних громад залишається недостатньо розвинутим. Зокрема, відсутні єдині підходи до розробки та впровадження місцевих програм розвитку туристично-рекреаційної сфери, які б враховували специфіку громад за типом, ресурсним потенціалом та рівнем соціально-економічного розвитку. Різноманітність громад зумовлює неоднакові умови для розвитку туризму. Наприклад, у сільських громадах часто переважають природні ресурси, сприятливі для екологічного та аграрного туризму, але при цьому спостерігається обмежений доступ до інфраструктури та дефіцит історико-культурних пам'яток. Натомість міські громади мають потужніший культурний потенціал і логістичні переваги,

але стикаються з обмеженістю природного простору для рекреації. Крім того, екологічні проблеми створюють додаткові бар'єри для сталого розвитку туристично-рекреаційної діяльності на місцевому рівні. Усе це обумовлює необхідність поглибленого аналізу можливостей і обмежень розвитку туризму та рекреації з урахуванням соціально-економічної специфіки територіальних громад, що, у свою чергу, створює передумови для формування ефективної місцевої економічно-управлінської політики в цій сфері.

Постановка завдання. Метою дослідження є обґрунтування ролі туризму та рекреації як чинників соціально-економічного розвитку територіальних громад з урахуванням їх типологічних особливостей, ресурсного потенціалу та екологічних викликів, а також визначення підходів до формування ефективних і екологічно збалансованих місцевих програм розвитку туристично-рекреаційної сфери, орієнтованих на раціональне використання природних і культурних ресурсів, збереження довкілля, підвищення якості життя населення та залучення зовнішніх ресурсів.

Матеріали і методи. Інформаційною базою дослідження є праця вітчизняних вчених, що досліджували питання значення туризму та рекреації в контексті соціально-економічного розвитку територіальних громад. У дослідженні були використані такі загальнонаукові методи: аналізу та синтезу — для визначення впливу рекреаційних зон на мотивацію населення громади; індукції та дедукції — для узагальнення прикладів впливу туризму та побудови гіпотези щодо його значення у соціально-економічному розвитку громад; порівняльного аналізу — з метою виявлення відмінностей у соціально-економічному ефекті від туризму між громадами з різним рівнем розвитку туристичної інфраструктури; економічного моделювання — для формалізації впливу туристичних потоків на місцеві бюджети та економічну активність; а також системного підходу — для комплексного врахування природних, соціальних, інфраструктурних і управлінських факторів розвитку туризму в територіальних громадах.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасних економічних умовах, зокрема в контексті післякризового відновлення, децентралізації та необхідності пошуку внутрішніх джерел зростання, особливого значення набуває ефективне використання туристичного та рекреаційного потенціалу територіальних громад. Розвиток рекреації та туризму виступає важливим пріоритетом соціально-економічного розвитку України, вагомим чинником стабілізації та структурної перебудови національної економіки, суттєво впливаючи і на розширення можливостей людського розвитку, і вирішення соціальних проблем населення, зокрема забезпечення оздоровлення та відпочинку населення, проведення змістовного дозвілля [6]. Туризм і рекреація розглядаються як важливі інструменти місцевого

соціально-економічного розвитку, здатні забезпечити додаткові надходження до місцевих бюджетів, створення робочих місць, розвиток інфраструктури та підвищення добробуту населення. На думку Тимошенко Т., Шевчука О, та Шевчук О. саме розвиток туризму має стати драйвером соціально-економічного та екологічного розвитку громад та регіонів України, подолання наслідків військової агресії, стимулювання розвитку підприємництва, створення нових робочих місць, наповнення місцевих бюджетів, оскільки туризм є інструментом стимулювання понад 50 суміжних сфер економіки [7]. Водночас рекреація як форма організованого чи самостійного відпочинку на природі має не лише економічне, а й соціальне та екологічне значення. Забезпечення доступу населення до природних просторів для відпочинку, оздоровлення та психологічного відновлення є складовою якості життя.

Відповідно туризм та рекреація посідають вагоме місце у соціально економічному розвитку територіальних громад, що є складним процесом, який передбачає якісні зміни в економіці й функціонуванні громади (табл. 1). Йдеться не лише про зростання надходжень до місцевого бюджету, а й про розширення доходів і зайнятості населення громади, поліпшення систем охорони здоров'я, освіти, соціальної сфери, забезпечення екологічної безпеки, створення умов для індивідуального розвитку людини, а також оновлення та будівництва комунальної інфраструктури [8].

У контексті місцевого економічного розвитку, туризм для територіальної громади відіграє аналогічну роль, яку на макрорівні відіграє міжнародний туризм для держави. Туризм впливає на економіку як джерело доходу для місцевого населення та туристичних центрів через стимуляцію розвитку галузей, пов'язаних з випуском предметів споживання, сприяє розвитку розважального й пізнавального туризму, приносить прибуток, сприяє розвитку транспортних підприємств і організацій та припливу в країну великих грошових сум в іноземній валюті [9]. Якщо держава приваблює іноземних туристів для надходження іноземної валюти, то громада приваблює «зовнішнього споживача» — туриста з інших регіонів або міст, який приносить кошти до місцевої економіки. Люди які приїжджають в громаду витрачають гроші на харчування, проживання, розваги, транспорт, сувеніри. Тобто, туризм та рекреація — це спосіб «імпорту» коштів до громади без реального експорту товарів, адже продається переважно сервіс, досвід, емоції.

Відповідно економічний вплив від розвитку туризму та рекреації на місцеву економіку територіальної громади можна відобразити за допомогою такої моделі (рис. 1).

Згідно даної моделі, туристи та гості громади споживаючи місцеві товари та послуги, збільшують доходи місцевого бізнесу, що в свою чергу сприяє росту податкових надходжень до місцевого бюджету, які можуть бути направлені у вигляді інвестицій

Таблиця 1

Туристично-рекреаційна діяльність в соціально-економічному розвитку громад

Аспекти участі туризму та рекреації в місцевому економічному розвитку	Характеристика
Джерело економічного зростання	Туризм стимулює місцеву економіку шляхом створення доданої вартості в громаді, збільшенню грошового обігу. Також туризм створює непрямий економічний ефект — зростання попиту на продукти харчування, ремонтні послуги, транспорт, будівництво, сільське господарство тощо. Навіть невеликий туристичний потік у сільській місцевості може відчутно поживити економічне життя громади
Диверсифікація місцевої економіки	Туристично-рекреаційна діяльність послаблює залежність громади від певних секторів економіки, підвищує стійкість у кризові періоди, сприяючи розвитку нових кластерів місцевої економіки. Наприклад, громада, яка раніше жила лише з вирощування сільгосппродукції, через туризм може розвивати культурні події, ремесла, оздоровчі послуги, тим самим розширюючи спектр зайнятості
Створення нових робочих місць в громаді	Туризм і рекреація сприяють зайнятості, як безпосередньо в цій сфері (екскурсоводи, адміністратори, приборальники, водії), так і в суміжних (виробники сувенірів, дизайнери, фотографи). Також завдяки туристичній діяльності розвивається сфера самозайнятості — гіді, малі фермери, орендодавці житла
Інфраструктурний розвиток	Для забезпечення комфортного здійснення туристично-рекреаційної діяльності керівництво громад ремонтує дороги, прокладає нові маршрути, розвиває громадський транспорт, налагоджує вивіз сміття, освітлення, тощо
Соціальна згуртованість та локальна ідентичність	Рекреаційно-туристична діяльність сприяє відновленню та збереженню культурної спадщини, автентичних традицій, ремесел; створенню спільних ініціатив (громадські музеї, етнофестивали, толоки. Це формує відчуття спільної місії — презентувати свою громаду світу, залучати гостей, розвивати територію
Інвестиційна привабливість	Формування туристичного бренду громади полегшує залучення грантів, проєктів технічної допомоги, міжнародного партнерства
Підвищення якості життя місцевого населення	Рекреаційні можливості (парки, ліси пляжі, веломаршрути, культурні події) створюють збалансоване середовище для роботи і відпочину та підвищують психоемоційне здоров'я населення
Сприяння екологічному розвитку	Туристично-рекреаційна діяльність стимулює створення природних парків, екостежок, зон відпочинку без шкоди для природи та підвищує рівень екологічної свідомості мешканців. Громади починають більше піклуватися про ліси, водойми, прибирання сміття, адже це впливає не лише на здоров'я мешканців, а й на репутацію серед туристів

Джерело: розробка автора

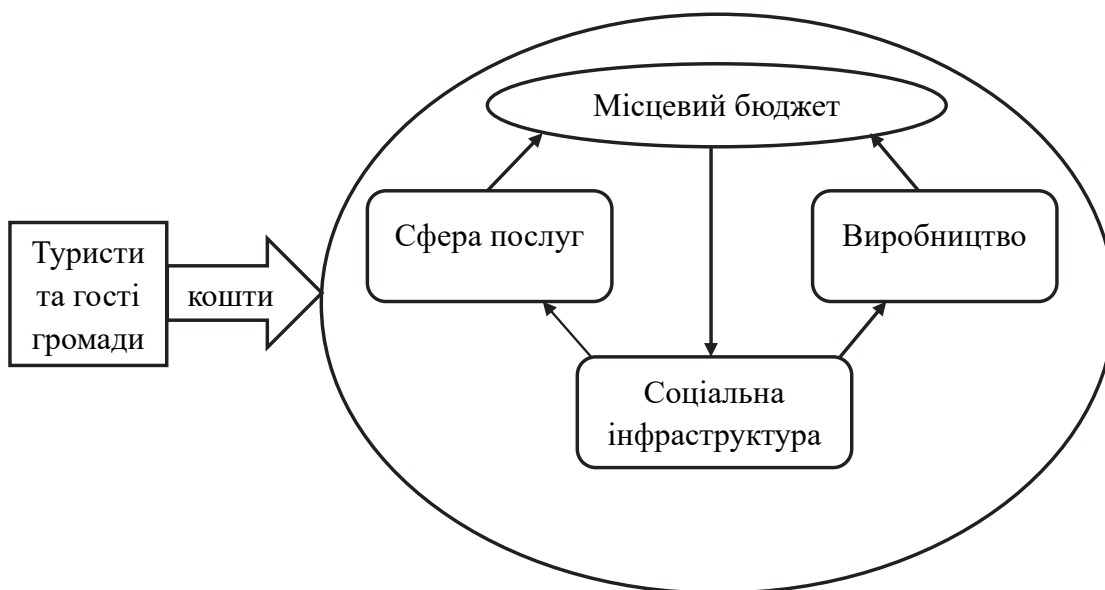


Рис. 1. Модель впливу туризму на місцеву економіку громад

Джерело: розробка автора

у соціальну інфраструктуру, яка є базою для комфортного проживання і підприємництва в громаді. Таким чином, туризм є ефективним інструментом залучення зовнішнього платоспроможного попиту, подібно до того, як для країни іноземні туристи створюють притік валюти. Для громади — це аналог локального експорту, який дозволяє генерувати доходи, активізувати підприємництво та покращувати добробут без потреби у великих інвестиціях у виробництво чи транспортну логістику.

Однак, територіальні громади за своєю суттю мають відмінності зумовлені типом, розміром, географічно-природними, людськими, культурно-історичними, фінансовими ресурсами, відповідно і умови розвитку туризму в них різні. Природно-кліматичні умови та географічне розташування громади головним чином визначають наявні у неї ресурси, а ресурсний потенціал громади є умовами вибору напрямів її розвитку та вирішення наявних проблем [10]. Зважаючи на вищевикладене, відповідно до запропонованої моделі впливу туризму на соціально-економічний розвиток територіальних громад, можна стверджувати про існування суттєвого диференціювання ефективності туристичної діяльності залежно від масштабу, інфраструктурного потенціалу та загальної туристичної привабливості громади. Туристична привабливість — це наявність такого туристичного потенціалу території, умови експлуатації якого забезпечують оптимальне туристично-рекреаційне навантаження та повне збереження туристичних ресурсів та можливість отримання відповідного соціально-економічного ефекту без порушення екологічної рівноваги довкілля [11]. Так, великі громади з розвинутою транспортною, готельно-ресторанною та культурно-дозвільною інфраструктурою, а також наявністю на їх території об'єктів природної, історико-культурної чи сакральної спадщини, зазвичай є центрами тяжіння для значних потоків внутрішніх і зовнішніх туристів. У таких умовах спостерігається високий мультиплікативний ефект від туристичних витрат, який поширюється на широке коло суб'єктів господарювання — підприємства сфери послуг, торгівлі, транспорту, виробництва сувенірної продукції, аграрного сектора тощо. У підсумку це створює додаткові робочі місця, стимулює розвиток малого і середнього бізнесу та забезпечує приріст податкових надходжень до місцевих бюджетів, посилюючи фінансову автономію громади.

Натомість у невеликих сільських громадах, де інфраструктура обмежена, а туристичні потоки є незначними або мають епізодичний характер (наприклад, кілька осіб, які відвідують рекреаційну зону у вихідні дні), економічний ефект від туризму залишається мінімальним. У таких випадках витрати туристів, як правило, обмежуються поодинокими покупками у місцевих крамницях або короткостроковим користуванням окремими послугами (наприклад, орендою альянкі, харчуванням у закладах

громадського харчування), що не створює помітного ефекту для розвитку місцевої економіки. Відповідно, вплив туризму на стан місцевих бюджетів та загальний соціально-економічний розвиток у таких громадах залишається обмеженим або мізерним.

У разі зростання туристичної привабливості громади, що супроводжується збільшенням кількості відвідувачів, економічний ефект від туризму набуває дедалі відчутнішого характеру. Збільшення туристичних потоків веде до зростання попиту на місцеві товари та послуги, що створює сприятливі умови для розширення підприємницької діяльності. Збільшення обсягів реалізації місцевої продукції та послуг туристам сприяє зростанню доходів домогосподарств, зміцненню фінансового становища малого бізнесу та підвищенню податкових надходжень до місцевого бюджету. У свою чергу, це дає можливість органам місцевого самоврядування спрямовувати ресурси на покращення соціальної інфраструктури, розвиток транспортної мережі, благоустрій територій, а також на підвищення якості публічних послуг, що в комплексі стимулює загальний соціально-економічний розвиток громади.

Відтак основним завданням органів регіональної влади, місцевого самоврядування, бізнесу та громадськості територіальних громад для збільшення туристичних потоків є формування туристичної привабливості. Гуцал Л. та Шаробура І. вважають, що підвищити туристичну привабливість територіальних громад можна за рахунок: активної реклами; активізації туристичної діяльності, особливо у випадку проведення фестивалів, створення нових туристичних маршрутів; збереження та відновлення пам'яток культури та природи [12]. Вважаємо, що питання підвищення туристичної привабливості, особливо невеликих, із слаборозвинутою інфраструктурою, територіальних громад потребує більш глибокого вивчення із виділенням наявних проблем та можливостей (рис. 2).

Територіальні громади можуть ефективно використовувати інструмент цільових програм для комплексного вирішення існуючих проблем у сфері розвитку туризму і рекреації, а також для реалізації наявного потенціалу з метою залучення туристів і надходження зовнішніх фінансових ресурсів у місцеву економіку. Особливості формування місцевих цільових програм полягають у тому, що на рівні громади можливо затвердити відповідну цільову програму, яка дозволить комплексно забезпечити бюджетне фінансування пріоритетних напрямів, відповідно, щоб всі завдання, визначені у цільовій програмі, отримали фінансування, вони мають бути включені до відповідного місцевого бюджету [13]. Такі програми мають передбачати цілу низку заходів: розвиток інфраструктури (дороги, вказівні знаки маршрутів, благоустрій локацій), підтримку малого бізнесу у сфері послуг, маркетингову кампанію з просування туристичних об'єктів громади, збереження та рес-

Туристична привабливість територіальних громад	
Проблеми	Можливості
Відсутність історико-культурних пам'яток	Використання природних ресурсів для розвитку рекреаційного туризму, активного відпочинку, кемпінгів, вело- та піших маршрутів
Наявність занедбаних чи маловідомих історичних об'єктів	Реставрація пам'яток, організація історичних фестивалів, залучення грантового фінансування або інвесторів
У громаді туризм не розглядався як напрям розвитку	Проведення аудиту природного, ландшафтнього, культурного потенціалу та розробка першої туристичної концепції
Слабка поінформованість про туристичні локації	Розробка сайту громади, сторінок у соцмережах, інтеграція в туристичні платформи, партнерства з тревел-блогерами
Недостатня або застаріла туристична інфраструктура	Створення базових об'єктів інфраструктури: навігаційні вказівники, оглядові майданчики, місця для пікніку і кемпінгу, еко-стежки
Відсутність туристичних маршрутів	Розробка локальних або міжгромадських маршрутів (пішохідні, велосипедні, етнографічні, гастрономічні)

Рис. 2. Проблеми та можливості розвитку туристичного потенціалу територіальних громад
Джерело: розробка автора

таврацію культурної спадщини, організацію заходів (фестивалі, ярмарки), розвиток людського капіталу. Важливо, щоб реалізація таких програм базувалась на принципах ефективності — тобто забезпечувала зростання обсягів туристичного потоку, створення нових робочих місць, збільшення доходів місцевих підприємств та надходжень до бюджету, у результаті чого соціально-економічний ефект від туризму перевищував би витрати на реалізацію самої програми.

Для окремих територіальних громад, особливо малих і слабо розвинених, самостійна реалізація програм розвитку туризму та рекреації є надзвичайно складною задачею, навіть за умови отримання базових дотацій з державного бюджету. Обмежені фінансові та кадрові ресурси, відсутність досвіду проектного управління й низька інвестиційна привабливість стають суттєвими бар'єрами на шляху до використання туристичного потенціалу. У такій ситуації важливо, щоб обласна влада долучалась до підтримки цих громад, усвідомлюючи, що підвищення добробуту навіть найменших громад сприяє загальному соціально-економічному зростанню всієї області. Ефективним інструментом такої підтримки

може стати регіональна цільова програма розвитку туризму та рекреації в громадах, яка дозволить консолідувати зусилля на рівні області та спрямувати ресурси туди, де вони найбільш потрібні. Така програма може передбачати:

- фінансування розробки туристичних маршрутів — створення концепцій, карт, інформаційних стендів, навігаційних знаків у межах громад;
- підтримку інфраструктурних ініціатив — будівництво та благоустрій рекреаційних зон, екопарків, кемпінгів, а також облаштування доступу до природних або історичних локацій;
- промоцію громад як туристичних напрямків — проведення обласних рекламних кампаній, створення бренду регіону, просування громад через туристичні платформи та виставки;
- фінансування заходів і фестивалів — підтримка проведення культурних, історичних та гастрономічних подій у громадах як магнітів для туристів;
- навчання та підвищення кваліфікації місцевих кадрів — організація тренінгів для підприємців, гідів, працівників сфери обслуговування щодо якості послуг, ведення бізнесу та роботи з туристами.

Реалізація таких заходів дозволить громадам, які самостійно не здатні забезпечити старт для розвитку туризму, увійти до єдиного туристичного простору області, підвищити зайнятість населення та залучити зовнішні ресурси в місцевий соціально-економічний розвиток.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Отже, у процесі дослідження розглянуто роль туризму як чинника залучення зовнішніх фінансових ресурсів у місцеву економіку, що забезпечує додаткові надходження до бюджетів територіальних громад, активізує сферу послуг і створює нові робочі місця та надає можливості для інвестицій в соціальну інфраструктуру. Встановлено, що рівень впливу туризму на соціально-економічний розвиток залежить від масштабу туристичних потоків та ступеня інфраструктурного забезпечення: у великих громадах із розвинутою туристичною інфраструктурою ефект є значним, натомість у малих сільських громадах, де туристичний потік обмежений, його вплив є мінімальним. Виявлено потенціал для активізації туристичної діяльності навіть у громадах без наявних історико-культурних об'єктів — шляхом розвитку рекреаційного та сільського зеленого туризму, використання природних ресурсів, промоції місцевих звичаїв і організації тематичних заходів. Розглянуто можливість використання цільових програм як інструменту для комплексного вирішення проблем

і реалізації наявних можливостей у сфері туризму, за умови досягнення соціально-економічного ефекту, що перевищує витрати на реалізацію таких програм. Встановлено необхідність надання регіональної підтримки слабшим громадам, які об'єктивно не спроможні самостійно впроваджувати туристичні ініціативи, з боку обласних органів влади — шляхом розробки та реалізації регіональних програм розвитку туризму. У підсумку обґрунтовано, що зростання туристичного потоку здатне трансформувати туризм із локального явища в сталий чинник економічного зростання громад, за умови належної організації, підтримки та промоції.

Подальші дослідження у сфері розвитку туризму та рекреації можуть охоплювати поглиблений аналіз економічної доцільності інвестицій у туристичну інфраструктуру з урахуванням специфіки окремих регіонів та класифікації громад за туристичним потенціалом. Доцільно розширити дослідження на кількісну оцінку соціально-економічного ефекту від реалізації місцевих та регіональних програм розвитку туризму, зокрема у вимірі надходжень до бюджету, динаміки зайнятості та зміни обсягів малого бізнесу в сфері послуг. Перспективним напрямом є також вивчення ролі цифрових інструментів у підвищенні туристичної привабливості громад — зокрема, можливостей геомаркетингу, просування у соціальних мережах, онлайн-картування маршрутів.

Література

1. Павліха Н., Цимбалюк І., Савчук А. Сталій розвиток туризму та рекреації: сучасні виклики й перспективи для України: монографія. Луцьк : Вежа-Друк, 2022. 208 с.
2. Гуцул Л., Шоробура І. Формування туристичної привабливості територіальних громад в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 49. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-47>.
3. Качала С., Іваночко Б. Шляхи раціонального зростання рекреаційно-туристичних комплексів ОТГ Івано-Франківської області. *Екологічна безпека та збалансоване ресурсокористування*. 2020. № 20(1). С. 91–100.
4. Борисенко О. Реалізація державної політики у сфері туризму як інструмент розвитку потенціалу громад і регіонів. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2024. Вип. 5. С. 73–78.
5. Огієнко А. В., Огієнко М. М. Теоретичні засади дослідження туристично-рекреаційного потенціалу. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2020. Вип. 1 (75). С. 31–37.
6. Калинюк І. С., Котенко Т. М. Соціальні аспекти розвитку рекреації і туризму як значущого сегменту світового господарства: теоретико-методологічні засади. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2015. Вип. 3. С. 172–176.
7. Тимошенко Т., Шевчук О., Шевчук О. Розвиток туризму в громадах і регіонах України в умовах повоєнного відновлення. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 63. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-124>.
8. Баланюк І. Ф., Іваночко Б. Р. Інвестиційне забезпечення соціально-економічного розвитку територіальних громад. *Аграрна економіка*. 2023. Т. 16. № 1–2. С. 91–98.
9. Джинджоян В. В., Корнеєв М. В., Ходак О. В., Небаба Н. О. Економіка та менеджмент міжнародного туризму: навчальний посібник. Київ : Видавництво «Каравела», 2024. 376 с.
10. Семигуліна І. Б., Ярошенко І. В., Полякова О. Ю., Іванова О. Ю. Класифікація територіальних громад в Україні як інструментарій результативного публічного управління просторовим розвитком. *Проблеми економіки*. 2023. № 2(56). С. 129–140.
11. Довгань Г. В., Омельченко Н. І. Туристична привабливість Харкова: сучасний стан та перспективи. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна*. 2018. Вип. 7. С. 109–114.
12. Гуцул Л. А., Шоробура І. М. Формування туристичної привабливості територіальних громад в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 49. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-47>.

13. Башинський А. І., Сімонцева Л. О. Проблемні аспекти нормативно-правового забезпечення розробки місцевих цільових програм. *Таврійський науковий вісник*. 2024. № 6 С. 3–13.

References

1. Pavlikha N., Tsymbalyuk I., Savchuk A. Stalyy rozvytok turyzmu ta rekreatsiyi: suchasni vyklyky y perspektyvy dlya Ukrayiny: monohrafiyi. Lutsk: Vezha-Druk, 2022. 208 p. [in Ukrainian].
2. Hutsul L., Shorobura I. Formuvannya turystychnoyi pryvablyvosti terytorialnykh hromad v Ukrayini. *Economy and Society*. 2023. Issue. 49. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-47> [in Ukrainian].
3. Kachala S., Ivanocho B. Shlyakhy ratsionalnoho zrostannya rekreatsiyno-turystychnykh kompleksiv OTH Ivano-Frankivskoyi oblasti. *Environmental safety and balanced resource use*. 2020. No. 20(1). P. 91–100 [in Ukrainian].
4. Borysenko O. Realizatsiya derzhavnoyi polityky u sferi turyzmu yak instrument rozvytku potentsialu hromad i rehioniv. *Dnipro Scientific Journal of Public Administration, Psychology, and Law*. 2024. Issue 5. P. 73–78 [in Ukrainian].
5. Ohiyenko A. V., Ohiyenko M. M. Teoretychni zasady doslidzhennya turystychno-rekreatsiynoho potentsialu. *Problems of a systems approach in economics*. 2020. Issue 1 (75). P. 31–37 [in Ukrainian].
6. Kalynyuk I. S., Kotenko T. M. Sotsial'ni aspekty rozvytku rekreatsiyi i turyzmu yak znachushchoho sehmentu svitovoho hospodarstva: teoretyko-metodolohichni zasady. *Scientific Bulletin of the Uzhhorod National University*. 2015. Issue 3. P. 172–176 [in Ukrainian].
7. Tymoshenko T., Shevchuk O, Shevchuk O. Rozvytok turyzmu v hromadakh i rehionakh Ukrayiny v umovakh povoyennoho vidnovlennya. *Economy and Society*. 2024. Issue 63. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-124> [in Ukrainian].
8. Balanyuk I. F., Ivanocho B. R. Investytsiyne zabezpechennya sotsial'no-ekonomichnoho rozvytku terytorialnykh hromad. *Agrarian Economy*. 2023. Vol. 16. No. 1–2. P. 91–98 [in Ukrainian].
9. Dzhyndzhoyan V. V., Korniyev M. V., Khodak O. V., Nebaba N. O. Ekonomika ta menedzhment mizhnarodnoho turyzmu: navchalnyy posibnyk. Kyiv: Karavela Publishing House, 2024. 376 p. [in Ukrainian].
10. Semyhulina I. B., Yaroshenko I. V., Polyakova O. YU., Ivanova O. YU. Klasyfikatsiya terytorialnykh hromad v Ukrayini yak instrumentariy rezultatyvnoho publichnoho upravlinnya prostorovym rozvytkom. *Problems of economy*. 2023. No. 2(56). P. 129–140 [in Ukrainian].
11. Dovhan H. V., Omelchenko N. I. Turystychna pryvablyvist Kharkova: suchasnyy stan ta perspektyvy. *Bulletin of the Kharkiv National University named after V. N. Karazin*. 2018. Issue 7. P. 109–114 [in Ukrainian].
12. Hutsal L. A., Shorobura I. M. Formuvannya turystychnoyi pryvablyvosti terytorial'nykh hromad v Ukrayini. *Economy and Society*. 2023. Issue 49. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-47> [in Ukrainian].
13. Bashynskyy A. I., Simontseva L. O. Problemnii aspekty normatyvno-pravovoho zabezpechennya rozrobky mist-sevykh tsilovykh prohram. *Tavria Scientific Bulletin*. 2024. No. 6. P. 3–13 [in Ukrainian].

Кадикова Ірина Миколаївна

кандидат економічних наук, доцент,

доцент кафедри управління проектами в міському господарстві і будівництві

Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова

Kadykova Iryna

PhD in Management and Economics, Associate Professor,

Associate Professor of the Department of project management in urban economy and construction

O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-7-11187

АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНИМИ ПРОГРАМАМИ У СФЕРІ ІНКЛЮЗІЇ ТА ПІДТРИМКИ ОСІБ З ІНВАЛІДНІСТЮ

ANALYSIS OF STRATEGIC MANAGEMENT OF SOCIAL PROGRAMS IN THE FIELD OF INCLUSION AND SUPPORT OF PERSONS WITH DISABILITIES

Анотація. Вступ. В Україні, незважаючи на зусилля щодо інклюзії та підтримки осіб з інвалідністю, досі існують суттєві перепони для їхньої повноцінної участі у суспільному житті. Державні соціальні програми часто не враховують реальних потреб цієї категорії населення і не забезпечують достатньої адаптації та підтримки. Управління такими програмами залишається розрізненим і не має чіткої стратегічної спрямованості, що ускладнює ефективне вирішення проблем інклюзії. Тому, необхідно переглянути підходи до стратегічного управління, враховуючи сучасні вимоги і умови життя осіб з інвалідністю.

Мета. Метою статті є проведення аналізу стану інклюзії та положення осіб з інвалідністю, а також оцінка стратегічне управління соціальними програмами, спрямованими на їх підтримку.

Матеріали і методи. Для дослідження використовувалися аналіз нормативно-правових актів, статистичні дані та результати соціологічних опитувань. Методи включали контент-аналіз, порівняльний аналіз, системний підхід та якісний аналіз потреб цільової аудиторії.

Результати. Обґрунтована необхідність системного підходу до стратегічного управління соціальними програмами, що враховує комплексні потреби цієї категорії громадян та сучасні вимоги інклюзії. Розроблено рекомендації щодо узгодження управлінських стратегій із реальними умовами життя осіб з інвалідністю та розвитку доступної інфраструктури. Запровадження комплексних соціальних програм сприятиме створенню рівних можливостей, посиленню самостійності та активної участі осіб з інвалідністю в житті громади, що є важливим кроком для підвищення інклюзивності українського суспільства.

Ключові слова: стратегічне управління, управління програмами, планування, стратегія, інклюзія, соціальні програми.

Summary. Introduction. In Ukraine, despite the efforts to include and support persons with disabilities, there are still significant barriers to their full participation in public life. State social programs often do not consider this population's real needs and do not provide sufficient adaptation and support. The management of such programs remains fragmented and lacks a clear strategic focus, which makes it challenging to address inclusion issues effectively. Therefore, it is necessary to revise approaches to strategic management, considering the current requirements and living conditions of persons with disabilities.

Objective. The purpose of the article is to analyze the state of inclusion and the situation of persons with disabilities and assess the strategic management of social programs aimed at supporting them.

Materials and methods. The research was based on the analysis of legal acts, statistical data and the results of sociological surveys. Methods included content analysis, comparative analysis, a systematic approach, and qualitative analysis of the target audience's needs.

Results. The necessity of a systematic approach to the strategic management of social programs that considers the complex needs of this category of citizens and the modern requirement of inclusion is substantiated. Recommendations are developed

to harmonize management strategies with the real living conditions of persons with disabilities and to develop accessible infrastructure. The introduction of comprehensive social programs will help to create equal opportunities, strengthen the independence and active participation of persons with disabilities in community life, which is an essential step towards increasing the inclusiveness of Ukrainian society.

Key words: strategic management, program management, planning, strategy, inclusion, social programs.

Постановка проблеми. Попри зростаючу увагу до інклюзії та розширення прав осіб з інвалідністю, в українському суспільстві зберігаються суттєві бар'єри щодо їхньої повноцінної участі в соціальному, економічному та культурному житті. Державна політика та соціальні програми часто не забезпечують належного рівня адаптації, доступу до послуг та інституційної підтримки. Існуючі стратегії управління такими програмами нерідко є фрагментарними, не спираються на глибокий аналіз потреб цільової аудиторії, а також не мають чітких довгострокових орієнтирів.

Невирішеним залишається питання узгодженості стратегічного управління соціальними програмами з реальними умовами життя осіб з інвалідністю та сучасними вимогами інклюзивної політики, що потребує ґрунтовного дослідження та вдосконалення існуючих підходів.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблематика інклюзії та соціального захисту осіб з інвалідністю залишається у центрі наукових і практичних дискусій, особливо в умовах трансформаційних процесів, які переживає українське суспільство. Значну увагу приділяють вивченню бар'єрів до соціальної інтеграції, доступності послуг, участі осіб з інвалідністю у суспільному житті та забезпеченню рівних можливостей [1–4]. У цьому контексті важливу роль відіграють соціальні програми, спрямовані на підтримку таких осіб, ефективність яких значною мірою залежить від стратегічного підходу до їх управління.

Проблематика управління соціальними програмами привертає значну увагу як вітчизняних, так і зарубіжних дослідників, зокрема, Попович В. та Новак Т. [5] акцентують увагу на важливості системного підходу. Програмно-цільовий підхід розробили Козьменко С. і Качула С. [6], а також Огонь Ц. [7], що дозволяє оцінювати ефективність бюджетних програм. Журавка Ф. та Овчарова Н. [8] запропонували науково-методичний підхід до оцінки ефективності державних програм, а Пономаренко О. [9] — організаційно-економічний механізм їх реалізації. Галайко Н. [10] наголошує на важливості врахування якісних показників, таких як рівень соціальної інтеграції, доступність послуг та ін. Однак, наявні дослідження лише частково охоплюють стратегічне управління соціальними програмами у сфері інклюзії, зокрема щодо осіб з інвалідністю, що обумовлює потребу в подальших наукових розробках у цьому напрямі.

Мета статті. Метою статті є проведення аналізу стану інклюзії та положення осіб з інвалідністю,

а також оцінка стратегічне управління соціальними програмами, спрямованими на їх підтримку.

Виклад основного матеріалу. Особи з інвалідністю належать до найбільш соціально вразливих категорій населення, що особливо гостро потребують доступу до інклюзивного середовища, рівних можливостей у користуванні послугами та повноцінної участі в суспільному житті. У цьому контексті особливого значення набуває системний аналіз стану інклюзії, охоплення відповідних верств населення соціальними програмами, а також ефективності розподілу ресурсів у межах стратегічного управління. Складність ситуації полягає у відсутності єдиних підходів до ідентифікації соціально вразливих груп та динамічних змін у структурі потреб, що ускладнює точне планування підтримки.

Воєнний стан, який триває з 2022 року, значно загострив проблему: зросла кількість осіб з інвалідністю, зокрема через бойові дії, мінно-вибухові травми та психологічні розлади. Одночасно збільшилася частка військовослужбовців та ветеранів з посттравматичними порушеннями, які потребують тривалої медико-соціальної та психологічної реабілітації, що спричиняє додаткове навантаження на систему соціального захисту та актуалізує питання ефективного стратегічного управління відповідними програмами. У зв'язку з цим виникає потреба в комплексному дослідженні соціальних програм в Україні, спрямованих на підтримку осіб з інвалідністю, з акцентом на їхню відповідність сучасним викликам, нормативно-правове забезпечення, пріоритети розвитку, а також інструменти стратегічного планування та оцінювання результативності.

Для обґрунтованого аналізу стратегічного управління соціальними програмами, спрямованими на підтримку осіб з інвалідністю, важливо враховувати актуальні статистичні дані, які дозволяють оцінити динаміку чисельності цієї категорії населення, її структуру за віком, статтю, групами інвалідності, а також ефективність фінансування і рівень охоплення програмами підтримки. Так, з часу здобуття незалежності Україна демонструє сталу тенденцію до зростання кількості осіб з інвалідністю, що особливо посилилася після 2014 року та з початком повномасштабної війни у 2022-му (рис. 1).

Так, з 2021 до 2024 року чисельність цієї категорії зросла з 2,7 млн. до понад 3 млн. осіб, з яких понад 200 тис. набули інвалідності внаслідок воєнних дій. Ця динаміка вказує на поглиблення соціальних ризиків і посилює потребу в удосконаленні стратегічного управління соціальними програмами

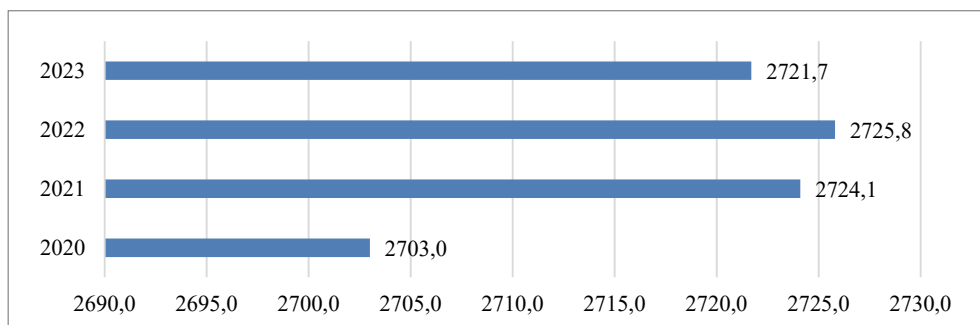


Рис. 1. Кількість осіб з інвалідністю, тис. осіб
Джерело: сформовано автором на основі [11–12]

з урахуванням нових викликів. Наведені дані (рис. 1) свідчать про значне зростання чисельності осіб з інвалідністю у 2021–2022 роках, що вказує на зростаючу потребу в соціальній підтримці та розвитку інклюзивного середовища.

У структурі інвалідності (рис. 2) найбільшу частку становлять особи з III групою, чисельність яких зростає щороку, тоді як кількість осіб з I та II групами поступово зменшується. Особливу увагу привертає динаміка дітей з інвалідністю, чисельність яких знизилася з 163,9 тис. у 2020 році до 156 тис. у 2023 році. Проте, це формальне зниження не повністю відображає реальний стан справ, оскільки багато дітей залишилися поза офіційною статистикою через переміщення, втрату документів, зміну місця проживання або виїзд за кордон. Водночас, значно

зросла потреба в реабілітаційних, медичних і інклюзивних освітніх послугах, особливо для дітей із посттравматичним синдромом.

Найбільша кількість дітей з інвалідністю припадає на вікову групу 7–14 років (рис. 3), яка становить понад половину всіх випадків серед дітей обох статей. Загалом хлопчики переважають у чисельності в усіх вікових категоріях, що відображає загальну тенденцію більшої поширеності інвалідності серед хлопців. Незначне зниження кількості дітей з інвалідністю у віці 0–2 років може пояснюватися як демографічним спадом, так і пізнішим встановленням діагнозу в більш старшому віці.

Варто зазначити, що питання інклюзивної освіти набуває особливого значення, оскільки інклюзія — це не лише фізичний доступ до навчання, а й створен-

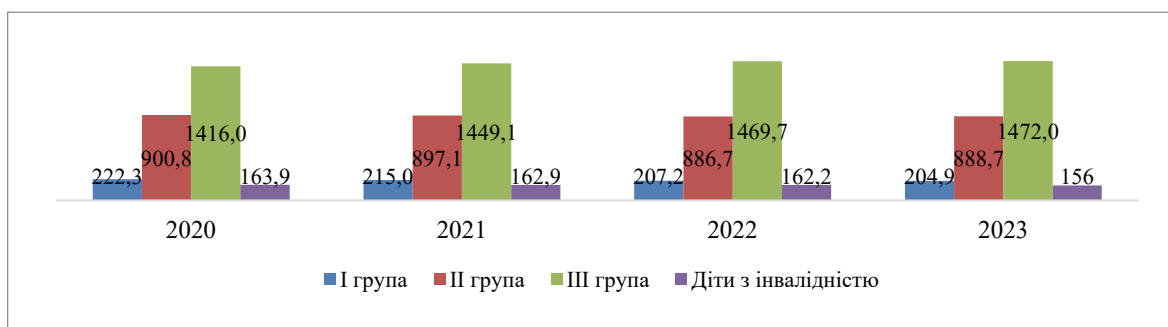


Рис. 2. Кількість осіб з інвалідністю з розподілом на групи, тис. осіб
Джерело: сформовано автором на основі [11–12]

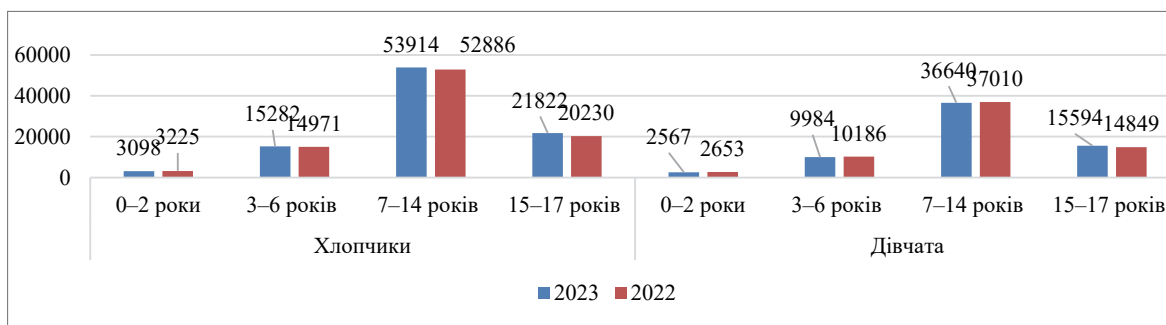


Рис. 3. Кількість дітей з інвалідністю віком до 18 років за віком та статтю, осіб
Джерело: сформовано автором на основі [11–12]

ня умов, за яких кожна дитина, незалежно від стану здоров'я, може отримати якісну освіту та повноцінно брати участь у навчальному процесі. Вона передбачає адаптацію програм, забезпечення доступного середовища, підтримку асистентів і фахівців, формування толерантності та розвиток спроможності шкіл працювати з дітьми з особливими потребами. Інклюзивна освіта сприяє соціалізації дітей з інвалідністю, знижує дискримінацію та підвищує їхню автономію. Тому, важливо проаналізувати кількість дітей з інвалідністю в українських школах, умови їх навчання, доступні рівні освіти та динаміку їх залучення, що дозволить оцінити ефективність державної політики та виявити напрями для вдосконалення підтримки (рис. 4).

З рисунку 3 видно, що у 2014–2023 роках в Україні спостерігалася різна динаміка залучення дітей з інвалідністю до освіти. Найбільший прогрес — у загальній середній освіті: кількість таких учнів зросла з 59642 у 2014 році до 76455 у 2021-му, з незначним спадом у 2022 році через війну та відновленням до 72487 у 2023 році. У дошкільній освіті після зростання до 2017 року кількість дітей з інвалідністю коливалась, зниження у 2022-му (до 7660 осіб) пов'язане з війною та міграцією, а у 2023 році спостерігається повільне відновлення (7867 дітей). Найгірша ситуація у професійній освіті — кількість учнів з інвалідністю зменшилась з 4988 у 2016 році до 3859 у 2023 році, що свідчить про проблеми з доступністю, адаптацією програм і підтримкою. Загалом, спостерігаються позитивні зміни у середній школі,

часткова стабільність у дошкільній освіті та кризові явища у професійній підготовці, що вимагає комплексної державної політики для підтримки інклюзії на всіх рівнях освіти, особливо на пізніших етапах.

Отже, наведені дані свідчать про системні зусилля держави щодо розширення доступу дітей з особливими потребами до якісної освіти та створення інклюзивної сфери. Проте, подальший розвиток потребує комплексного підходу до підготовки педагогів, технічного оснащення шкіл, міжсекторальної співпраці та оновлення нормативної бази. Важливим кроком є облаштування закладів освіти відповідно до державних будівельних норм (ДБН В.2.2-3:2018 — «Будинки і споруди. Заклади освіти» [13] та ДБН В.2.2-40:2018 — «Інклюзивність будівель і споруд» [14]). У 2024/2025 навчальному році 78% загальноосвітніх шкіл (9514 із 12248) забезпечили безперешкодний доступ до першого поверху для осіб з особливими освітніми потребами (рис. 5).

З рисунку 4 видно, що лише 1% закладів мають доступ до другого і третього поверхів, а до четвертого і вище — лише 0,3%. Хоча зросла кількість закладів з пандусами, ліфтами та спеціальними приміщеннями, доступність вище першого поверху лишається низькою, що свідчить про потребу подальших заходів, зокрема ремонту та будівництва інклюзивних навчальних закладів.

Отже, для подолання існуючих бар'єрів у доступності освітніх закладів необхідно розробляти та впроваджувати соціальні програми у сфері інклюзії та

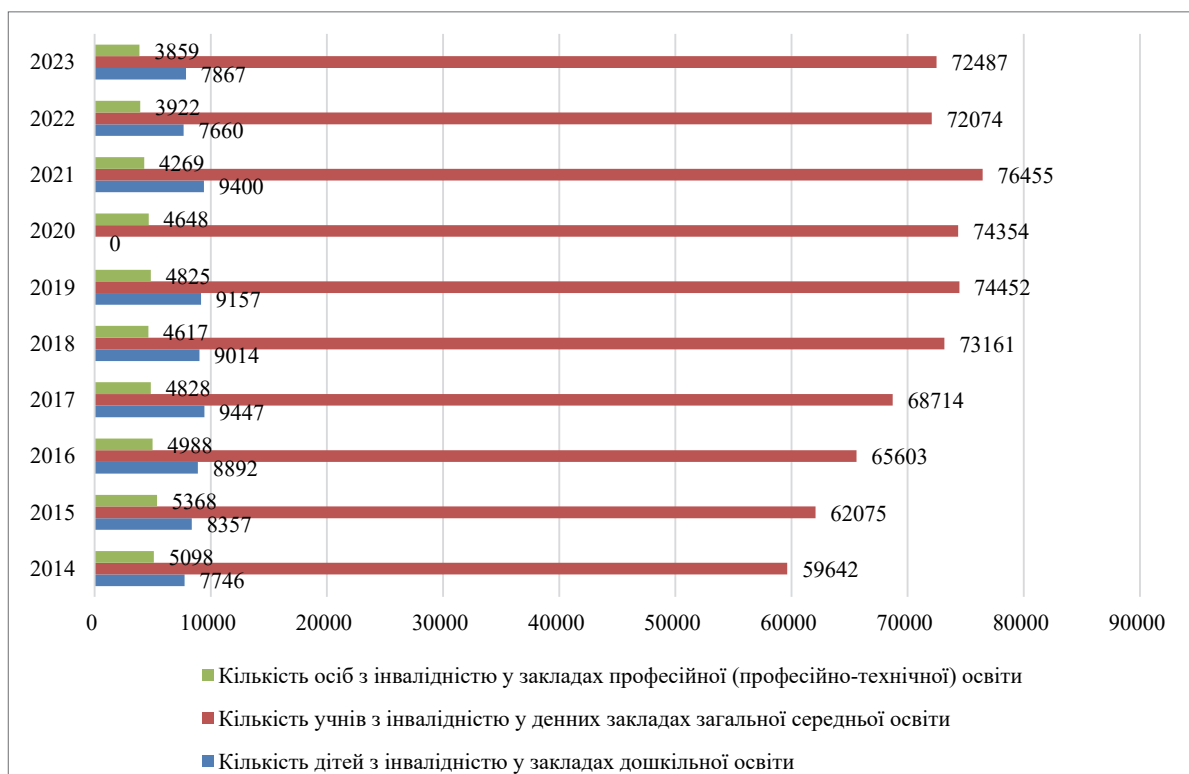


Рис. 4. Кількість осіб з інвалідністю у закладах освіти України, осіб
Джерело: сформовано автором на основі [11–12]



Рис. 5. Забезпечення доступності закладів загальної середньої освіти для осіб з особливими освітніми потребами у 2024/2025 н.р.

Джерело: сформовано автором на основі [11]

підтримки осіб з інвалідністю. Такі програми сприятимуть створенню рівних можливостей для навчання, забезпечать необхідну матеріально-технічну базу, а також підтримку на різних рівнях освітнього процесу. Завдяки цим заходам можна буде не лише покращити фізичну доступність закладів, а й забезпечити комфортне середовище, яке враховує особливі потреби осіб з інвалідністю, що сприятиме їхній соціальній адаптації, розвитку навичок самостійності та активній участі в житті громади. Впровадження таких програм стане важливим кроком у реалізації державної політики з підтримки рівних прав і можливостей для всіх громадян, що особливо актуально в умовах сучасних соціально-політичних викликів.

У таблиці 1 наведено основні підходи, які мають бути включені до соціальних програм у сфері інклюзії та підтримки осіб з інвалідністю. Вони охоплюють ключові напрямки, необхідні для створення комфортного, безбар'єрного та підтримуючого освітнього середовища.

Комплексне впровадження цих підходів сприятиме не лише покращенню фізичної доступності, а й розвитку соціальних та освітніх можливостей для осіб з інвалідністю, забезпечуючи їх рівноправну участь у суспільному житті.

Висновки. Аналіз стратегічного управління соціальними програмами у сфері інклюзії та підтримки осіб з інвалідністю показує, що попри позитивні зрушення, в Україні зберігаються значні бар'єри для повноцінної участі цієї категорії громадян у суспільному житті. Існуючі державні програми часто не враховують комплексні потреби осіб з інвалідністю, мають фрагментарний характер і не забезпечують ефективної адаптації та доступу до необхідних послуг. Для підвищення ефективності соціальних програм потрібен системний підхід, який базується на глибокому аналізі потреб цільової аудиторії та враховує сучасні вимоги інклюзивної політики. Особлива увага має бути приділена узгодженню стратегічного управління з реальними умовами життя осіб з інвалідністю, а також розвитку інфраструк-

Таблиця 1

Основні підходи, які мають бути враховані при розробці соціальних програм

Підхід	Обґрунтування
Підвищення фізичної доступності	Забезпечення безбар'єрного простору через облаштування пандусів, ліфтів та санвузлів.
Освітня підтримка	Запровадження індивідуальних навчальних планів, ресурсних кімнат та підтримка тьюторів.
Психологічна підтримка	Надання консультацій та тренінгів для учнів, педагогів і батьків.
Соціальна адаптація	Розвиток навичок самостійності, комунікації та соціальної взаємодії.
Інформаційне забезпечення	Поширення інформації про права та потреби осіб з інвалідністю серед суспільства.
Професійна орієнтація	Кар'єрні консультації та допомога у працевлаштуванні випускників з інвалідністю.
Співпраця з родинами	Підтримка батьків та активне залучення їх до освітнього процесу.

Джерело: сформовано автором

тури, що забезпечує фізичну доступність освітніх і соціальних закладів. Розробка та впровадження комплексних соціальних програм у сфері інклюзії дозволить створити рівні можливості для навчання, сприятиме розвитку самостійності, соціальній адаптації та активній участі осіб з інвалідністю в житті

громади. Врахування запропонованих підходів є важливим кроком у реалізації державної політики з підтримки рівних прав і можливостей, особливо в умовах сучасних соціально-політичних викликів, і сприятиме посиленню інклюзивності українського суспільства загалом.

Література

1. Матюшенко О. В. Комплексний механізм управління соціальними проектами в Україні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2022. № 9. <https://doi.org/10.32702/2307-2156.2022.9.14>.
2. Рудаченко О. О. Побудова науково-практичного підходу до розробки інформаційно-аналітичного забезпечення механізму оцінки та прогнозування кризових ситуацій в системі соціально-економічного розвитку регіонів. *Економіка та держава*. 2022. № 7. С. 83–88.
3. Рудаченко О., Єсіна О. Методи оцінки потенціалу економічних суб'єктів у системі соціально-економічного розвитку країни. *Приазовський економічний вісник*. 2020. Вип. 3(20). С. 118–122. URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2020/3_20_ukr/23.pdf (дата звернення: 01.07.2025).
4. Іртищева І. О., Гуріна О. В., Работін Ю. А. Методичні підходи до оцінки ефективності регіональної соціальної політики у контексті задоволення суспільних потреб. *Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки*. 2018. № 2. С. 412–422.
5. Попович В., Новак Т. Соціально-управлінські практики в системі управління соціальною роботою : Постановка проблеми. *Вісник гуманітарних наук*. 2022. (1). С. 101–108. <https://doi.org/10.32782/humanitas/2022.1.15>.
6. Козьменко С., Качула С. Соціальні програми як інструмент бюджетної політики людського розвитку та оцінка їх ефективності. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2020. 4(24). С. 74–87. [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2020-4\(24\)-74-87](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2020-4(24)-74-87).
7. Огонь Ц. Г. Програмно-цільовий метод та ефективність бюджетних програм. *Фінанси України*. 2009. № 7. С. 30–39.
8. Журавка Ф. О., Овчарова Н. В. Оцінка ефективності реалізації державних цільових програм у соціальній сфері. *Бізнес Інформ*. 2014. № 6. С. 202–206.
9. Пономаренко О. В. Механізм реалізації соціальних програм і проектів. *Збірник наукових праць ДонДУУ. Серія «Державне управління»*. 2006. Т. VI, Вип. 59. С. 27–33.
10. Галайко Н. В. Методичні підходи до оцінки ефективності державних цільових соціальних програм. *Вісник Львівського університету. Серія економічна*. 2010. Вип. 43. С. 149–154.
11. *Державна служба статистики України*. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 01.07.2025).
12. *Міністерство соціальної політики України*. URL: <https://www.msp.gov.ua> (дата звернення: 01.07.2025).
13. ДБН В.2.2-3:2018 «Будинки і споруди. Заклади освіти». URL: https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=77080 (дата звернення: 01.07.2025).
14. ДБН В.2.2-40:2018 «Інклюзивність будівель і споруд». URL: <https://ips.ligazakon.net/document/FN85548A> (дата звернення: 01.07.2025).

References

1. Matiushenko O. V. (2022). Integrated mechanism of social project management in Ukraine. *Public Administration: Improvement and Development*. № 9. <https://doi.org/10.32702/2307-2156.2022.9.14>.
2. Rudachenko O. O. (2022). Development of a scientific and practical approach to the formation of information and analytical support for the mechanism of assessment and forecasting of crisis situations in the system of socio-economic development of regions. *Economy and State*. № 7. P. 83–88. <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2022.7.83>.
3. Rudachenko O., Yesina O. (2020). Methods for assessing the potential of economic entities in the system of socio-economic development of the country. *Pryazovskyi Economic Bulletin*. Issue 3(20). P. 118–122. http://pev.kpu.zp.ua/journals/2020/3_20_ukr/23.pdf.
4. Irtysheva, I. O. Hurina, O. V. and Rabotin, Yu. A. (2018). Methodical approaches to assess the efficiency of regional social policy in the context of satisfaction social needs. *Visnyk KhNA U. Serii: Ekonomichni nauky*. Vol. 2, pp. 412–422.
5. Popovych V., Novak T. (2022). Socio-managerial practices in the system of social work management: problem statement. *Humanitas*. (1). P. 101–108. <https://doi.org/10.32782/humanitas/2022.1.15>.
6. Kozmenko S., Kachula S. (2020). Social programs as a tool of human development budget policy and assessment of their effectiveness. *Problems and Prospects of Economics and Management*. 4(24). P. 74–87. [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2020-4\(24\)-74-87](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2020-4(24)-74-87).
7. Ohon C. H. (2009). Program-target method and effectiveness of budget programs. *Finance of Ukraine*. № 7. P. 30–39.
8. Zhuravka F. O., Ovcharova N. V. (2014). Evaluation of the effectiveness of the implementation of state target programs in the social sphere. *Business Inform*. № 6. P. 202–206.

9. Ponomarenko O. V. (2006). Mechanism for the implementation of social programs and projects. *Collection of Scientific Works of DonDU U. Series "Public Administration"*. Vol. VI, issue 59. P. 27–33.
10. Halaiko N. V. (2010). Methodological approaches to evaluating the effectiveness of state target social programs. *Bulletin of Lviv University. Economic Series*. Issue 43. P. 149–154.
11. *State Statistics Service of Ukraine*. <https://www.ukrstat.gov.ua>.
12. *Ministry of Social Policy of Ukraine*. <https://www.msp.gov.ua>.
13. DBN B.2.2-3:2018 "Buildings and structures. Educational institutions". https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=77080.
14. DBN B.2.2-40:2018 "Inclusiveness of buildings and structures". <https://ips.ligazakon.net/document/FN85548A>.

УДК 330.34:334.021.8:352

Касич Алла Олександрівна

*доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри управління та смарт-інновацій
Київський національний університет технологій та дизайну*

Kasych Alla

*Dr. Sc. Ec, Professor,
Head of the Department of Management and Smart Innovations
Kyiv National University of Technologies and Design
ORCID: 0000-0001-7019-1541*

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-7-11251

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА НА КОМУНАЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC MECHANISM OF PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP AT MUNICIPAL ENTERPRISES

Анотація. Вступ. В умовах обмеженого бюджетного фінансування та зношеності комунальної інфраструктури України, механізм державно-приватного партнерства (ДПП) набуває особливого значення як інструмент залучення інвестицій і модернізації житлово-комунальних послуг. Актуальність дослідження зумовлена потребою системного удосконалення організаційно-економічного механізму ДПП, адаптованого до специфіки комунального господарства з урахуванням соціальної значущості послуг та інституційних особливостей українських муніципалітетів.

Мета. Метою статті є аналіз основних складових організаційно-економічного механізму державно-приватного партнерства у сфері комунального господарства, виявлення бар'єрів і потенціалу розвитку ДПП, а також формулювання практичних рекомендацій для підвищення ефективності реалізації партнерських проєктів.

Матеріали і методи. У дослідженні використані комплексний аналіз наукової літератури, законодавчих та нормативних документів, а також узагальнення практичного досвіду реалізації ДПП у комунальній сфері України. Методологічну основу становлять системний підхід, аналіз, синтез, а також метод порівняльного аналізу для оцінки міжнародних моделей ДПП і можливостей їх адаптації в українських реаліях. Застосування системного підходу сприяло формуванню глибокого розуміння сутності, структури і динаміки розвитку механізму державно-приватного партнерства, що є передумовою для розробки ефективних практичних рішень, здатних підвищити інвестиційну привабливість та соціальну значущість комунальних проєктів в Україні.

Результати. Запропоновано п'ятикомпонентну модель організаційно-економічного механізму ДПП, яка включає нормативно-правове забезпечення, інституційну координацію, фінансово-інвестиційні інструменти, розподіл ризиків і відповідальності, а також систему моніторингу і оцінки ефективності. Визначено ключові перешкоди для розвитку ДПП у комунальному господарстві – недостатність правового регулювання, низьку інституційну спроможність, складність фінансування та соціальну чутливість проєктів. Водночас підтверджено, що ДПП має значний потенціал для модернізації інфраструктури, підвищення якості послуг та стимулювання сталого розвитку територіальних громад.

Ключові слова: державно-приватне партнерство, комунальне господарство, інвестиції, організаційно-економічний механізм, інфраструктурні проєкти, муніципальне управління.

Summary. Abstract. Introduction. Under the conditions of limited budget financing and the deterioration of Ukraine's municipal infrastructure, the mechanism of public-private partnership (PPP) is gaining particular importance as a tool for attracting investment and modernizing housing and utility services. The relevance of this research stems from the need for a systemic improvement of the organizational and economic mechanism of PPPs, adapted to the specific features of municipal management, considering the social significance of services and the institutional characteristics of Ukrainian municipalities.

Objective. The purpose of this article is to analyze the key components of the organizational and economic mechanism of public-private partnership in the sphere of municipal services, to identify barriers and development potential of PPPs, and to formulate practical recommendations for improving the effectiveness of implementing partnership projects.

Materials and methods. The study employs a comprehensive analysis of scientific literature, legislative and regulatory documents, as well as a synthesis of practical experience in implementing public-private partnerships in Ukraine's municipal sector. The methodological framework is based on a systemic approach, analysis, synthesis, and the method of comparative analysis to evaluate international PPP models and their adaptability to the Ukrainian context. The application of a systemic approach contributed to the development of a deep understanding of the essence, structure, and dynamics of the public-private partnership mechanism, which is a prerequisite for designing effective practical solutions aimed at increasing the investment attractiveness and social significance of municipal projects in Ukraine.

Results. A five-component model of the organizational and economic mechanism of public-private partnership (PPP) has been proposed, which includes regulatory and legal support, institutional coordination, financial and investment instruments, risk and responsibility allocation, as well as a system for monitoring and evaluating effectiveness. Key obstacles to the development of PPPs in municipal services have been identified, including insufficient legal regulation, low institutional capacity, financing difficulties, and the social sensitivity of projects. At the same time, it has been confirmed that PPPs have significant potential for infrastructure modernization, improving the quality of services, and promoting the sustainable development of territorial communities.

Key words: public-private partnership, municipal services, investment, organizational and economic mechanism, infrastructure projects, municipal governance.

Постановка проблеми. В умовах трансформаційної економіки України та постійного дефіциту бюджетних ресурсів питання ефективного функціонування комунального господарства набуває особливої ваги. Комунальні підприємства залишаються ключовими суб'єктами, що забезпечують надання базових життєво необхідних послуг населенню — водопостачання, тепlopостачання, пасажирські перевезення, поводження з побутовими відходами тощо. Водночас вони зіштовхуються з цілим спектром системних проблем: високим рівнем зношеності основних фондів, обмеженим доступом до довгострокового фінансування, нестачею інноваційних технологій, неефективною тарифною політикою та складнощами в управлінні людськими ресурсами.

Оскільки ресурси місцевих бюджетів здебільшого не дозволяють здійснювати повноцінну модернізацію комунальної інфраструктури, дедалі більше уваги привертає механізм державно-приватного партнерства (ДПП) як форма залучення позабюджетних інвестицій і досвіду приватного сектору до реалізації соціально значущих проектів. ДПП здатне забезпечити не лише фінансову підтримку модернізацій, але й впровадження сучасних підходів до управління, моніторингу результатів та забезпечення якості послуг.

Проте на практиці реалізація проектів ДПП у сфері комунального господарства в Україні є фрагментарною, обмеженою та нерідко ризикованою як для інвесторів, так і для органів місцевої влади. Більшість потенційних партнерів стикаються з невизначеністю правового поля, складністю погоджень на різних рівнях, відсутністю гарантованих механізмів розподілу ризиків та відшкодування інвестицій, а також слабкою інституційною спроможністю муніципалітетів щодо планування та супроводу проектів.

Складність ситуації ускладнюється також низьким рівнем стандартизації підходів до формування

механізмів партнерства, дефіцитом кваліфікованих кадрів у сфері підготовки, супроводу та аудиту проектів ДПП. У зв'язку з цим виникає об'єктивна потреба у ґрунтовному дослідженні організаційно-економічного механізму ДПП, адаптованого до особливостей діяльності саме комунальних підприємств — з урахуванням їх цілей, функціональних завдань, фінансових обмежень, соціальної орієнтації та регіонального контексту.

Аналіз останніх досліджень та публікацій.

Проблематика державно-приватного партнерства в контексті розвитку комунального господарства знаходиться у фокусі досліджень як вітчизняних, так і зарубіжних науковців. Значний внесок у теоретичне обґрунтування та інституційне забезпечення ДПП зробила І. В. Запатріна, яка розглядає формування політики партнерства у публічному секторі як ключовий інструмент підвищення ефективності державного управління [1]. Розробку прикладних механізмів залучення приватного капіталу до модернізації комунальної інфраструктури пропонує І. О. Мамонова, акцентуючи на необхідності адаптації світового досвіду до українських реалій [2].

Детальне вивчення інституційних факторів, що впливають на успішність реалізації ДПП на муніципальному рівні, провела Н. Я. Бачинська. Вона визначає правові, фінансові та організаційні умови як основоположні чинники формування сприятливого партнерського середовища [3].

У міжнародному дискурсі увагу привертають роботи G. Hodge і С. Greve, які досліджують еволюцію моделей публічно-приватної взаємодії, наголошуючи на трансформації ролі держави з виконавця на координатора складних інфраструктурних проектів [4].

М. М. Забаштанський і І. П. Сідор розглядають ДПП як інструмент забезпечення сталого соціально-економічного розвитку територіальних громад, що підтверджує значення цього механізму у розбудові

місцевої інфраструктури та підвищенні якості життя населення [5].

Класифікація моделей і проектів ДПП залишається важливим науковим напрямом, що систематизує підходи до їх реалізації. Зокрема, Г.О. Комарницька пропонує власну класифікацію, яка враховує специфіку різних типів партнерств, що допомагає структурувати вибір інструментів для різних секторів економіки [6]. Водночас, І.А. Островський і Б.Ю. Юхнов приділяють увагу фінансовому моделюванню діяльності комунальних підприємств у рамках ДПП, що дозволяє прогнозувати ефективність і ризики інвестиційних проектів у сфері житлово-комунального господарства [7].

Таким чином, сучасні дослідження окреслюють важливість державно-приватного партнерства як ефективного механізму трансформації комунальної сфери. Водночас, питання побудови цілісного організаційно-економічного механізму реалізації ДПП на рівні конкретних комунальних підприємств потребує подальшого глибокого вивчення, що і визначає актуальність даного дослідження.

Мета статті. Метою даної статті є обґрунтування та систематизація ключових елементів організаційно-економічного механізму державно-приватного партнерства на комунальних підприємствах, а також формулювання практичних рекомендацій щодо його удосконалення. Особливу увагу приділено аналізу

сучасного стану, бар'єрів впровадження та потенціалу розвитку ДПП у сфері комунального господарства.

Виклад основного матеріалу. Організаційно-економічний механізм державно-приватного партнерства (ДПП) у сфері комунального господарства охоплює низку взаємопов'язаних елементів, які забезпечують координацію дій публічної влади та приватного капіталу в процесі реалізації інфраструктурних проектів. На основі узагальнення наукових підходів [1–13] та практичного аналізу проектів в українських містах, доцільно структурувати механізм за п'ятьма функціональними блоками (рис. 1).

Представлена на рисунку модель відображає ключові складові організаційно-економічного механізму державно-приватного партнерства у сфері комунального господарства та логіку їх взаємозв'язку. Структура побудована як послідовність функціональних блоків, кожен з яких виконує специфічну роль у забезпеченні ефективної взаємодії між державним (муніципальним) і приватним секторами.

1. Нормативно-правове забезпечення. Це вихідна основа механізму, яка формує «правила гри» для всіх учасників партнерства. Йдеться про законодавчі акти, підзаконні нормативи, типові договори, методичні рекомендації, що регламентують створення, реалізацію та контроль проектів ДПП. Від рівня юридичної чіткості та стабільності залежить ступінь інтересу приватного сектору до участі у партнерстві.

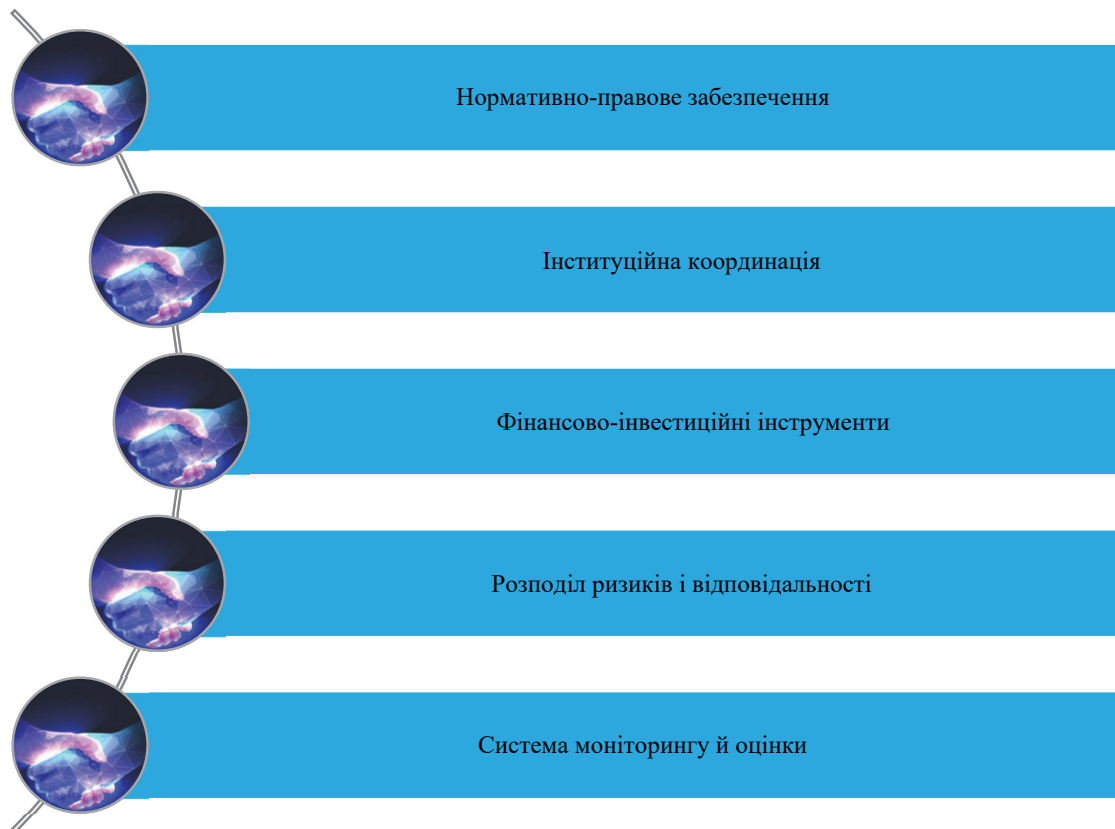


Рис. 1. Структура організаційно-економічного механізму ДПП у сфері комунального господарства
Джерело: власна розробка на основі [1–13]

2. Інституційна координація. Цей блок передбачає організацію ефективної взаємодії між усіма залученими сторонами: органами місцевого самоврядування, профільними підрозділами, комунальними підприємствами, приватними інвесторами та донорськими організаціями. Створення спеціалізованих структур (проектних офісів, міжвідомчих комісій тощо) дозволяє підвищити узгодженість дій, скоротити часові витрати та підвищити якість реалізації проєктів.

3. Фінансово-інвестиційні інструменти. До цього блоку належать джерела фінансування (бюджетне, приватне, змішане), механізми повернення інвестицій (тарифна політика, компенсаційні платежі, концесійні платежі), система стимулювання інвесторів (податкові пільги, гарантії). Розробка гнучкої, прозорої та передбачуваної фінансової моделі є критично важливою для привабливості ДПП.

4. Розподіл ризиків і відповідальності. Ефективність партнерства значною мірою залежить від того, наскільки чітко розподілені ризики між сторонами. Зазвичай приватний сектор бере на себе технічні, операційні та частково фінансові ризики, а публічний — правові, тарифні та соціальні. Механізм має передбачати можливість коригування обов'язків у випадку форс-мажору або зміни умов.

5. Система моніторингу та оцінки. Завершальна ланка механізму, яка гарантує контроль за виконанням зобов'язань, оцінку ефективності проєкту та прийняття рішень про його коригування або продовження. До системи входять індикатори ефективності (KPI), регулярна звітність, зовнішній аудит та громадський контроль. Прозорість і підзвітність — ключові передумови довгострокової стійкості партнерства.

Загалом, модель демонструє, що організаційно-економічний механізм ДПП є комплексною системою, де кожен компонент підсилює інший. Її ефективне функціонування можливе лише за умови одночасної присутності всіх елементів — від правового базису до якісної оцінки результатів реалізації проєктів.

Державно-приватне партнерство у сфері комунального господарства має вагомий потенціал як механізм, що здатен значно покращити якість послуг, модернізувати інфраструктуру та залучити додаткові інвестиції в умовах обмеженого бюджету місцевих громад. Особливість сфери комунального господарства полягає у високій соціальній значущості послуг — водопостачання, тепlopостачання, утилізація відходів, транспортні послуги, тощо, — що підвищує вимоги до стабільності, доступності та ефективності їх надання.

Комунальні підприємства традиційно стикаються з дефіцитом фінансування, застарілою матеріально-технічною базою і низькою інвестиційною привабливістю. У цьому контексті ДПП виступає як ефективний інструмент залучення приватних інвестицій для модернізації інфраструктури, оновлення обладнання, впровадження інноваційних технологій та

підвищення операційної ефективності [2]. Так, завдяки партнерству з приватними компаніями, можна реалізувати масштабні проєкти, що раніше були недоступні через брак державного фінансування.

Залучення приватного сектору створює стимули для підвищення якості послуг, оскільки бізнес зацікавлений у довгостроковій репутації та економічній ефективності. Роль держави у такому випадку полягає у створенні належних регуляторних умов і контролі за дотриманням стандартів [3]. Внаслідок цього мешканці отримують більш якісні та доступні комунальні послуги, що позитивно впливає на соціальний добробут громад.

ДПП сприяє підвищенню управлінської спроможності комунальних підприємств через впровадження сучасних менеджерських практик і технологій, які надають приватні партнери. Це дозволяє оптимізувати операційні витрати, зменшити корупційні ризики та підвищити прозорість діяльності [3]. Таким чином, партнери формують ефективну модель взаємодії, де поєднуються соціальна відповідальність держави і комерційна вигода бізнесу.

В умовах складної інституційної та економічної ситуації в Україні особливо важливо грамотно розподіляти ризики між державою і приватним партнером. Успішність ДПП значною мірою залежить від чіткої контрактної бази, яка передбачає адаптивність до змін і гнучкість у реагуванні на непередбачувані обставини [13]. Такий підхід знижує ймовірність конфліктів і забезпечує стабільність проєктів.

Реалізація ДПП у комунальному господарстві сприяє розвитку територіальних громад, створенню нових робочих місць та підвищенню інвестиційної привабливості регіонів. М. Забаштанський і І. Сідор виділяють, що ДПП є ключовим драйвером сталого розвитку громад, оскільки сприяє збалансованому поєднанню економічних і соціальних інтересів [5]. Це особливо актуально для малих і середніх міст, де ефективно управління ресурсами є визначальним фактором розвитку.

Партнерство з приватним сектором відкриває шлях до впровадження інноваційних технологій — цифровізації, «розумних» систем управління ресурсами, енергоефективних рішень, що відповідають сучасним екологічним стандартам. Це не лише підвищує ефективність, але й сприяє сталому розвитку, що є пріоритетом національної політики [7; 8].

Попри наявність окремих успішних кейсів, розгортання державно-приватного партнерства у сфері комунального господарства стикається з низкою системних перешкод. Узагальнення практики показує, що найбільш поширеними є такі бар'єри:

1. Недосконалість правового поля, зокрема складність процедур погодження проєктів, тривалі строки укладання договорів, невизначеність статусу майна, що передається у партнерство.

2. Фінансова нестабільність комунальних підприємств, яка знижує інвестиційну привабливість

проектів через ризики неповернення коштів або порушення умов контрактів.

3. Низький рівень інституційної спроможності органів місцевого самоврядування, які часто не мають відповідних фахівців, стандартних процедур, а також досвіду формування конкурсної документації.

4. Слабкий механізм захисту прав інвестора, включаючи відсутність чітких гарантій компенсації у разі зміни тарифів, політичної кон'юнктури або введення надзвичайного стану.

У контексті цих викликів доцільним є впровадження цілісної системи інституційного супроводу ДПП, зокрема:

- створення регіональних центрів підтримки партнерства, що надаватимуть юридичну, технічну та фінансову експертизу;
- спрощення процедур оцінки ефективності проектів, впровадження цифрових шаблонів конкурсної документації;
- запровадження муніципальних гарантій або компенсаційних механізмів, які знизять ризики для інвестора;
- навчання кадрів органів місцевого самоврядування та КП основам ДПП — на рівні муніципального управління, економіки, договірних права.

Крім того, проекти ДПП у комунальному секторі безпосередньо стосуються інтересів місцевого населення — зокрема, у сфері тарифів, якості послуг, доступу до інфраструктури. Будь-які зміни, навіть об'єктивно необхідні, сприймаються критично, особливо якщо супроводжуються підвищенням цін або передачею майна приватному інвестору. Нерідко відсутня якісна комунікація між муніципалітетом, підприємством і споживачами, що породжує чутки, протести, юридичні суперечки.

Напрями вирішення:

- розробка комунікаційної стратегії для кожного ДПП-проекту, яка передбачає публічні консультації, звіти, інфографіку;
- залучення громадських рад або представників мешканців до наглядових функцій у партнерських проектах;
- використання інструментів партисипативного управління — обговорення змін тарифів, графіків модернізацій, умов договору тощо;
- створення «єдиного вікна» для зворотного зв'язку зі споживачами в цифровому форматі.

Досвід європейських країн показує, що системний підхід до розвитку інфраструктурного партнерства у комунальному секторі дозволяє не лише залучити додаткові ресурси, але й сформувати ефективні моделі співпраці з приватним сектором без втрати контролю за стратегічними активами [4; 12].

Висновки. Державно-приватне партнерство у сфері комунального господарства України має значний потенціал для подолання системних викликів, пов'язаних із застарілою інфраструктурою, дефіцитом фінансування та необхідністю підвищення якості надання послуг. Удосконалення організаційно-економічного механізму ДПП є ключовим фактором, що сприяє не лише залученню додаткових інвестицій, а й інтеграції передових технологій, сучасних менеджерських підходів і ефективного розподілу ризиків між партнерами.

Водночас досвід українських міст і міжнародна практика свідчать про необхідність адаптації стандартних моделей ДПП до специфіки саме комунального господарства. Особливість цієї сфери полягає в її високій соціальній значущості: від якості послуг залежать базові потреби населення, а також соціальна стабільність і довіра громади до органів влади. Тому механізми ДПП мають забезпечувати не тільки ефективність і прибутковість, а й соціальну відповідальність і прозорість діяльності.

Варто відзначити, що в Україні наявні певні правові, інституційні та кадрові бар'єри, які перешкоджають масштабному розвитку ДПП у комунальній сфері. Недосконале законодавство, складність процедур погодження, недостатній рівень підготовки фахівців і низька інституційна спроможність органів місцевого самоврядування залишаються суттєвими викликами. Проте саме системний підхід до їх подолання, зокрема через створення регіональних центрів підтримки, цифровізацію конкурсної документації, навчання персоналу і впровадження механізмів захисту інвесторів, відкриває перспективи для активного розвитку партнерства.

Особливо актуальним є наголос на комунікації з громадськістю. Залучення мешканців до обговорення тарифів, умов договорів і прозорість процесів створюють атмосферу довіри і сприяють легітимізації проектів. Використання партисипативних моделей управління і сучасних цифрових платформ допоможе знизити соціальне напруження і забезпечити сталий розвиток.

Таким чином, перспективи розвитку ДПП у комунальному господарстві є вельми обнадійливими. При правильній організації, адаптації законодавства і підвищенні компетентності учасників партнерства можна очікувати значного покращення якості житлово-комунальних послуг, підвищення інвестиційної привабливості територій та зміцнення соціальної стабільності. Реалізація таких завдань має стратегічне значення для сталого розвитку українських громад і забезпечення гідного рівня життя населення.

Література

1. Запатріна І.В. Формування політики державно-приватного партнерства у публічному секторі: інституційний аспект. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2021. № 4. С. 45–54.
2. Мамонова І.О. Публічно-приватне партнерство у модернізації комунального господарства: проблеми та перспективи. *Фінанси України*. 2021. № 9. С. 45–53.
3. Бачинська Н.Я. Інституційні чинники реалізації державно-приватного партнерства в муніципальному управлінні. *Економіка та держава*. 2020. № 11. С. 67–71.
4. Hodge G., Greve C. Public-private partnerships: governance scheme or language game? *Australian Journal of Public Administration*. 2017. № 76(3). P. 305–318.
5. Забаштанський М.М., Сідор І.П. Державно-приватне партнерство у забезпеченні сталого соціально-економічного розвитку територіальних громад. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 6. С. 18–23.
6. Комарницька Г.О. Класифікація проектів державно-приватного партнерства. *Бізнес Інформ*. 2019. № 5. С. 50–55.
7. Островський І.А., Юхнов Б.Ю. Особливості фінансового моделювання діяльності підприємств житлово-комунального господарства в умовах публічно-приватного партнерства/ Розвиток методів управління підприємствами сфери послуг: колективна монографія / за заг. ред. канд. техн. наук, доц. Гусарова О.О. Харків: УІПА. 2015. С. 105–138.
8. Ющенко Н.В., Дячек В.В., Ковтун М.В. Публічно-приватне партнерство в Україні та європейських країнах. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2019. № 9. С. 80–90.
9. Зубик Н.А. Соціально-економічні наслідки реалізації ДПП у містах України. *Регіональна економіка*. 2021. № 1. С. 102–109.
10. Мамонова І.О. Залучення приватного капіталу у модернізацію комунальної інфраструктури: світовий досвід і перспективи для України. *Економіка та держава*. 2022. № 3. С. 78–85.
11. Бачинська Н.Я. Інституційні умови успішної реалізації проектів державно-приватного партнерства на муніципальному рівні. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2020. Вип. 2. С. 102–110.
12. Hodge G., Greve C. Public-Private Partnerships: An International Performance Review. *Public Administration Review*. 2018. Vol. 78. Issue 3. P. 317–327. <https://doi.org/10.1111/puar.12821>
13. Momot T., Savenko K. Economic and organizational aspects of public-private partnership under institutional instability. *Journal of Public Administration and Policy Research*. 2020. Vol. 12. Issue 5. P. 89–101.

References

1. Zapatrina, I.V. (2021) 'Formation of public-private partnership policy in the public sector: institutional aspect', *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok* [State Governance: Improvement and Development], No. 4, pp. 45–54.
2. Mamonova, I.O. (2021) 'Public-private partnership in the modernization of municipal utilities: problems and prospects', *Finansy Ukrainy* [Finance of Ukraine], No. 9, pp. 45–53.
3. Bachynska, N.Ya. (2020) 'Institutional factors of public-private partnership implementation in municipal management', *Ekonomika ta derzhava* [Economics and State], No. 11, pp. 67–71.
4. Hodge, G. and Greve, C. (2017) 'Public-private partnerships: governance scheme or language game?', *Australian Journal of Public Administration*, 76(3), pp. 305–318.
5. Zabashchanskyi, M.M. and Sidor, I.P. (2023) 'Public-private partnership in ensuring sustainable socio-economic development of territorial communities', *Investytsii: praktyka ta dosvid* [Investments: Practice and Experience], No. 6, pp. 18–23.
6. Komarnytska, H.O. (2019) 'Classification of public-private partnership projects', *Biznes Inform* [Business Inform], No. 5, pp. 50–55.
7. Ostrovskiy, I.A. and Yukhnov, B.Yu. (2015) 'Features of financial modeling of housing and communal services enterprises under public-private partnership', in Husarov, O.O. (ed.) *Development of management methods for service enterprises: collective monograph*. Kharkiv: UIPA, pp. 105–138.
8. Yushchenko, N.V., Dyachek, V.V. and Kovtun, M.V. (2019) 'Public-private partnership in Ukraine and European countries', *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok* [State Governance: Improvement and Development], No. 9, pp. 80–90.
9. Zubyk, N.A. (2021) 'Socio-economic consequences of PPP implementation in Ukrainian cities', *Regionalna ekonomika* [Regional Economy], No. 1, pp. 102–109.
10. Mamonova, I.O. (2022) 'Attracting private capital to modernization of municipal infrastructure: world experience and prospects for Ukraine', *Ekonomika ta derzhava* [Economics and State], No. 3, pp. 78–85.
11. Bachynska, N.Ya. (2020) 'Institutional conditions for successful implementation of public-private partnership projects at the municipal level', *Scientific Bulletin of Uzhgorod University*, Issue 2, pp. 102–110.
12. Hodge, G. and Greve, C. (2018) 'Public-Private Partnerships: An International Performance Review', *Public Administration Review*, 78(3), pp. 317–327. doi: 10.1111/puar.12821.
13. Momot, T. and Savenko, K. (2020) 'Economic and organizational aspects of public-private partnership under institutional instability', *Journal of Public Administration and Policy Research*, 12(5), pp. 89–101.

УДК 330.3:336.7

Корнилюк Роман Васильович

доктор економічних наук,

професор кафедри банківської справи та страхування

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

Kornyliuk Roman

Doctor of Economic Sciences, Professor,

Professor of the Banking and Insurance Department

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

ORCID: 0000-0002-4615-5468

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-7-11236

РЕЗУЛЬТАТИ ДІЯЛЬНОСТІ ВЕЛИКОГО БІЗНЕСУ УКРАЇНИ В УМОВАХ СТРУКТУРНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТА ПОВНОМАСШТАБНОЇ ВІЙНИ

THE PERFORMANCE OF BIG BUSINESS IN UKRAINE DURING STRUCTURAL CHANGE AND FULL-SCALE WAR

Анотація. Вступ. В умовах триваючої повномасштабної війни в Україні особливої актуальності набуває дослідження і постійний моніторинг структурних трансформацій великого бізнесу. У даній статті фокусується увага на результатах топ 1000 компаній за доходами 2024 року. Детальний аналіз впливу змін у складі найбільших підприємств на стійкість економіки та ефективність державної політики в умовах нових реалій вимагає агрегації фінансових індикаторів топ-компаній, аналітичного огляду ключових тенденцій та вивчення напрямків трансформації секторально-регіональної структури великого бізнесу України.

Мета. Мета дослідження полягає у визначенні основних секторальних і регіональних трендів розвитку топ 1000 найбільших за доходами компаній України впродовж 2024 року в умовах структурної трансформації під час повномасштабної війни, що дає змогу на основі аналізу даних сформулювати комплекс рекомендацій стосовно макрофінансової стійкості та економічного розвитку.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є офіційні статистичні дані фінансової звітності юридичних осіб за 2024 рік, отримані з бази даних аналітичної системи YouControl. На першому етапі було здійснено попереднє очищення масиву даних від суб'єктів з некомерційною організаційно-правовою формою, а також від записів з ознаками очевидних помилок. Після валідації даних було здійснено ранжування підприємств за обсягами чистого доходу від реалізації продукції, що дозволило сформувати ренкінг 1000 найбільших компаній України за підсумками 2024 року. Отриману вибірку доповнено структурованою інформацією про місце реєстрації компаній, дату створення, правову форму, основний КВЕД. Подальша агрегація фінансових даних відбувалась за факторами секторальної та регіональної приналежності підприємств вибірки.

Результати. Аналіз корпоративних доходів свідчить про уповільнення зростання реальних фінансових результатів великого бізнесу України у 2024-першій половині 2025 року через вичерпання «ефекту відскоку» після рецесії та відсутність нових драйверів зростання. Попри війну, найбільші компанії демонструють адаптацію, зокрема в Києві, Дніпропетровській і Полтавській областях, тоді як активність знижується в регіонах, наближених до зони бойових дій. Найбільше постраждали споживчі галузі, телеком, ІТ, енергетика, тоді як машинобудування, фармацевтика, агросектор і металургія стабілізуються або зростають. Економічну активність підтримують держвидатки та міжнародна допомога.

Перспективи. У подальших наукових дослідженнях доцільно зосередити увагу на вивченні наслідків структурних трансформацій у галузевій структурі великого бізнесу для макрофінансової стійкості економіки України в умовах воєнного стану. Також актуальним є поглиблення аналітики стратегічних підходів до формування секторальної та регіональної економічної політики на етапі післявоєнного відновлення.

Ключові слова: великий бізнес, макрофінансова стабільність, ризик-орієнтоване управління, проектне фінансування, аналіз ринків, аналіз трендів, регіональна економіка.

Summary. Introduction. In the context of the ongoing full-scale war in Ukraine, research and monitoring of structural transformations of big business are actual and relevant. This article focuses on the results of the top 1000 companies by revenue in 2024. A detailed analysis of the impact of changes in the composition of the largest enterprises on the sustainability of the economy and the effectiveness of public policy in the new realities requires aggregation of top companies' financial indicators, analytical review of key trends and study of the directions of transformation of the sectoral and regional structure of large business in Ukraine.

Purpose. The purpose of the study is to identify the main sectoral and regional trends in the development of the top 1000 largest companies in Ukraine in 2024 in the context of structural transformation during a full-scale war, which allows to formulate a set of recommendations for macrofinancial stability and economic development based on data analysis.

Materials and methods. The research is based on official statistical data of financial statements of legal entities for 2024, obtained from the database of the YouControl analytical system. At the first stage, the data set was preliminarily cleaned from entities with a non-commercial legal form, as well as from records with signs of obvious errors. After the data validation, the companies were ranked by net sales revenue, which allowed us to form a ranking of the 1000 largest companies in Ukraine in 2024. The obtained sample was supplemented with structured information on the place of registration of companies, date of establishment, legal form, and main KVED. Further aggregation of financial data was carried out by the factors of sectoral and regional affiliation of the sample companies.

Results. An analysis of corporate earnings shows a slowdown in the growth of the real financial results of Ukraine's large businesses in 2024 and the first half of 2025 due to the exhaustion of the "rebound effect" after the recession and the lack of new growth drivers. Despite the war, the largest companies are adapting, particularly in Kyiv, Dnipro, and Poltava regions, while activity is declining in regions close to the war zone. Consumer, telecom, IT, and energy industries have been hit hardest, while machine building, pharmaceuticals, agriculture, and metals are stabilizing or growing. Economic activity is supported by government spending and international assistance.

Discussion. Further research should focus on the consequences of structural transformations in the sectoral structure of large business for the macro-financial stability of Ukraine's economy under martial law. It is also relevant to deepen the analysis of strategic approaches to the formation of sectoral and regional economic policy at the stage of post-war recovery.

Key words: big business, macrofinancial stability, risk-oriented management, project finance, market analysis, trend analysis, regional economy.

Постановка проблеми. В умовах повномасштабної війни набуває особливої актуальності дослідження діяльності найбільших компаній України за обсягом отриманих доходів, адже підприємства великого бізнесу визначають можливості фінансування бюджетних видатків, рівень макрофінансової стійкості та здатність економіки до адаптації. Продовжуючи серію досліджень автора вибірки топ 1000 найбільших компаній за обсягами доходів у 2023 р. [1], у даній статті фокусується увага на результатах представників великого бізнесу за підсумками 2024 року. Адже, як засвідчують отримані дані відкритих джерел, зміни у галузевій структурі та регіональному розподілі доходів топ компаній продовжуються. Детальний аналіз впливу цих змін на стійкість економіки та ефективність державної політики в умовах нових реалій не можливий без агрегації фінансових індикаторів топ-компаній, аналітичного огляду ключових тенденцій та вивчення напрямків трансформації секторально-регіональної структури великого бізнесу України.

У 2024 році тисяча найбільших підприємств України забезпечила 52% сукупного чистого доходу країни від реалізації продукції [2; 3]. Це свідчить про їхню вагомую роль в економіці країни. Ці підприємства охоплюють широкий спектр економічних сфер, зокрема енергетику, аграрний сектор, інформаційні технології, торгівлю та промислове виробництво. Попри загальне посилення лідерських

позицій найбільших компаній, спостерігаються зрушення у їхньому галузевому складі: на тлі інфляції, демографічного тиску та наслідків війни зафіксовано скорочення доходів у споживчих і видобувних секторах, тоді як зростання або стабілізацію демонструють машинобудування, фармацевтика, легка промисловість та інші експортноорієнтовані галузі. Значущі просторові відмінності також чинять вплив на динаміку формування доходів: понад 50% підприємств сконцентровано в Києві, тоді як інші провідні індустріальні області теж здійснюють істотний внесок у сукупні макроекономічні показники. Це зумовлює потребу у поглибленому дослідженні зазначених процесів, що є критично важливим для ідентифікації основних тенденцій трансформації національної економіки та обґрунтування стратегічних пріоритетів її подальшого зростання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми діяльності бізнесу в умовах російсько-української війни стають предметом дедалі більшої кількості наукових досліджень. Це зумовлено потребою пошуку ефективних підходів до адаптації та підтримки підприємств у кризових умовах. Суттєвий вклад у дослідження даної проблематики здійснили такі фахівці як А. Длігач [4], М. Самойлюк [5], М. Клімак, Т. Вландас [6], О. Коваленко, М. Сосновська [7] та інші. Аналітичні підходи, використані згаданими авторами, охоплюють широкий спектр — від якісних досліджень на основі опитувань пред-

ставників бізнесу з подальшим розрахунком Індексу ділової активності UBI [4], до кількісного аналізу емпіричних часових рядів із різних секторів економіки [5; 6], а також систематизації нових знань і фактів щодо трансформації бізнес-середовища в умовах воєнного стану [7]. Значну аналітичну цінність становлять також регулярні звіти таких установ, як Центр економічної стратегії [2], Інститут економічних досліджень та політичних консультацій [5], Європейська бізнес-асоціація [6] та Національний банк України [7], які поєднують результати опитувань бізнесу з аналізом тенденцій макрофінансових індикаторів. У той же час спостерігається нестача прикладних досліджень із використанням макро-, секторального та регіонального аналізу, заснованого на агрегованих мікроданих фінансової звітності підприємств, що дозволяє глибше осмислити поточні тенденції розвитку великого та середнього бізнесу; ця стаття є одним із перших кроків до заповнення зазначеної прогалини у знаннях про вплив війни на бізнес-середовище України.

Метою статті є визначення основних секторальних і регіональних трендів розвитку топ 1000 найбільших за доходами компаній України впродовж 2024 року в умовах структурної трансформації під час повномасштабної війни, що дає змогу на основі аналізу даних сформулювати комплекс рекомендацій стосовно макрофінансової стійкості та економічного розвитку.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є офіційні статистичні дані фінансової звітності юридичних осіб за 2024 рік, отримані з бази даних аналітичної системи YouControl Market [2]. На першому етапі було здійснено попереднє очищення масиву даних від суб'єктів з «некомерційною» організаційно-правовою формою, а також від записів з ознаками очевидних помилок (зокрема, підприємств малого бізнесу, які, ймовірно, некоректно заповнили звітність у невідповідних одиницях виміру).

Після валідації даних було здійснено ранжування підприємств за обсягами чистого доходу від реалізації продукції, що дозволило сформувати ренкінг 1000 найбільших компаній України за підсумками 2024 року. Отриману вибірку доповнено структурованою інформацією про місце реєстрації компаній (місто, область), дату створення, правову форму, основний КВЕД. Згідно з останнім кожній компанії присвоєно узагальнений маркер сектора економіки, релевантний для аналітичних цілей дослідження. Okремо зазначимо, що банківські установи та значна частина небанківських фінансових посередників були виключені з вибірки у зв'язку з особливостями фінансової звітності, які не містять показника «чистий дохід» у формі № 2 (звіт про фінансові результати).

З метою підвищення точності класифікації за видами діяльності, дані про основний КВЕД були додатково перевірені та уточнені через офіційні вебсайти компаній та інші відкриті джерела, що

дозволило скоригувати фактичну спеціалізацію підприємств у межах фінальної вибірки.

Виклад основного матеріалу. За підсумками 2024 року сукупний обсяг чистого доходу від реалізації продукції тисячі найбільших підприємств України становив 8,2 трлн. грн, що перевищує аналогічний показник попереднього року на 15%. Попри уповільнення темпів зростання в умовах третього року повномасштабної війни, великий бізнес демонструє збереження спроможності до формування доходів та забезпечення прибутковості. У межах дослідження здійснено агрегування показників чистого доходу від реалізації продукції топ-1000 найбільших українських компаній за галузевою та регіональною ознаками, а також проведено порівняльний аналіз із даними попередніх періодів.

Секторальна структура великого бізнесу України. До складу тисячі найбільших компаній України за обсягом чистого доходу у 2024 році входять представники широкого кола галузей національної економіки (табл. 1).

Найбільшу чисельність серед них мають підприємства харчової промисловості (140 компаній), сільськогосподарства (113), електроенергетики (109) та нафтогазового сектору (101). У секторах оптової та роздрібної торгівлі, а також машинобудування кількість компаній, включених до вибірки, перевищує 50 одиниць у кожному.

Згідно з результатами ранжування за обсягом чистого доходу, перше місце у структурі доходів топ-1000 підприємств посіла електроенергетика — майже 1,4 трлн. грн або 16,7% від загального обсягу. За підсумками 2024 року цей сектор випередив нафтогазову галузь, частка якої зменшилась до 15,4% (табл. 1).

Третє місце за обсягами реалізації продукції займає роздрібна торгівля, частка якої в загальних доходах скоротилася з 10,6% до 9,6%. Далі йдуть сільське господарство (8,9%), що випередило харчову промисловість (8,4%). Металургійна галузь, попри незначне зростання частки з 6,5% до 6,9%, посідає шосту позицію. У сегменті середньої концентрації доходів (3–6% від загальної суми) зберігаються такі галузі, як оптова торгівля, транспорт і логістика, тютюнова промисловість, фармацевтика, машинобудування, торгівля автотранспортом та хімічна промисловість. Сектори інформаційних технологій та телекомунікацій демонструють тенденцію до поступового скорочення частки в загальній структурі доходів великого бізнесу — з 1,1% до 1% відповідно.

Аналіз показників рентабельності засвідчив, що при значних обсягах доходів електроенергетика та роздрібна торгівля характеризуються низьким рівнем чистої маржі (0,6% та 1,3% відповідно), що може свідчити про високу конкуренцію або підвищену витратність бізнес-процесів в умовах воєнної економіки. Лідерами за обсягом прибутку стали нафтогазовий (57 млрд. грн) та аграрний сектори (38 млрд.

грн). Найвищі відносні показники рентабельності продажу зафіксовано у сферах реклами та маркетингу (32%), телекомунікацій (22%), меблевого виробництва (14%) та інформаційних технологій (13%).

Динаміка секторальної трансформації великого бізнесу. У 2024 році склад переліку 1000 найбільших компаній України оновився на 22% порівняно з попереднім роком, що засвідчує значну динаміку в середовищі великого бізнесу. Із ренкінгу вибуло 216 компаній, що пояснюється переважно зменшенням обсягів реалізації, банкрутствами або

фізичним знищенням потужностей, а також несвоєчасним або відсутнім поданням фінансової звітності. Найбільші втрати зафіксовано у нафтогазовому секторі, а також серед оптової і роздрібною торгівлі, тоді як до вибірки увійшли нові гравці з аграрної та фармацевтичної сфер.

Сумарний чистий дохід компаній із топ 1000 за підсумками 2024 року сягнув 8,2 трлн. грн, що на 15% більше за аналогічний показник 2023 року. Враховуючи інфляцію на рівні 12%, реальний приріст доходів становив лише близько 3%, що свідчить про уповіль-

Таблиця 1

1000 найбільших компаній України у розрізі секторів економіки у 2024 р.

Сектор	Чистий дохід компаній, млрд. грн, 2024 рік	Сукупна частка компаній в доходах топ 1000, %, 2024 рік	Приріст частки сектору в доходах топ 1000, 2024, п.п.	Кількість компаній в топ 1000, 2024 рік
Електроенергетика	1372.8	16.7	0.7	109
Нафтогазовий сектор	1267.0	15.4	-1.4	101
Роздрібна торгівля	788.0	9.6	-1.1	55
Сільське господарство	731.8	8.9	1.8	113
Харчова промисловість	687.5	8.4	0.1	140
Металургія	568.9	6.9	0.4	47
Оптова торгівля	352.2	4.3	-1.0	63
Транспорт і логістика	338.9	4.1	0.1	34
Тютюнове виробництво	330.5	4.0	0.1	17
Фармацевтика	286.5	3.5	0.4	47
Машинобудування	281.9	3.4	0.8	53
Торгівля автотранспортом	259.4	3.2	0.1	49
Хімічна промисловість	252.3	3.1	0.6	44
Вугільна промисловість	99.9	1.2	-0.4	6
Телекомунікації	81.4	1.0	-0.1	6
Інформаційні технології	78.8	1.0	-0.2	20
Будівництво	76.9	0.9	0.0	19
Деревообробно-паперова промисловість	64.3	0.8	-0.1	13
Нерудна промисловість	58.3	0.7	-0.1	15
Азартні ігри та лотереї	53.9	0.7	-0.1	8
Фінанси	53.4	0.6	-0.4	12
Коксохімічна промисловість	38.9	0.5	0.1	2
Готельно-ресторанний бізнес	21.3	0.3	-0.1	2
Операції з нерухомістю	20.6	0.2	0.0	3
Легка промисловість	20.2	0.2	0.1	5
Наукові дослідження	10.3	0.1	-0.2	4
Реклама і маркетинг	9.4	0.1	0.0	4
Водопостачання та утилізація	8.7	0.1	0.0	3
Охорона здоров'я	8.4	0.1	0.0	3
Меблева промисловість	7.8	0.1	0.0	2
Архітектура та інжиніринг	2.4	0.0	-0.3	1
Усього	8232.5	100.0	-	1000

Джерело: розроблено автором на основі [2]

нення темпів зростання великого бізнесу в умовах важкої війни. Окремі галузі, зокрема оптова торгівля, вугільна промисловість, готельно-ресторанний бізнес, ІТ та сектор наукових досліджень, демонструють навіть номінальне зниження доходів.

Спостерігається також зменшення частки у загальних доходах топ 1000 з боку традиційно потужних секторів: нафтогазового (–1,4 п.п.), роздрібною торгівлі (–1,1 п.п.), оптової торгівлі (–1 п.п.), вугільної промисловості та телекомунікацій. Така динаміка зумовлена як прямими наслідками воєнних дій (втрата активів, логістичні труднощі), так і структурними зрушеннями: зниженням споживчого попиту, кадровими дефіцитами, а також релокацією бізнесу. Натомість низка секторів демонструє суттєве зростання виторгу: машинобудування (+52%), хімічна промисловість (+45%), сільське господарство (+44%). Зростання частки в доходах ренкінгу спостерігається у сільському господарстві (+1,8 п.п.), машинобудуванні (+0,8 п.п.), енергетиці, хімічній промисловості та фармацевтиці, що відображає по-

ступове переорієнтування української економіки в умовах війни.

Географічна концентрація найбільших компаній України. У 2024 році місто Київ залишається беззаперечним центром концентрації великого бізнесу в Україні: тут зареєстровано 426 компаній, які сукупно забезпечують понад 52% загального обсягу доходів топ 1000 підприємств. Ще 26% чистих доходів від реалізації продукції припадає на великі компанії, зареєстровані в промислово розвинених регіонах — Дніпропетровській, Київській, Львівській та Запорізькій областях. П'ятірку лідерів за рівнем доходів доповнюють Полтавська, Одеська, Черкаська, Вінницька та Волинська області, частка кожної з яких коливається в межах 1,9–2,7%. Водночас у решті регіонів країни сумарний внесок кожного в доходи першої тисячі компаній не перевищує 1,6%.

Найменша кількість представників великого бізнесу спостерігається в Чернівецькій (7 компаній) та Донецькій (5 компаній) областях. При цьому підприємства, зареєстровані в Автономній Республіці

Таблиця 2

1000 найбільших компаній України у розрізі регіонів держреєстрації за підсумками 2024 р.

№	Регіон	Кількість компаній з топ 1000, 2024 рік	Чистий дохід компанії, млрд. грн, 2024 рік	Сукупна частка компаній в доходах топ 1000, %, 2024 рік
1	Київ	426	4 283.4	52.0%
2	Дніпропетровська обл.	94	1 051.2	12.8%
3	Київська обл.	67	506.3	6.1%
4	Львівська обл.	57	368.9	4.5%
5	Запорізька обл.	24	229.3	2.8%
6	Полтавська обл.	43	226.3	2.7%
7	Одеська обл.	34	189.0	2.3%
8	Черкаська обл.	29	188.2	2.3%
9	Вінницька обл.	31	178.0	2.2%
10	Волинська обл.	21	154.2	1.9%
11	Харківська обл.	31	131.3	1.6%
12	Миколаївська обл.	14	93.5	1.1%
13	Житомирська обл.	13	86.8	1.1%
14	Закарпатська обл.	12	69.1	0.8%
15	Івано-Франківська обл.	12	65.6	0.8%
16	Тернопільська обл.	15	65.4	0.8%
17	Донецька обл.	5	65.4	0.8%
18	Хмельницька обл.	15	64.2	0.8%
19	Кіровоградська обл.	16	59.7	0.7%
20	Чернігівська обл.	13	48.9	0.6%
21	Сумська обл.	10	42.4	0.5%
22	Рівненська обл.	11	35.9	0.4%
23	Чернівецька обл.	7	29.5	0.4%
	Усього	1 000	8 232.5	100.0%

Джерело: розроблено автором на основі [2]

Крим, Луганській та Херсонській областях, повністю відсутні в переліку топ 1000 через наслідки збройної агресії РФ та окупацію відповідних територій (табл. 2).

Результати аналізу підтверджують, що географічна структура великого бізнесу в Україні продовжує адаптуватися до умов війни, формуючи нову просторову конфігурацію. Зміни, ініційовані повномасштабним вторгненням у 2022 році, зумовили зміщення бізнес-активності на користь більш безпечних регіонів у центрі та заході країни. Попри загальні втрати, великі підприємства демонструють здатність до збереження операційної діяльності у промислових осередках, віддалених від лінії фронту, тоді як у традиційно потужних, але уражених війною регіонах — таких як Одеська, Харківська, Донецька, Луганська та Херсонська області — спостерігається істотне згортання бізнес-присутності.

Регіональні тренди розвитку великого бізнесу. У 2024 році регіональна структура сукупного виторгу першої тисячі найбільших підприємств України зазнала помірних, але показових змін. Столиця традиційно зберегла лідерство: компанії, зареєстровані в місті Києві, забезпечили приріст чистих доходів на 570 млрд. грн (+15% порівняно з 2023 роком), що супроводжувалося збільшенням частки в загальному виторзі топ 1000 на 0,2 процентного пункта. Вагомий приріст обсягів реалізації продемонстрували також компанії з Дніпропетровської (+175 млрд. грн; +20%) та Полтавської (+62 млрд. грн; +38%) областей, кожна з яких додала по 0,5 п.п. до частки в доходах вибірки.

Найбільше зростання у відносному вираженні зафіксовано в Закарпатській області, де сукупний дохід підприємств топ 1000 збільшився на 97% (+34 млрд. грн). Натомість у Львівській області темпи приросту значно сповільнилися порівняно з попередніми роками і становили лише 0,8% (+2,8 млрд. грн). Найбільше зниження частки у загальному виторзі спостерігалось в Одеській області (–0,9 п.п. або –37 млрд. грн). Скорочення доходів також торкнулося Харківської (–0,4 п.п.), Донецької (–0,3 п.п.) та Сумської (–0,1 п.п.) областей, що пояснюється близькістю до бойових дій і погіршенням безпекової ситуації.

Водночас, незважаючи на перебування в зоні підвищеного ризику, великі підприємства Запорізької та Миколаївської областей демонструють ознаки антикрихкості. У цих регіонах зафіксовано приріст сукупного виторгу відповідно на 48 млрд. грн (+0,3 п.п.) та 32 млрд. грн (+0,3 п.п.), що свідчить про поступове відновлення бізнес-активності. Загалом, корпоративний сектор Півдня та Сходу країни, попри масштабні руйнування та безпекові виклики, зберігає істотне значення в економічній системі України.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Аналіз динаміки корпоративних доходів засвідчив подальше уповільнення темпів зростання реальних фінансових результатів великого бізнесу України у 2024 році. Це зумовлено вичерпанням «ефекту відскоку» після глибокої економічної рецесії, спричиненої повномасштабною війною, та відсутністю нових інвестиційних і внутрішньоекономічних драйверів зростання. Попри це, збереження позитивної динаміки у низці секторів в умовах воєнного конфлікту свідчить про відносну адаптацію найбільших компаній до кризи.

Регіональний розподіл доходів демонструє посилення позицій Києва, а також індустріально розвинених Дніпропетровської та Полтавської областей, що зміцнили свої ролі як центри великого бізнесу. Водночас фіксується суттєве скорочення активності в Харківській, Одеській, Донецькій та Сумській областях, зумовлене безпековими ризиками та логістичними обмеженнями. Певну стійкість демонструють Запорізька та Миколаївська області, попри географічну близькість до зони бойових дій.

У галузевому вимірі найбільшого зниження зазнали сектори, орієнтовані на кінцевого споживача, — зокрема торгівля, телеком, ІТ, HoReCa — що пов'язано з падінням купівельної спроможності, демографічними втратами та інфляційним тиском. Також відзначено зменшення доходів у нафтогазовій та вугільній промисловості через пряму шкоду від воєнних дій. Водночас зафіксовано зростання або стабілізацію у низці важливих секторів, зокрема машинобудуванні, фармацевтиці, електроніці, легкій промисловості. У 2024 році почали відновлювати свої позиції й традиційні експортноорієнтовані галузі — електроенергетика, агросектор, харчова, хімічна промисловість та металургія. Ключову роль у підтримці економічної активності відіграють державні видатки, зокрема оборонного спрямування, а також фінансова допомога міжнародних партнерів, що забезпечує макростабільність.

У подальших академічних дослідженнях доцільно акцентувати увагу на вивченні наслідків трансформацій у галузевій структурі великого бізнесу для загальної фінансової стабільності економіки України в умовах воєнного часу. Окремо слід оцінити результативність урядових ініціатив із підтримки переробної промисловості. Варто також проаналізувати роль зафіксованого зростання традиційних експортних напрямів та сектору військових технологій у формуванні довгострокових економічних орієнтирів. Такі дослідження сприятимуть вдосконаленню державної економічної стратегії, спрямованої на забезпечення стійкого розвитку, відновлення та модернізації країни.

Література

1. Корнелиук Р. В. Великий бізнес України в умовах повномасштабної війни: динаміка розвитку топ 1000 компаній. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: «Економічні науки». 2024. № 8. URL: <https://www.inter-nauka.com/issues/economic2024/8/10294> (дата звернення: 24.07.2025).
2. Державна служба статистики України: офіційний вебсайт. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 24.07.2025).
3. *YouControl Market*: офіційний вебсайт. URL: <https://youcontrol.market/> (дата звернення: 24.07.2025).
4. Длігач А. Сценарій зростання ВВП України до трильйона доларів. *Економічна правда*. 2025. URL: <https://epravda.com.ua/finances/scenariy-zrostannya-vvp-ukrajini-do-trilyona-dolariv-809203/> (дата звернення: 24.07.2025).
5. Самойлюк М. Трекер економіки України під час війни. *Центр економічної стратегії*. 2025. URL: <https://ces.org.ua/tracker-economy-during-the-war/> (дата звернення: 24.07.2025).
6. Klymak M., Vlandas T. Governance in times of war: Public procurement in Ukraine. *PlosOne*. 2024. URL: <https://journals.plos.org/plosone/article?id=10.1371/journal.pone.0305344> (дата звернення: 24.07.2025).
7. Коваленко О., Сосновська М. Особливості економічної діяльності українського бізнесу в умовах війни. *Молодий вчений*. 2025. № 1 (132): 169–176.
8. Нове Щомісячне опитування підприємств. Український бізнес під час війни. *Інститут економічних досліджень та політичних консультацій*. 2025. Вип. 37. URL: http://www.ier.com.ua/ua/proekt_dilova_dumka/survey (дата звернення: 24.07.2025).
9. Європейська бізнес-асоціація. Бізнес в умовах війни. *NV-Бізнес*. 2022. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/economics/ukrajinskiy-biznes-pokrashchiv-ocinku-finansovoji-stiykosti-opituvannya-yeba-infografika-50262837.html> (дата звернення: 24.07.2025).
10. Щомісячний макроекономічний та монетарний огляд: липень 2025 року. *Національний банк України*. 2025. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/makroekonomichniy-ta-monetarniy-oglyad-lipen-2025-roku> (дата звернення: 24.07.2025).

References

1. Kornyliuk, R. (2024). Velykyj biznes Ukrayiny v umovah povnomasshtabnoyi vijny: dynamika rozvytku top 1000 kompanij [Big business in ukraine under a full-scale war: development dynamics of top 1000 companies]. *Internauka*. 2024. Vol. 8. URL: <https://www.inter-nauka.com/issues/economic2024/8/10294> [in Ukrainian].
2. YouControl Market. Official website. URL: <https://youcontrol.market/>
3. State Statistics Service of Ukraine. Official website. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> [in Ukrainian].
4. Dligach, A. (2025). Scenarij zrostannya VVP Ukrayiny do tryljona dolariv [Scenario of Ukraine's GDP Growth to One Trillion Dollars]. *Ekonomichna pravda*. 2025. URL: <https://epravda.com.ua/finances/scenariy-zrostannya-vvp-ukrajini-do-trilyona-dolariv-809203/> [in Ukrainian].
5. Samoiliuk, M. (2025). Treker ekonomiky Ukrainy pid chas viiny [Tracker of Ukraine's economy during the war]. *Centre of Economic Strategy*. 2025. URL: <https://ces.org.ua/tracker-economy-during-the-war/> [in Ukrainian].
6. Klymak M., Vlandas T. (2024). Governance in times of war: Public procurement in Ukraine. *PlosOne*. URL: <https://journals.plos.org/plosone/article?id=10.1371/journal.pone.0305344>.
7. Kovalenko O., Sosnovska M. (2025). Osoblyvosti ekonomichnoyi diyalnosti ukrajinskoho biznesu v umovakh vijny [Features of the Economic Activity of Ukrainian Business in Wartime Conditions]. *Young Scientist*. No. 1 (132). 169–176. [in Ukrainian].
8. IED (2025). Nove Shchomisiachne opytuvannya pidpriemstv. Ukrainyskiy biznes pid chas viiny [New Monthly Business Survey. Ukrainian business during the war]. URL: http://www.ier.com.ua/ua/proekt_dilova_dumka/survey [in Ukrainian].
9. European Business Association (2022). Biznes v umovakh viiny [Business under the war]. *NV-Biznes*. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/economics/ukrajinskiy-biznes-pokrashchiv-ocinku-finansovoji-stiykosti-opituvannya-yeba-infografika-50262837.html> [in Ukrainian].
10. NBU (2025). Shchomisiachnyi makroekonomichnyi ta monetarnyi ohliad: lypen 2025 roku [Monthly macroeconomic and monetary review: July 2025]. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/makroekonomichniy-ta-monetarniy-oglyad-lipen-2025-roku> [in Ukrainian].

УДК 336.71(477)

Нечипорук Наталія Віталіївна

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри обліку, аудиту та оподаткування
Національна академія статистики, обліку та аудиту*

Nechyporuk Nataliia

*PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Accounting, Auditing and Taxation
National Academy of Statistics, Accounting and Audit
ORCID: 0000-0001-9547-8557*

Агамас Олександр Петрович

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри обліку, оподаткування та управління фінансово-економічною безпекою
Дніпровський державний аграрно-економічний університет*

Atamas Oleksandr

*PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Accounting, Taxation and
Management of Financial and Economic Security
Dnipro State Agrarian and Economic University
ORCID: 0000-0002-7511-8586*

Губарик Ольга Миколаївна

*кандидат економічних наук, доцент,
в.о. завідувача кафедри обліку,
оподаткування та управління фінансово-економічною безпекою
Дніпровський державний аграрно-економічний університет*

Hubaryk Olha

*PhD in Economics, Associate Professor,
Acting Head of Accounting, Taxation and Financial and
Economic Security Department
Dnipro State Agrarian and Economic University
ORCID: 0000-0002-3296-2074*

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-7-11258

**ЦИФРОВІ АКТИВИ У ЛАНЦЮГАХ ПОСТАЧАННЯ:
СТАНДАРТИ ОБЛІКУ МСФЗ ДЛЯ ТРАНСГРАНИЧНИХ
ОПЕРАЦІЙ ТА АУДИТОРСЬКІ РИЗИКИ**

**DIGITAL ASSETS IN SUPPLY CHAINS:
IFRS ACCOUNTING STANDARDS FOR CROSS-BORDER
TRANSACTIONS AND AUDIT RISKS**

Анотація. Вступ. У статті проведено всебічний аналіз нормативно-правового регулювання бухгалтерського обліку та оподаткування криптовалют в зарубіжних країнах та Україні, що є надзвичайно актуальним питанням у світі фінансів та новітніх технологій. Розглянуто класифікацію криптовалют як нематеріальних активів у відповідності до міжнародних стандартів бухгалтерського обліку (МСФЗ), а також національних регуляторних підходів, що дозволяє зрозуміти їх правову природу та вплив на фінансову звітність підприємств.

Мета. Важливо відзначити, що стандарт IFRS 102 надає можливість оцінки криптовалют за моделлю собівартості або переоцінки. Це, у свою чергу, має значний вплив на фінансову звітність компаній, оскільки вибір моделі може визначити,

яким чином активи відображаються у балансі та звіті про прибутки і збитки. У статті також підкреслюється, що правова природа криптовалют є предметом активних дискусій у рамках законодавства ЄС, США, Німеччини та інших країн. Це викликано необхідністю гармонізації нормативних актів та усунення відмінностей у підходах до оподаткування криптовалютних операцій, що ускладнює ведення бізнесу в міжнародному контексті.

Матеріали і методи. Проаналізовано міжнародні моделі оподаткування, зосереджуючи увагу на різних підходах до класифікації криптовалют як активів, інструментів інвестування або засобу обміну. Це важливо для визначення податкових зобов'язань та розробки стратегій управління ризиками, пов'язаними з операціями з криптовалютами.

Результати. На основі проведеного аналізу запропоновано конкретні напрями вдосконалення бухгалтерського обліку криптовалют, зокрема враховуючи регламент MiCA (Маркет у криптоактивах) Європейського Союзу, який сприяє створенню більш чітких правил для регулювання криптографічних активів. Також заслуговують на увагу рекомендації Організації економічного співробітництва і розвитку (ОЕСР) щодо податкової звітності, які можуть слугувати основою для формування ефективної системи оподаткування в Україні.

Перспективи. Цей комплексний підхід до вивчення нормативно-правового регулювання та оподаткування криптовалют є важливим для формування зрозумілої та прозорої фінансової екосистеми, що сприятиме розвитку інноваційних технологій та залученню інвестицій у цю динамічно зростаючу сферу.

Ключові слова: облік цифрових активів, міжнародні стандарти фінансової звітності, трансграничні операції, аудиторський ризик.

Summary. Introduction. The article analyzes the regulatory and legal regulation of accounting and taxation of cryptocurrencies in Ukraine and other countries. The classification of cryptocurrencies as intangible assets according to international accounting standards (IFRS) and national regulatory approaches is studied. Particular attention is paid to the legal nature of cryptocurrencies within the framework of the legislation of the EU, the USA, Germany and other states, focusing on the problems of harmonization of regulatory acts and differences in approaches to the taxation of cryptocurrency transactions. International taxation models are also analyzed, including different approaches to the classification of cryptocurrencies as assets, investment instruments or means of exchange. Directions for improving the accounting of cryptocurrencies are proposed, taking into account the MiCA regulation of the European Union and the OECD recommendations on tax reporting.

Purpose. One of the most characteristic phenomena of the modern digital economy is the rapid spread of digital assets, for example, cryptocurrencies. This new financial instrument opens up numerous opportunities for businesses and consumers to carry out financial transactions, but, at the same time, creates significant challenges for legal regulation, accounting standards and tax policy. Cryptocurrencies, as decentralized digital assets, provide users with a high level of anonymity, which complicates accounting and control by state authorities. The lack of a single regulatory framework for regulating transactions with cryptocurrencies, as well as the ambiguity of their legal status, create difficulties not only for business entities, but also for regulatory authorities, especially those responsible for tax administration.

Materials and methods. One of the most critical problems in this area is the legal uncertainty regarding the status of cryptocurrencies. In many countries, including Ukraine, cryptocurrencies do not have a clear definition and can be considered as financial instruments, digital assets, goods or currencies depending on the specific context. This situation not only complicates their regulation, but also raises concerns in the field of consumer protection, as well as in the fight against money laundering and terrorist financing.

Results. Therefore, the adaptation of legal regulation to the new realities associated with the use of cryptocurrencies is an urgent need. For effective regulation of this area, it is necessary to develop a comprehensive regulatory framework that would take into account the specifics of cryptocurrency transactions and ensure clarity in determining their legal status.

Discussion. Only in this way can the safety of market participants be ensured, innovation can be promoted, and a favorable environment for investment in the digital economy can be created, which, in a general context, emphasizes the need to study the issues of digital asset formation in supply chains through the prism of international financial accounting standards for cross-border transactions and to level the impact of audit risks.

Key words: accounting for digital assets, international financial reporting standards, cross-border transactions, audit risk.

Постановка проблеми. Одним із найбільш характерних явищ сучасної цифрової економіки є стрімке поширення цифрових активів, наприклад, криптовалют. Цей новий фінансовий інструмент відкриває перед бізнесом і споживачами численні можливості для здійснення фінансових операцій, водночас відтворює суттєві виклики для правового регулювання, облікових стандартів та податкової політики.

Криптовалюти, як децентралізовані цифрові активи, надають користувачам високий рівень анонімності,

що ускладнює облік та контроль зі сторони державних органів влади. Відсутність єдиної нормативно-правової бази для регулювання операцій з криптовалютами, а також неоднозначність їх правового статусу, створюють труднощі не тільки для суб'єктів господарювання, але й для контролюючих органів, особливо тих, що відповідають за податкове адміністрування.

Однією з найбільш критичних проблем у цій сфері є правова невизначеність щодо статусу криптовалют. У багатьох країнах, зокрема й в Україні,

криптовалюти не мають чіткого визначення і можуть розглядатися в якості фінансових інструментів, цифрових активів, товарів або валют в залежності від конкретного контексту. Така ситуація не лише ускладнює їх регулювання, але й викликає заклопотаність у сфері захисту прав споживачів, а також у питаннях боротьби з відмиванням коштів та фінансуванням тероризму.

Отже, адаптація правового регулювання до нових реалій, що пов'язані із використанням криптовалют, є нагальною потребою. Для ефективного врегулювання цієї сфери необхідно розробити комплексну нормативну базу, яка б враховувала специфіку криптовалютних операцій і забезпечувала чіткість у визначенні їх правового статусу. Лише таким чином можна забезпечити безпеку учасників ринку, сприяти розвитку інновацій і створити сприятливе середовище для інвестицій у цифрову економіку, що, у загальному контексті, наголошує на необхідності дослідження проблематики формування цифрових активів у ланцюгах постачання крізь призму міжнародних стандартів фінансового обліку для трансграничних операцій та нівелювання ступеню впливу аудиторських ризиків.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Питання класифікації криптовалют у бухгалтерському обліку залишається дискусійним. Одні фахівці схиляються до визнання їх як нематеріальних активів, інші — як фінансових інструментів або запасів, залежно від специфіки діяльності підприємства та мети використання криптовалюти. Відсутність єдиного підходу ускладнює ведення обліку та формування фінансової звітності.

Національні стандарти бухгалтерського обліку (НСБО) України, на відміну від МСФЗ, не містять окремих положень, які б регулювали облік криптовалют. Це створює невизначеність для вітчизняних підприємств, що здійснюють операції з криптовалютами, і вимагає застосування професійного судження при виборі облікової політики.

Враховуючи динамічний розвиток криптовалютного ринку та відсутність чіткого регулювання, необхідним є подальше дослідження економічної та правової природи криптовалют з метою розробки рекомендацій щодо їх обліку у фінансовій звітності. Важливим є також врахування міжнародного досвіду та кращих практик у цій сфері.

Серед науковців, що опікуються питанням означеної проблематики можна видокремити наступних: Озеран А., Коршикова Р., Спільник І., Ярошук О., Федоров С., Форсюк В. та багатьох інших [3–9].

Перспективним напрямком досліджень є розробка методичних рекомендацій щодо обліку криптовалют з урахуванням різних бізнес-моделей та специфіки операцій, а також імплементація відповідних змін до національних стандартів бухгалтерського обліку для забезпечення прозорості та достовірності фінансової звітності підприємств. Це сприятиме під-

вищенню інвестиційної привабливості та розвитку цифрової економіки в Україні.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є дослідження проблематики формування цифрових активів у ланцюгах постачання крізь призму міжнародних стандартів фінансового обліку для трансграничних операцій та нівелювання ступеню впливу аудиторських ризиків.

Виклад основного матеріалу дослідження. На сьогоднішній день, відсутність чіткого правового регулювання операцій з віртуальними активами для юридичних осіб призводить до значних ризиків та невизначеностей у веденні бізнесу. Компанії, що інвестують у криптовалюту або використовують її у своїй діяльності, змушені діяти в умовах правового вакууму, що підвищує ймовірність порушень податкового законодавства та інших нормативних актів. Це також ускладнює залучення інвестицій, оскільки інвестори неохоче вкладають кошти в проекти, які не мають чіткої правової бази.

Крім того, неузгодженість між Законом «Про віртуальні активи» та іншими законодавчими актами створює складнощі у застосуванні фінансового моніторингу до операцій з криптовалютами. Це може призвести до збільшення ризиків використання віртуальних активів для відмивання коштів, фінансування тероризму та інших незаконних дій. У зв'язку з цим, існує необхідність у розробці чітких правил і процедур, які б дозволяли ефективно виявляти та запобігати таким операціям.

Необхідно також враховувати міжнародний досвід регулювання криптовалют. У багатьох країнах світу вже існують чіткі правила оподаткування та фінансового моніторингу операцій з віртуальними активами. Україна може використати цей досвід для розробки власної ефективної нормативно-правової бази, яка б відповідала міжнародним стандартам і сприяла розвитку інновацій у сфері криптовалют.

Отже, для створення сприятливого регуляторного середовища для розвитку ринку віртуальних активів в Україні необхідно внести зміни до Податкового та Господарського кодексів, а також інших нормативних актів, щоб узгодити їх з Законом «Про віртуальні активи». Це дозволить створити чіткі та прозорі правила для оподаткування та фінансового моніторингу операцій з криптовалютами, що сприятиме залученню інвестицій та розвитку інновацій у цій сфері.

Аналіз літератури демонструє, що не зважаючи на зростаючу популярність криптовалют, питання їх правового та економічного регулювання залишаються невизначеними. Дослідники визнають необхідність гармонізації міжнародних стандартів бухгалтерського обліку та правового регулювання для забезпечення ефективного ступеню інтеграції криптовалют у традиційні економічні системи.

Облік криптовалют у бухгалтерському контексті є непростим процесом, оскільки існує дефіцит

усталених міжнародних норм і особливості цих цінностей. Публікація АССА під назвою «Accounting for cryptocurrencies» аналізує різні методи обліку, включаючи їх категоризацію як необоротних активів або товарно-матеріальних запасів, в залежності від мети володіння [1].

Цифрові активи в останні роки стали важливою складовою сучасної економіки, зокрема у сфері ланцюгів постачання. Облік цифрових активів представляє собою складний процес, що вимагає дотримання міжнародних стандартів фінансової звітності (МСФЗ). Це особливо актуально для трансграничних операцій, які характеризуються високим ступенем ризику та необхідністю врахування різноманітних юрисдикцій.

Важливість правильного обліку цифрових активів у ланцюгах постачання зростає в умовах глобалізації бізнесу. Міжнародні стандарти фінансової звітності пропонують певні принципи, які регулюють облік нематеріальних активів, до яких можна віднести криптовалюти та токени. Проте, незважаючи на наявність стандартів, облік цифрових активів залишається складним завданням через їхню природу та постійно змінювану регуляторну середу.

Трансграничні операції, що пов'язані із цифровими активами, підвищують ймовірність виникнення аудиторського ризику. Аудитори повинні ретельно аналізувати не тільки облік активів, але й джерела їх походження, а також відповідність міжнародним стандартам. В умовах глобалізації недостатність інформації про операції з цифровими активами може призвести до помилок у фінансовій звітності, які, в свою чергу, можуть негативно вплинути на репутацію компанії та її фінансове становище.

З метою зменшення аудиторських ризиків, бізнесструктурам необхідно впроваджувати чіткі процедури обліку цифрових активів, що відповідатимуть вимогам МСФЗ. Це включає в себе розробку політик щодо оцінки, визнання та розкриття інформації про

цифрові активи, а також регулярний моніторинг зміни їх вартості.

З огляду на динамічність ринку цифрових активів, компанії мають бути готовими до швидких змін у регуляторному середовищі та адаптувати свої облікові практики. Важливо, щоб внутрішні контролю та процедури відповідали сучасним викликам, а також забезпечували прозорість і достовірність фінансової звітності.

Таким чином, облік цифрових активів у ланцюгах постачання стає ключовим елементом у трансграничних операціях. Дотримання міжнародних стандартів фінансової звітності та впровадження ефективних аудиторських процедур, у комплексі, допоможе знизити аудиторський ризик і підвищити довіру до фінансової звітності суб'єктів ведення бізнесу. Успішна реалізація цих заходів призведе до стабільності та прозорості в обліку цифрових активів, що, в свою чергу, сприятиме зростанню підприємств на міжнародних ринках.

В Україні, як і в багатьох інших країнах світу, відсутня окрема нормативна база, яка б регулювала облік цифрових активів. Тому, українські компанії змушені застосовувати загальні принципи Міжнародних стандартів фінансової звітності (МСФЗ) для відображення операцій з цифровими активами у своїй фінансовій звітності. Це створює певні труднощі, оскільки МСФЗ не завжди чітко визначають, як класифікувати та оцінювати різні види цифрових активів.

Порівняльна таблиця ознак цифрових активів МСФЗ в Україні та США представлена у табл. 1.

Відмінності в регулюванні та обліку цифрових активів між Україною та США можуть мати значний вплив на фінансову звітність компаній, що працюють з такими активами. Неоднозначність у класифікації, оцінці та розкритті інформації може призвести до різного відображення одних і тих же операцій у фінансовій звітності, що ускладнює аналіз та порівняння фінансових показників.

Таблиця 1

Порівняльна таблиця ознак цифрових активів МСФЗ в Україні та США

Ознака	Україна (на основі МСФЗ)	США (GAAP)
Визначення	Чіткого визначення в законодавстві немає. Регулювання базується на загальних принципах МСФЗ.	Відсутнє чітке визначення в GAAP. SEC та FASB активно працюють над розробкою нормативної бази.
Облік	Обліковуються як нематеріальні активи.	Підхід до обліку залежить від класифікації.
Оцінка	За собівартістю при первісному визнанні.	Залежить від класифікації та спектру обчислень.
Розкриття інформації	Використовуються вимоги МСБО 38 щодо розкриття інформації про нематеріальні активи.	SEC вимагає від компаній, що розкривають інформацію про нематеріальні активи, повідомляти про суттєві ризики та загрози, що пов'язані з цифровими активами.
Витрати на обслуговування	Витрати, пов'язані з розробкою та обслуговуванням цифрових активів, можуть бути капіталізовані або визнані як витрати в залежності від їх характеру та термінів використання.	Існує чітка регламентація витрат на дослідження та розробку, що може впливати на результати фінансової звітності в цілому.

У зв'язку з цим, компаніям, що працюють з цифровими активами, необхідно ретельно вивчати існуючі нормативні вимоги та рекомендації, а також слідкувати за змінами в законодавстві та практиці обліку. Важливо розробити облікову політику, яка б чітко визначала підходи до обліку цифрових активів, та забезпечувала достовірне та прозоре відображення операцій у фінансовій звітності.

Норми Закону «Про віртуальні активи» передбачають дуалістичний підхід до класифікації віртуальних активів, що поділяються на два види:

1. Незабезпечені віртуальні активи — активи, які не посвідчують жодних майнових або немайнових прав.

2. Забезпечені віртуальні активи — активи, що посвідчують майнові права, зокрема права вимоги на інші об'єкти цивільних прав. До цієї категорії входять фінансові віртуальні активи, які поділяються на забезпечені валютними цінностями та забезпечені фінансовими інструментами [6].

У світовій практиці існують різні підходи до оподаткування криптовалют. Деякі країни, як-от Німеччина, розглядають криптовалюту як приватні гроші, звільняючи від податку на приріст капіталу, якщо актив зберігався більше року. Інші, як США, класифікують криптовалюту як власність, оподатковуючи приріст капіталу як короткостроковий або довгостроковий, залежно від терміну володіння.

В Україні, відсутність спеціального законодавства у сфері оподаткування криптовалют створює невизначеність для учасників ринку. Застосування загальних норм, призначених для оподаткування інвестиційного прибутку, може бути недоречним, оскільки не враховує специфіку криптовалютних операцій, таких як майнінг, стейкінг, DeFi-транзакції та інші. Це може призвести до несправедливого оподаткування та ускладнити податкове планування.

Необхідність розробки чіткого та зрозумілого законодавства про оподаткування криптовалют в Україні є очевидною. Таке законодавство має враховувати міжнародний досвід, а також специфіку

українського ринку криптовалют. Важливо визначити об'єкт оподаткування, ставки податку, порядок обліку доходів і витрат, а також особливості оподаткування різних видів криптовалютних операцій.

Впровадження справедливої та ефективної системи оподаткування криптовалют сприятиме детінізації ринку, збільшенню надходжень до бюджету та залученню інвестицій в українську економіку. Крім того, чітке регулювання створить більш сприятливе середовище для розвитку інноваційних технологій та підприємництва у сфері криптовалют.

Облік цифрових активів згідно з МСФО ставить перед підприємствами ряд викликів. По-перше, необхідно чітко визначити, як ці активи класифікуються: чи це фінансові активи, чи нематеріальні активи. Вибір правильного підходу вплине на показники звітності та, відповідно, на оцінку фінансової стабільності компанії.

Крім того, трансграничні операції з цифровими активами можуть підвищити аудиторський ризик. Аудитори повинні бути готові до складнощів, пов'язаних з оцінкою справедливої вартості цифрових активів, відсутністю стабільних ринків та нестабільними регуляторними рамками. Це потребує від аудиторів глибокого розуміння технологій, що використовуються для обліку та оцінки цифрових активів, а також знання міжнародних стандартів фінансової звітності.

Висновки. В контексті проведеного наукового дослідження необхідним є врахування питання комплаєнсу, оскільки різні юрисдикції можуть мати різні вимоги щодо обліку та звітності цифрових активів. Це може призвести до плутанини та ризиків для підприємств, які ведуть бізнес на міжнародному рівні.

Отже, дотримання міжнародних стандартів фінансової звітності є критично важливим для забезпечення прозорості та зниження аудиторських ризиків у сфері обліку цифрових активів у ланцюгах постачання. Підприємствам слід приділяти особливу увагу розробці чітких політик обліку та звітності, щоб мінімізувати ризики та забезпечити відповідність вимогам регуляторів на глобальному рівні.

Література

1. Accounting for cryptocurrencies. ACCA Global. URL: <https://www.accaglobal.com/uk/en/technical-activities/uk-tech/in-practice/2022/september/accounting-for-cryptocurrencies.html>
2. FRS 102 The Financial Reporting Standard applicable in the UK and Republic of Ireland. FRC (Financial Reporting Council). URL: <https://www.frc.org.uk/library/standards-codes-policy/accounting-and-reporting/ukaccounting-standards/frs-102>
3. Озеран А. В., Коршикова Р. С. Визнання криптовалют у фінансовій звітності: актив чи витрати. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2020. Вип. 33. Ч. 1. С. 130–135. DOI: 10.32782/2413-9971/2020-33-23
4. Спільник І., Ярошук О. Інституалізація криптовалют: регулювання, правовий статус, облік і оподаткування. *Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації*. 2020. № 2. С. 81–92. DOI: 10.35774/ibo2020.02.081

5. Федоров С. Державний фінансовий контроль і криптовалютні операції: поза межами права. *Підприємництво, господарство і право*. 2019. № 3. С. 218–222.
6. Форсюк В. Чому в Україні так і не запрацював Закон України «Про віртуальні активи». URL: <https://rates.fm/ua-uk/expert-opinion/chomu-v-ukrayini-tak-i-ne-zapracyuvav-zakon-ukrayini-pro-virtualni-aktiv>
7. Derhaliuk Modeling the choice of the innovation and investment strategy for the implementation of modernization potential / O. Vovk et al. *Transactions on systems and control*. 2021. Vol. 16. P. 430–438. DOI: <https://doi.org/10.37394/23203.2021.16.38>
8. Modernization processes development in the implementation of intellectual capital in a crisis / G. Kucheruk et al. *Estudios de Economía Aplicada*. 2021. Vol. 39. № 9: Special Issue: Development of a Market Economy in the context of the Global Financial Crisis. URL: <http://ojs.ual.es/ojs/index.php/eea/issue/view/324Pp>
9. Application of Combined Modeling Methods for Estimating and Forecasting the Business Value of International Corporations / I. Kryvovyazyuk et al. *International Journal of Management*. 2020. № 11(7). P. 1000–1007.

References

1. Accounting for cryptocurrencies. ACCA Global. Available at: <https://www.accaglobal.com/uk/en/technical-activities/uk-tech/in-practice/2022/september/accounting-for-cryptocurrencies.html>.
2. FRS 102 The Financial Reporting Standard applicable in the UK and Republic of Ireland. FRC (Financial Reporting Council). Available at: <https://www.frc.org.uk/library/standards-codes-policy/accounting-and-reporting/uk-accounting-standards/frs-102>
3. Ozeran A. V., Korshykova R. S. (2020). Vyznannia kryptovaliuty u finansovii zvitnosti: aktyv chy vytraty. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu*. Seriya: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove gospodarstvo. Vyp. 33. Ch. 1. P. 130–135. DOI: [10.32782/2413-9971/2020-33-23](https://doi.org/10.32782/2413-9971/2020-33-23).
4. Spilnyk I., Yaroshchuk O. (2020). Instytualizatsiia kryptovaliuty: rehuliuвання, pravovyi status, oblik i opodatkuvannya. *Instytut bukhhalterskoho obliku, kontrol ta analiz v umovakh hlobalizatsii*. № 2. P. 81–92. DOI: [10.35774/ibo2020.02.081](https://doi.org/10.35774/ibo2020.02.081)
5. Fedorov S. (2019). Derzhavnyi finansovyi kontrol i kryptovaliutni operatsii: poza mezhamy prava. *Pidpriemnytstvo, gospodarstvo i pravo*. № 3. P. 218–222.
6. Forsiuk V. Chomu v Ukraini tak i ne zapratsiuvav Zakon Ukrainy «Pro virtualni aktyvy». Available at: <https://rates.fm/ua-uk/expert-opinion/chomu-v-ukrayini-tak-i-ne-zapracyuvav-zakon-ukrayini-pro-virtualni-aktiv>
7. Derhaliuk Modeling the choice of the innovation and investment strategy for the implementation of modernization potential / O. Vovk et al. *Transactions on systems and control*. 2021. Vol. 16. P. 430–438. DOI: <https://doi.org/10.37394/23203.2021.16.38>
8. Modernization processes development in the implementation of intellectual capital in a crisis / G. Kucheruk et al. *Estudios de Economía Aplicada*. 2021. Vol. 39. № 9: Special Issue: Development of a Market Economy in the context of the Global Financial Crisis. URL: <http://ojs.ual.es/ojs/index.php/eea/issue/view/324Pp>
9. Application of Combined Modeling Methods for Estimating and Forecasting the Business Value of International Corporations / I. Kryvovyazyuk et al. *International Journal of Management*. 2020. № 11(7). P. 1000–1007.

Шматко Наталія Михайлівна

*доктор економічних наук, професор,
завідувачка кафедри менеджменту
НТУ «Харківський політехнічний інститут»*

Shmatko Nataliia

*Doctor of Economic Sciences, Professor,
Head of the Department of Management
National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute»
ORCID: 0000-0002-4909-252X*

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-7-11250

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ ШЛЯХОМ ОПТИМІЗАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗАПАСАМИ РЕСУРСІВ

WAYS TO INCREASE THE COMPETITIVENESS OF CONSTRUCTION ENTERPRISES BY OPTIMIZING THE RESOURCE MANAGEMENT SYSTEM

Анотація. Вступ. Підвищення конкурентоспроможності будівельних підприємств є одним із ключових викликів в умовах зростаючої вартості ресурсів, високої конкуренції та нестабільного економічного середовища. Ефективне управління запасами ресурсів – матеріалів, конструкцій, техніки, пального – безпосередньо впливає на рентабельність, дотримання строків виконання проєктів і здатність підприємства адаптуватися до зовнішніх змін. Нерідко проблеми із запасами спричиняють не лише збитки, а й втрату позицій на ринку. Попри наявність сучасних логістичних і цифрових рішень, більшість вітчизняних будівельних компаній все ще застосовують застарілі підходи до управління запасами.

Метою дослідження є розробка науково обґрунтованих підходів до оптимізації системи управління запасами ресурсів як чинника підвищення конкурентоспроможності будівельних підприємств.

Матеріали і методи. У дослідженні застосовано системний підхід для аналізу управління запасами як складової конкурентної стратегії будівельного підприємства. Використано порівняльний аналіз зарубіжного досвіду управління ресурсами в будівництві (Lean Construction, BIM-логістика, JIT) з метою виявлення адаптивних практик. Також проведено SWOT-аналіз сучасних підходів до управління запасами на основі літературних джерел та типових практик вітчизняних підприємств. Обраний методичний підхід дав змогу сформулювати прикладні рекомендації без залучення первинних даних.

Результати. У результаті дослідження встановлено, що неефективність логістичних процесів і невиправдане нагромадження запасів знижують гнучкість, збільшують витрати та негативно впливають на прибутковість будівельних підприємств. Запропоновано концептуальну модель управління запасами, що передбачає цифровий моніторинг залишків, класифікацію ресурсів за критичністю та інтеграцію планування постачань із календарно-мережевими графіками будівництва. Такий підхід дозволяє оптимізувати витрати, зменшити ризики простоїв і підвищити ефективність використання ресурсів, що у сукупності сприяє зміцненню конкурентних позицій підприємства на ринку.

Перспективи. Оптимізація управління запасами має розглядатися не лише як інструмент оперативного реагування, а як стратегічний чинник підвищення конкурентоспроможності. Подальші дослідження варто зосередити на розвитку цифрових платформ управління постачанням, адаптації зарубіжного досвіду та інтеграції систем обліку запасів з інформаційним моделюванням будівельних проєктів.

Ключові слова: будівельні підприємства, конкурентоспроможність, управління запасами, ресурсне забезпечення, логістика, оптимізація, суб'єкти підприємницької діяльності, будівництво.

Summary. Introduction. Increasing the competitiveness of construction companies is one of the key challenges in the face of rising resource costs, high competition and an unstable economic environment. Effective management of resource stocks – materials, structures, equipment, fuel – directly affects profitability, meeting project deadlines and the ability of the company to adapt to external changes. Often, problems with stocks cause not only losses, but also loss of market positions. Despite the

availability of modern logistics and digital solutions, most domestic construction companies still use outdated approaches to inventory management.

The purpose of the study is to develop scientifically based approaches to optimizing the resource inventory management system as a factor in increasing the competitiveness of construction companies.

Materials and methods. The study uses a systematic approach to analyze inventory management as a component of the competitive strategy of a construction company. A comparative analysis of foreign experience in resource management in construction (Lean Construction, BIM-logistics, JIT) was used to identify adaptive practices. A SWOT analysis of modern approaches to inventory management was also conducted based on literary sources and typical practices of domestic enterprises. The chosen methodological approach made it possible to formulate applied recommendations without involving primary data.

Results. The study found that inefficiency of logistics processes and unjustified accumulation of inventories reduce flexibility, increase costs and negatively affect the profitability of construction enterprises. A conceptual model of inventory management was proposed, which involves digital monitoring of balances, classification of resources by criticality and integration of supply planning with calendar and network construction schedules. This approach allows you to optimize costs, reduce downtime risks and increase the efficiency of resource use, which together helps to strengthen the competitive position of the enterprise in the market.

Prospects. Optimization of inventory management should be considered not only as a tool for rapid response, but also as a strategic factor for increasing competitiveness. Further research should focus on the development of digital supply management platforms, the adaptation of foreign experience and the integration of inventory accounting systems with information modeling of construction projects.

Key words: construction companies, competitiveness, inventory management, resource provision, logistics, optimization, business entities, construction.

Постановка проблеми. У сучасних глобальних та локальних контекстах будівельна галузь стикається з низкою фундаментальних викликів, що негативно впливають на конкурентоспроможність підприємств. З одного боку, зростання світових цін на будівельні матеріали, порушення поставок і затримки логістики після пандемії COVID-19 посилюють нестабільність ланцюгів постачання. З іншого боку, в Україні триває активна фаза відновлення в умовах війни: обсяги будівництва в 2024–2025 роках зростають на 16–21% щорічно, що потребує ефективної координації ресурсів та забезпечення безперебійності постачань [1].

Неефективне управління запасами призводить до надлишків або дефіциту критичних матеріалів, що здешевлює оборотність капіталу, збільшує витрати на зберігання, спричиняє зриви термінів і зрештою — зниження рівня доходу й ринкової привабливості. В Україні до 54% будівельних компаній оцінюють обсяг замовлень як недостатній або недостатньо стабільний для реалізації планів, що створює підґрунтя для додаткових ризиків у ресурсному забезпеченні [2]. Крім того, на фоні глобальних трендів (IoT, цифрові двійники, AI/ML, блокчейн), логістика в будівництві швидко еволюціонує до інтегрованих систем управління запасами і постачаннями, які забезпечують прозорість, стійкість (resilience) та оперативне реагування на зміни попиту. Водночас в Україні роль таких цифрових інструментів наразі обмежена через дефіцит кадрових ресурсів, слабку цифрову інфраструктуру та нормативні бар'єри.

У результаті існує проблема, що полягає у здатності будівельних підприємств адаптувати сучасні підходи до управління запасами в контексті вітчизняної ланки постачання, підвищення гнучкості

операцій, зниження витрат і забезпечення стійкого розвитку на зростаючому ринку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Проблематика оптимізації управління запасами ресурсів у будівельній галузі досліджується як вітчизняними, так і зарубіжними науковцями. Полісюняк Ю., Павлюк Т. та Косач І. [3] акцентують увагу на логістичних бар'єрах, що виникають у процесі управління проектами, та пропонують напрями їх оптимізації. Комплексний підхід до організації матеріально-технічного забезпечення підприємств галузі подано у монографії під редакцією Микитюка П. П. [4], де окреслено роль логістичних стратегій у підвищенні ефективності. Лопатка С. С. [5] проаналізував практики країн ЄС щодо зміцнення позицій будівельних компаній, підкреслюючи роль адаптивних управлінських рішень у конкурентному середовищі.

У сфері стратегічного управління запасами Куць Т. та Кондаревич І. [6] обґрунтовують доцільність впровадження гнучких підходів до планування обсягів і структури виробничих запасів. Скаско О. І. та Кут Д. М. [7] дослідили особливості застосування нових систем управління запасами в умовах війни та ринкової нестабільності. У роботі Хитрової О. [8] розглянуто механізми оптимізації процесів і ресурсів у будівництві через цифровізацію логістичних операцій.

Серед зарубіжних дослідників Rubee Singh, Shahbaz Khan, Amit Joshi, Katragadda Raghuvver та Vikas Kumar [9] висвітлюють вплив штучного інтелекту на розвиток бізнес-інновацій. Srishti Pandey і Devendra Kumar Pathak [10] пропонують модель впровадження блокчейн-технологій у ланцюги постачання у будівництві. Mojtaba Khorram Niaki та Harm-Jan Steenhuis [11] досліджують конкурентні можливості виробництва в контексті адитивних

технологій. Thuy Doan Thi Ngoc, Think Do Huynh Lam і Dung Nguyen Van [12] аналізують взаємозв'язок між якістю сертифікації, людським капіталом і процесними інноваціями. У роботі Kaiyang Wang, Xiaoxiao Xu, Peng Mao, Xiaopeng Deng та Dongping Cao [13] розглянуто цифрову трансформацію будівельних МСП, а Mehta Mohini, Singh Shveta і Dipika Dipika [14] провели систематичний огляд факторів ефективності управління оборотними ресурсами. У сукупності ці публікації формують актуальне наукове підґрунтя для подальших досліджень конкурентоспроможності підприємств шляхом удосконалення управління запасами ресурсів.

Метою статті є обґрунтування теоретичних положень і розробка практичних підходів до підвищення конкурентоспроможності будівельних підприємств шляхом оптимізації системи управління запасами ресурсів з урахуванням сучасних галузевих викликів, логістичних тенденцій та можливостей цифровізації процесів постачання.

Матеріали і методи. У дослідженні використано системний підхід, що дозволив розглядати управління запасами як ключовий елемент загальної стратегії підвищення конкурентоспроможності будівельних підприємств. Застосовано структурно-функціональний аналіз для виявлення взаємозв'язків між логістичними процесами, ресурсним забезпеченням та операційною ефективністю підприємства. Метод порівняльного аналізу використано для узагальнення міжнародного досвіду оптимізації запасів у будівництві, зокрема практик Lean Construction, логістики just-in-time та BIM-технологій. SWOT-аналіз дозволив визначити сильні та слабкі сторони чинної системи управління ресурсами в українських будівельних компаніях, а також виявити можливості й загрози у контексті впровадження сучасних підходів. Основою дослідження стали узагальнення наукових джерел, аналітичних звітів, галузевої статистики та практичних кейсів з реального функціонування підприємств.

Виклад основного матеріалу. Конкурентоспроможність будівельних підприємств в Україні формується під впливом багатьох чинників: економічної нестабільності, трансформації ринку праці, зростання вартості ресурсів, цифрової нерівності, обмеженого доступу до інвестиційного капіталу та жорсткої міжфірмової конкуренції. В умовах ринкової волатильності та високої невизначеності здатність підприємства швидко адаптуватися до змін середовища набуває критичного значення. Окрім того, вагоме значення має гнучкість управлінських рішень і ефективне використання внутрішніх ресурсів, зокрема матеріально-технічних запасів.

Станом на 2025 рік, будівельна галузь демонструє ознаки поступового відновлення після глибокої кризи, спричиненої повномасштабною війною. Незважаючи на тимчасове скорочення обсягів будівництва, спостерігається поживлення попиту в секторах промислового, інфраструктурного та комерційного

будівництва. За даними статистичних оглядів, обсяги виконаних будівельних робіт у першій половині 2025 року скоротилися на 7,5%, проте в сегменті промислового будівництва зафіксовано приріст понад 20% [2]. Підприємства починають отримувати контракти на кілька місяців уперед, що свідчить про відновлення довіри з боку замовників. Водночас житловий сегмент залишається нестабільним, з огляду на низьку платоспроможність населення та обмеження на фінансування будівельних об'єктів.

Серед ключових викликів, які стримують розвиток конкурентних переваг, варто виділити нестачу обігових коштів, дефіцит кваліфікованих кадрів, зростання вартості будівельних матеріалів та нестабільність ланцюгів постачання. Значна частина підприємств змушена працювати з високим рівнем витрат, що знижує їхню прибутковість і обмежує інвестиційну активність. Крім того, нерівномірний рівень цифровізації та логістичної організації ускладнює впровадження сучасних моделей управління ресурсами.

Формування конкурентоспроможності будівельних підприємств у сучасних умовах залежить від здатності до стратегічного планування, ефективного управління запасами, інтеграції цифрових технологій у виробничі процеси, розбудови партнерств і підвищення внутрішньої операційної стійкості. Саме ці чинники, в комплексі з адаптивним управлінням та інноваційним підходом до ресурсного забезпечення, визначатимуть перспективи розвитку галузі у найближчій та середньостроковій перспективі [5].

Управління запасами є критично важливою функцією для забезпечення безперервності будівельних процесів, дотримання строків виконання проектів та ефективного використання фінансових ресурсів. Водночас на практиці будівельні підприємства стикаються з рядом проблем, пов'язаних із недосконалістю традиційних підходів, відсутністю цифрових інструментів, слабким прогнозуванням потреб та організаційною негнучкістю. Для ефективної модернізації системи управління запасами необхідно проаналізувати обмеження наявних практик та виявити структурні бар'єри їх застосування.

Аналіз засвідчує, що більшість проблем в управлінні запасами ресурсів у будівництві зумовлені низьким рівнем інтеграції процесів, слабким аналітичним супроводом і відсутністю сучасних цифрових рішень. Діючі підходи переважно зосереджені на оперативному реагуванні, а не на системному прогнозуванні та оптимізації. Подолання виявлених обмежень можливе шляхом впровадження автоматизованих систем управління складом (WMS), інтеграції з проектними графіками (BIM, ERP), а також формування логістичних стратегій, які базуються на точних даних та сценарному аналізі.

У країнах з розвинутою будівельною індустрією ефективно управління логістикою ресурсів розглядається як стратегічна функція, що безпосередньо впливає на терміни виконання проектів, вартість

будівництва та конкурентоспроможність підрядника. Зокрема, у США, країнах ЄС, Японії, Сінгапурі та Південній Кореї активно застосовуються такі підходи, як Lean Construction, Just-in-Time (JIT), Building Information Modeling (BIM) та Integrated Project Delivery (IPD). Вони дозволяють зменшити обсяги невиправданих запасів, забезпечити синхронізацію постачань із виробничими етапами та скоротити кількість логістичних помилок завдяки цифровому супроводу.

Lean-підходи передбачають створення гнучких логістичних систем, які усувають «втрати» у вигляді зайвого зберігання, транспортування або простоїв. У системах JIT особлива увага приділяється точному плануванню доставок у відповідності до виробничого графіка, що мінімізує складські витрати та підвищує оборотність ресурсів. Впровадження BIM у поєднанні з логістичними модулями дозволяє створювати цифрові двійники об'єктів будівництва з урахуванням розташування матеріалів, графіків постачань і руху техніки [9].

У практиці провідних компаній логістика ресурсів вбудовується в загальну ERP-систему підприємства, що забезпечує єдиний інформаційний простір для замовника, підрядника, постачальни-

ка та субпідрядників. Застосування GPS-трекінгу, RFID-технологій, хмарних платформ обміну даними та цифрових дашбордів для контролю залишків стало стандартною практикою у низці країн. Наприклад, у Німеччині активно використовуються автоматизовані системи постачання, інтегровані з виробничими лініями, а в Японії — логістичні центри, що обслуговують одночасно кілька будівельних майданчиків на регіональному рівні [11].

Адаптація таких рішень до українських реалій можлива за умови поетапного впровадження. На першому етапі доцільним є впровадження елементів цифрового моніторингу залишків, побудова елементарних логістичних ланцюгів між складами та об'єктами, а також налагодження обміну інформацією між відділами закупівель, проектування та виконання робіт. Другим етапом може стати інтеграція з BIM-моделями, автоматизація складів та поступове застосування інструментів прогнозування. Враховуючи кадрові, фінансові та інфраструктурні обмеження, адаптація потребує спрощених рішень із можливістю масштабування [7].

У контексті післявоєнного відновлення України логістичне забезпечення будівництва набуває особливої ваги. Адаптація зарубіжного досвіду може

Таблиця 1

Основні проблеми та обмеження існуючих підходів до управління запасами ресурсів у будівництві

Етап управління запасами	Типові підходи на практиці	Ключові проблеми	Обмеження реалізації
1. Планування потреб у ресурсах	Базування на усереднених нормативах, ручне складання планів без використання систем прогнозування; не враховуються коливання цін, сезонність чи зміни у графіках будівництва.	Недооцінка або переоцінка потреб, що веде до дефіциту або надлишкових запасів; збої у постачанні на критичних етапах проекту.	Відсутність сучасного програмного забезпечення для інтегрованого планування; розрив між інженерними та логістичними функціями.
2. Формування замовлень	Закупівлі великими партіями для «підстраховки», орієнтація на мінімальну ціну без оцінки надійності постачальника; слабо формалізовані процедури погодження закупівель.	Зростання складських витрат, замороження коштів у неоперативних запасах, втрата матеріалів через довге зберігання.	Обмежений обіг фінансових ресурсів, жорстка централізована структура управління, неформалізовані відносини з постачальниками.
3. Зберігання та облік запасів	Ведення обліку вручну або в електронних таблицях; відсутність штрих-кодування, GPS-трекінгу чи складування за принципом адресного зберігання.	Часті інвентаризаційні розбіжності, втрати від крадіжок чи псування, низький рівень прозорості для керівництва.	Високі витрати на модернізацію складів, нестача кваліфікованого персоналу, недооцінка ролі складу як логістичного активу.
4. Логістичне постачання на об'єкти	Відсутність централізованого графіка доставки, виконання перевезень «по факту потреби»; незбалансоване навантаження на транспорт.	Затримки постачань, дублювання замовлень, збої в роботі підрядників на об'єкті; невиконання критичних етапів через відсутність ресурсів.	Відсутність логістичних IT-рішень, недостатня координація між відділами постачання, складу і будівельних майданчиків.
5. Контроль залишків і аналіз ефективності	Ведення контролю залишків після фактичного використання ресурсів; відсутність системи оцінки показників ефективності (KPI) управління запасами.	Неможливість оперативно виявити дефіцит або надлишок; відсутність зв'язку між ресурсною та фінансовою аналітикою.	Фрагментованість інформаційної системи підприємства, низька культура використання управлінської звітності, брак інструментів для дашбордів.

Джерело: узагальнено авторами на основі [4; 10; 14]

дати змогу не лише оптимізувати поточну діяльність будівельних підприємств, а й сформувати стандарти ресурсної ефективності, які стануть основою для стійкого зростання галузі. Головне завдання полягає у поєднанні організаційної спроможності підприємств із потенціалом цифрових технологій, що вже продемонстрували ефективність у міжнародній практиці.

Підвищення ефективності управління запасами ресурсів у будівельній галузі вимагає переходу від традиційного інтуїтивного або реактивного підходу до системного, прогнозованого й цифрово підтриманого управління. У сучасних умовах оптимізація передбачає не лише мінімізацію витрат, а й забезпечення гнучкості, прозорості та узгодженості рішень щодо закупівель, зберігання та переміщення ресурсів. Запропоновані нижче концептуальні підходи базуються на принципах адаптивності, інтегрованості, цифровізації та ризик-орієнтованості.

Застосування концептуальних підходів до оптимізації управління запасами в будівництві дає змогу переходити від фрагментарного управління до цілісної, адаптивної та цифрово підтриманої системи. Комбінація системно-інтегрованого, аналі-

тичного та ризик-орієнтованого підходів дозволяє досягти балансу між ефективністю, надійністю та адаптивністю ресурсного забезпечення. Це особливо актуально в умовах високої турбулентності та необхідності гнучкої реакції на змінні потреби будівельних проєктів.

Управління ресурсами в будівельному секторі набуває стратегічного значення в умовах високої мінливості зовнішнього середовища, зростання вартості матеріалів та необхідності дотримання термінів реалізації проєктів. Сучасна практика вимагає поєднання організаційних змін, цифрової трансформації та логістичної інтеграції для досягнення ефективності. Нижче представлено ключові інструменти, які можуть бути запроваджені в системі управління ресурсами будівельних підприємств.

Інтеграція цифрових технологій, логістичних практик і організаційно-економічних механізмів дозволяє створити адаптивну систему управління ресурсами, здатну ефективно функціонувати в умовах динамічного ринку. Застосування запропонованих інструментів забезпечує не лише зниження витрат, а й підвищення прозорості, гнучкості та конкурентоспроможності будівельного підприємства.

Таблиця 2

Концептуальні підходи до оптимізації управління запасами в будівельних підприємствах

Підхід	Сутність підходу	Переваги застосування	Умови ефективної реалізації
Системно-інтегрований підхід	Розгляд управління запасами як частини єдиної системи управління проєктом, що охоплює логістику, фінанси, проектування, постачання та виконання	Сприяє формуванню наскрізного обліку ресурсів, усуває дублювання функцій, покращує комунікацію між підрозділами, забезпечує контроль на всіх етапах	Запровадження ERP-систем або платформ з наскрізною аналітикою; організаційна структура, здатна забезпечити міжфункціональну взаємодію; підтримка з боку керівництва
Цифрово-аналітичний підхід	Використання цифрових рішень для оперативного моніторингу руху запасів, виявлення відхилень, прогнозування потреб, зменшення людського фактору	Підвищення точності прогнозів; зниження ризиків зупинок; підвищення прозорості; централізований доступ до актуальної інформації; можливість створення аналітичних моделей	Доступ до цифрової інфраструктури (WMS, BIM, RFID, GPS); навчання персоналу аналітичним інструментам; фінансова готовність до впровадження IT-рішень
Lean-підхід (мінімізація витрат)	Орієнтація на оптимальний рівень запасів, скорочення часу зберігання, раціональне використання площі і транспорту, уникнення перевитрат	Значне зниження складських витрат; скорочення непродуктивного часу; гнучкість реагування на зміни; підвищення загальної ефективності будівельного процесу	Формування карт витрат (Value Stream Mapping); культура безперервного вдосконалення; участь усіх рівнів персоналу у виявленні неефективних процесів
Ризик-орієнтований підхід	Прийняття управлінських рішень із урахуванням ризиків постачання, коливань цін, сезонності, змін у регуляторному середовищі	Підвищення стійкості будівельного проєкту до зовнішніх шоків; захист від простоїв і порушень строків; гнучке управління критичними ресурсами	Проведення ризик-аналізу (наприклад, SWOT, PESTEL, FMEA); наявність антикризових сценаріїв; створення страхових запасів для критичних позицій
Адаптивно-модульний підхід	Побудова гнучкої системи управління, яка ділить запаси на модулі за типом ресурсу, об'єктом або етапом проєкту; кожен модуль має окремі правила постачання та обліку	Можливість швидко адаптувати логістику під зміни умов або обсягів робіт; локальна оптимізація без шкоди для загальної системи; зручність масштабування	Побудова ієрархії модулів управління; інвентаризація ресурсних потоків на рівні об'єктів; програмна підтримка з можливістю сегментованого управління

Джерело: узагальнено авторами на основі [6; 8; 12]

Підвищення гнучкості, стабільності та конкурентоспроможності будівельних підприємств вимагає запровадження системного підходу до управління ресурсами на основі сучасних технологій, організаційної перебудови та стратегічного планування. У короткостроковій перспективі доцільно зосередитись на оперативних заходах, які дозволяють забезпечити безперервність постачання, підвищити точність прогнозування потреб та зменшити витрати на зберігання. Насамперед йдеться про впровадження цифрових інструментів (WMS, ERP, BIM-модулів) для автоматизації обліку, моніторингу запасів у режимі реального часу та координації між підрозділами. Це дозволяє реагувати на зміни попиту та проектних графіків із мінімальними втратами.

Одночасно необхідно переглянути логістичну стратегію підприємства. Умовою стабільності є запровадження моделі багаторівневого постачання, що базується на диверсифікації джерел закупівель, створенні резервних запасів критичних ресурсів, а також укладанні довгострокових контрактів із надійними постачальниками. Ефективним інструментом у цьому контексті є Vendor Managed Inventory (VMI), що передбачає передання частини відповідальності за запаси постачальнику. Для оперативного управління транспортом і доставкою рекомендується використовувати TMS-рішення з GPS-контролем [11].

У середньостроковій перспективі підприємствам доцільно впроваджувати адаптивні організаційні мо-

делі, що базуються на модульному управлінні запасами в розрізі проектів, типів ресурсів або об'єктів. Це дозволяє будувати гнучку інфраструктуру управління, яка легко масштабується залежно від обсягів робіт, змін у ринкових умовах або внутрішніх пріоритетів. Особливу увагу слід приділити формуванню мультидисциплінарних команд з управління ресурсами, де логісти, інженери, фінансисти та IT-фахівці взаємодіють у межах єдиної інформаційної платформи.

Одним із стратегічно важливих напрямів є розвиток аналітичної спроможності підприємства. Запровадження системи KPI для ресурсного менеджменту, аналіз повної вартості володіння запасами (TCO), використання інструментів прогнозування попиту та сценарного планування дозволяють ухвалювати обґрунтовані рішення навіть в умовах високої невизначеності. Застосування таких підходів сприяє формуванню довгострокових переваг і зміцненню позицій підприємства на конкурентному ринку.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Підвищення конкурентоспроможності будівельних підприємств в умовах нестабільного ринкового середовища вимагає комплексної оптимізації системи управління запасами ресурсів. Проведене дослідження доводить, що ключовими передумовами ефективного ресурсного забезпечення є впровадження цифрових інструментів обліку та прогнозування, інтеграція логістичних процесів з графіками будівництва, адаптація сучасних підходів до планування



Рис. 1. Інструменти підвищення ефективності управління ресурсами
Джерело: узагальнено авторами на основі [3; 13]

та зберігання матеріалів. Концептуальні моделі, що базуються на принципах системності, гнучкості, ризик-орієнтованості та аналітичної підтримки, створюють основу для зниження витрат, підвищення стабільності постачань та посилення стратегічних позицій підприємств на ринку.

Аналіз міжнародного досвіду та вітчизняних практик засвідчив, що ефективна система управ-

ління запасами повинна бути адаптована до проектної специфіки будівельної галузі та поєднувати інструменти оперативного реагування з елементами довгострокового планування. Запропоновані організаційно-економічні рішення можуть бути основою для формування політики управління ресурсами, орієнтованої на результативність, адаптивність і стійкість у середовищі, що динамічно змінюється.

Література

1. Ukraine Construction Industry Report 2024: Output to Grow by 16.1% in 2025 Before Registering Growth Between 9% and 11% Between 2026–2028. *GLOBENEWSWIRE*. URL: <https://www.globenewswire.com/news-release/2025/02/04/3020287/28124/en/Ukraine-Construction-Industry-Report-2024-Output-to-Grow-by-16-1-in-2025-Before-Registering-Growth-Between-9-and-11-Between-2026-2028> (дата звернення: 01.08.2025).
2. Будівельний ринок України 2024 року. *BDO*. URL: <https://www.bdo.ua/uk-ua/insights-2/information-materials/2024/ukrainian-construction-market-in-2024> (дата звернення: 01.08.2025).
3. Polusniak, Y., Pavliuk, T. і Kosach, I. (2024) Управління проектами у будівельній галузі: виявлення проблем логістики та шляхи їх оптимізації. *Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку*, 4(30), pp 69–78. <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2024-4/30-06>.
4. Управління системою забезпечення матеріально-технічними ресурсами в будівництві / кол. монографія за ред. П. П. Микитюка. Тернопіль : ЗУНУ, 2022. 206 с. URL: <https://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/47550/3/Монографія.pdf> (дата звернення: 01.08.2025).
5. Лопатка, С. С. (2024). Особливості зміцнення конкурентних позицій підприємств будівельного сектора країн ЄС. *Академічні візії*, (31). <https://doi.org/10.5281/zenodo.15454095>.
6. Куць, Т., & Кондаревич, І. (2023). Стратегії оптимізації виробничих запасів, як інструмент ефективного управління. *Молодий вчений*, 9 (121), 22–25. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-9-121-5>.
7. Скаско, О. І., & Кут, Д. М. (2024). Застосування нових систем управління запасами на підприємствах в умовах ринкової нестабільності та військового конфлікту. *Вісник ЛТЕУ. Економічні науки*, (76), 119–124. <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2024-76-14>.
8. Хитрова, О. (2025). Оптимізація процесів та ресурсів в управлінні будівництвом. *Сталий розвиток економіки*, 1 (52), 137–143. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-52-19>.
9. Rubee Singh, Shahbaz Khan, Amit Joshi, Katragadda Raghuvеer, Vikas Kumar. (2025). Exploring the role of artificial intelligence on business innovation and entrepreneurship. *Strategy & Leadership*. <https://doi.org/10.1108/SL-04-2025-0080>.
10. Srishti Pandey, Devendra Kumar Pathak. (2025). An integrated model for blockchain technology adoption and resilience in construction supply chains: an analysis using extended TOE framework and fuzzy AHP. *Journal of Enterprise Information Management*. <https://doi.org/10.1108/JEIM-07-2023-0409>.
11. Mojtaba Khorram Niaki, Harm-Jan Steenhuis. (2025). Manufacturing competitive capabilities and market performance: the case of additive manufacturing. *Journal of Manufacturing Technology Management*. <https://doi.org/10.1108/JMTM-08-2024-0472>.
12. Thuy Doan Thi Ngoc, Thinh Do Huynh Lam, Dung Nguyen Van. (2025). Internationally recognized quality certification, human capital and process innovation: the moderating role of informal competition. *International Journal of Innovation Science*. <https://doi.org/10.1108/IJIS-03-2025-0111>.
13. Kaiyang Wang, Xiaoxiao Xu, Peng Mao, Xiaopeng Deng, Dongping Cao. (2025). Digital transformation and organizational readiness: evidence from Chinese construction SMEs with a dynamic managerial capabilities lens. *Engineering, Construction and Architectural Management*. <https://doi.org/10.1108/ECAM-01-2025-0069> (дата звернення: 01.08.2025).
14. Mohini Mehta, Shveta Singh, Dipika Dipika. (2025). Unveiling the drivers of working capital management efficiency: a systematic literature review and content analysis. *Journal of Economic and Administrative Sciences*. <https://doi.org/10.1108/JEAS-09-2024-0379> (дата звернення: 01.08.2025).

References

1. Ukraine Construction Industry Report 2024: Output to Grow by 16.1% in 2025 Before Registering Growth Between 9% and 11% Between 2026–2028. *GLOBENEWSWIRE*. URL: <https://www.globenewswire.com/news-release/2025/02/04/3020287/28124/en/Ukraine-Construction-Industry-Report-2024-Output-to-Grow-by-16-1-in-2025-Before-Registering-Growth-Between-9-and-11-Between-2026-2028>.
2. Construction Market of Ukraine 2024. *BDO*. URL: <https://www.bdo.ua/uk-ua/insights-2/information-materials/2024/ukrainian-construction-market-in-2024> [in Ukrainian].

3. Polusmiak, Y., Pavliuk, T. i Kosach, I. (2024) Upravlinnya proyektamy u budivel'niy haluzi: vyyavlennya problem lohistyky ta shlyakhy yikh optymizatsiyi [Project management in the construction industry: identification of logistics problems and ways to optimize them]. *Menedzhment ta pidpryyemnytstvo: trendy rozvytku*, 4(30), pp 69–78. <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2024-4/30-06> [in Ukrainian].
4. Upravlinnya systemoyu zabezpechennya material'no-tekhnichnymy resursamy v budivnytstvi [Management of the system of material and technical resources provision in construction]/ kol. monohrafiya za red. P.P. Mykytyuka — Ternopil': ZUNU, 2022. — 206 p. URL: <https://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/47550/3/Монографія.pdf> ([in Ukrainian].
5. Lopatka, S. S. (2024). Osoblyvosti zmitsnennya konkurentnykh pozytsiyi pidpryyemstv budivel'noho sektora krayin YES [Peculiarities of strengthening the competitive position of enterprises in the construction sector of the EU countries]. *Akademichni viziyyi*, (31). <https://doi.org/10.5281/zenodo.15454095> [in Ukrainian].
6. Kuts', T., & Kondarevych, I. (2023). Stratehiyi optymizatsiyi vyrobnychyykh zapasiv, yak instrument efektyvnoho upravlinnya [Strategies for optimizing production inventories as a tool for effective management]. *Molodyy vchenyy*, 9 (121), 22–25. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-9-121-5> [in Ukrainian].
7. Skasko, O. I., & Kut, D. M. (2024). Zastosuvannya novykh system upravlinnya zapasamy na pidpryyemstvakh v umovakh rynkovoyi nestabil'nosti ta viys'kovoho konfliktu [Application of new inventory management systems at enterprises in conditions of market instability and military conflict]. *Visnyk LTEU. Ekonomichni nauky*, (76), 119–124. <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2024-76-14> [in Ukrainian].
8. Khytrova, O. (2025). Optymizatsiya protsesiv ta resursiv v upravlinni budivnytstvom [Optimization of processes and resources in construction management]. *Stalyy rozvytok ekonomiky*, 1 (52), 137–143. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-52-19> [in Ukrainian].
9. Rubee Singh, Shahbaz Khan, Amit Joshi, Katragadda Raghuv eer, Vikas Kumar. (2025). Exploring the role of artificial intelligence on business innovation and entrepreneurship. *Strategy & Leadership*. <https://doi.org/10.1108/SL-04-2025-0080>.
10. Srishti Pandey, Devendra Kumar Pathak. (2025). An integrated model for blockchain technology adoption and resilience in construction supply chains: an analysis using extended TOE framework and fuzzy AHP. *Journal of Enterprise Information Management*. <https://doi.org/10.1108/JEIM-07-2023-0409>.
11. Mojtaba Khorram Niaki, Harm-Jan Steenhuis. (2025). Manufacturing competitive capabilities and market performance: the case of additive manufacturing. *Journal of Manufacturing Technology Management*. <https://doi.org/10.1108/JMTM-08-2024-0472>.
12. Thuy Doan Thi Ngoc, Thinh Do Huynh Lam, Dung Nguyen Van. (2025). Internationally recognized quality certification, human capital and process innovation: the moderating role of informal competition. *International Journal of Innovation Science*. <https://doi.org/10.1108/IJIS-03-2025-0111>.
13. Kaiyang Wang, Xiaoxiao Xu, Peng Mao, Xiaopeng Deng, Dongping Cao. (2025). Digital transformation and organizational readiness: evidence from Chinese construction SMEs with a dynamic managerial capabilities lens. *Engineering, Construction and Architectural Management*. <https://doi.org/10.1108/ECAM-01-2025-0069>
14. Mohini Mehta, Shveta Singh, Dipika Dipika. (2025). Unveiling the drivers of working capital management efficiency: a systematic literature review and content analysis. *Journal of Economic and Administrative Sciences*. <https://doi.org/10.1108/JEAS-09-2024-0379>.

Bordusenko Dmytro*American Bureau of Shipment, Senior Finance Associate
(Houston, Texas)*

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-7-11273

PROJECT COST MANAGEMENT AUTOMATION: RETURN ON INVESTMENT AND IMPLEMENTATION CHALLENGES

Summary. Introduction. The growing complexity of engineering projects and the demand for real-time financial transparency are accelerating the shift to automated systems in project cost management (PCM). Modern platforms integrate earned-value management (EVM) with artificial intelligence, machine learning, and predictive analytics. While these solutions improve accuracy and control, many organizations – especially multinational and budget-constrained ones – encounter adoption challenges. Purpose. The purpose of the study is to evaluate the return on investment (ROI) from automating project cost management and to identify institutional, technical, and economic barriers to adoption, comparing traditional manual methods with intelligent models in terms of performance, cost-effectiveness, and strategic alignment. Materials and methods. The study synthesizes peer-reviewed sources and the author's internal analytics from an implementation at the American Bureau of Shipping (ABS). Oracle ERP, Hyperion Financial Management (HFM), and Power BI were used to consolidate, visualize, and interpret cost data in multi-currency, multi-budget contexts. A comparative design assessed four ROI approaches: manual calculation; the AROhI framework (accounting for annotation cost, model accuracy, and FP/FN rates); test-automation ROI metrics; and ML-based forecasting models (XGBoost, LSTM, BERT). Results. Automation improved cost-forecast accuracy by $\approx 10\%$, reduced manual errors by $\approx 20\%$, and increased portfolio profitability by 5–10% within 12 months. AI-enabled approaches achieved accuracy levels up to F1-score 0.90. ROI varied by method: manual 10–20%; test-automation 150–300%; ML approaches 200–2000% depending on data maturity and scope; AROhI in pilot documentation-analytics cases up to $\approx 3000\%$. Adoption outcomes were moderated by staff readiness, data interoperability with cross-border accounting standards, and legal constraints. Further research in this area. Future work should validate adaptive ROI models across industries and geographies, quantify risk-mitigation effects within EVM-based control, and design integrated architectures that align predictive models with enterprise KPIs and governance.

Key words: cost automation, ROI, project management, artificial intelligence, cost forecasting, earned value, digital transformation, machine learning, cross-border accounting, implementation risks.

Introduction. Project management in today's environment is increasingly intertwined with digitalisation, process automation and the adoption of intelligent decision-support systems. Financial control, as a core function of project management, is undergoing rapid transformation under the influence of new technologies: evolving from traditional budget-tracking methods to comprehensive automated platforms that incorporate machine learning, predictive analytics and integration with building information modeling (BIM).

Interest in automating cost management has intensified in response to growing project complexity, scalable portfolios and the need to comply with cross-border financial requirements [3]. Leading firms in construction, engineering and IT are striving to deploy solutions that enable real-time budget monitoring and risk-adjusted margin forecasting, align financial metrics with corporate strategy, and adapt control mech-

anisms to earned-value management (EVM) dynamics [1]. In this context, particular attention is paid to integrating artificial intelligence and machine learning models (for example, LSTM, XGBoost, BERT), as well as return-on-investment (ROI) calculation tools — such as AROhI or formulas that account for annotation, training and misprediction costs [2].

The aim of this study is to conduct a comprehensive analysis of the return on investment in automating project expense management and to identify the key challenges hindering its implementation. The focus lies on comparing traditional and intelligent approaches to financial control, assessing the effectiveness of AI-based solutions, and examining case studies that employ predictive models and ROI tools in construction and engineering projects.

Materials and Methods. For this study, scientific publications and the author's internal analytical re-

port — detailing the challenges of digitising cost management in engineering projects — were selected. Inclusion criteria required an analysis of expense-control automation mechanisms, methods for assessing return on investment, applications of artificial intelligence and machine learning, and management systems leveraging BIM, EVM and IoT. In preparing and interpreting the analytical data, the following digital tools were employed: Power BI for visualization and dashboard creation; Hyperion Financial Management (HFM) for financial-report consolidation and scenario modelling; and Oracle ERP as the primary transactional system for managing expense data. These solutions enabled standardized collection, processing and presentation of project-cost information, including multi-currency and multi-budget scenarios. The analysis was carried out via content-based systematisation, identifying key themes that reflect the current state and future prospects of automation in project-finance management.

Ajiga [1] examined the principles of software automation as a means to boost productivity and reduce operational costs. Al-Arafat [2] highlighted the balance between automation and human judgement in project management, emphasising the value of hybrid models. Khaleel [3] analysed the use of information modelling for automating cost control, while ElQasaby [4] demonstrated how 3D-sensor integration can monitor both costs and schedule performance simultaneously. In a separate study, Khaleel [5] conducted a comparative analysis of costing accuracy using the BIM platform Revit versus traditional calculation methods, empirically confirming the advantages of digital solutions when input data are highly precise. The research methodology rested on a systematic comparison of empirical and analytical sources. This comparative approach revealed consistent differences between automated and traditional cost-management practices and delineated the applicability of various ROI models according to project scale, industry sector and digital-infrastructure maturity.

Results. The analysis identified several archetypal strategies for automating project cost management,

varying in architectural design and depth of business-logic integration. A key direction is the use of BIM technologies to synchronise cost and schedule control. In particular, platforms such as Revit deliver more accurate estimate documentation and dynamic visualisation of budget variances. These solutions prove effective where project information is highly detailed and digital discipline is maintained. Integrating sensor networks and 3D scanning further enhances monitoring capabilities, especially during construction phases, as physical progress can be directly linked to actual-vs-planned financial data. Control is further extended by corporate platforms: Power BI visualises earned-value data in real time; Hyperion Financial Management (HFM) generates aggregated financial reports across multiple projects and regions; and Oracle ERP provides end-to-end transaction accounting, including synchronization with external suppliers and contractors.

The question of automation’s return on investment (ROI) becomes paramount when assessing which system suits a given organisational environment. Our study structured ROI-evaluation approaches according to analytical maturity levels. Manual calculation — based on comparing costs against hypothetical benefits — entails low implementation expense but exhibits significant result uncertainty. The AROhI tool, adapted for analytics ROI, incorporates hidden parameters such as annotation cost and model accuracy, yielding high validity in IT-project contexts. Meanwhile, automating test frameworks and predictive analytics with ML models creates a distinct class of ROI models that account for accuracy metrics and payback timing. Table 1 summarises the key parameters and comparative outcomes of these approaches.

Particular attention was paid to predictive models based on artificial intelligence. In the highly dynamic context of construction and infrastructure projects, deploying LSTM models [6] has markedly improved the accuracy of forecasts for actual-versus-planned progress and cost deviations, accounting for factors such as weather conditions and resource availability. XGBoost algorithms have proven especially effective

Table 1

Comparison of ROI-Evaluation Approaches in Projects

ROI-Evaluation Method	Parameters Considered	Estimation Accuracy	Implementation Cost	Average ROI
Manual Calculation	Time, cost, and outcomes assessed manually	Medium	Low	10–20%
AROhI	Annotation cost, model accuracy, costs, FP/FN rates, resource overheads	High	Medium	Up to 3000% in pilot projects
Test-Automation ROI	Coverage metrics, script development cost, labour input	Medium	Medium	150–300%
ML Approach (XG-Boost/LSTM)	Data volume, implementation cost, resource allocation	High	High	200–2000% depending on case

Source: compiled by the author based on [6; 7; 8; 10]

Table 2

Examples of AI Forecasting Models and Their Contribution to Cost Control

AI Model	F1-Score (Average)	ROI (According to Sources)	Implementation Cost	Application Area
LSTM	0.84	Up to 1,500%	Medium	Cost and progress forecasting in road-construction projects
XGBoost	0.86	Up to 1,800%	Medium	Budget optimisation for large-scale construction projects
BERT	0.72–0.90	Up to 2,000%	High	Requirements classification and intelligent control of project documentation

Source: compiled by the author based on [7; 8; 10]

at detecting early-stage budget overrun risks. Incorporating BERT models into project-documentation analysis has enabled the generation of more reliable requirement-allocation scenarios and, consequently, more precise cost forecasts for requirement fulfilment. The contribution of each model to enhanced cost control and potential ROI is summarised in Table 2.

Drawing on empirical data from the author’s report on automation implementation in engineering organisations, several systemic constraints in transnational deployment have been identified: discrepancies in accounting standards, data-interoperability issues, currency volatility and limited staff readiness to adopt intelligent systems. Together, these factors can distort expected returns and necessitate preliminary calibration of analytical models.

Nevertheless, even given these limitations, AI solutions demonstrate more stable performance metrics compared with traditional calculation methods — particularly in the domain of preventive risk control [4]. In this context, it is pertinent to compare the effectiveness of AI-driven versus human-manager approaches to project-risk management. Table 3 contrasts these strategies, highlighting key differences in risk identification, assessment and response planning.

At the levels of identification, categorisation and development of response strategies, AI approaches deliver broader and more precise coverage — by factoring in positive opportunities as well as threats — further confirming their suitability for complex, multifactorial projects.

Discussion. The analysis confirms substantial potential for automating project expense management to

enhance both profitability and control over investment decisions. One of the most illustrative ROI-assessment tools is the AROhI framework, which leverages false-positive/false-negative metrics, classification accuracy and annotation cost [10]. In pilot implementations described by Zambare [10], AROhI achieved ROIs of up to 3,000%, particularly when applied to intelligent analysis of project documentation.

When examining approaches to earned-value management, ML models such as LSTM deliver markedly higher forecasting precision for key metrics — specifically, cost and schedule variances [7]. This enables more informed budget-reallocation decisions and rapid response to emerging deviations, thereby reducing overrun risks. While EVM methodology remains a vital baseline, it must be adapted to dynamic data inputs and external influences.

Automation’s impact on portfolio-level returns is equally significant. Khan et al. [8] report that predictive analytics and XGBoost models in large-scale construction projects can boost aggregate revenue by up to 20% through reduced financial losses and improved resource allocation accuracy. Such optimisation at the portfolio level bolsters overall project yield and resilience to external shocks, including supply delays or inflationary fluctuations.

Aligning project financials with corporate strategy takes on a new dimension under automation. Barcaui [3] emphasises that modern planning tools — enhanced by generative AI — create tighter links between project metrics (cost, payback period, profitability) and enterprise KPIs, facilitating forecasts of each project’s contribution to long-term organisational goals. Nevertheless,

Table 3

Comparison of Project-Risk Aspects: AI-Generated Plan vs. Human Project Manager

Risk Aspect	AI Plan	Human Plan
Risk identification	Comprehensive, covering both threats and opportunities	Partial, threat-oriented only
Risk qualification	Categorised by domain	No categorisation
Quantitative assessment	Probability and impact forecasts	Not performed
Response planning	Tailored strategies for each risk	General recommendations without detail
Coverage	All risk and opportunity classes	Threats only; opportunities ignored

Source: [3]

automation's economic benefits are not universal. The author's internal report on engineering-firm deployments highlights systemic constraints: currency volatility, disparities in accounting standards and reluctance among staff to engage with AI systems. These factors can substantially skew ROI and necessitate rigorous model calibration prior to rollout in multinational settings.

Financial barriers manifest as high up-front investments and total cost of ownership, especially in budget-constrained projects. Even with potentially high ROIs, the costs of model configuration, data annotation and process adaptation often deter small and medium-sized enterprises [6]. Organisational hurdles include entrenched resistance to change — exacerbated by a shortage of digital skills in project teams. Successful adoption of solutions like Power BI, HFM and Oracle ERP requires both technical infrastructure readiness and staff training. Experience shows that, even with powerful analytics tools, lack of user proficiency leads to process duplication and erodes the automation's ROI. Al-Arafat et al. [2] note that trust in automated decision systems remains low, prompting parallel manual record-keeping and increased transactional overhead.

Legal and cross-border risks also loom large in multinational projects. Thusini et al. [9] demonstrate that cost-management automation encounters legal constraints related to tax planning, variations in accounting standards and currency controls — particularly in jurisdictions with unstable macroeconomic environments.

The methodology outlined in this article was successfully implemented at the American Bureau of Shipping (ABS), where the author led the automation of project cost control using integrated tools such as Oracle ERP, Power BI, and predictive machine learning models. As a result of this deployment:

- The accuracy of project cost forecasts improved by 10%, as measured against actual variance benchmarks.
- The number of manual entry errors and rework incidents was reduced by 20% due to streamlined workflows and automatic data validation.
- Profitability margins across select engineering service portfolios increased by 5–10% within 12 months, attributed to more precise budgeting and timely corrective actions.
- Operating expenses related to cost control and reporting decreased by 18%, driven by reduced administrative burden and faster cycle times.

These results clearly demonstrate that AI-driven and analytics-based cost automation can lead to tan-

gible financial and operational improvements when properly aligned with an organization's strategic objectives and integrated within its existing digital infrastructure.

Conclusion. The study identified fundamental patterns in the automation of project cost management and pinpointed the critical factors influencing its return on investment. It found that the greatest gains from digital solutions stem less from their technical sophistication and more from an organisation's ability to embed them within its strategic management framework and align them with corporate performance metrics. Artificial-intelligence-based forecasting models deliver a marked improvement in cost-estimation accuracy, enable rapid detection of budget variances and offer substantial ROI potential. Yet their true effectiveness emerges when they operate alongside corporate platforms — such as Oracle ERP, Power BI and HFM — that provide a robust foundation for data collection, transformation and analysis. This integrated approach establishes a resilient digital-control architecture, in which predictive algorithms draw on trusted, standardised information sources. These findings underscore the need to move beyond traditional, retrospective cost-control methods toward a proactive planning paradigm.

Analysis of ROI-evaluation tools — ranging from the AROhI framework to test-automation metrics — revealed that no single method fits every context. The effectiveness of each approach depends on project characteristics, organisational maturity and data availability. This highlights the importance of calibrating analytical models to their specific context and developing adaptive, situation-aware ROI metrics.

The research also confirmed that automation cannot succeed without addressing institutional and technical barriers. Cross-border discrepancies in accounting standards, currency volatility, legal fragmentation and staff resistance all distort expected ROI. Consequently, any digital-solution rollout must begin with a thorough diagnosis of internal and external risks, taking into account the nuances of local markets and industry norms.

In sum, the profitability of automating project cost management derives from both the capabilities of the technologies deployed and the organisation's readiness for institutional change. Future research should focus on empirically validating cross-continental case studies, building end-to-end cost-management frameworks and integrating refined ROI metrics into long-term financial planning.

References

1. Ajiga D., Okeleke P.A., Folorunsho S., Ezeigweneme C. The role of software automation in improving industrial operations and efficiency. *International Journal of Engineering Research and Utilities*. 2024. Vol. 7, № 1. DOI: <https://doi.org/10.53430/ijeru.2024.7.1.0031>.
2. Al-Arafat M., Kabir M.E., Morshed A., Mohiul Islam M. Artificial Intelligence in Project Management: Balancing Automation and Human Judgment. *FAET*. 2024. Vol. 1, № 2. DOI: <https://doi.org/10.70937/faet.v1i02.47>.
3. Barcaui A., Monat A. Who is better in project planning? Generative artificial intelligence or project managers? *Project Leadership and Society*. 2023. Vol. 4. P. 100101. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.plas.2023.100101>.
4. ElQasaby A.R., Alqahtani F.K., Alheyf M. Automated Schedule and Cost Control Using 3D Sensing Technologies. *Applied Sciences*. 2023. Vol. 13, № 2. P. 783. DOI: <https://doi.org/10.3390/app13020783>.
5. Khaleel A.M., Naimi S. Automation of cost control process in construction project building information modeling (BIM). *Periodicals of Engineering and Natural Sciences*. 2022. Vol. 10, № 6. P. 28–38. DOI: <https://doi.org/10.21533/pen.v10i6.3354.g1214>.
6. Khankhoje R. Quantifying Success: Measuring ROI in Test Automation. *Journal of Technology and Systems*. 2023. Vol. 5, № 2. P. 1–14. DOI: <https://doi.org/10.47941/jts.1512>.
7. Sadeghi S. Enhancing Project Performance Forecasting using Machine Learning Techniques. *arXiv*. 2024. arXiv:2411.17914 [cs.LG]. DOI: <https://doi.org/10.48550/arXiv.2411.17914>.
8. Safaa-eldin A.M., Abdelalim A.M., Tantawy M. Enhancing Cost Management in Construction: The Role of 5D Building Information Modeling (BIM). *Engineering Research Journal*. 2024. Vol. 183, № 3. P. 226–251. DOI: <https://doi.org/10.21608/erj.2024.377303>.
9. Thusini S., Milenova M., Nahabedian N., Grey B., Soukup T., Chua K.C., Henderson C. The development of the concept of return-on-investment from large-scale quality improvement programmes in healthcare: an integrative systematic literature review. *BMC Health Services Research*. 2022. Vol. 22, № 1. P. 1492. DOI: <https://doi.org/10.1186/s12913-022-08832-3>.
10. Zambare N., Idoko J., Acharya J., Ginde G. AROhI: An Interactive Tool for Estimating ROI of Data Analytics. *arXiv*. 2024. arXiv:2407.13839 [cs.SE]. DOI: <https://doi.org/10.48550/arXiv.2407.13839>.

Благун Іван Іванович

*доктор економічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту і маркетингу
Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника*

Blahun Ivan

*Doctor of Economics, Professor,
Professor of the Department of Management and Marketing, Faculty of Economics
Vasyl Stefanyk Precarpathian National University
ORCID: 0000-0002-5178-6002*

Зварич Олена Ігорівна

*доктор економічних наук, доцент,
професор кафедри менеджменту і маркетингу
Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника*

Zvarych Olena

*Doctor of Economics, Associate Professor,
Professor of the Department of Management and Marketing,
Faculty of Economics
Vasyl Stefanyk Precarpathian National University
ORCID: 0000-0002-5088-7565*

Баран Ростислав Ярославович

*доктор економічних наук, професор,
професор кафедри міжнародної економіки, маркетингу та менеджменту
Івано-Франківський навчально-науковий інститут менеджменту
Західноукраїнського національного університету*

Baran Rostyslav

*Doctor of Economics, Professor,
Professor of Department International Economy, Marketing and Management
Ivano-Frankivsk Educational and Scientific Institute of Management
Western Ukrainian National University
ORCID: 0000-0002-3275-489X*

Романчукевич Мар'яна Йосипівна

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри міжнародної економіки, маркетингу та менеджменту
Івано-Франківський навчально-науковий інститут менеджменту
Західноукраїнського національного університету*

Romanchukevych Maryana

*PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of International Economy, Marketing and Management
Ivano-Frankivsk Educational and Scientific Institute of Management
Western Ukrainian National University
ORCID: 0000-0002-8369-4495*

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-7-11256

**РОЛЬ ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ
В ПІДВИЩЕННІ ЕФЕКТИВНОСТІ ОПЕРАЦІЙНОЇ
ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙ**

ROLE OF PROJECT MANAGEMENT IN IMPROVING THE EFFICIENCY OF ORGANIZATIONS' OPERATIONAL ACTIVITIES

Анотація. Вступ. Кожна успішна організація завдячує своїми досягненнями двом критичним чинникам – управлінню проєктами та організаційному лідерству. Щоб досягти успіху, компанія повинна функціонувати як єдина система, де всі елементи гармонійно працюють на досягнення спільної мети. Хоча лідерство високо цінується за визначення напрямку та бачення організації, управління проєктами є не менш важливим для реалізації цих бачень за допомогою добре спланованих та якісно виконаних проєктів. У сучасному динамічному бізнес-середовищі роль управління проєктами в підвищенні ефективності операційної діяльності стала ще більш важливою. Зростаюча конкуренція та нестабільність ринку вимагають від організацій більшої гнучкості й ефективності в управлінні операційними процесами. Таким чином, роль проєктного менеджменту в підвищенні ефективності операційної діяльності організації набуває все більшої актуальності та значущості.

Мета. Визначення та обґрунтування ключової ролі проєктного менеджменту в підвищенні операційної ефективності організацій шляхом аналізу його принципів, інструментів та впливу на бізнес-процеси, а також в розробці практичних рекомендацій щодо його інтеграції у повсякденну діяльність організації.

Матеріали і методи. Дослідження базується на аналізі наукових джерел, присвячених теоретичним засадам проєктного менеджменту. Особлива увага приділяється сучасним підходам, методам та інструментам управління проєктами, які висвітлюються у працях вітчизняних і зарубіжних учених. У роботі використано такі наукові методи дослідження: аналіз, синтез, індукція, дедукція, спостереження, порівняння.

Результати. У статті проаналізовано роль проєктного менеджменту в підвищенні ефективності операційної діяльності організації. Особливу увагу акцентовано на порівнянні традиційного управління та проєктного менеджменту в операційній діяльності організації. Було проаналізовано основні інструменти проєктного менеджменту та їхній вплив на операційну ефективність діяльності організації. Визначено ключові напрями впливу проєктного менеджменту на операційну ефективність організації та систематизовано його вплив на сфери операційної діяльності. Особлива увага приділена перевагам впровадження проєктного підходу в умовах цифрової трансформації бізнесу. Розглянуто можливості підвищення ефективності організації як шляхом застосування окремих інструментів проєктного менеджменту, так і через формування цілісної системи управління на всіх рівнях організаційної структури.

Перспективи. Результати дослідження створюють основу для подальшого вивчення практичних аспектів застосування проєктного менеджменту у виробничих і сервісних компаніях. Подальше удосконалення системи проєктного управління сприятиме підвищенню конкурентоспроможності організації.

Ключові слова: проєктний менеджмент, операційна ефективність, управління проєктами, оптимізація процесів, організаційний розвиток, бізнес-процеси, ефективність організації

Summary. Introduction. Every successful organization owes its achievements to two critical factors – project management and organizational leadership. To succeed, a company must function as a single system where all elements work harmoniously towards a common goal. While leadership is highly valued for setting the direction and vision of an organization, project management is equally important for realizing these visions through well-planned and well-executed projects. In today's dynamic business environment, the role of project management in improving operational efficiency has become even more important. Increasing competition and market volatility require organizations to be more flexible and efficient in managing their operational processes. Thus, the role of project management in improving the efficiency of an organization's operations is becoming increasingly relevant and important.

Purpose. The purpose of the article is to identify and justify the key role of project management in increasing the operational efficiency of organizations by analyzing its principles, tools, and impact on business processes, as well as developing practical recommendations for its integration into the organization's daily activities.

Materials and methods. The study is based on the analysis of scientific sources devoted to the theoretical foundations of project management. Particular attention is paid to modern approaches, methods and tools of project management, which are covered in the works of domestic and foreign scientists. The following scientific research methods were used in the study: analysis, synthesis, induction, deduction, observation, and comparison.

Results. The article analyzes the role of project management in improving the efficiency of operations within organizations. Particular attention is paid to the comparison of traditional management and project management in organizations' operations. The main tools of project management and their impact on the operational efficiency of an organization were analyzed. The key areas of influence of project management on the operational efficiency of an organization were identified, and its impact on operational areas is systematized. Particular attention is paid to the benefits of implementing a project approach in the context of digital business transformation. The article considers the possibilities of improving the efficiency of the organization both

through the use of individual project management tools and by establishing a comprehensive management system at all levels of the organizational structure.

Discussion. The results of the study build a basis for further study of the practical aspects of project management in manufacturing and service companies. Further improvement of the project management system will help increase the competitiveness of organizations.

Key words: project management, operational efficiency, project management, process optimization, organizational development, business processes, organizational effectiveness

Постановка проблеми. Стрімкі зміни, зумовлені турбулентним середовищем на економічному ринку, спричиняють посилення товарної конкуренції між виробниками. А це, своєю чергою, привертає дедалі більшу увагу до питання ролі проектного менеджменту у підвищенні ефективності операційної діяльності підприємств.

Традиційні підходи до управління здебільшого орієнтовані на процеси, які функціонують в умовах ринкової рівноваги. Проте це є недостатнім для ефективного функціонування підприємства в умовах кризових явищ. Підприємства не завжди мають змогу оперативно реагувати на нові виклики, загрози, а також на можливості, що з'являються перед ними.

Операційна діяльність є основним елементом функціонування будь-якої організації, особливо коли йдеться про підвищення конкурентоспроможності та вихід на нові ринки збуту. Сучасні реалії вимагають від підприємств удосконалення операційних процесів та їх постійної оптимізації, яка, завдяки посиленню інноваційної діяльності, має впливати на стійкий розвиток підприємства.

Ще одним важливим фактором є те, що проектний менеджмент відіграє ключову роль, поступово перетворюючись із інструмента управління окремими проектами на основу стратегічного розвитку компанії.

В останні роки проектний менеджмент набуває все більшого визнання, і все більше компаній стикається з необхідністю його інтеграції в операційні процеси. Це пов'язано з тим, що для менеджерів-практиків часто є незрозумілими як потенціал цього підходу, так і відсутні відповідні інструменти та методології, які дозволяють здійснити ефективні зміни з урахуванням людського чинника.

Можна стверджувати, що існує потреба в глибокому дослідженні питань, пов'язаних із формуванням управлінських рішень щодо впровадження проектного менеджменту в операційні процеси організацій, а також виходу за межі стандартних управлінських ініціатив.

Відповідно до цього, основна проблема полягає в недостатній теоретичній та практичній розробці механізмів, принципів і інструментів застосування проектного менеджменту в операційній діяльності організацій. Це, своєю чергою, може дати змогу підприємствам досягти системного й стійкого підвищення ефективності своєї роботи.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз останніх досліджень і дає можливість по-

бачити зростання кількості публікацій, які стосуються проблематики проектного менеджменту та його взаємодії з операційною діяльністю компаній. Варто звернути увагу на праці як українських, так і зарубіжних науковців, які присвячені даній проблематиці. Так Л. Батенко, А. Лезіна та В. Москалюк обґрунтовували модель зрілості управління проектами та визначали її результативність для вітчизняних підприємств малого бізнесу [1].

Питання розвитку проектного менеджменту його основних методологій та трендів у своїх публікаціях описувала Г. Тарасюк [2]. Було здійснено аналіз та визначення основних змін у концепції управління проектами основних трендів проектного менеджменту. Проблематикою ролі проектного менеджера у проектно-орієнтованих організаціях та структуризацією поняття проектно-орієнтована організація окреслила І. Когут [3].

В. Ровенька, О. Латишева та І. Смирнова досліджували інструменти підвищення операційної ефективності в контексті «Business performance management». Метою дослідження виступили особливості впровадження та відбору інструментів управління операційної ефективності в контексті концепції Business Performance Management в існуючих обмеженнях українського підприємства [4]. Низка науковців таких як: О. Калінін, Т. Омеляненко, І. Колос обґрунтували важливість використання ERP-систем для інтеграції бізнес-процесів. Дослідження вчених дозволило визначити ключові переваги та обмеження таких інструментів а також розробити практичні рекомендації щодо оптимізації комунікацій у контексті операційного управління [5].

Окрім вітчизняних науковців даної проблематикою займалися і ряд зарубіжних вчених Лі А. Х. І., Чен Х. Х., Канг Х. У. присвятили своє дослідження питанню операційного управління розробкою нових проектів та його інноваційним, ефективним, результативним аспектам [6]. Р. Дж. Тернер та А. Кіган фокусом свого дослідження обрали управління операціями в проектній організації [7].

Вивченням проектного навчання, компетенції з управління проектами та ефективності проекту в проектних фірмах були присвячені праці В. Майнга [8]. А. П. Ван Дер Мерве фокусував свою увагу на проблематиці пов'язаній з управління проектами та розвитком бізнесу. Сучасний розвиток бізнесу робить більший акцент на стратегії, яка має на меті

задоволення клієнтів, процесах, які ведуть до максимальної ефективності, та нескінченно плоских організаційних структурах для управління проектами [9].

Метою статті є визначення та обґрунтування ключової ролі проектного менеджменту в підвищенні операційної ефективності організацій шляхом аналізу його принципів, інструментів та впливу на бізнес-процеси, а також в розробці практичних рекомендацій щодо його інтеграції у повсякденну діяльність організації.

Матеріали і методи. Дослідження базується на аналізі наукових джерел, присвячених теоретичним засадам проектного менеджменту. Особлива увага приділяється сучасним підходам, методам та інструментам управління проектами, які висвітлюються у працях вітчизняних і зарубіжних науковців. У роботі використано такі наукові методи дослідження: аналіз, синтез, індукція, дедукція, спостереження, порівняння. Розглянуто можливості підвищення ефективності організації як шляхом застосування окремих інструментів проектного менеджменту, так і через формування цілісної системи управління на всіх рівнях організаційної структури.

Виклад основного матеріалу. Основний акцент дослідження зосереджено на ролі проектного менеджменту в підвищенні операційної діяльності організації. Для досягнення мети проведено аналіз праць, проблематика яких стосується застосування проектного управління та його впливу на операційну діяльність організації. У дослідженні проведено порівняння традиційного та проектного управління щодо ефективності діяльності організації [1]. Порівняння традиційного та проектного менеджменту в операційній діяльності відображено в таблиці 1.

Для порівняння було обрано низку критеріїв, таких як орієнтація, гнучкість, управління змінами, визначення цілей, командна структура та оцінка ефективності. Як видно з таблиці 1, традиційне управління за критерієм орієнтації впливає на операційний процес, а проектний менеджмент — на результат [2].

З точки зору критерію гнучкості, низька гнучкість притаманна традиційному управлінню, натомість проектний менеджмент демонструє вищу

гнучкість у процесі управління. Аналізуючи критерій управління змінами, можна відзначити, що традиційному управлінню притаманне повільне та складне реагування, тоді як проектний менеджмент має здатність швидше й адаптивніше реагувати на зміни в організації.

За визначенням цілей, традиційне управління використовує загальні та довгострокові цілі, тоді як проектний менеджмент — більш конкретні й обмежені в часі. За параметром командної структури, ієрархічна модель притаманна традиційному управлінню, а кросфункціональна — проектному менеджменту. Також варто зазначити, що за критерієм оцінки ефективності традиційне управління передбачає оцінювання після завершення процесів, тоді як у проектному менеджменті оцінка здійснюється на кожній фазі проекту.

Наступним етапом стало порівняння основних інструментів проектного менеджменту та їхнього впливу на операційну ефективність, що відображено в таблиці 2.

З таблиці 2 видно, що було обрано такі інструменти проектного менеджменту, як графік Ганта, основна функція якого полягає в плануванні графіків виконання завдань, а також у моніторингу проектів. Вплив цього інструменту на операційну діяльність полягає в покращенні контролю за термінами виконання проекту [3].

Наступним інструментом, обраним для аналізу, є WBS (Work Breakdown Structure). Його функція полягає в деталізації задач та декомпозиції проекту на окремі фази. Вплив цього інструменту на операційну діяльність полягає в можливості оптимізації розподілу ресурсів організації.

Не менш важливим є інструмент Канбан, призначений для візуалізації статусу задач. Його використання дозволяє підвищити прозорість та відповідальність робочих процесів в організації.

Ще одним важливим інструментом є реєстр ризиків, що призначений для ідентифікації та управління ризиками в організації. Його мета — зменшення непередбачуваних витрат і затримок в операційній діяльності [4].

Також було обрано інструмент КРІ для проектів, що дозволяє вимірювати результативність їх ви-

Таблиця 1

Порівняння традиційного управління та проектного менеджменту в операційній діяльності

Критерій	Традиційне управління	Проектний менеджмент
Орієнтація	На процес	На результат
Гнучкість	Низька	Висока
Управління змінами	Повільне, складне	Швидке, адаптивне
Визначення цілей	Загальні, довгострокові	Конкретні, обмежені в часі
Командна структура	Ієрархічна	Крос-функціональна
Оцінка ефективності	Після завершення процесів	На кожній фазі проекту

Джерело: складено на основі [1; 2; 4]

Таблиця 2

Основні інструменти проектного менеджменту та їх вплив на операційну ефективність

Інструмент ПМ	Функція	Вплив на операційну діяльність
Графік Ганта	Планування графіка	Покращення контролю за термінами
WBS	Деталізація задач	Оптимізація розподілу ресурсів
Канбан	Візуалізація статусу задач	Підвищення прозорості та відповідальності
Реєстр ризиків	Ідентифікація та управління ризиками	Зменшення непередбачених витрат і затримок
КРІ для проектів	Вимірювання результативності	Підвищення ефективності управління

Джерело: складено на основі [2; 3; 7]

конання. Метою цього інструменту є підвищення ефективності управління проектом в організації. Ключові напрями впливу проектного менеджменту на операційну ефективність організації відображено у таблиці 3.

З таблиці 3 видно, що для порівняння було обрано такі сфери операційної діяльності, як планування та координація, управління часом, управління ресурсами, командна взаємодія, контроль якості, оцінка результатів діяльності, а також управління ризиками. Щодо координації, вплив проектного менеджменту забезпечує чітке структурування завдань, послідовність етапів та узгодження між відділами.

Беручи до уваги критерій управління часом, проектний менеджмент дозволяє мінімізувати затримки завдяки контролю дедлайнів і постійному моніторингу виконання завдань. Ще однією, не менш важливою, сферою операційної діяльності, на яку впливає проектний менеджмент, є управління ресурсами. Він дає змогу підвищити ефективність використання людських, фінансових і матеріальних ресурсів. Щодо реагування на зміни, то проектний менеджмент сприяє ефективному прийняттю рішень та адаптації до внутрішніх і зовнішніх змін [5].

За критерієм командної взаємодії відбувається покращення комунікації, формуються кросфункціональні команди, підвищується відповідальність працівників організації [6].

Слід відзначити, що за параметром контролю якості вплив проектного менеджменту дозволяє встановлювати критерії якості та процеси перевірки на всіх етапах реалізації. Аналізуючи оцінку результатів діяльності слід відзначити, що проектний менеджмент дозволяє проводити регулярний аналіз прогресу та коригування дій у режимі реального часу. Також вплив проектного менеджменту знижує ймовірність виникнення кризових ситуацій завдяки ідентифікації та оцінці ризиків в організації.

Висновки. Дане дослідження дає змогу підтвердити ключову роль проектного менеджменту в покращенні операційної стратегії та підвищенні операційної ефективності організацій. Порівняльна характеристика традиційного управління та проектного менеджменту в операційній діяльності дозволила зрозуміти, що останній є більш адаптивним до сучасних умов і дає змогу підвищити ефективність операційних процесів в організації. Це, своєю чергою, дозволяє організації швидше реагувати на зміни й пристосовуватися до нових умов ринку.

У процесі дослідження було проаналізовано використання інструментів проектного менеджменту, які безпосередньо впливають на оптимізацію операційних процесів. Ці інструменти є важливими для формування операційної стратегії організації та сприяють підвищенню її ефективності.

Таблиця 3

Ключові напрями впливу проектного менеджменту на операційну ефективність організації

Сфера операційної діяльності	Вплив проектного менеджменту
Планування та координація	Забезпечує чітке структурування завдань, послідовність етапів, узгодження між відділами
Управління часом	Мінімізує затримки завдяки контролю дедлайнів і постійному моніторингу виконання
Управління ресурсами	Підвищує ефективність використання людських, фінансових і матеріальних ресурсів
Реагування на зміни	Сприяє оперативному прийняттю рішень та адаптації до внутрішніх і зовнішніх змін
Командна взаємодія	Покращує комунікацію, формує кросфункціональні команди, сприяє відповідальності
Контроль якості	Встановлює критерії якості та процедури перевірки на всіх етапах реалізації
Оцінка результатів діяльності	Дозволяє проводити регулярний аналіз прогресу та коригування дій у режимі реального часу
Управління ризиками	Знижує ймовірність виникнення кризових ситуацій через ідентифікацію та оцінку ризиків

Джерело: складено на основі [2; 3; 4; 5]

Таким чином, можна зробити висновок, що проєктний менеджмент здатен інтегрувати всі аспекти діяльності організації. Застосування такого підходу дозволяє підвищити адаптивність і гнучкість, а також оперативно реагувати як на внутрішні, так і на зовнішні виклики. Крім того, це сприяє оптимізації ресурсів завдяки ефективному плануванню та контролю, що, у свою чергу, зменшує ризики та підвищує точність прогнозування результатів як на рівні команд, так і організації загалом. Результатом

є системне підвищення операційної ефективності та зростання конкурентоспроможності організації.

Подальші дослідження з підвищення ефективності організацій будуть спрямовані не лише на впровадження окремих інструментів проєктного менеджменту, а й на формування цілісної системи проєктного управління на всіх рівнях організаційної структури. Це, у свою чергу, передбачатиме навчання персоналу, постійний моніторинг результатів та забезпечення стабільної операційної діяльності організації.

Література

1. Батенко Л., Лезіна А., Москалюк В. Забезпечення зрілості управління проєктами: методичні підходи та практична реалізація. *Економічний аналіз*. 2020. Т. 30, № 1 (1). С. 22–37. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2020.01.01.022>
2. Тарасюк Г.М. Розвиток проєктного менеджменту: основні методології та тренди. *Економіка, управління та адміністрування*. 2023. № 4 (106). С. 26–32. DOI: [https://doi.org/10.26642/jen-2023-4\(106\)-26-32](https://doi.org/10.26642/jen-2023-4(106)-26-32)
3. Когут І.В. Роль проєктного менеджера в проєктно-орієнтованих організаціях. *Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. 2025. № 2 (55). С. 100–106. DOI: <https://doi.org/10.32782/2519-884X-2025-55-12>
4. Ровенська В.В., Латишева О.В., Смирнова І.І. Інструменти підвищення операційної ефективності в контексті «Business Performance Management». *Трансформаційна економіка*. 2024. № 1 (06). С. 48–52. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2024-6-9>
5. Калінін О., Омеляненко Т., Колос І. Оптимізація комунікацій для підвищення ефективності операційного менеджменту. *Просторовий розвиток*. 2024. № 10. С. 609–625. DOI: <https://doi.org/10.32347/2786-7269.2024.10.609-625>
6. Lee A. H. I., Chen H. H., Kang H. Y. Operations management of new project development: innovation, efficient, effective aspects. *Journal of the Operational Research Society*. 2009. Vol. 60, No. 6. P. 797–809. DOI: <https://doi.org/10.1057/palgrave.jors.2602605>
7. Turner J. R., Keegan A. The management of operations in the project-based organisation. *Journal of Change Management*. 2000. Vol. 1, No. 2. P. 131–148. DOI: <https://doi.org/10.1080/714042464>
8. Mainga W. Examining project learning, project management competencies, and project efficiency in project-based firms (PBFs). *International Journal of Managing Projects in Business*. 2017. Vol. 10, No. 3. P. 454–504. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJMPB-04-2016-0035>
9. Van Der Merwe A. P. Project management and business development: integrating strategy, structure, processes and projects. *International Journal of Project Management*. 2002. Vol. 20, No. 5. P. 401–411. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(01\)00012-6](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(01)00012-6)
10. Eyeyien O. G., Idemudia P. O. P. C., Ijomah T. I. Strategic approaches for successful digital transformation in project management across industries. *International Journal of Frontiers in Engineering and Technology Research*. 2024. Vol. 7, No. 1. P. 1–11. DOI: <https://doi.org/10.53294/ijfetr.2024.7.1.0037>

References

1. Batenko, L., Liezina, A., & Moskaliuk, V. (2020). Zabezpechennia zrilosti upravlinnia proiektamy: metodychni pidkhody ta praktychna realizatsiia [Ensuring project management maturity: methodological approaches and practical implementation]. *Ekonomichnyi analiz*, 30(1), 22–37. <https://doi.org/10.35774/econa2020.01.01.022> [in Ukrainian].
2. Tarasiuk, H. M. (2023). Rozvytok proiektnoho menezhmentu: osnovni metodolohii ta trendy [Development of project management: main methodologies and trends]. *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia*, 4(106), 26–32. [https://doi.org/10.26642/jen-2023-4\(106\)-26-32](https://doi.org/10.26642/jen-2023-4(106)-26-32) [in Ukrainian].
3. Kohut, I. V. (2025). Rol proiektnoho menezhnera v proiektno-orientovanykh orhanizatsiiah [The role of the project manager in project-oriented organizations]. *Zbirnyk naukovykh prats TDATU imeni Dmytra Motornoho (ekonomichni nauky)*, 2(55), 100–106. <https://doi.org/10.32782/2519-884X-2025-55-12> [in Ukrainian].
4. Rovenska, V. V., Latysheva, O. V., & Smyrnova, I. I. (2024). Instrumenty pidvyshchennia operatsiinoi efektyvnosti v konteksti "Business Performance Management" [Instruments to improve operational efficiency in the context of BPM]. *Transformatsiina ekonomika*, 1(6), 48–52. <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2024-6-9> [in Ukrainian].
5. Kalinin, O., Omelianenko, T., & Kolos, I. (2024). Optyimizatsiia komunikatsii dlia pidvyshchennia efektyvnosti operatsiinoho menezhmentu [Optimization of communications to improve operational management efficiency]. *Prostorovy rozvytok*, 10, 609–625. <https://doi.org/10.32347/2786-7269.2024.10.609-625> [in Ukrainian].
6. Lee, A. H. I., Chen, H. H., & Kang, H. Y. (2009). Operations management of new project development: Innovation, efficient, effective aspects. *Journal of the Operational Research Society*, 60(6), 797–809. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jors.2602605>

7. Turner, J.R., & Keegan, A. (2000). The management of operations in the project-based organisation. *Journal of Change Management*, 1(2), 131–148. <https://doi.org/10.1080/714042464>

8. Mainga, W. (2017). Examining project learning, project management competencies, and project efficiency in project-based firms (PBFs). *International Journal of Managing Projects in Business*, 10(3), 454–504. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-04-2016-0035>

9. Van Der Merwe, A.P. (2002). Project management and business development: Integrating strategy, structure, processes and projects. *International Journal of Project Management*, 20(5), 401–411. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(01\)00012-6](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(01)00012-6)

10. Eyieyien, O.G., Idemudia, P.O.P.C., & Ijomah, T.I. (2024). Strategic approaches for successful digital transformation in project management across industries. *International Journal of Frontiers in Engineering and Technology Research*, 7(1), 1–11. <https://doi.org/10.53294/ijfetr.2024.7.1.0037>

УДК 331.1.005.95

Звягінцева Ольга Борисівна

*доктор економічних наук, доцентка,
професорка кафедри менеджменту та фінансів
Міжнародний класичний університет імені Пилипа Орлика*

Zviagintseva Olga

*Doctor of Economics, Associate Professor,
Professor of the Department of Management and Finance
Pylyp Orlyk International Classical University
ORCID: 0000-0003-1551-5835*

Бандура Віктор Миколайович

*доктор технічних наук доцент,
професор кафедри інженерних технологій
Міжнародний класичний університет імені Пилипа Орлика*

Bandura Viktor

*Doctor of Technical Sciences, Associate Professor,
Professor of the Department of Engineering Technologies
Pylyp Orlyk International Classical University
ORCID: 0009-0003-8642-3126*

Єганов Олександр Юхимович

*кандидат технічних наук, професор,
професор кафедри інженерних технологій
Міжнародний класичний університет імені Пилипа Орлика*

Yehanov Oleksandr

*Candidate of Technical Sciences, Professor,
Professor of the Department of Engineering Technologies
Pylyp Orlyk International Classical University
ORCID: 0009-0009-4171-9429*

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-7-11237

**МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ
ІТ-СФЕРИ: МОТИВУВАННЯ І СТИМУЛЮВАННЯ
ТРУДОВОЇ АКТИВНОСТІ**

**PERSONNEL MANAGEMENT OF IT-ENTERPRISES:
MOTIVATION AND STIMULATION
OF LABOR ACTIVITY**

Анотація. Вступ. Для кожного підприємства персонал є рушійною силою, яка сприяє отриманню прибутку від виробничої та комерційної діяльності. Для вірного використання та управління персоналом керівництву підприємств необхідно враховувати у власному менеджменті особливості (управлінські та маркетингові) сфери діяльності, галузі промисловості, об'єкту виробничо-комерційної діяльності підприємства та багатьох ринкових її складових, які впливають на своєрідність діяльності персоналу та можливості отримання прибутку підприємствами. Врахування цих особливостей веде до підвищення ефективності менеджменту персоналу, зокрема системи мотивування та стимулювання трудової його активності.

Мета. Метою дослідження є виділення управлінських та маркетингових особливостей персоналу підприємств ІТ-сфери для розробки ефективної системи мотивування та стимулювання його трудової активності, що сприяє підвищенню ефективності ІТ-підприємств, трудові ресурси яких виступають основним джерелом їхнього доходу.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є наукові праці вітчизняних та закордонних фахівців в сфері мотивування та стимулювання трудової діяльності, в області менеджменту та маркетингу ІТ-сфери та менеджменту персоналу ІТ-підприємств.

В якості методів використано експертні оцінки фахівців ринку інженерних технологій, контент-аналіз наукових праць теоретиків та практиків в сфері менеджменту, маркетингу, та менеджменту персоналу ІТ-підприємств, опитування працівників підприємств ІТ-сфери (в процесі виділення потреб персоналу ІТ-підприємств), глибинні інтерв'ю керівництва ІТ-підприємств (при виділенні наявних напрямів мотивування та стимулювання трудової активності персоналу), методи аналізу, синтезу та моделювання (в процесі формування комплексу мотивування та стимулювання трудової активності персоналу).

Результати. В науковій статті виділені управлінські та маркетингові особливості функціонування персоналу підприємств сфери інформаційних технологій для ефективного керування персоналом з метою підвищення результативності його праці та діяльності ІТ-підприємств. Результати аналізу наявних потреб та специфічних ознак трудової діяльності персоналу підприємств сфери ІТ, а також поглядів керівництва таких підприємств в сфері менеджменту персоналу дозволити сформулювати механізм формування комплексу мотивування та стимулювання трудової активності персоналу підприємств інформаційних технологій. Цей комплекс включає ряд елементів-заходів (та їхній опис) системи мотивування та стимулювання трудової активності персоналу підприємств, що за результатами досліджень сприяє підвищенню ефективності менеджменту персоналу ІТ-підприємств та врешті всієї діяльності таких підприємств.

Перспективи. В подальших дослідження доцільно поглибити аналіз кожного з елементів комплексу мотивування та стимулювання трудової активності персоналу підприємств ІТ-сфери та розробити найбільш ефективні шляхи їхнього застосування з урахуванням індивідуальних особливостей персоналу конкретних підприємств зазначеної сфери.

Ключові слова: мотивування, стимулювання, трудова активність персоналу, потреби персоналу ІТ-підприємств, комплекс мотивування та стимулювання трудової активності персоналу підприємств ІТ-сфери.

Summary. Introduction. For each enterprise, personnel is a driving force that contributes to the receipt of profit from production and commercial activities. For the correct use and management of personnel, the management of enterprises must take into account in their own management the peculiarities (management and marketing) of the sphere of activity, the industry, the object of the enterprise's production and commercial activities and many of its market components that affect the originality of personnel activities and the possibility of enterprises making a profit. Taking into account these peculiarities leads to an increase in the efficiency of personnel management, in particular the system of motivation and stimulation of its labor activity.

Purpose. The purpose of the study is to identify the managerial and marketing characteristics of IT enterprise personnel in order to develop an effective system of motivation and stimulation of their labor activity, which contributes to increasing the efficiency of IT enterprises, whose labor resources are the main source of their income.

Materials and methods. The research materials are scientific works of domestic and foreign specialists in the field of motivation and stimulation of labor activity, in the field of management and marketing of the IT sphere and personnel management of IT enterprises.

The methods used were expert assessments of specialists in the engineering technology market, content analysis of scientific works of theorists and practitioners in the field of management, marketing, and personnel management of IT enterprises, surveys of employees of IT enterprises (in the process of identifying the needs of IT enterprise personnel), in-depth interviews with IT enterprise management (in identifying existing areas of motivation and stimulation of personnel labor activity), methods of analysis, synthesis and modeling (in the process of forming a complex of motivation and stimulation of personnel labor activity).

Results. The scientific article highlights the management and marketing features of the functioning of the personnel of information technology enterprises for effective personnel management in order to increase the effectiveness of their work and the activities of IT enterprises. The results of the analysis of the existing needs and specific features of the labor activity of the personnel of IT enterprises, as well as the views of the management of such enterprises in the field of personnel management allow us to formulate a mechanism for forming a complex of motivation and stimulation of labor activity of the personnel of information technology enterprises. This complex includes a number of elements-measures (and their description) of the system of motivation and stimulation of labor activity of the personnel of enterprises, which, according to the results of the research, contributes to increasing the efficiency of personnel management of IT enterprises and, ultimately, the entire activity of such enterprises.

Discussion. In further research, it is advisable to deepen the analysis of each of the elements of the complex of motivation and stimulation of labor activity of the personnel of IT enterprises and to develop the most effective ways of their application, taking into account the individual characteristics of the personnel of specific enterprises in the specified field.

Key words: motivation, stimulation, labor activity of personnel, needs of personnel of IT enterprises, complex of motivation and stimulation of labor activity of personnel of IT enterprises.

Постановка проблеми. Розвиток цифрових технологій сприяє прогресу діяльності всіх галузей промисловості та комерції. На підприємствах інформаційних технологій розробляються системи та

механізми, що сприяють ефективному накопиченню, зберіганню, систематизації та переробці різноманітної інформації; програмні комплекси, що забезпечують злагоджену роботу промислово-виробничих,

фінансово-економічних, соціально-політичних та інших процесів підприємств з метою величезної економії праці великої кількості фахівців та співробітників промислових та комерційних підприємств.

На підприємствах цифрових інформаційних технологій персонал є основним та найціннішим ресурсом, який використовує у своїй роботі високотехнологічне обладнання, новітні технології, автоматизовані системи керування. Його інтелектуальні ресурси, специфічні знання та необхідна професійна підготовка, творчий підхід, бажання та вміння добиватися високих виробничих результатів, належна мотивація та стимулювання праці з боку керівництва підприємств ІТ сприяють прориву на ринку високих технологій, підвищенню ефективності діяльності підприємства. Мотивування та стимулювання трудової активності фахівців, які здійснюють автоматизацію праці працівників різних промислових та комерційних підприємств, є дуже важливими для успішної діяльності як підприємства інформаційних технологій, так і будь-яких підприємств, де ці інформаційні технології — результати праці персоналу ІТ — використовуються. Таким чином, розробці механізмів менеджменту персоналу підприємств ІТ-сфери необхідно приділяти основну увагу в процесі формування шляхів підвищення ефективності цих підприємств, зокрема напрямів та варіантів мотивування та стимулювання трудової активності персоналу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Питаннями мотивування та стимулювання праці, трудової діяльності та трудової активності персоналу підприємств різноманітних сфер діяльності займається доволі велика кількість вітчизняних та закордонних теоретиків та практиків, зокрема: Аббуд Р.Х., Грандер Г. [1], Воронка О., Живко З. [12], Карамушка Л.М. [4], Кільницька О. [5], Куліков О.П. [11], Левченко Т.І. [7], Назарова Г.В., [8], Нижник В.М. [9], Сілова Л.Ф. Д. [1], Сардаковський Ю. [5], Степанова Е.Р. [8], Сушицький О. [5], Трейс Б. [10], Тутова А.С. [11], Харун О.А. [9], Худякова Н.Ю. [4], Ястремська О.М. [11] та інші. Розробці механізмів мотивування та стимулювання трудової діяльності підприємств сфери інформаційних технологій присвячені праці Алексєнко С.О., Жанько К.О. [3], Заграй Л. [2], Задорожнюк Н.О. [3], Курганського С.С. [6], Симовоник С. [2], Ситник Н.І. [6] та інших. Ми пропонуємо власний комплекс мотивування та стимулювання трудової активності персоналу підприємств ІТ-сфери на базі врахування управлінських та маркетингових особливостей персоналу ІТ-підприємств, що сприяє підвищенню продуктивності цього персоналу та загалом підприємств інформаційних технологій.

Метою статті є розробка комплексу мотивування та стимулювання трудової активності персоналу підприємств ІТ-сфери з урахуванням його управлінських та маркетингових особливостей для підвищення ефективності менеджменту персоналу ІТ-підприємств та господарської їхньої діяльності.

Матеріали і методи. Матеріалами наукового дослідження виступили праці вітчизняних та закордонних фахівців в сфері мотивування та стимулювання трудової діяльності, в області менеджменту та маркетингу ІТ-сфери та менеджменту персоналу ІТ-підприємств. Серед методів дослідження — експертні оцінки фахівців ринку інженерних технологій, контент-аналіз наукових праць теоретиків та практиків в сфері менеджменту, маркетингу, та менеджменту персоналу ІТ-підприємств, маркетингове опитування працівників підприємств ІТ-сфери (при виділенні потреб персоналу ІТ-підприємств), глибокі інтерв'ю представників керівництва ІТ-підприємств (в процесі виділення наявних напрямів мотивування та стимулювання трудової активності персоналу), методи аналізу, синтезу та моделювання (в процесі формування комплексу мотивування та стимулювання трудової активності персоналу).

Виклад основного матеріалу. Управлінські та маркетингові особливості трудової діяльності персоналу підприємств ІТ зумовлені видом організаційної структури підприємства, стилем управління, змістом праці, видом інтелектуальної діяльності (залежно від завдань — проектна та операційна діяльність). Персонал сфери інформаційних технологій використовує в процесі виконання своєї роботи знання та навички програмування, воліє реалізувати найбільш надійні та функціональні рішення, для його представників характерна наявність гіпертрофованого почуття відповідальності за кінцевий результат діяльності та яскраво вираженого мотиву недопущення невдач. Експерти вважають, що основною відмінністю праці фахівців галузі інформаційних технологій від трудової діяльності представників більшості інших професій є багаторазове створення ІТ-персоналом нового, високоінтелектуального продукту.

За свідченням науковців існують маркетингові та управлінські особливості персоналу підприємств інформаційних технологій, а саме: вроджена або набута схильність до творчості та задоволення від творчого процесу; зазвичай несистемна форма професійного та кваліфікаційного розвитку; наявність професійного жаргону в комунікаціях та звітах про результати праці; наявність специфічної професійної етики; відсутність уваги до організаційних питань; наявність оригінального набору специфічних цінностей, і правил поведінки [2; 3; 6]

Існують об'єктивні складності мотивування та стимулювання праці фахівців сфери інформаційних технологій, пов'язані з особливостями їх трудової діяльності: творча праця персоналу, пов'язана зі створенням нового продукту, вимагає максимальної мобілізації інтелектуальних ресурсів, важко піддається виміру, плануванню, поточному зовнішньому контролю та традиційним методам [8; 11].

Мотивування та стимулювання трудової активності персоналу підприємств ІТ має велике значення через специфіку маркетингових та управлінських

особливостей галузі цифрових технологій, праці персоналу, його кваліфікаційних, професійних та мотиваційних характеристик.

Процес мотивування та стимулювання ефективної праці експерти рекомендують планувати, розробляти та здійснювати у вигляді комплексу заходів, мета яких — підвищення результативності діяльності персоналу — основного джерела доходів специфічних підприємств ІТ [4; 5; 6]. Цей комплекс являє собою єдину систему взаємопов'язаних елементів, етапів мотивування та стимулювання трудової активності інтелектуального персоналу, що базується на ресурсах підприємства ІТ, шляхах інтеграції інтересів, цілей підприємства і персоналу, засновану на технологіях, методології мотивування і стимулювання праці персоналу, спрямованих на вироблення запланованої трудової та організаційної поведінки, а також, зрештою, на досягнення запланованих результатів діяльності підприємства ІТ. При цьому під мотивуванням та стимулюванням трудової активності персоналу розуміються різні матеріальні, морально-психологічні та адміністративні зовнішні реакції та впливи, що надаються персоналу в процесі управління підприємством, для формування бажаної трудової поведінки персоналу та досягнення запланованої ефективності діяльності підприємства. Ефективний комплекс мотивування та стимулювання праці персоналу підприємства ІТ повинен мати вимірний результат, що забезпечує персоналу та керівництву підприємства досягнення запланованих результативних цілей з оптимальними витратами на управління персоналом та підприємством загалом.

Фахівці ринку інформаційних технологій рекомендують розробляти та планувати комплекс мотивування та стимулювання трудової активності персоналу підприємств ІТ в ефективній послідовності: підготовка (формування механізму розробки та проектування комплексу заходів з мотивування та стимулювання праці персоналу, виділення вимог до даного комплексу, розробка вимог до проектування комплексу, дослідження діяльності персоналу підприємства, групування персоналу); планування елементів та заходів комплексу (розробка стратегічних планів, завдань, функцій, опис бажаних результатів комплексу, виділення ресурсів комплексу, розробка моделей, варіантів матеріального та нематеріального мотивування та стимулювання праці персоналу, принципів дії та методик управління комплексом мотивування та стимулювання ефективної діяльності персоналу); планування бюджету комплексу мотивування та стимулювання (розробка нормативно-методичного, інформаційно-правового, кадрового, організаційно-адміністративного забезпечення комплексу) [2; 3].

Фахівці кадрового менеджменту підприємств сфери інформаційних технологій виділяють наступні види потреб персоналу цих підприємств, задово-

лення яких сприяє мотивуванню та стимулюванню трудової активності його представників: потреба в творчості, потреба в пізнанні навколишнього середовища, потреба в визнанні, в навчанні, підвищенні кваліфікації та професійному зростанні, потреба у професійному спілкуванні, потреба у високотехнологічному прогресивному інструментарії для роботи, що дозволяє успішно виконувати виробничі завдання та отримувати додаткові знання, досвід та задоволення [6; 9; 10].

До найефективніших форм мотивації та стимулювання праці персоналу підприємств інформаційних технологій, на нашу думку, слід віднести матеріальні блага, що задовольняють виділені потреби персоналу цих підприємств: надання можливості вияву творчих здібностей; визнання керівництвом, власниками, зовнішніми партнерами заслуг працівника; наявність прогресивних комунікацій для можливості інформування персоналу про поточну ситуацію на підприємстві, що забезпечує задоволення почуття причетності кожного представника до загальної стратегії підприємства ІТ; можливість постійного підвищення кваліфікації; використання сучасного комп'ютерного інструментарію до роботи.

Дослідження демонструють, що серед напрямів мотивування та стимулювання ефективної діяльності персоналу підприємств ІТ більшість працівників віддають перевагу ціннісному професійному виду мотивації з деякими характеристиками прагматичного виду: підтримка принципу «трудова діяльність-життя», гарні взаємини в колективі, соціальні пільги та преференції. Керівництво більшості підприємств ІТ практикує такі напрями мотивування і стимулювання праці персоналу: перевагу при працевлаштуванні на підприємствах досвідчених кваліфікованих фахівців у сфері інформаційних технологій; утримання досвідчених та професійних фахівців ІТ на підприємстві створенням індивідуальних умов мотивування та стимулювання; великий розрив у матеріальному та нематеріальному стимулюванні між досвідченими, професійними та недосвідченими фахівцями ІТ, завищення ринкових зарплатних пропозицій порівняно з фактичними; створення та стимулювання можливості навчання та кар'єрного зростання; програми стажувань для молодих спеціалістів; створення творчої атмосфери роботи; відсутність дрес-коду; стимулювання участю у проектах; новаційної амбітної діяльності.

Ефективним комплексом мотивування та стимулювання трудової активності персоналу підприємства інформаційних технологій, на думку авторів, виступає:

1. У проектній діяльності — специфічний розподіл заробітної плати, формування додаткових спеціальних фондів оплати праці; планування постійного елемента системи матеріального мотивування та стимулювання на базі фіксованого тарифу за участь у проекті тощо.

Таблиця 1

**Елементи комплексу мотивування та стимулювання трудової активності
персоналу підприємства ІТ**

Елемент	Опис елемента комплексу
Нормативна оплата праці	Матеріальне стимулювання її грошовим виразом та розміром. Нематеріальне стимулювання зв'язком її розміру із реальним професійним рівнем працівника. Регулярність виплат (інтервал у 7 днів має найбільший вплив на трудову активність). Зручний спосіб отримання грошей.
Премії	Найбільш ефективна — відрядно-преміальна система (здійснюється за перевиконання норм вибірок та конкретні кількісні та якісні показники виробничої діяльності). Доцільно застосовувати до пріоритетних для підприємства прибуткових видів робіт. Повинні відповідати власному внеску працівника. Залежать від додаткових зусиль, розмір яких вимірюється конкретним методом. Обсяг є значущим для персоналу в порівнянні із нормативною оплатою праці.
Робота в команді	Матеріальне стимулювання отриманням додаткової винагороди за здійснення у команді певних функцій; премій за результатами спільної роботи. Нематеріальне стимулювання привабливістю взаємодії із психологічно сумісними, відданими співробітниками; спілкуванням своєю, «командною», мовою; ймовірністю виконання частини робочого процесу, до якої існує найбільша схильність працівника; почуттям гордості за успіхи команди; приємним спілкуванням в атмосфері відкритості та дружби, зокрема поза робочим простором, участю у колективних урочистостях, святах; наявністю відповідального та відкритого керівника при впливі на нього через представників команди; відчуттям колективної корисності індивідуальних зусиль.
Індивідуальні умови роботи	Матеріальне стимулювання надання співробітнику більших можливостей заробітку. Нематеріальне стимулювання створення комфорту на робочому місці, надання робочого обладнання підприємства для вирішення особистих завдань; розроблення оптимального графіка роботи; дозволу працювати у зручному одязі тощо.
Винагорода в залежності від розміру прибутку підприємства	Матеріальне стимулювання обсягом наданої винагороди, що виражається у відсотках від загального доходу підприємства або від прибутку проекту. Зв'язок матеріальної винагороди сприяє кращій якості виконання. Нематеріальне стимулювання формуванням у персоналу почуття причетності до діяльності підприємства, впевненості у стійкості його становища на ринку, прогнозу стабільної зайнятості.
Винагорода за вислугу років	Матеріальне стимулювання цінністю подарунків та розміром грошових винагород. Нематеріальне стимулювання визнанням керівництвом досвіду персоналу, відданості підприємству. Заохочення предметами, що нагадують про приємні події, які трапились із співробітниками за час роботи на підприємстві.
Винагороди, які прямо не пов'язані з результатами праці	Матеріальне стимулювання оплачуваними підприємством лікарняними, додатковими відпустками, відгулами, пенсіями, наданням співробітникам можливості придбання товарів та послуг за пільговими цінами. Нематеріальне стимулювання наданням можливостей за рахунок підприємства відвідувати спортивні та оздоровчі організації, які безпосередньо не пов'язані з виконуваною роботою.
Компенсації за роботу у позаурочний час	Матеріальне стимулювання розміром оплати додаткового робочого навантаження та відшкодування витрат на відновлення та зміцнення здоров'я. Нематеріальне стимулювання індивідуальним графіком виконання додаткових робіт; додатковими вихідними днями (після завершення робіт); додатковими відпустками (від загальної кількості часу, витраченого на позаурочні роботи); наданням вибору винагороди самостійно.
Компенсації витрат на соціальні потреби	Матеріальне стимулювання розміром оплачуваних підприємством витрат персоналу на соціальні потреби (харчування, житло, місця для дітей представників персоналу в дитячих установах). Нематеріальне стимулювання демонстрацією поваги керівництва підприємства співробітникам, збільшенням їхнього вільного часу за рахунок необхідних послуг (юридичних, медичних, психологічних), що надаються безпосередньо на підприємстві.
Професійне та соціальне зростання	Матеріальне стимулювання надбавками до заробітної плати за ступінь кваліфікації та додаткові знання, що підкріплені документально. Нематеріальне стимулювання за допомогою тренінгів, підвищення кваліфікації, курсів, семінарів.
Визнання досягнень керівництвом та колективом підприємства	Матеріальне стимулювання збільшенням розміру заробітної плати та додатковими грошовими виплатами. Нематеріальне стимулювання залученням до більш цікавих, ніж раніше, робочих функцій; нагородженням почесними символами; публічної чи індивідуальної подякою керівників, клієнтів за виконану роботу.

Джерело: узагальнено авторами на основі [1; 2; 3; 4; 7; 9]

2. В операційній діяльності — посилена диференціація мотивування та стимулювання праці з професійної диференціації персоналу запровадженням професійно-кваліфікаційних рівнів за переліком критеріїв, що розробляються керівництвом підприємства.

Під час проведення обох видів робіт пропонується також здійснення напрямів мотивування та стимулювання праці персоналу ІТ при досягненні ним певного рівня показників: показники ефективності організації трудових процесів, їх якість, тобто частка завершених у запланований термін завдань, а також показників ефективності реєстрованих інцидентів (табл. 1).

Розробку заходів комплексу мотивування та стимулювання трудової активності персоналу підприємства сфери цифрових технологій доцільно проводити в наступній послідовності: узгодження цілей підприємства та комплексу мотивування та стимулювання, виділення числа критеріїв та показників ефективності для кожної мети комплексу, їх ранжування за значущістю для персоналу та керівництва, перетворення якісних показників у кількісні та навпаки (за необхідністю), опис ідеальних результатів досягнення цілей персоналу та керівництва, оцінка можливої ефективності досягнення кожної мети, ознаки та показника

ефективності комплексу, оцінка рівня відповідності інтересів та цілей персоналу та керівництва, аналіз результатів оцінки ефективності комплексу, оцінки відповідності інтересів та цілей персоналу, конкретного працівника та керівництва підприємства ІТ.

Висновки і перспективи подальших досліджень. На підприємствах інформаційних технологій доцільно здійснювати управління персоналом у комплексі досліджень, планування, здійснення та контролю, враховувати потреби персоналу, специфічні мотиви та звички, створюючи передумови для свободи мислення та творчості. Розроблений нами комплекс мотивування та стимулювання трудової активності персоналу підприємств ІТ-сфери враховує специфічні ознаки та потреби персоналу цих підприємств, а також управлінські та маркетингові особливості ІТ-підприємств та його трудових ресурсів. Застосування цього комплексу сприятиме підвищенню результативності менеджменту персоналу та господарської діяльності підприємств ІТ-сфери.

В перспективі доцільні більш глибокі дослідження кожного елементу комплексу мотивування та стимулювання трудової активності персоналу підприємств ІТ-сфери для їхньої адаптації для конкретних підприємств названої сфери.

Література

1. Abbud, R. H., Grander, G., Silva, L. F. D. Motivation and engagement of people in projects: A cluster analysis. *Journal on Innovation and Sustainability RISUS*, 2021. № 12(2). P. 75–82.
2. Заграй Л., Симовоник С. Мотивація досягнення працівників ІТ-сфери: діагностичні виміри, показники дослідження. *Психологія особистості*. 2022. Т. 12, № 1. С. 42–48.
3. Задорожнюк Н. О., Алексеенко С. О., Жанько К. О. Мотивація персоналу в ІТ-сфері. *Причорноморські економічні студії*. 2018. № 35. С. 66–70.
4. Карамушка Л. М., Худякова Н. Ю. Мотивація підприємницької діяльності : монографія. Львів : Сполом, 2011. 208 с.
5. Kilnytska O., Sushytskyi O., Sardakovskiy Y. Salary as motivation of employment. *Scientific Horizons*, 2020. № 23(2). P. 75–88.
6. Курганський С. С., Ситник Н. І. Особливості мотивації персоналу ІТ сектору. *Молодий вчений*. 2019. № 10 (74). С. 675–679.
7. Левченко Т. І. Мотивація суб'єкта в різних видах діяльності : монографія. Вінниця : Нова книга, 2011. 448 с.
8. Назарова Г. В., Степанова Е. Р. Мотивування трудової діяльності: регіональні та галузеві аспекти : монографія. Харків : Вид. ХНЕУ, 2014. 185 с.
9. Нижник В. М., Харун О. А. Механізм мотивації високопродуктивної праці персоналу підприємств : монографія. Хмельницький : ХНУ, 2011. 210 с.
10. Tracy B. Motivation. The Brian Tracy Success Library. USA: AMACOM, 2013. P. 128.
11. Ястремська О. М., Куліков О. П., Тутова А. С. Стимулювання діяльності менеджерів стратегічного рівня управління підприємствами: монографія. Харків : ФОП Лібуркіна Л. М., 2023. 324 с.
12. Zhyvko, Z., Voronka, O. Formation of the Optimal System of Economic Security: Theoretical and Methodological Aspect through the Prism of the System of Labor Motivation. *Social and Legal Studios*. 2021. № 4(2). P. 141–150.

References

1. Abbud, R. H., Grander, G., & Silva, L. F. D. (2021). Motivation and engagement of people in projects: A cluster analysis. *Journal on Innovation and Sustainability RISUS*. 12(2). Pp. 75–82.
2. Zagray, L., Symovonyk S. (2022). Motyvatsiya dosyahnennya pratsivnykiv IT-sfery: diahnostychni vymiry, pokaznyky doslidzhennya [Motivation for achievement of IT employees: diagnostic measurements, research indicators]. *Psychologiya osobystosti*. Vol. 12, No. 1. Pp. 42–48 [in Ukrainian].

3. Zadorozhnyuk, N. O., Alekseenko, S. O., Zhanko, K. O. (2018). Motyvatsiya personalu v IT-sferi [Personnel motivation in the IT sector]. *Prychornomors'ki ekonomichni studiyi*. No. 35. Pp. 66–70 [in Ukrainian].
4. Karamushka, L. M., Khudyakova, N. Yu. (2011). Motyvatsiya pidpryyemnyts'koyi diyal'nosti [Motivation of entrepreneurial activity]: monohrafiya. Lviv: Spolom. 208 s. [in Ukrainian].
5. Kilnytska, O., Sushytskyi, O., & Sardakovskiy, Y. (2020). Salary as motivation of employment. *Scientific Horizons*. 23(2). Pp. 75–88.
6. Kurgansky, S.S., Sytnyk, N.I. (2019). Osoblyvosti motyvatsiyi personalu IT sektoru [Peculiarities of motivation of IT sector personnel]. *Molodyy vchenyy*. No. 10 (74). Pp. 675–679 [in Ukrainian].
7. Levchenko, T.I. (2011). Motyvatsiya sub"yekta v riznykh vydakh diyal'nosti [Motivation of the subject in various types of activity]: monohrafiya. Vinnytsia: Nova kniga. 448 s. [in Ukrainian].
8. Nazarova, G. V., Stepanova, E. R. (2014). Motyvuvannya trudovoyi diyal'nosti: rehional'ni ta haluzevi aspekty [Motivation of labor activity: regional and industry aspects]: monohrafiya. Kharkiv: Publishing House of KhNEU, 185 s. [in Ukrainian].
9. Nyzhnyk, V.M., Harun, O.A. (2011). Mekhanizm motyvatsiyi vysokoproduktyvnoyi pratsi personalu pidpryyemstv [Mechanism of motivation of highly productive work of personnel of enterprises]: monohrafiya. Khmelnytskyi: KhNU, 210 s. [in Ukrainian].
10. Tracy, B. (2013). Motivation. The Brian Tracy Success Library. USA: AMACOM, 128 s.
11. Yastremska, O. M., Kulikov, O.P., Tutova, A.S. (2023). Stymulyuvannya diyal'nosti menedzheriv stratehichnoho rivnya upravlinnya pidpryyemstvamy [Stimulation of the activities of managers of the strategic level of enterprise management]: monohrafiya. Kharkiv: FOP Liburkina L. M., 324 s. [in Ukrainian].
12. Zhyvko Z., Voronka O. (2021). Formation of the Optimal System of Economic Security: Theoretical and Methodological Aspect through the Prism of the System of Labor Motivation. *Social and Legal Studios*, № 4(2), Pp. 141–150 [in English].

Красношарка Андрій Вікторович

аспірант кафедри міжнародного менеджменту

Державного торговельно-економічного університету

Krasnosharka Andrii

Postgraduate Student at the Department of International Management

State University of Trade and Economics

ORCID: 0009-0000-9922-6816

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-7-11216

ПІДХОДИ ДО ХАРАКТЕРИСТИКИ, АНАЛІЗУ ТА ОЦІНКИ ПРОВІДНИХ НАЦІОНАЛЬНИХ СТАРТАП-ЕКОСИСТЕМ

APPROACHES TO CHARACTERISTICS, ANALYSIS AND EVALUATION OF LEADING NATIONAL STARTUP ECOSYSTEMS

Анотація. Вступ. У статті розглянуто теоретичні та практичні підходи до розуміння, аналізу й оцінювання національних стартап-екосистем. На основі українських і міжнародних наукових джерел подано інтегроване визначення поняття «стартап-екосистема» та окреслено її основоположні структурні елементи.

Мета. Метою дослідження є характеристика та порівняльний аналіз провідних національних стартап-екосистем із використанням усталених методик міжнародних організацій, зокрема StartupBlink і Startup Genome, та формування відповідних висновків та рекомендацій.

Матеріали та методи. Аналіз базується на глобальних рейтингах та емпіричних даних за період 2017–2025 рр. Особлива увага приділяється методології StartupBlink, як найбільш об'єктивної, що оцінює стартап-екосистеми за трьома показниками: кількісний, якісний і бізнес-середовища. У роботі використовуючи порівняльний та графічний методи представлено порівняльну характеристику провідних стартап-екосистем світу. За допомогою статистичного методу проведено інтегральний аналіз національних стартап-екосистем за період 2021–2025 рр. з визначенням головних тенденцій та динаміки розвитку.

Результати. Визначено шість ключових компонентів стартап-екосистем: підприємці та новатори, інфраструктура й інституції підтримки, державні органи, постачальники професійних послуг, корпоративні учасники та науково-освітні установи. Проведено багаторівневу порівняльну оцінку таких країн-лідерів, як США, Велика Британія, Ізраїль і Сінгапур, які демонструють стабільне лідерство або динамічний розвиток. Детально описано головні зміни та тенденції, які були притаманні зазначеному проміжку часу – 2017–2025 рр. Розглянуто позицію України та її зміни за досліджуваний період, зокрема в умовах повномасштабної війни.

Перспективи. У висновках наголошено на необхідності подальшого розвитку інноваційної інфраструктури України та її інтеграції в глобальні стартап-мережі з урахуванням досвіду найуспішніших країн. Отримані результати можуть стати основою для подальших досліджень у даній сфері, а також бути підґрунтям для формування державної політики та стратегій інноваційного розвитку.

Ключові слова: стартап, стартап-екосистема, інновації, інституції, бізнес-середовище, рейтинг.

Summary. Introduction. This article explores both theoretical and practical approaches to understanding, analyzing, and evaluating national startup ecosystems. Drawing on Ukrainian and international academic sources, it presents an integrated definition of the startup ecosystem concept and identifies its core structural elements.

Purpose. The research aims to characterize and compare leading national startup ecosystems using established methodologies developed by global organizations such as StartupBlink and Startup Genome.

Materials and Methods. The analysis is based on global rankings and empirical data for the period 2017–2025. Particular attention is paid to the StartupBlink methodology as the most objective one that evaluates startup ecosystems by three indicators: quantitative, qualitative, business environment. The paper uses comparative and graphical methods to present a comprehensive

characterization of the world's leading startup ecosystems. Using the statistical method, an integral analysis of national startup ecosystems for the period 2021–2025 was carried out to identify the main trends and dynamics of development at this stage.

Results. Six key components of startup ecosystems have been identified: entrepreneurs and innovators, infrastructure and support institutions, government agencies, professional service providers, corporate participants, and research and educational institutions. A multi-level comparative assessment of such leading countries as the United States, the United Kingdom, Israel, and Singapore, which demonstrate stable leadership or dynamic development, is carried out. The author describes in detail the main changes and current trends that took place during the specified period of time – 2017–2025. The position of Ukraine and its changes during the period under study, in particular in the context of a full-scale war, are considered.

Perspectives. The conclusions emphasize the need for further development of Ukraine's innovation infrastructure and its integration into global startup networks, taking into account the experience of the most successful countries. The results obtained can serve as a basis for further research in this area, as well as a basis for the formation of state policy and strategies for innovative development.

Key words: startup, startup ecosystem, innovation, institutions, business-environment, ranking.

Постановка проблеми. Глобальне значення та роль стартапів як інноваційної форми бізнесу вже досить давно не піддається жодним сумнівам. Десятки й сотні успішних прикладів довели значну перспективу та конкурентну перевагу подібних проєктів, навіть попри високий ступінь ризику та ймовірність зазнати невдачі. Однак стартапи не виникають та не розвиваються відокремлено від визначеної стартап-екосистеми — системи взаємопов'язаних та взаємозалежних елементів, які створюють додаткові переваги та забезпечують сприяння проєктів на різних стадіях їхнього життєвого циклу. Існують різні рівні стартап-екосистем: локальні (міста), національні, регіональні та інші. Разом вони формують єдину світову мережу. Вагоме значення має кожен рівень, адже неможливе успішне функціонування національної стартап-екосистеми, без розвинутої мережі локальних підсистем. Однак у даній роботі буде проведено порівняльний аналіз саме рівня держав, як одного з найбільш вагомих та поширених методів класифікації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження поняття стартап-екосистем є предметом наукових досліджень багатьох вітчизняних та закордонних фахівців, а саме Левковець О., Ситник Н., Caleb H., Mason C., Brown R., Gonçalves M. A. A. [1–5; 7]. Так аналіз ключових особливостей поняття стартап-екосистеми, проблематики та головних елементів представлений у [1–7]. Характеристика, підходи до оцінки та класифікації національних стартап-екосистем визначено у звітах профільних міжнародних організацій та компаній визначено у [8–10]. Однак, попри значну кількість наукових публікацій щодо стартап-екосистем як предмету дослідження, існує потреба у деталізації та систематизації ключових особливостей, складових елементів даного поняття. Крім того, серед праць вітчизняних науковців бракує досліджень по характеристиці та класифікації національних стартап-екосистем, а тому обрана тематика є актуальною та важливою для аналізу.

Формулювання цілей статті. Підходи до характеристики та аналізу провідних світових стартап-екосистем.

Виклад основного матеріалу. Фундаментальним питанням при формуванні даної наукової роботи є повне коректне розуміння поняття стартап-екосистеми, її складових елементів та параметрів. Саме тому переходити до аналізу та оцінки особливостей провідних регіональних та національних екосистем необхідно лише після теоретичного осмислення даного терміну. У працях вітчизняних та іноземних науковців представлено значний перелік підходів до визначення досліджуваного поняття [1–5]. Оскільки, основним завданням даної роботи безпосередньо є характеристика окремих стартап-екосистем та методів їхньої оцінки, узагальнено, термін «стартап-екосистема» можливо сформулювати наступним чином:

Стартап-екосистема — інтегрована система взаємозалежних елементів — індивідів, організацій, інституцій та підприємств, — об'єднаних спільною метою створення сприятливих умов для зародження, підтримки, розвитку та масштабування інноваційних підприємницьких ініціатив. Її ефективне функціонування забезпечує трансформацію креативного потенціалу в економічно значущі результати як на локальному, так і на регіональному чи глобальному рівнях.

У своїй сутності стартап-екосистема є складною соціально-економічною конструкцією, в якій взаємодія ключових компонентів (рис. 1) визначає рівень інноваційної динаміки та життєздатності стартапів. Серед основних частин екосистеми вирізняють наступні:

1. **Інноватори та підприємці** — суб'єкти, що ініціюють створення стартапів, приймаючи управлінські рішення щодо трансформації ідеї в бізнес-модель із комерційним потенціалом. До цієї категорії входять як первинні засновники, так і підприємці, що набули прав на стартапи з метою їх подальшої реалізації.

2. **Інфраструктурні та супутні організації** — широке коло інституцій, що забезпечують ресурсне, організаційне, консультаційне та інформаційне супроводження інноваційної діяльності. Вони відіграють ключову роль на всіх етапах розвитку стартапів — від ідеї до виходу на ринок. Їх функціональне наповнення буде розкрито у подальшому аналізі.



Рис. 1. Основоположні частини стартап-екосистеми
Джерело: систематизовано автором за даними [6; 7]

3. **Державні інституції** — важливі стейкхолдери інноваційного процесу, які через формування сприятливого регуляторного середовища, фінансові стимули та програмну підтримку сприяють активізації підприємництва, розвитку інноваційних кластерів і зменшенню ризиків відпливу людського капіталу.

4. **Професійні сервіс-провайдери** — суб'єкти, що спеціалізуються на наданні юридичних, бухгалтерських, фінансових, кадрових та консалтингових послуг, адаптованих до специфіки стартапів. У низці випадків така підтримка реалізується на умовах pro bono або партнерської участі в обмін на частку у бізнесі.

5. **Великі корпоративні структури** — чинники системного впливу, які сприяють формуванню інноваційного середовища через інвестиції, менторські програми, надання доступу до інфраструктури, а також через міграцію висококваліфікованих фахівців, що започатковують власні стартапи.

6. **Заклади вищої освіти та наукові установи** — генератори людського капіталу та знанневого ресурсу, які формують підприємницьке мислення через освітні програми, інкубаційні структури, акселераційні платформи й трансфер технологій. Вони відіграють ключову роль у становленні інноваційної культури та трансформації наукових ідей у комерційні продукти.

Сукупність зазначених елементів формує цілісну інфраструктуру підтримки стартапів, забезпечуючи їх розвиток від зародження ідеї до масштабування бізнесу.

Сформувавши загальну теоретичну основу досліджуваного поняття стартап-екосистеми та надавши загальну характеристику її основоположним елементам, необхідно продовжити дану роботу та перейти до безпосередньої тематики — методів оцінки та аналізу провідних національних стартап-екосистем.

Зважаючи на всі особливості та труднощі, які виникають при дослідженні тематики стартапів, знайти єдиний, уніфікований та коректний підхід до оцінки національних екосистем є досить проблематично. Однак, є декілька профільних організацій, головна мета діяльності яких і полягає у проведенні систематичного моніторингу та визначенню головних тенденцій у даній галузі. Перш за все необхідно говорити про StartupBlink [8] Startup Genome [9] — лідерів даного сектору, які мають власні механізми та методи оцінки стартап-екосистем, здійснюють постійний контроль та формують відповідні проміжні та щорічні звіти у масштабі світового, регіонального, національного та локального виміру, формують відповідні висновки та прогнози на наступні періоди.

Саме методіку оцінки запроваджену організацією StartupBlink пропонується використати, як допоміжну для даного дослідження. Головним аргументом є той факт, що вона найбільш вичерпно та раціонально демонструє головні тенденції та особливості актуальної ситуації в даному секторі економіки.

Отже, підхід, який запропоновано ґрунтується на оцінці стартап-екосистем національного та локального (окремі міста) рівня. StartupBlink разом з організаціями партнерами перегне до максимально точного та об'єктивного статистичного аналізу, а тому в основу алгоритму покладено кількісні дані, які можливо виміряти та порівняти між регіонами, країнами та містами. У зв'язку з цим, компанія утримується від використання суб'єктивних інструментів, таких як опитування та інтерв'ю, натомість використовуючи дані, які були зібрані безпосередньо з авторської карти StartupBlink або отримані в результаті інтеграції з надійними глобальними партнерами

по роботі з даними. Основа підходу полягає у тому, що кожна екосистема має загальний математичний бал, який є сумою трьох показників: кількісного, якісного та бізнес-середовища (Рис. 2). Загальний бал, який є сукупним виразом описаних категорій варто використовувати не лише як механізм для класифікації та ранжування екосистем, але й для розуміння статистичного розриву між екосистемами.

На рис. 2 представлено показники, на основі яких формуються відповідні значення кожного компоненту загального індексу стартап-екосистем. Таким чином необхідно сформулювати висновок, що для досягнення загального успіху та перебування на провідних позиціях у глобальному рейтингу стартап-екосистема повинна бути всесторонньо розвинена, а саме мати водночас значну кількість стартапів та супутніх їм елементів інфраструктури, та розвивати якісну сторону питання, забезпечуючи можливості для досягнення успіху якомога більшій частці проєктів. Окрім того, важливим є також і питання бізнес-середовища. Цей третій фактор, що впливає на рейтинг, є унікальним, оскільки він фокусується на загальних показниках, пов'язаних з інфраструктурою, критичною масою екосистеми та можливістю вільно працювати як стартап в країні. Лише органічне поєднання та розвиток досліджених категорій разом буде сприяти ефективному функціонуванню стартап-екосистеми, водночас зворотна ситуація не просто гальмуватиме, а й унеможливлуватиме досягнення позитивного результату та рух до вищих позицій рейтингу.

Таким чином, підхід StartupBlink дозволяє здійснювати об'єктивну кількісну оцінку стартап-екосистем на різних рівнях, що забезпечує високий рівень порівнянності результатів.

На основі щорічних звітів, оприлюднених організацією StartupBlink, було здійснено систематизацію показників провідних країн світу з найбільш розвиненими стартап-екосистемами та сформовано узагальнені результати за період 2017–2025 рр. (рис. 3). Отримані дані свідчать про те, що беззаперечним лідером упродовж зазначеного періоду є Сполучені Штати Америки, тоді як другу позицію стабільно утримує Велика Британія.

Загалом, у межах досліджуваного рейтингу спостерігаються незначні коливання позицій переважної більшості країн у межах кількох пунктів. Водночас фіксуються й помітні зміни динаміки, що свідчать про активний розвиток стартап-екосистем в окремих представників. Зокрема, Сінгапур, який у 2019 р. посідав 21-ше місце, у 2025 р. піднявся до 4-ї позиції. Нідерланди, що перебували на 10-й сходинці у 2017 р., демонстрували покращення до 6-го місця у 2019–2020 рр., хоча у 2025 р. дещо погіршили свої позиції, опустившись до 10-го місця. Австралія, попри загальне зниження з 10-ї позиції у 2017 р. до 12-ї у 2025 р., у 2019 р. досягла рекордного результату, посівши 5-те місце.

Окремої уваги заслуговує географічна структура представлених країн у рейтингу. Зокрема у 2025 р. спостерігається наступний розподіл:



Рис. 2. Показники індексу оцінки стартап-екосистем
Джерело: систематизовано автором за даними [8; 10]

- Північна та Центральна Америка представлена двома країнами — США (1) та Канада (5);
- Європа має дев'ять країн, тобто більше половини списку: Велика Британія (2), Швеція (6), Німеччина (7), Франція (8), Швейцарія (9), Нідерланди (10), Естонія (11), Іспанія (14) та Фінляндія (15);
- Азійський регіон представлений трьома країнами: Ізраїль (3), Сінгапур (4) та Китай (13);
- Океанія — Австралія (12).

Натомість країни Африки та Південної Америки у рейтингу відсутні, що вказує на недостатній рівень розвитку стартап-екосистем у відповідних регіонах.

Щодо позицій України, то необхідно відзначити, що у рейтингу 2025 р. — 42 позиція, що на 4 місця краще ніж у 2024 р., та на 8, ніж у 2022 р., однак досягнення рекордних показників 2020 та 2017 рр. — 29 позиції в поточних умовах є дуже складним завданням. Повномасштабна війна дуже суттєво вплинула і на дану сферу діяльності створивши ряд нових екзистенційних викликів та проблем для екосистеми держави.

Попри виклики, пов'язані з повномасштабною війною, Україна зберігає позитивну динаміку розвитку стартап-екосистеми, що підтверджує її внутрішній потенціал та високий рівень креативного ресурсу.

Для глибшого та більш детального розуміння особливостей питання національних стартап-екосистем необхідно глибше проаналізувати даний рейтинг, а саме визначити кількісний та якісний розрив між провідними державами світу (таблиця 1).

За даними таблиці 1 можна зробити висновок не лише про фактичну зміну позицій провідних національних стартап-екосистем світу, а і про безпосередню якісну зміну показників, які визначають формування наступного рейтингу. Також необхідно проаналізувати головні тенденції та загальну динаміку, в тому числі індивідуально для кожної описаної країни. Окреслюючи загальною зміни, які мали місце протягом періоду 2021–2025 рр. варто відзначити, що зафіксовано лише декілька випадків падіння числового значення показника окремої стартап-екосистеми, з максимумом у $-5,01\%$ у Швеції у 2023 р. 3 рази подібна тенденція відбулася у 2023 р.,

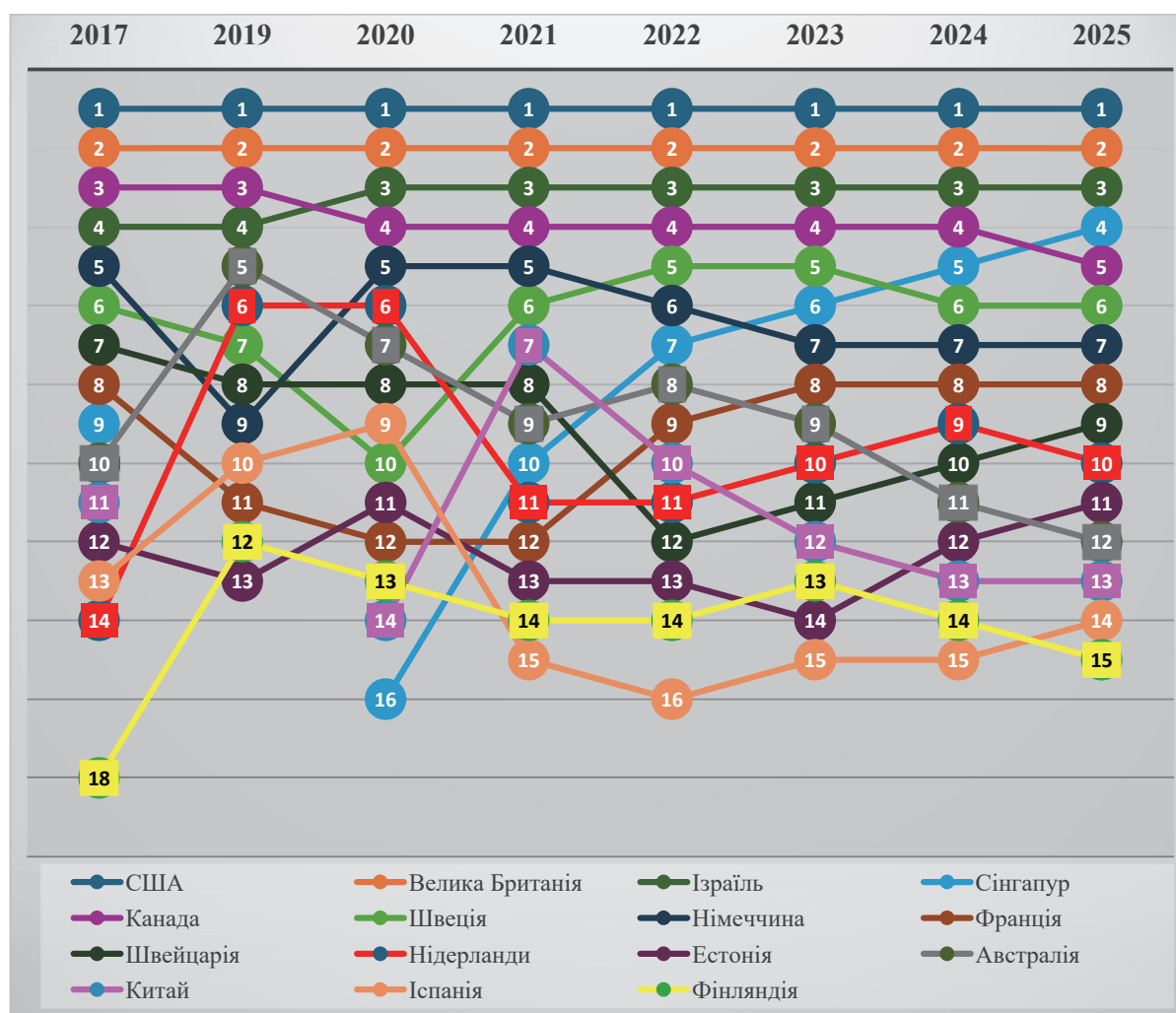


Рис. 3. Зведений рейтинг стартап-екосистем країн світу за період 2017–2025 рр.
Джерело: систематизовано автором за даними [8–10]

Таблиця 1

Зміни у глобальному рейтингу провідних стартап-екосистем світу в абсолютному та відносному вимірі за період 2021–2025 рр.

Країна/рік	2021	2022	Зміна від 2021	2023	Зміна від 2022	2024	Зміна від 2023	2025	Зміна від 2024	Загальна зміна значення показника за період
США	124,42	195,37	57,02%	198,08	1,39%	215,00	8,54%	254,05	18,16%	106,26%
Велика Британія	28,72	52,56	83,00%	51,22	-2,54%	56,00	9,33%	70,74	26,34%	189,86%
Ізраїль	27,74	45,06	62,44%	46,57	3,35%	51,56	10,70%	62,17	20,58%	220,32%
Сінгапур	13,75	23,41	70,30%	26,57	13,51%	37,74	42,02%	54,68	44,91%	538,14%
Канада	19,88	35,26	77,42%	34,49	-2,19%	38,25	10,91%	45,44	18,78%	156,42%
Швеція	15,42	28,5	84,80%	27,07	-5,01%	27,02	-0,18%	35,31	30,67%	227,86%
Німеччина	17,05	25,33	48,56%	25,94	2,39%	25,83	-0,42%	33,16	28,37%	140,81%
Франція	13,29	20,99	58,02%	22,92	9,15%	24,89	8,63%	32,42	30,22%	237,12%
Швейцарія	14,94	20,25	35,54%	21,13	4,31%	24,08	13,99%	31,75	31,83%	180,38%
Нідерланди	13,7	20,51	49,66%	21,42	4,48%	24,46	14,19%	30,87	26,20%	136,51%

Джерело: розроблено автором за даними [8–10]

ще 2 рази у 2024 р., причому та ж Швеція стала єдиною країною, яка продемонструвала зниження показника протягом більш ніж 1 року, а негативне значення показника незначне — менше ніж 3%.

Водночас необхідно відзначити значні темпи зростання та підвищення числових значень рейтингу, пік якого відбувся у 2021 р., та відповідно зафіксований у частці зміни у наступному 2022 р. Згідно багатьох наукових досліджень та експертних оцінок 2021 р. заведено вважати роком стартапів, адже саме тоді було залучено рекордні обсяги інвестицій, значна кількість компаній змогла досягти статусу «єдинорогів», тобто проєктів чия вартість перевищує 1 млрд. \$ США. За даними таблиці 1 серед провідної десятки стартап-екосистем світу % зміни досліджуваного показника з 2021 р. до 2022 р. лише у двох країн був менший за 50%, в той час, як деякі навіть мали значення понад 80%. Попри певну рецесію та зниження темпів зростання у 2023–2024 рр., 2025 р. знову демонструє значну перспективу до зростання. Загальна ж статистика за період свідчить, що абсолютно усі країни збільшили значення власних показників у понад 100%, а деякі досягли просто таки феноменальних результатів.

Характеризуючи описані країни необхідно також відзначити певні індивідуальні особливості. Так США є не просто лідером, а справжнім титаном даного сегменту, адже має перевагу над другим у понад 3,5 рази. І навіть маючи такі масштаби, країна все одно демонструє значні темпи зростання та прогресу, що тільки збільшує розрив між ними та рештою світу. Необхідно також відзначити й прогрес Сінгапуру, який вже було описано (рис. 3), однак частка зростання числового показника у понад 530% за період точно заслуговує окремого визнання, а підхід країни глибшого дослідження та аналітичного осмислення.

Проведений порівняльний аналіз дозволив виявити як сталі тренди у лідерстві окремих країн, так і динамічні зміни позицій окремих держав, що свідчить про гнучкість та адаптивність сучасних стартап-екосистем.

Висновки та перспективи подальших досліджень. У межах даної наукової роботи здійснено комплексний аналіз поняття стартап-екосистеми як багаторівневої інтегрованої структури, що об'єднує різноманітні соціальні, економічні та інституційні елементи з метою створення сприятливих умов для розвитку інноваційного підприємництва. Теоретичне осмислення сутності стартап-екосистеми дозволило виявити ключові структурні компоненти, кожен з яких відіграє критично важливу роль у забезпеченні життєздатності та масштабування стартапів: інноватори та підприємці, інфраструктурні та супутні організації, державні інституції, постачальники послуг, великі корпоративні структури та заклади освіти.

На основі порівняльного аналізу провідних національних стартап-екосистем із застосуванням методології StartupBlink та Startup Genome визначено основні глобальні тенденції у сфері розвитку стартапів, динаміку змін позицій країн-лідерів, а також якісні й кількісні параметри успішності інноваційних середовищ за період 2017–2025 рр.

Водночас додатково проаналізовано позицію України у світовому рейтингу та визначено, що попри негативний вплив повномасштабної війни, вітчизняна стартап-екосистема зберігає позитивну динаміку завдяки гнучкості, стійкості інноваційної спільноти та потенціалу людського капіталу. Подальше посилення української стартап-екосистеми потребує інтеграції міжнародних підходів до оцінювання, стратегічного розвитку інфраструктури, стимулювання партнерств між державою, освітою та

бізнесом, а також активної участі у глобальних інноваційних мережах. Також цінним є досвід провідних держав світ, які всупереч власним обмеженням та несприятливим обставинам успішно розвивають власні екосистеми та утримують провідні позиції у глобальному рейтингу як Ізраїль чи Сінгапур.

Отримані результати можуть стати основою для подальших досліджень у галузі оцінки інноваційного потенціалу країн, формування національної стратегії та розробки дієвих механізмів підтримки стартап-підприємництва в умовах нестабільного геополітичного та економічного середовища.

Література

1. Левковець О. Розвиток стартап-екосистеми України: сучасний етап. *Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах*: матеріали XI Міжнародної науково-практичної конференції, 3 листопада 2023 року. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/42972/2/MNPK_2023_Levkovets_O-The_development_of_the_16-18.pdf (дата звернення: 08.06.2025).
2. Ситник Н. Сучасний стан та перспективи розвитку екосистеми стартапів в Україні. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2017. Вип. 27. Частина 2. URL: www.ej.kherson.ua/journal/economic_27/2/30.pdf (дата звернення: 08.06.2025).
3. Caleb H. Savannah's startup ecosystem (Jan 27, 2014). URL: <http://www.hiimcaleb.me/savannahs-startup-ecosystem/> (дата звернення: 08.06.2025).
4. Mason C., Brown R. Entrepreneurial Ecosystems and Growth Oriented Entrepreneurship. Final Report to OECD, Paris, 30, 77–102. URL: https://www.researchgate.net/publication/260870819_ENTREPRENEURIAL_ECOSYSTEMS_AND_GROWTH_ORIENTED_ENTREPRENEURSHIP_Background_paper_prepared_for_the_workshop_organised_by_the_OECD_LEED_Programme_and_the_Dutch_Ministry_of_Economic_Affairs_on (дата звернення: 08.06.2025).
5. Pahwa A. What Is Startup Ecosystem? How Does It Work? *Feedough*. 04.08.2023. Вебсайт. URL: <https://www.feedough.com/what-is-startup-ecosystem-how-does-it-work/> (дата звернення: 08.06.2025).
6. What Is Startup Ecosystem? *StartupCommons*. Вебсайт. URL: <https://www.startupcommons.org/what-is-startup-ecosystem.html> (дата звернення: 08.06.2025).
7. Gonçalves M. A. A. Understanding the Trends of European Startup Ecosystems. *Mestrado em Engenharia e Gestão Industrial*. 2016. P. 153. URL: <https://run.unl.pt/handle/10362/20020?locale=en> (дата звернення: 08.06.2025).
8. Startup Ecosystem Report. *StartupBlink*. Вебсайт. URL: <https://www.startupblink.com> (дата звернення: 08.06.2025).
9. In-Depth Global Expertise: Sub-Sector and Ecosystem Reports. *Startup Genome*. Вебсайт. URL: <https://startupgenome.com/library/#reports> (дата звернення: 08.06.2025).
10. Startup Ecosystem Reports. *StartupBlink*. Вебсайт. URL: <https://www.startupblink.com/reports?filter=all> (дата звернення: 21.06.2025).

References

1. Levkovets O. (2023) Rozvytok startap-ekosystemy Ukrainy: suchasnyi etap [The development of the Ukraine startup ecosystem: the current stage]. *Formuvannia mekhanizmu zmitsnennia konkurentnykh pozytsii natsionalnykh ekonomichnykh system u hlobalnomu, rehionalnomu ta lokalnomu vymira*: Materialy XI Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/42972/2/MNPK_2023_Levkovets_O-The_development_of_the_16-18.pdf.
2. Sytnyk N. (2017) Suchasnyi stan ta perspektyvy rozvytku ekosystemy startapiv Ukrainy [Current state and perspectives of the Ukrainian startup ecosystem development]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho Derzhavnoho Universytetu*, (27). URL: www.ej.kherson.ua/journal/economic_27/2/30.pdf.
3. Caleb H. Savannah's startup ecosystem (2014). URL: <http://www.hiimcaleb.me/savannahs-startup-ecosystem/>.
4. Mason C., Brown R. (2014) Entrepreneurial Ecosystems and Growth Oriented Entrepreneurship. Final Report to OECD, Paris, 30, 77–102. URL: https://www.researchgate.net/publication/260870819_ENTREPRENEURIAL_ECOSYSTEMS_AND_GROWTH_ORIENTED_ENTREPRENEURSHIP_Background_paper_prepared_for_the_workshop_organised_by_the_OECD_LEED_Programme_and_the_Dutch_Ministry_of_Economic_Affairs_on.
5. A Pahwa. What Is Startup Ecosystem? How Does It Work? *Feedough*. 04.08.2023. URL: <https://www.feedough.com/what-is-startup-ecosystem-how-does-it-work/>.
6. What Is Startup Ecosystem? *StartupCommons*. URL: <https://www.startupcommons.org/what-is-startup-ecosystem.html>.
7. Gonçalves M. A. A. (2016) Understanding the Trends of European Startup Ecosystems. *Mestrado em Engenharia e Gestão Industrial*. P. 153. URL: <https://run.unl.pt/handle/10362/20020?locale=en>.
8. Startup Ecosystem Report. *StartupBlink*. URL: <https://www.startupblink.com>.
9. In-Depth Global Expertise: Sub-Sector and Ecosystem Reports. *Startup Genome*. URL: <https://startupgenome.com/library/#reports>.
10. Startup Ecosystem Reports. *StartupBlink*. URL: <https://www.startupblink.com/reports?filter=all>.

Криворучко Оксана Миколаївна

*доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри менеджменту*

Харківський національний автомобільно-дорожній університет

Kryvoruchko Oksana

Doctor of Economic Sciences, Professor,

Head of the Department of Management

Kharkiv National Automobile and Highway University

ORCID: 0000-0003-0967-7379

Івкова Вікторія Олександрівна

здобувач вищої освіти

Харківського національного автомобільно-дорожного університету

Ivkova Viktoriia

Student of the

Kharkiv National Automobile and Highway University

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-7-11171

АДАПТАЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУР УПРАВЛІННЯ ДО УМОВ VUCA-СЕРЕДОВИЩА

ADAPTATION OF ORGANISATIONAL MANAGEMENT STRUCTURES TO THE CONDITIONS OF THE VUCA ENVIRONMENT

Анотація. Вступ. Сучасне управлінське середовище характеризується високою невизначеністю, динамічністю та складністю, що відображається у концепції VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity). Традиційні організаційні структури управління втрачають ефективність через недостатню гнучкість і адаптивність до стрімких змін, що зумовлює необхідність розробки нових підходів до формування структур, здатних відповісти викликам сучасного середовища.

Мета. Обґрунтувати теоретико-методичні підходи та розробити практичні рекомендації щодо адаптації організаційних структур управління підприємств до умов VUCA-середовища з урахуванням принципів гнучкості, децентралізації, цифровізації та клієнтоорієнтованості.

Матеріали і методи. Для дослідження застосовано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів: метод узагальнення – для систематизації теоретичних підходів і формулювання авторського визначення; аналітично-розрахунковий метод – для оцінки ефективності організаційної структури та економічного обґрунтування запропонованих змін; системний та матричний підходи – для розробки методичного підходу вибору типу організаційної структури залежно від рівня складності та турбулентності VUCA-середовища.

Результати. У результаті дослідження було удосконалено методичний підхід до вибору типу організаційної структури управління автотранспортним підприємством, який враховує специфіку VUCA-середовища та рівень фактичної ефективності діючої структури. Запропонований підхід поєднує якісну експертну оцінку чотирьох ключових параметрів VUCA із кількісним аналізом за допомогою системи часткових коефіцієнтів, що характеризують централізацію, вертикальну складність, функціональне навантаження та управлінську ефективність. Розроблена адаптивна матриця вибору типу організаційної структури дозволяє диференційовано рекомендувати традиційні, проєктні, матричні або гнучкі Agile-моделі управління відповідно до поєднання рівня VUCA та ефективності структури. Такий системний підхід сприяє підвищенню адаптивності, оперативності ухвалення управлінських рішень, оптимізації розподілу повноважень і комунікаційних потоків, що у підсумку забезпечує стабільність і конкурентоспроможність підприємства в турбулентних умовах.

Перспективи. Подальші дослідження рекомендується спрямувати на емпіричну верифікацію розробленої матриці вибору організаційної структури на підприємствах різного масштабу, створення цифрових інструментів моніторингу

VUCA-факторів та ефективності структури, а також інтеграцію підходу з сучасними методологіями стратегічного і процесного моделювання управління.

Ключові слова: організаційна структура управління, VUCA-середовище, адаптивне управління, гнучкі організаційні моделі матричний метод, клієнтоорієнтованість у управлінні.

Summary. Introduction. The modern management environment is characterised by high uncertainty, dynamism and complexity, which is reflected in the concept of VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity). Traditional organisational management structures are losing efficiency due to insufficient flexibility and adaptability to rapid changes, which necessitates the development of new approaches to the formation of structures capable of meeting the challenges of the modern environment.

Purpose. To substantiate the theoretical and methodological approaches and develop practical recommendations for adapting the organisational management structures of enterprises to the conditions of the VUCA environment, taking into account the principles of flexibility, decentralisation, digitalisation and customer focus.

Materials and Methods. The study used a set of general scientific and special methods: the method of generalisation – for systematisation of theoretical approaches and formulation of the author's definition; analytical and calculation method – for assessment of the effectiveness of the organisational structure and economic justification of the proposed changes; systemic and matrix approaches – for development of a methodological approach to selecting the type of organisational structure depending on the level of complexity and turbulence of the VUCA environment.

Results. As a result of the study, a methodical approach to choosing the type of organisational structure for managing a motor transport enterprise has been improved, taking into account the specifics of the VUCA environment and the level of actual efficiency of the existing structure. The proposed approach combines a qualitative expert assessment of the four key parameters of VUCA with a quantitative analysis using a system of partial coefficients that characterise centralisation, vertical complexity, functional load and managerial efficiency. The developed adaptive matrix for choosing the type of organisational structure allows differentiated recommendations of traditional, project, matrix, or flexible Agile management models in accordance with the combination of VUCA and structure efficiency. Such a systematic approach helps to increase adaptability, efficiency of management decision-making, optimise the distribution of powers and communication flows, which ultimately ensures the stability and competitiveness of the enterprise in turbulent conditions.

Prospects. Further research is recommended to focus on empirical verification of the developed matrix for choosing an organisational structure at enterprises of various sizes, creation of digital tools for monitoring VUCA factors and structure efficiency, as well as integration of the approach with modern methodologies of strategic and process modelling of management.

Key words: organisational structure of management, VUCA environment, adaptive management, flexible organisational models, matrix method, customer focus in management.

Постановка проблеми. Сучасне управлінське середовище дедалі більше характеризується високим рівнем невизначеності, динамічності та складності, які в сукупності відображаються у концепції VUCA (*Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity*). В умовах такого середовища традиційні організаційні структури управління втрачають свою ефективність, оскільки не забезпечують необхідної гнучкості, адаптивності та швидкості реагування на стрімкі зміни. Це, своєю чергою, унеможливує своєчасне ухвалення управлінських рішень і знижує конкурентоспроможність підприємств. У зв'язку з цим зростає потреба у трансформації класичних моделей управління та впровадженні більш адаптивних, децентралізованих і гнучких організаційних структур, здатних не лише забезпечити виживання бізнесу в умовах турбулентності, а й сприяти досягненню його стратегічних цілей.

Теоретичні та прикладні аспекти формування організаційних структур управління (ОСУ) підприємств активно досліджуються як вітчизняними, так і зарубіжними науковцями, серед яких Георгіаді Н. Г., Зайченко К. С., Кузьмін О. Є., Мельник О. Г., Ігнат'єва І. А. та інші. Значна увага приділяється процесно-орієнтованим структурам, які розгляда-

ються як альтернатива традиційним ієрархічним моделям. Проте, попри значний науковий доробок, низка важливих питань залишається відкритою. Зокрема, досі відсутній єдиний підхід до визначення сутності поняття «організаційна структура управління підприємством», а наявні методичні підходи до побудови процесно-орієнтованих структур не в повній мірі враховують виклики, зумовлені VUCA-середовищем. Такі методи часто є інерційними, недостатньо чутливими до змін зовнішнього середовища та потребують переосмислення з позицій системного, адаптивного та ситуаційного управління.

Таким чином, необхідність адаптації організаційних структур управління до вимог VUCA-середовища, пошук ефективних інструментів гнучкої трансформації управлінських моделей та вдосконалення теоретико-методичних засад формування ОСУ обумовлюють актуальність обраного напряму дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Ефективна організаційна структура управління (ОСУ) є фундаментом для забезпечення гнучкості, оперативного прийняття рішень, раціонального розподілу ресурсів і швидкого реагування на зміни зовнішнього середовища. Її правильний вибір не

лише сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства, але й забезпечує його стійкість і конкурентоспроможність, особливо в умовах VUCA-світу (*Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity*), який характеризується нестабільністю, багатоваріантністю розвитку подій і непередбачуваністю.

У науковій літературі термін «організаційна структура управління» інтерпретується по-різному, що свідчить про його складність і багатовимірність. Попри відсутність єдиної загальноприйнятої дефініції, більшість дослідників погоджуються, що ОСУ — це впорядкована система підрозділів, функцій, повноважень і комунікацій, які спрямовані на досягнення цілей організації. У таблиці 1 наведено порівняльний аналіз ключових підходів до визначення цього поняття.

На основі узагальнення наукових підходів до трактування ОСУ доцільно запропонувати оновлене визначення поняття організаційної структури управління як динамічної системи взаємопов'язаних елементів управління, яка забезпечує узгоджену взаємодію підрозділів та рівнів керування, спрямована на ефективне досягнення стратегічних цілей підприємства, адаптована до викликів внутрішнього та зовнішнього середовища шляхом гнучкого розподілу повноважень, налагоджених інформаційних потоків і здатності до швидких трансформацій.

Таке розширене тлумачення дозволяє враховувати ключові особливості функціонування підприємства в умовах VUCA-середовища, де домінують адаптивність, швидкість прийняття рішень, горизонтальні комунікації та стратегічна гнучкість.

Сучасні теорії стратегічного менеджменту, зокрема концепція динамічних здібностей (*Dynamic Capabilities View*), акцентують увагу на здатності підприємства перебудовувати ресурси, компетенції та структури у відповідь на зовнішні виклики. Це зумовлює необхідність впровадження нових форматів організації управління, серед яких створення тимчасових, крос-функціональних команд замість сталих ієрархічних підрозділів; делегування повноважень на рівень операційних рішень; цифровізація управлінських процесів; використання гнучких та самокерованих моделей організації, таких як бірюзові організації, *Holacracy*, *Agile*, *Lean Management*, *Design Thinking*.

Особливу увагу в контексті адаптації організацій до умов VUCA-середовища заслуговує концепція бірюзових організацій, запропонована Ф. Лалу [13]. Вона ґрунтується на принципах самоуправління, цілісності особистості та еволюційної мети, що дозволяє підприємствам розвиватися як живі системи. Модель *Holacracy*, яку розробив Б. Робертсон [14], передбачає повну відмову від традиційної ієрархії

Таблиця 1

Підходи до визначення поняття організаційної структури управління

Автор	Визначення	Ключові аспекти
Скібіцька Л.І., Скібіцький О.М. [1]	Форма системи управління, що визначає склад, взаємодію та підпорядкованість її елементів.	Класичне визначення, акцент на ієрархії.
Кузьмін О.С., Мельник О.Г. [2]	Упорядкована сукупність підрозділів, які формують рівні управління та їх взаємозв'язки.	Функціональний підхід, системність, структурна логіка.
Горбась І.М., Синюк С.Б. [3]	Впорядкованість завдань, ролей, повноважень і відповідальності, що забезпечує досягнення цілей.	Орієнтація на цілі, ефективність, системний підхід.
Зайченко К., Реклізон Ю. [4, 5, с. 137];	Перелік підрозділів і служб, характер підпорядкування та інформаційні зв'язки. Організація як механізм реалізації інноваційної активності малого підприємства	Ієрархічність, комунікації, координація, гнучкість. Інноваційність, адаптивність, специфіка МСБ.
Дорошенко М.П., Вороніна В.Л. [6, с. 54]	Цілісна ієрархічна система взаємодіючих підрозділів і рівнів управління.	Комунікація, ефективність, взаємодія з середовищем.
Чепурна В., Долгальова О. [7]	Комплексна ієрархічна система з упорядкованих підрозділів і рівнів управління.	Гнучкість, внутрішнє/зовнішнє середовище, адаптація.
Січко Т.В. [8, с. 19]	Структура управління в контексті системного аналізу.	Інтеграція підходів, адаптація до середовища.
Георгіаді Н.Г., Вільгуцька Р.Б. [9]	Порівняльний аналіз організаційних структур на українських підприємствах.	Практичне застосування, ефективність, гнучкість.
Лаптева В.В. [10]	Показники для оцінки ефективності організаційної структури.	Метрики ефективності, оціночні підходи.
Ігнат'єва І.А. та ін. [11, с. 255]	ОСУ як інструмент в МСБ для досягнення ефективного менеджменту.	Малий бізнес, адаптація, простота структури.
Завербний А.С., Ільницький В.С. [12, с. 271]	Вплив ОСУ на використання гнучких методів управління проектами.	Адаптивність, проектний підхід

Джерело: складено авторами на основі [1–12]

на користь розподілених ролей, циркулярної структури управління та регулярних тактичних зборів. Ще одним важливим підходом до масштабованої гнучкості є Scaled Agile Framework (SAFe), що дозволяє великим організаціям застосовувати принципи Agile у міжфункціональних командах та програмних портфелях. SAFe акцентує увагу на стратегічному узгодженні, безперервній доставці цінності та гнучкому корпоративному управлінні. Усі моделі демонструють здатність організацій функціонувати ефективно в умовах динамічності, забезпечуючи високу адаптивність, клієнтоорієнтованість, безперервне вдосконалення управлінських процесів.

Отже, результати аналізу наукових джерел та сучасних управлінських підходів свідчать про наявність суперечностей і прогалин у теоретичному обґрунтуванні та практичній реалізації адаптивних організаційних структур управління в контексті викликів VUCA-середовища. Існуючі підходи здебільшого не забезпечують належної інтеграції таких принципів, як гнучкість, децентралізація, цифровізація та клієнтоорієнтованість, що стають критично важливими для ефективного функціонування підприємств в умовах турбулентних змін.

Метою статті є обґрунтувати теоретико-методичні підходи та розробити практичні рекомендації щодо адаптації організаційних структур управління підприємств до умов VUCA-середовища з урахуванням принципів гнучкості, децентралізації, цифровізації та клієнтоорієнтованості.

Матеріали і методи. У процесі виконання дослідження було використано комплекс взаємопов'язаних загальнонаукових і спеціальних методів, що забезпечили всебічність і обґрунтованість отриманих результатів. Зокрема метод узагальнення застосовано для систематизації існуючих теоретичних підходів до визначення поняття «організаційна структура управління» та формулювання авторського трактування цього поняття з урахуванням сучасних управлінських викликів; аналітично-розрахунковий метод використано для оцінки ефективності чинної організаційної структури підприємства та економічного обґрунтування доцільності запропонованих трансформацій;

системний підхід забезпечив розгляд ОСУ як цілісної, взаємозалежної системи, функціонування якої залежить від змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі; матричний підхід використано для побудови методичного підходу до вибору типу організаційної структури управління залежно від рівня складності та турбулентності VUCA-середовища, а також фактичної ефективності поточної моделі управління.

Виклад основного матеріалу. В умовах зростаючої нестабільності, невизначеності, складності та багатозначності (концепція VUCA) виникає об'єктивна необхідність переходу від традиційного вибору організаційної структури до формування динамічної, адаптивної системи управління, здатної оперативно реагувати на зовнішні виклики. З цією метою запропоновано методичний підхід до вибору типу організаційної структури підприємства, який ґрунтується на комплексному оцінюванні рівня VUCA-середовища та ефективності чинної структури управління (рис. 1).

На першому етапі визначається рівень VUCA-середовища за якісною оцінкою параметрів: Volatility — частота змін ринку, попиту, ресурсів; Uncertainty — брак достовірної інформації для прийняття рішень; Complexity — кількість взаємопов'язаних елементів системи; Ambiguity — наявність альтернативних трактувань ситуації (табл. 2).

Рівень впливу кожного фактора доцільно визначати за шкалою від -3 до +3 в результаті експертного оцінювання, враховуючи як силу, так і характер впливу. Узагальнення результатів дозволяє класифікувати рівень VUCA як низький, середній або високий.

На другому етапі здійснюється оцінювання ефективності діючої організаційної структури управління.

Для цього пропонується використання системи часткових коефіцієнтів, що дозволяють кількісно охарактеризувати ступінь централізації, вертикальної складності, функціонального навантаження та управлінської ефективності структури (табл. 3).

Використання системи часткових коефіцієнтів дозволяє отримати кількісну оцінку рівня організаційної складності, централізації та функціонального навантаження в межах організаційної структури.

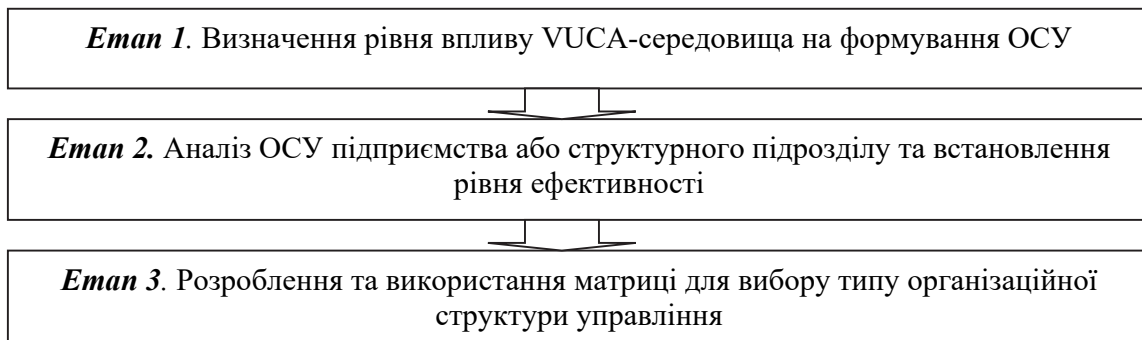


Рис. 1. Етапи вибору типу організаційної структури управління
Джерело: складено авторами

Таблиця 2

Оцінка зовнішніх VUCA-факторів

Групи	Найменування	Зміна факторів	Характеристика змін на підприємство	Характер впливу
Політичні	Геополітична нестабільність	Загострення конфліктів у країнах транзиту	Ускладнення або блокування маршрутів, зростання витрат, логістичні ризики	Негативний
	Регуляторні зміни в ЄС	Нові митні/екологічні вимоги, контроль на кордонах	Необхідність адаптації до стандартів, документальні ускладнення	Негативний
Економічні	Курсові коливання валют	Волатильність гривні, євро, долара	Зміна витрат на закупівлі, фрахт, нестабільність цінових договорів	Негативний
	Зростання цін на пальне	Постійне підвищення цін на ПММ	Збільшення собівартості логістичних операцій, тиск на рентабельність	Негативний
Технологічні	Цифровізація логістики	Впровадження IT-рішень (TMS, CRM, GPS)	Оптимізація процесів, нові вимоги до IT-інфраструктури	Позитивний
	Відставання конкурентів у технологіях	Низький рівень автоматизації	Можливість отримання конкурентної переваги	Позитивний
Соціальні	Зміна очікувань клієнтів	Потреба в прозорості, гнучкості сервісу	Впровадження клієнтоорієнтованих підходів, покращення якості обслуговування	Негативний
	Дефіцит кваліфікованих кадрів (водіїв)	Міграція, старіння кадрів, зміна ринку праці	Труднощі з наймом персоналу, зростання витрат, зниження ефективності	Негативний
Екологічні	Стандарти Euro 6, вуглецеві обмеження	Уорми для транспортування	Необхідність оновлення автопарку, зростання витрат	Негативний
	Погодні ризики та кліматичні зміни	Аномальні погодні явища, затори, аварії	Втрата часу, порушення графіків доставок	Негативний

Джерело: складено авторами

Таблиця 3

Оцінка ефективності організаційної структури управління

Показник	Характеристика	Розрахункова формула
Коефіцієнт ефективності структури	характеризує зміну кількості рівнів управління у порівнянні з базовим періодом або еталонною структурою (наприклад, з іншими підприємствами галузі)	$K_{cm} = \frac{Q_{r1}}{Q_{r0}}$ де Q_{nr} , Q_{r0} — кількість рівнів управління відповідно у звітному та базовому періодах.
Коефіцієнт звеневості структури	дозволяє оцінити ступінь вертикальної розгалуженості структури управління, тобто наскільки вона «глибока» чи «плоска»	$K_z = \frac{Q_{vr}}{Q_{nr}}$ де Q_{vr} , Q_{nr} — кількість управлінських ланцюгів на вищому та нижчому рівні.
Коефіцієнт централізації функцій управління	визначає, яка частина управлінських функцій виконується на верхньому рівні управління порівняно з нижчим рівнем	$K_u = \frac{F_{vr}}{F_{nr}}$ де F_{nr} , F_{vr} — кількість функцій, що виконуються на нижчому і вищому рівні управління.
Загальний діапазон управління	відображає навантаження на управлінський персонал в розрізі ієрархії	$D_s = \frac{N_{nr}}{N_{vr}}$ де N_{vr} , N_{nr} — кількість керівників або управлінського персоналу на вищому та нижчому рівнях
Узагальнюючий показник ефективності організації структури управління		$K = \sqrt[4]{K_{cm} \cdot K_z \cdot K_u \cdot D_s}$

Джерело: складено авторами на основі [1; 2]

Рівень ефективності ОСУ визначається коефіцієнтом ефективності (К) за наступними інтервалами: при значенні К менше за 0,75 ефективність вважається низькою; при значенні К у діапазоні від 0,75 до 1,2 — середньою; при К, що дорівнює або перевищує 1,2 — високою.

Залежно від поєднання рівня VUCA-середовища та рівня ефективності ОСУ, підприємству доцільно обирати відповідну модель структури управління.

У стабільному, передбачуваному середовищі (низький рівень VUCA) ефективними залишаються традиційні бюрократичні або функціональні структури, які забезпечують чітку ієрархію, формалізацію процедур, контроль і дисципліну. Вони є доцільними для організацій з регламентованою діяльністю (виробництво, адміністративна сфера).

При середньому рівні VUCA, коли зміни є очікуваними, але потребують адаптації, доцільно використовувати проєктні або матричні структури, що поєднують елементи стабільності та гнучкості. Вони забезпечують координацію між підрозділами, зниження ризиків і підвищення адаптивності.

За високого рівня турбулентності та складності (високий VUCA) ефективними виявляються адаптивні, органічні та децентралізовані структури, зокрема Agile-структури забезпечують гнучкість, швидке прийняття рішень і орієнтацію на клієнта; сіткові та мережеві структури сприяють інтеграції знань з різних джерел, мобільності команд; екосистемні моделі дозволяють будувати партнерства для реагування на зміни та створення спільної цінності.

Такий підхід дозволяє не лише адаптувати структуру до динаміки середовища, а й забезпечити стратегічну стійкість підприємства. Враховуючи вищезазначене, пропонується матриця вибору типу організаційної структури управління залежно від поєднання рівня VUCA та рівня ефективності поточної ОСУ (рис. 2).

Правильно обраний тип організаційної структури, що відповідає реальному рівню турбулентності зовнішнього середовища та внутрішній здатності до управління, дозволяє підприємству підтримувати ефективну діяльність в умовах невизначеності; балансувати між стабільністю та інноваційністю; мінімізувати управлінські ризики та підвищувати конкурентоспроможність; швидко адаптуватися до зовнішніх змін без втрати внутрішньої керованості.

Висновки і перспективи подальших досліджень. У результаті проведеного дослідження було удосконалено методичний підхід до вибору типу організаційної структури управління автотранспортним підприємством з урахуванням рівня VUCA-середовища та фактичної ефективності чинної структури. Запропонований підхід вирізняється інтегративністю та комплексністю прийняття управлінських рішень, що базується на якісній оцінці параметрів VUCA; кількісному аналізі ефективності організаційної структури на основі часткових коефіцієнтів; розрахунку інтегрального коефіцієнта ефективності; використанні адаптивної матриці відповідності типів організаційних структур виявленим умовам. Практичне значення результатів полягає в можливості використання розробленого підходу для стратегічного управління організаційним розвитком підприємства в умовах невизначеності, що сприяє підвищенню його адаптивності, стійкості й конкурентоспроможності. Подальші дослідження доцільно спрямувати на емпіричну верифікацію матриці вибору організаційної структури на прикладі підприємств різного масштабу; створення цифрових інструментів моніторингу рівня VUCA-середовища та ефективності організаційної структури; поєднання запропонованого підходу з методологіями процесного і стратегічного моделювання управління (BPMN, Business Model Canvas, TOGAF) тощо.

Рівень VUCA	низький	Лінійна, функціональна	Лінійно-функціональна	Функціональна
	середній	Проєктна	Матрична, проєктна	Матрична
	високий	Agile, сіткова	Крос-функціональна, адаптивна	Agile-структура, Екосистемна, мережева
		низький	середній	високий

Рівень ефективності ОСУ

Рис. 2. Матриця для вибору типу організаційної структури
 Джерело: складено авторами

Література

1. Скібицька Л. І., Скібіцький О. М. Менеджмент: навч. посіб., Київ : Центр учбової літератури, 2014. 416 с.
2. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: навч. посіб. 2-ге вид. доп. і перер. Львів: Національний університет «Львівська політехніка», «Інтелект-Захід», 2006. 352 с.
3. Горбась І. М., Синюк С. Б. Сучасні напрямки розвитку структурування організацій. *Молодий вчений*. 2023. № 1 (113). <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-1-113-30>.
4. Зайченко К., Реклізон Ю. Удосконалення організаційної структури управління на різних етапах життєвого циклу підприємницьких структур. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 60. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-52>.
5. Зайченко К. С. Методи та моделі формування організаційної структури інноваційно-активного малого підприємства: сутність та практичне значення. *Економіка та держава*. 2019. № 2. С. 135–140. DOI: 10.32702/2306-6806.2019.2.135.
6. Дорошенко М. П., Вороніна В. Л. Організаційна структура управління: сутність та класифікація. *Вчені записки ТНУ ім. В. І. Вернадського*. 2019. Том 30 (69). № 5. С. 52–56. URL: https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2019/30_69_5/30_69_5_1/12.pdf (дата звернення: 16.03.2025).
7. Чепурна В., Долгальова О. Дослідження та удосконалення організаційної структури управління закладу вищої освіти. *Галицький економічний вісник*. 2022. Вип. 5–6 (78–79). URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/78-79/1115.pdf> (дата звернення: 04.06.2025).
8. Федорук О. Особливості організаційної структури сучасного підприємства: порівняльний аспект. *Агора. Журнал соціальних наук*. 2024. № 1(2). С. 17–26. <https://doi.org/10.25264/2786-9202/1.2-17-26>.
9. Георгіаді Н. Г., Вільгуцька Р. Б. Аналізування організаційних структур управління вітчизняними підприємствами. *Ефективна економіка*. 2020. № 7. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8040> (дата звернення: 23.04.2025).
10. Лаптева В. В. Формування системи показників для оцінки ефективності організаційної структури виробничо-торгівельного підприємства. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2020. № 19. С. 308–327.
11. Ігнат'єва І. А., Радченко І. О. Формування організаційної культури підприємства. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2021. № 2. С. 252–259. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtu_2021_2_34 (дата звернення: 23.05.2025).
12. Завербний А. С., Ільницький В. С. Вплив організаційних структур управління на ефективність використання гнучких методологій управління проектами при виробництві технологічних продуктів. *Modern Economics*. 2020. № 23(2020). С. 69–73. [https://doi.org/10.31521/modecon.V23\(2020\)-11](https://doi.org/10.31521/modecon.V23(2020)-11).
13. Laloux F. *Reinventing Organizations: A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage in Human Consciousness*, by. Brussels, Belgium: Nelson Parker, 2014, 378 p.
14. Robertson Brian J. *Holacracy — The New Management System for a Rapidly Changing World*. New York, Henry Holt & Co, 2015. 240 p.

References

1. Skibytska, L. I., Skibitskyi, O. M. (2014). *Menedzhment [Management]: navch.posib.*, Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury [in Ukrainian].
2. Kuzmin, O. Ye., Melnyk, O. H. (2006). *Teoretychni ta prykladni zasady menedzhmentu [Theoretical and applied principles of management]: navch. posib. 2-he vyd.dop. i perer.* Lviv: Natsionalnyi universytet "Lvivska politekhnika", "Intelekt-Zakhid" [in Ukrainian].
3. Horbas, I. M., Syniuk, C. B. (2023). *Suchasni napriamky rozvytku strukturuvannia orhanizatsii [Modern trends in the development of organisational structuring]*. *Molodyi vchenyi*, 1 (113), <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-1-113-30> [in Ukrainian].
4. Zaichenko, K., Reklizon, Yu. (2024). *Udoskonalennia orhanizatsiinoi struktury upravlinnia na riznykh etapakh zhyttievoho tsykladu pidpriemnytskykh struktur [Improvement of the organisational structure of management at different stages of the life cycle of business structures]*. *Ekonomika ta suspilstvo*, 60, <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-52> [in Ukrainian].
5. Zaichenko, K. S. (2019). *Metody ta modeli formuvannia orhanizatsiinoi struktury innovatsiino-aktyvnoho maloho pidpriemstva: sutnist ta praktychne znachennia [Methods and Models of Formation of the Organisational Structure of an Innovatively Active Small Enterprise: Essence and Practical Significance]*. *Ekonomika ta derzhava*, 2, 135–140. DOI: 10.32702/2306-6806.2019.2.135 [in Ukrainian].
6. Doroshenko, M. P., Voronina, V. L. (2019). *Orhanizatsiina struktura upravlinnia: sutnist ta klasyfikatsiia [Organisational structure of management: essence and classification]*. *Vcheni zapysky TNU im. V. I. Vernadskoho*, 30 (69), 5, 52–56. Available at: https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2019/30_69_5/30_69_5_1/12.pdf [in Ukrainian].
7. Chepurna, V., Dolhalova, O. (2022). *Doslidzhennia ta udoskonalennia orhanizatsiinoi struktury upravlinnia zakladu vyshchoi osvity [Research and improvement of the organisational structure of higher education institution man-*

agement]. *Halyskyi ekonomichnyi visnyk*, 5–6 (78–79). Available at: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/78-79/1115.pdf> [in Ukrainian].

8. Fedoruk, O. (2024). Osoblyvosti orhanizatsiinoi struktury suchasnoho pidpriemstva: porivnialnyi aspekt [Features of the organisational structure of a modern enterprise: a comparative aspect]. *Ahora. Zhurnal sotsialnykh nauk*, 1(2), 17–26. <https://doi.org/10.25264/2786-9202/1.2-17-26> [in Ukrainian].

9. Heorhiadi, N. H., Vilhutska, R. B. (2020) Analizuvannya orhanizatsiinykh struktur upravlinnia vitchyznianymy pidpriemstvamy [Analysing the organisational structures of management of domestic enterprises]. *Efektivna ekonomika*, 7, Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8040> [in Ukrainian].

10. Laptieva, V. V. (2020) Formuvannya systemy pokaznykiv dlia otsinky efektyvnosti orhanizatsiinoi struktury vyrobnycho-torhivelnogo pidpriemstva [Formation of a system of indicators for assessing the effectiveness of the organisational structure of a production and trading enterprise]. *Rynkova ekonomika: suchasna teoriia i praktyka upravlinnia*, 19, 308–327 [in Ukrainian].

11. Ihnatieva, I. A., Radchenko, I. O. (2021) Formuvannya orhanizatsiinoi kultury pidpriemstva [Formation of the organisational culture of the enterprise]. *Visnyk Khersonskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytet*, 2, 252–259. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtu_2021_2_34 [in Ukrainian].

12. Zaverbnyi, A. S., Ilnytsky, i V. S. (2020) Vplyv orhanizatsiinykh struktur upravlinnia na efektyvnist vykorystannia hnuchkykh metodolohii upravlinnia proiektamy pry vyrobnytstvi tekhnolohichnykh produktiv [The influence of organisational management structures on the efficiency of using flexible project management methodologies in the production of technological products]. *Modern Economics*, 23(2020), 69–73. [https://doi.org/10.31521/modecon.V23\(2020\)-11](https://doi.org/10.31521/modecon.V23(2020)-11). [in Ukrainian].

13. Laloux, F. (2014) *Reinventing Organizations: A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage in Human Consciousness*, by. Brussels, Belgium: Nelson Parker.

14. Robertson, Brian J. (2015) *Holacracy — The New Management System for a Rapidly Changing World*. New York, Henry Holt & Co.

Петренко Наталія Олександрівна

*доктор економічних наук, професор,
професор кафедри туризму та готельно-ресторанної справи
Уманський національний університет*

Petrenko Nataliia

*Doctor of Economic Sciences, Professor,
Professor of the Department of Tourism, Hotel and Restaurant Business
Uman National University*

ORCID: 0000-0002-2867-6059

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-7-11173

УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ У СФЕРІ ОБСЛУГОВУВАННЯ

PROJECT MANAGEMENT IN THE SERVICE SECTOR

Анотація. Вступ. У сучасному туристичному бізнесі підприємства сфери обслуговування відіграють важливу роль у забезпеченні комфорту та задоволенні потреб клієнтів. Ефективне проектування та реалізація процесів надання послуг гостинності є запорукою утримання стабільних конкурентних позицій на ринку індустрії відпочинку і розваг. Успіх готелів і ресторанів, які формують інфраструктурне середовище сфери обслуговування, залежить від їх здатності надавати високоякісні послуги. Хоча сфера харчування в готельному бізнесі розширюється, її потенціал часто залишається нерозкритим. Водночас, мінливе бізнес-середовище вимагає від цих підприємств постійного вдосконалення. Це означає проактивне впровадження нових технологій, безперервне покращення якості обслуговування та застосування інноваційних управлінських рішень. Отже, проєктний менеджмент є критично важливим для побудови ефективного та конкурентоспроможного бізнесу в сфері обслуговування.

Мета дослідження полягає у визначенні ключових аспектів управління проєктною діяльністю підприємств сфери обслуговування.

Матеріали і методи. Теоретичну основу дослідження формують ключові концепції, засади, наукові розробки та висновки як українських, так і провідних зарубіжних дослідників у галузі менеджменту, що доповнені власними науковими напрацюваннями автора. Для досягнення поставлених цілей у роботі застосовано комплекс наукових методів, що забезпечили всебічний аналіз проблеми. Так, методи узагальнення, порівняння та синтезу дозволили систематизувати здобуті результати, виявити закономірності та сформувані цілісне розуміння досліджуваного питання; методика статистичного аналізу – кількісно оцінити отримані дані, окреслити взаємозв'язки та статистично обґрунтувати сформульовані висновки; структурно-системний метод – вивчення реалій та умов функціонування підприємств сфери обслуговування, дозволяючи розглядати їх як взаємопов'язані елементи системи управління; аналітичний метод використовувався для формалізації результатів дослідження; використання графічного методу забезпечило дало змогу візуалізувати дані дослідження, що значно підвищило наочність порівняння та інтерпретації отриманих результатів.

Результати. У процесі дослідження розглянуто питання стосовно управління проєктною діяльністю підприємств сфери обслуговування. Проведено аналіз динаміки показників розвитку підприємств сфери обслуговування. Зазначено, що організація процесу послуг харчування є ключовим елементом стратегічного управління у сфері обслуговування, а тому даному процесу необхідно приділяти значну увагу при плануванні діяльності підприємств та формуванні системи операційного менеджменту. За результатами проведеного дослідження проаналізовано етапи проєктного менеджменту та виокремлено ключові елементи розробки методології управління проєктами у сфері обслуговування, визначено основні напрямки її реалізації. Резюмовано, що застосування інструментів проєктного менеджменту дає змогу підприємствам сфери обслуговування стратегічно впливати на ринок, збільшувати цінність своїх послуг, формувати стійкі відносини з клієнтами та гарантує стабільний і послідовний розвиток.

Перспективи. Зважаючи на результати проведеного дослідження, перспективи подальших досліджень лежать у площині пошуку креативних ідей для розвитку підприємств сфери обслуговування.

Ключові слова: менеджмент, проєкт, сфера обслуговування, споживач, послуга.

Summary. Introduction. Within the scope of the modern travel business, service companies play an important role in ensuring comfort and customer satisfaction. Effective designing and implementation of hospitality services is the key to maintaining a stable competitive position at the leisure and entertainment market. The success of hotels and restaurants, which form the infrastructure environment of the service sector, depends on their ability to provide high-quality services. Although the food and beverage sector in the hospitality industry is expanding, its potential often remains unrealized. At the same time, the variable business environment requires these companies to continuously improve. This means proactively implementing new technologies, continuously improving service quality and applying innovative management solutions. Therefore, project management is critical to building an efficient and competitive service business.

The purpose of the study is to identify the key aspects of project management of service sector enterprises.

Materials and methods. The theoretical basis of the study is formed by the key concepts, principles, scientific developments and conclusions of both Ukrainian and leading foreign researchers in the field of management, supplemented by the author's own scientific accomplishments. In order to achieve the aforementioned goals, a set of scientific methods was used to provide a comprehensive analysis of the problem. Consequently, the methods of generalisation, comparison and synthesis made it possible to systematise the results obtained, identify patterns and form a holistic understanding of the issue being investigated; statistical analysis methodology – to quantify the data obtained, outline the interactions and statistically substantiate the conclusions drawn; structural and systemic method – studying the realities and conditions of functioning of service sector enterprises, allowing them to be considered as interrelated elements of the management system; The analytical method was used to formalise the results of the study; The use of the graphical method made it possible to visualise the research data, which significantly increased the visibility of the comparison and interpretation of the results.

Results. In the course of the study, the issues related to the management of project activities of service sector enterprises have been considered. An analysis of the dynamics of development indicators of service enterprises has been performed. It is noted that the organisation of the food service process is a key element of strategic management in the service sector, and therefore this process should be given significant attention when planning the activities of enterprises and forming an operational management system. Based on the results of the study, the aforementioned assessment analyses the stages of project management and identifies the key elements of developing a project management methodology in the service sector, and defines the main directions of its implementation. It is concluded that the use of project management tools allows service enterprises to strategically influence the market, increase the value of their services, form sustainable relationships with customers, and guarantee stable and consistent development.

Discussion. Considering the results of the study, the prospects for further research lie in the search for creative ideas for the development of service sector enterprises.

Key words: management, project, service sector, consumer, service.

Постановка проблеми. Динамічний характер розвитку сучасного бізнес-середовища вимагає від підприємств, які формують сферу обслуговування, зокрема готельних та ресторанних закладів, постійного вдосконалення методики їх проектної та операційної діяльності. Цей імператив передбачає проактивний підхід до розвитку бізнесу, що охоплює кілька ключових напрямків, серед яких розробка і впровадження нових технологій, підвищення якості обслуговування та застосування інноваційних парадигм управління й організації діяльності.

Отже, проектний менеджмент є важливою складовою процесу побудови ефективного середовища діяльності підприємств сфери обслуговування. Проектування ефективного процесу надання послуг у сфері готельного та ресторанного бізнесу та його реалізація — ключовий аспект забезпечення високого рівня сервісу та задоволення потреб клієнтів. Наразі існує велика кількість можливостей для розвитку індустрії харчування, однак у готельній діяльності вони використовуються не повною мірою. Сьогодні, дана тема набуває особливої актуальності, оскільки обумовлена розширенням спектру послуг харчування у готельній справі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Серед праць, що стосуються управління проектною

діяльністю та процесами менеджменту на підприємствах сфери обслуговування, варто виокремити напрацювання таких зарубіжних науковців як Керцнера Г. [1], Ларсона Е. й Грея К. [2], якими висвітлено питання деяких аспектів управління проектами з системного погляду; дослідження Тернера Р. зосереджені на управлінні проектами як інструменті стратегічних змін в організаціях, що включає і сервісні компанії [3]; напрацювання Андерсена Е. [4] стосуються ключових аспектів управління проектами в контексті організаційних змін, ролі власника проекту, а також питань, що є релевантними для сервісних проектів; авторами Пінто Дж. та Слевін Д. вивчалось питання стосовно критичних факторів успіху проектів, показників та чинників, що впливають на їх реалізацію у будь-якій сфері, включно з обслуговуванням [5]. Серед відомих вітчизняних науковців та дослідників сфери проектного менеджменту варто виокремити праці Черчик Л. [6], Горбаченко С. [7], Микитюк П. [8], Тріллінберг В. [9], Данченко О., Занора В. [10], Кобиляцького Л. [11]. Авторами Дудник О. та Поляковою О. М. [12] досліджувалися питання сучасних тенденцій та підходів в проектному управлінні, а Мушниковою С. [13] та Лірко Т. [14] висвітлено питання ризикорієнтованого управління проектами.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Зважаючи на тенденції у розвитку сфери менеджменту та потребі у зміні політики ведення бізнесу в умовах нестабільного економічного середовища, питання стосовно управління проектами потребують додаткового вивчення, зокрема у напрямку розробки та реалізації інноваційних проектів для підприємств, які надають послуги готельного й ресторанного обслуговування. Вказані аспекти формують напрям для подальших наукових досліджень та прикладних розробок, які дозволять суттєво покращити управління проектами у сфері обслуговування та підвищити їх успішність.

Мета дослідження полягає у визначенні ключових аспектів управління проектною діяльністю підприємств сфери обслуговування.

Зважаючи на мету, ключовими завданнями дослідження є аналіз динаміки показників розвитку підприємств сфери обслуговування та визначення базових процесів побудови та реалізації методології проектного менеджменту у сфері обслуговування.

Матеріали і методи. Теоретичну основу дослідження формують ключові концепції, засади, наукові розробки та висновки як українських, так і провідних зарубіжних дослідників у галузі менеджменту, що доповнені власними науковими напрацюваннями автора.

Для досягнення поставлених цілей у роботі застосовано комплекс наукових методів, що забезпечили всебічний аналіз проблеми. Так, методи узагальнення, порівняння та синтезу дозволили систематизувати здобуті результати, виявити закономірності та сформувані цілісне розуміння досліджуваного питання; методика статистичного аналізу — кількісно оцінити отримані дані, окреслити взаємозв'язки та статистично обґрунтувати сформульовані висновки;

структурно-системний метод — вивчення реалій та умов функціонування підприємств сфери обслуговування, дозволяючи розглядати їх як взаємопов'язані елементи системи управління; аналітичний метод використовувався для формалізації результатів дослідження; використання графічного методу дало змогу візуалізувати дані дослідження, що значно підвищило наочність викладення матеріалу та інтерпретацію отриманих результатів.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасному світі туристичний бізнес перетворився на один із найпривабливіших напрямків для здійснення підприємницької діяльності. До періоду коронавірусних обмежень сфера готельно-ресторанного бізнесу, яка формує галузь туризму, посідала провідні позиції у світовій економіці, поступаючись лише нафтовидобуванню, що свідчило про її стабільне становище у світовому економічному секторі. У період 2019–2022 рр. відбулося значне зниження показників діяльності у туристичній сфері, індустрії відпочинку та розваг. Вказаний факт пов'язаний з Covid-19. Але тенденції сьогодення вказують на відновлення бізнес-процесів у даному напрямку рис. 1.

Оскільки Україна тісно взаємодіє з економікою багатьох країн, то показники розвитку і спаду діяльності у сфері обслуговування, зокрема готельних та ресторанних підприємств, є аналогічними світовим (табл. 1).

Організація процесу послуг харчування є ключовим елементом стратегічного управління у сфері обслуговування. Даному процесу необхідно приділяти значну увагу при плануванні діяльності підприємств та формуванні системи операційного менеджменту. Указана потреба зумовлена системним взаємозв'язком цих функціональних областей, де загальна ефективність підприємства прямо залежить від успішного управління кожною з них.

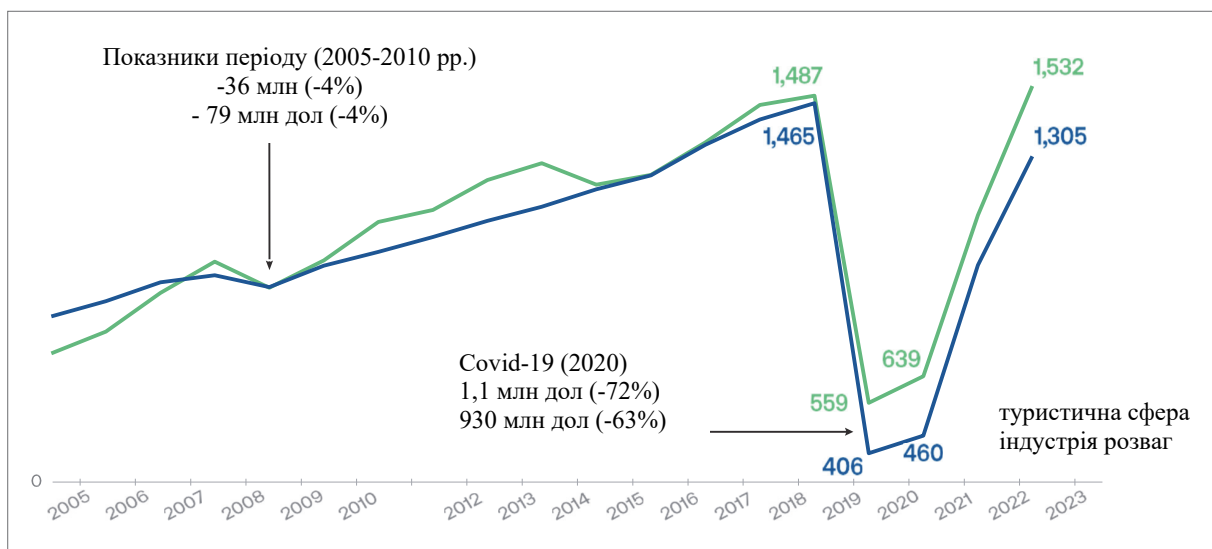


Рис. 1. Динаміка економічних показників розвитку сфери туризму, індустрії відпочинку та розваг у період 2005–2023 рр.

Джерело: побудовано автором за даними [15, с. 6]

Більшість підприємств сфери обслуговування, зокрема й готельних, інтегрують у свою організаційно-виробничу структуру одну або декілька точок харчування. З погляду менеджменту, оптимізація моделі діяльності цих закладів передбачає визначення їх операційної політики, зокрема: чи функціонуватимуть вони виключно для внутрішнього обслуговування гостей, чи будуть доступними для зовнішніх споживачів, що створює додаткові потоки доходів та потребує відповідної маркетингової стратегії та управління клієнтським досвідом. Тому, для забезпечення повноцінного функціонування готельного бізнесу критично важливо інтегрувати послуги громадського харчування в обов'язкову складову готельних послуг. Поєднання двох видів діяльності (розміщення та харчування) не лише підвищує привабливість закладу для потенційних гостей, а ще й сприяє підвищенню рівня конкурентних переваг підприємства на ринку та покращенню репутації бізнесу.

Проектування процесу надання послуг харчування у закладі готельного господарства вимагає систематичного підходу, що починається з глибокого аналізу потреб цільової аудиторії. Різноманіття сегментів споживачів, що охоплюють діапазон від корпоративних клієнтів (ділових мандрівників) до сімейних груп із дітьми, детермінує значні диференціації у їх кулінарних перевагах та вимогах до харчування. Діагностика та врахування цих специфічних потреб є фундаментальною передумовою для розробки меню, яке відповідатиме очікуванням різних сегментів споживачів. Указаний аспект є вирішальним фактором для досягнення високого рівня задоволеності клієнтів й формування споживчої лояльності.

Наступним важливим кроком проектування процесу надання послуг харчування є інтеграція місцевих кулінарних традицій та культурних особливостей. Готельне чи ресторанне підприємство повинно не лише забезпечувати високу якість страв,

Таблиця 1

Показники діяльності суб'єктів господарювання, згруповані за спеціальними агрегаціями, передбаченими у Регламенті (ЄС) № 2020/1197 від 30.07.2020 про європейську статистику підприємств, у 2010–2023 рр.*

Роки	Кількість діючих суб'єктів господарювання, одиниць	у тому числі		Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) суб'єктів господарювання, тис.грн	у тому числі		Обсяг виробленої продукції (товарів, послуг) суб'єктів господарювання, тис.грн	у тому числі	
		ФОП, од.	у % до заг. показн. суб'єктів господарювання відпов. спец. агрегації		ФОП, тис.грн	у % до заг. показн. суб'єктів господарювання відпов. спец. агрегації		ФОП, тис.грн	у % до заг. показн. суб'єктів господарювання відпов. спец. агрегації
2010	9323	7652	82,1	5509244,2	1859601,6	33,8
2011	8891	7202	81,0	6508339,1	2029117,7	31,2
2012	6217	4203	67,6	6657742,5	1265404,5	19,0
2013	7793	5517	70,8	7195479,4	1317708,8	18,3	6743921,3	680541,0	10,1
2014	7535	5835	77,4	4941006,1	1134829,9	23,0	4702316,3	811338,3	17,3
2015	7562	5872	77,7	6858949,6	1773494,6	25,9	5626283,7	1170492,0	20,8
2016	6930	5460	78,8	9674669,2	2618023,4	27,1	10056368,7	2019065,3	20,1
2017	7127	5483	76,9	12234692,7	3426206,9	28,0	12767337,2	2943572,3	23,1
2018	7738	6022	77,8	15321765,2	4705331,6	30,7	15582467,4	4055494,5	26,0
2019	8365	6568	78,5	17110243,2	5637664,0	32,9	15587947,0	4875503,5	31,3
2020	8021	6266	78,1	10902399,4	4623533,7	42,4	10455454,6	4052881,0	38,8
2021	7756	5997	77,3	19686288,2	7255506,7	36,9	18203023,3	6335001,9	34,8
2022	6017	4815	80,0	7771949,6	93677,2	1,2	7324461,5	189024,1	2,6
2023	6475	5159	79,7	11131003,9	162041,9	1,5	10668582,9	264213,7	2,5

* Примітки:

1. Дані наведено без урахування результатів діяльності бюджетних установ, за 2014–2021 рр. без тимчасово окупованої території АР Крим, м. Севастополя та частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях; дані за 2022–2023 рр. наведено без урахування тимчасово окупованих РФ територій та частини територій, на яких ведуться (велися) бойові дії.

2. Перелік видів економічної діяльності, які відносяться до креативних індустрій, визначені розпорядженням Кабінету Міністрів України від 24 квітня 2019 року № 265-р «Про затвердження видів економічної діяльності, які належать до креативних індустрій».

3. Крапки (...) — розрахунки показників не здійснювались.

Джерело: побудовано автором за даними [16]

але й формувати унікальну атмосферу, яка відображає ідентичність регіону, у якому воно розташоване. Такий підхід створює додаткову конкурентну перевагу, залучаючи гостей, які прагнуть отримати автентичний досвід відпочинку. Ця стратегія сприяє диференціації послуг та збільшенню привабливості готельного (ресторанного) продукту на ринку.

Ефективна організація робочого процесу також є важливим елементом у проектуванні та функціонуванні систем харчування в індустрії гостинності. Указаний напрямок охоплює оптимізацію взаємодії персоналу кухні та обслуговуючого персоналу, раціональне використання технологічного обладнання та мінімізацію часу приготування страв. Ці чинники безпосередньо корелюють з якістю наданих послуг та рівнем задоволеності клієнтів.

Окрім операційної ефективності, першочергове значення має забезпечення безпеки харчових продуктів та дотримання санітарно-гігієнічних норм. Ці аспекти є невід'ємною складовою управління ризиками та підтримання позитивної репутації закладу.

Обслуговування клієнтів є важливим аспектом проектування послуг харчування. Персонал повинен не тільки демонструвати привітність і високий рівень професіоналізму, але й бути готовим надавати компетентну допомогу гостям у виборі страв і напоїв. Ефективне навчання персоналу в галузі етикету, знання меню та навичок комунікації безпосередньо впливає на задоволеність клієнтів. Тому, кожен співробітник, від офіціанта до менеджера, відіграє ключову роль у формуванні позитивного клієнтського досвіду.

Отже, можна дійти висновку, що ефективно проектування комплексних процесів послуг харчування є вирішальним чинником для підвищення рівня задоволеності клієнтів готельно-ресторанного закладу, підвищення якості наданих послуг та зростання його конкурентоспроможності на ринку.

На нашу думку, ключовими принципами розробки ефективної проектної діяльності на підприємствах сфери обслуговування є:

- орієнтація на потреби клієнта: ретельний аналіз та врахування різноманітних потреб цільової аудиторії (від ділових мандрівників до сімей з дітьми) у формуванні меню та сервісу харчування дозволяє створити пропозицію, що максимально відповідає очікуванням гостей. Це безпосередньо впливає на рівень задоволення туриста від перебування у закладі відпочинку;
- інтеграція місцевої культури: використання елементів місцевих кулінарних традицій та створення відповідної атмосфери не тільки збагачує досвід гостя, а й диференціює заклад на ринку, роблячи його більш привабливим та унікальним;
- оптимізація операційних процесів: ефективна організація робочого процесу на кухні та в залі ресторану, що включає злагоджену взаємодію персоналу, раціональне використання обладнання та

оптимізацію часу приготування, гарантує високу якість та швидкість обслуговування. Це зменшує ймовірність негативного досвіду у клієнтів;

- забезпечення безпеки та стандартів обслуговування: неухильне дотримання санітарних норм та стандартів безпеки харчових продуктів є фундаментальною умовою для захисту здоров'я гостей та підтримання бездоганної репутації закладу відпочинку;
- високий рівень обслуговування: професіоналізм, привітність та готовність персоналу допомагати гостям у виборі страв та напоїв є ключовими складовими якісного сервісу, що безпосередньо впливає на позитивне сприйняття закладу та заохочує до повторних візитів;
- розширення спектру послуг: упровадження комплексних пакетів харчування, таких як «All Inclusive», значно підвищує привабливість пропозиції, особливо для певних сегментів ринку, і сприяє збільшенню завантаженості готелю.

Ці аргументи підкреслюють важливість цілісного підходу до процесу надання послуг харчування та розміщення, вказують на те, що проектування є стратегічною інвестицією, яка надає переваги для готельних і ресторанных підприємств, що здійснюють свою діяльність у сфері відпочинку та розваг.

Отже, варто зазначити, що систематичне та науково обґрунтоване планування процесу надання послуг харчування є визначальним фактором для розвитку готельних і ресторанных підприємств. Це пояснюється тим, що в сучасному ринковому середовищі якість та диференціація послуг харчування є одним із ключових критеріїв вибору готелю споживачами.

Зважаючи на результати проведеного дослідження, варто виокремити ключові елементи процесу розробки методології управління проектами у сфері обслуговування і визначити основні напрямки її реалізації (табл. 2). Зазначені у табл. 2. методологічні підходи у своїй сукупності формують базис для створення високоякісного та конкурентоспроможного продукту, який відповідає сучасним вимогам ринку та запитам споживачів.

Слід зазначити, що управління проектами у сфері обслуговування — це системний процес, який зазвичай охоплює кілька ключових етапів:

1. Аналіз поточної ситуації та ринку:
 - збір та узагальнення маркетингової інформації: визначення і аналіз можливостей внутрішнього (ресурси, персонал, існуючі процеси) та зовнішнього (конкуренти, тренди у бізнесі, споживчі переваги у відпочинку та харчуванні, економічна ситуація, законодавчі норми тощо) середовища закладу;
 - визначення цільової аудиторії: аналіз потреб споживачів, очікувань та уподобань потенційних і наявних клієнтів;
 - SWOT-аналіз: виявлення сильних і слабких сторін підприємства, а також можливостей та загроз на ринку.

Таблиця 2

Ключові аспекти побудови та реалізації методології управління проектами у сфері обслуговування

Елемент методології	Завдання
Системний аналіз ринку та цільової аудиторії	Глибоке вивчення споживчих трендів, уподобань різних сегментів гостей (ділові мандрівники, сім'ї з дітьми тощо), а також конкурентного середовища.
Розробка концепції харчування	Формування унікальної концепції, що відображає позиціонування готелю, його бренд та враховує місцеві кулінарні традиції та культурні особливості.
Оптимізація операційних процесів	Проектування ефективних робочих процесів на кухні та в залах обслуговування, що охоплює планування робочих зон, логістику поставок, управління запасами та оптимізацію часових витрат на приготування та подачу страв.
Впровадження стандартів якості та безпеки	Розробка та контроль за дотриманням суворих стандартів HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points) та інших міжнародних норм безпеки харчових продуктів.
Формування кадрової політики	Створення системи підбору, навчання та мотивації персоналу, що забезпечує високий рівень професіоналізму, гостинності та здатності до адаптації.
Інтеграція технологічних рішень	Упровадження сучасних ІТ-систем для управління замовленнями, бронюванням номерів, столиків, автоматизації обліку та персоналізації послуг.
Розробка стратегії адаптивного меню та закупівель	Розробка гнучкого меню, що може змінюватися відповідно до сезонності, трендів та відгуків гостей, а також налагодження співпраці з надійними, бажано місцевими, постачальниками для забезпечення свіжості та якості продуктів.

Джерело: розроблено автором на основі проведеного дослідження

2. Формулювання бачення та стратегічних цілей:

- визначення бажаного майбутнього: чим має стати підприємство через 3–5 років у контексті надання послуг харчування та розміщення;
- постановка SMART-цілей: конкретні, вимірні, досяжні, релевантні та обмежені в часі цілі, які відповідають стратегії розвитку.

3. Розробка стратегій та концепцій надання послуг:

- генерація ідей: створення інноваційних концепцій меню, форматів ресторанів, пакетів проживання, додаткових сервісів тощо, які дадуть змогу закладу відпочинку уніфікувати себе та свої послуги;
- моделювання процесів: детальний опис кроків, які клієнт проходить, взаємодіючи з послугою (наприклад, процес бронювання, заселення, обслуговування в ресторані, виселення), це допомагає виявити «вузькі місця» та оптимізувати сервісне обслуговування;
- проектування клієнтського досвіду (Customer Journey Mapping): візуалізація шляху клієнта від першого контакту до післяпродажного обслуговування, що дає змогу побачити послугу «очима гостя» та знайти «точки перетину інтересів» для покращення процесу обслуговування.

4. Планування подальшої діяльності та використання ресурсів:

- розробка детальних планів дій: хто, що, коли і якими ресурсами виконуватиме для досягнення стратегічних цілей;
- бюджетування управлінських процесів: визначення необхідних фінансових, людських і матеріальних ресурсів;
- визначення відповідальності та KPI: призначення відповідальних осіб за кожен етап та встановлення

ключових показників ефективності для моніторингу прогресу.

5. Виконання та контроль:

- реалізація запланованих змін: запуск нових послуг, навчання персоналу, вдосконалення існуючих процесів;
- моніторинг та оцінка: постійний збір зворотного зв'язку від клієнтів та аналіз показників ефективності для своєчасного коригування;
- адаптація — реагування на зміни ринку та уподобань споживачів.

Для успішного проходження етапів проектного менеджменту використовуються різні управлінські інструменти, так, наприклад, для аналізу — аналітичні звіти (дані про продажі, показники заповнюваності, відгуки клієнтів, фінансові показники); маркетингових досліджень — опитування, фокус-групи, аналіз конкурентів; CRM-системи — збір та аналіз даних про клієнтів; стратегічного планування та концептуалізації — мозковий штурм (Brainstorming); генерації нових ідей та рішень — матриці аналізу (матриця БКГ); аналізу портфеля послуг — сервісний дизайн (Service Design Thinking) — методологія, що орієнтована на клієнта та системно підходить до розробки послуг, включаючи створення «карт шляху клієнта», бізнес-моделювання (Business Model Canvas) — для візуалізації та аналізу всіх ключових аспектів бізнес-моделі, включаючи цінності для клієнтів, канали збуту, партнерів тощо; управління процесами та якістю — діаграми процесів (Flowcharts); візуалізації послідовності кроків у наданні послуг — системи управління якістю (ISO стандарти); забезпечення відповідності послуг певним стандартам — системи управління проектами наприклад, Worksection, Trello, Asana, Jira, Microsoft Planner;

організації та контролю виконання етапів проектування та процесів реалізації — системи зворотного зв'язку, наприклад онлайн-опитування, відгуки на платформах бронювання, соціальні мережі.

Використання вищезазначених етапів та інструментів проектного менеджменту дає змогу підприємствам сфери обслуговування не просто реагувати на тенденції та зміни ринку, а активно його формувати, створюючи додаткову вартість надаваних послуг, формуючи довгострокову цінність для своїх клієнтів та стабільний розвиток для себе.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Сучасне бізнес-середовище вимагає від закладів сфери послуг, зокрема готелів та ресторанів, постійно вдосконалювати свою проектну діяльність. Це означає проактивний підхід до розвитку бізнесу, який охоплює розробку та впровадження нових технологій, підвищення якості обслуговування, а також застосування інноваційних парадигм управління й організації. Отже, проектування діяльності підприємств

сфери обслуговування, зокрема розробка та реалізація інноваційних проектів стосовно надання комплексних послуг харчування та розміщення, є вирішальним фактором для підприємств даної індустрії. Саме воно надає змогу підприємству виокремитися на ринку, формуючи для клієнтів унікальні та незабутні пропозиції. Важливість процесу проектування у сфері обслуговування посилюється тим, що він не обмежується лише поточними тенденціями, а навпаки передбачає врахування майбутніх тенденцій та змін в уподобаннях споживачів у перспективі. Тому, гнучкість та адаптивність, закладені в процеси проектування, стають визначальними чинниками для успішного вибудовування довгострокових відносин з клієнтами та забезпечення сталого розвитку готельних та ресторанних підприємств.

Зважаючи на результати проведеного дослідження, *перспективи подальших досліджень* нами вбачаються у пошуку креативних ідей для реалізації проектів розвитку підприємств сфери обслуговування.

Література

1. Kerzner H. Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling. John Wiley & Sons. 2025. 720 p.
2. Larson E. W., Gray C. F. Project management: The managerial process. 7th ed. New York: McGraw-Hill Education. 2018. 659 p.
3. Turner J. R. The Handbook of Project-based Management: Leading Strategic Change in Organizations. 3rd. New York: McGraw-Hill Professional. 2009. 452 p.
4. Andersen E. S. Do project managers have different perspectives on project management? *International Journal of Project Management*. 2016. Vol. 34, Issue 1. P. 58–65.
5. Pinto J. K., Slevin D. P. Critical Factors in Successful Project Implementation. *IEEE Transactions on Engineering Management*. 1987. EM-34(1). P. 22–27 DOI: 10.1109/TEM.1987.6498856.
6. Черчик Л. М. Проектний менеджмент. Теоретичний курс. Луцьк : ВНУ імені Лесі Українки, 2022. 186 с.
7. Горбаченко С. А. Проектний менеджмент. Одеса : НУ «Одеська юридична академія», 2020. 263 с.
8. Микитюк П. П. Управління проектами. Тернопіль : ТНЕУ, 2014. 270 с.
9. Тріллінберг В. Проектний менеджмент. Тернопіль : Економічна думка, 2002. 94 с.
10. Данченко О. Б., Занора В. О. Проектний менеджмент: управління ризиками та змінами в процесах прийняття управлінських рішень. Черкаси : ПП Чабаненко Ю. А., 2019. 278 с.
11. Кобиляцький Л. С. Управління проектами. К. : МАУП. 2002. 200 с.
12. Дудник О. В., Полякова О. М. Сучасні тенденції та підходи в проектному управлінні. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: Економічні науки. 2023. № 1(69). С. 60–67.
13. Мушнікова С. А. Ризик-орієнтоване мислення як базисна основа інноваційної системи управління безпекою розвитку підприємства. *Економічний вісник*. 2019. № 4. С. 93–101.
14. Лірко Т. В. Інтеграція ризик-орієнтованого управління проектами в сучасні бізнес-моделі. *Бізнес Інформ*. 2024. № 1. С. 383–391.
15. International Tourism Highlights. World Tourism Organization. Madrid: UN Tourism. 2024. 27 p. <https://doi.org/10.18111/9789284425808>.
16. Обсяг реалізованої продукції (робіт, послуг) суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності. Держстат України, 1998–2024. *Офіційний сайт*. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 10.07.2025).

References

1. Kerzner, H. (2025). Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling. John Wiley & Sons.
2. Larson, E. W., & Gray, C. F. (2018). Project management: The managerial process. 7th ed. New York: McGraw-Hill Education.
3. Turner, J. R. (2009). The Handbook of Project-based Management: Leading Strategic Change in Organizations. 3rd. New York: McGraw-Hill Professional.

4. Andersen, E. S. (2016). Do project managers have different perspectives on project management? *International Journal of Project Management*, 34, 1, 58–65.
5. Pinto J.K., & Slevin D.P. (1987). Critical Factors in Successful Project Implementation. *IEEE Transactions on Engineering Management*, EM-34(1), 22–27. DOI: 10.1109/TEM.1987.6498856.
6. Cherchyk, L.M. (2022). Proektnyi menedzhment. Teoretychnyi kurs [Project management. Theoretical course]. Lutsk: VNU imeni Lesi Ukrainky [in Ukrainian].
7. Horbachenko, S.A. (2020). Proektnyi menedzhment [Project management]. Odesa: NU “Odeska yurydychna akademiia” [in Ukrainian].
8. Mykytiuk, P.P. (2014). Upravlinnia proektamy [Management of projects]. Ternopil: TNEU [in Ukrainian].
9. Trillinberh, V. (2002). Proektnyi menedzhment [Project management]. Ternopil: Ekonomichna dumka [in Ukrainian].
10. Danchenko, O.B., & Zanora, V.O. (2019). Proektnyi menedzhment: upravlinnia ryzykamy ta zminamy v protsesakh pryiniattia upravlinskykh rishen [Project management: managing risks and changes in management decision-making processes]. Cherkasy: PP Chabanenko Yu. A. [in Ukrainian].
11. Kobyliatskyi, L.S. (2002). Upravlinnia proektamy [Management of projects]. K.: MAUP [in Ukrainian].
12. Dudnyk, O.V., & Poliakova, O.M. (2023). Suchasni tendentsii ta pidkhody v proiektnomu upravlinni [Modern trends and approaches in project management]. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal “Internauka”. Seriya: Ekonomichni nauky*, 1(69), 60–67 [in Ukrainian].
13. Mushnykova, S.A. (2019). Ryzyk-orientovane myslennia yak bazysna osnova innovatsiinoi systemy upravlinnia bezpekoiu rozvytku pidpriemstva [Risk-oriented thinking as a basic basis for an innovative system of enterprise development security management]. *Ekonomichni visnyk*, 4, 93–101 [in Ukrainian].
14. Lirko, T.V. (2024). Intehratsiia ryzyk-orientovanoho upravlinnia proiektamy v suchasni biznes-modeli [Integrating risk-based project management into modern business models]. *Biznes Inform*, 1, 383–391 [in Ukrainian].
15. International Tourism Highlights (2024). World Tourism Organization. Madrid: UN Tourism. <https://doi.org/10.18111/9789284425808>.
16. *State Statistics of Ukraine* (2024). Obsiah realizovanoi produktsii (robit, posluh) subiektiv hospodariuvannia za vydamy ekonomichnoi diialnosti. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>.

УДК 631.11:330.131

Пилипенко Надія Миколаївна

*кандидат економічних наук, доцент
Сумський національний аграрний університет*

Pylupenko Nadiia

*PhD in Economics, Associate Professor
Sumy National Agrarian University
ORCID: 0000-0002-1064-389X*

Пилипенко Максим Вячеславович

*аспірант
Сумського національного аграрного університету*

Pylupenko Maksym

*Postgraduate Student of the
Sumy National Agrarian University
ORCID: 0009-0007-4097-7181*

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-7-11170

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ АДАПТИВНОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ У КОНТЕКСТІ ПОВЕДІНКОВОЇ ЕКОНОМІКИ

THEORETICAL AND METHODOLOGICAL FOUNDATIONS OF AGRICULTURAL ENTERPRISES' ADAPTABILITY IN THE CONTEXT OF BEHAVIORAL ECONOMICS

Анотація. Вступ. У статті обґрунтовано необхідність перегляду теоретичних засад адаптивності аграрних підприємств крізь призму поведінкової економіки. Враховуючи високий рівень невизначеності в аграрному секторі, запропоновано аналіз адаптивності не лише з позицій ресурсного чи організаційного підходу, а й через врахування когнітивних, емоційних, культурних та ментальних факторів, які впливають на прийняття рішень суб'єктами аграрного бізнесу.

Мета. Сформувати концептуальне бачення адаптивності аграрного підприємства на основі принципів поведінкової економіки, розкрити методологічні підходи до аналізу рішень в умовах невизначеності та обмеженої раціональності.

Матеріали і методи. У дослідженні застосовано міждисциплінарний підхід: критичний аналіз класичних і сучасних джерел у сфері економіки, психології, менеджменту, використано методи дедукції, порівняльного аналізу, концептуального моделювання, елементів системного підходу.

Результати. У статті окреслено основні поведінкові фактори, які впливають на адаптивність аграрних підприємств. Встановлено, що адаптивність аграрного підприємства формується не лише через інституційну та ресурсну спроможність, а й через здатність керівництва адекватно сприймати та інтерпретувати зміни, уникати деструктивних реакцій і формувати поведінкову гнучкість. У статті проаналізовано наукові підходи до адаптивності підприємств в аграрному секторі та ключові концепції поведінкової економіки, релевантні для пояснення адаптивної поведінки суб'єктів аграрного бізнесу. Зокрема, були розглянуті чинники, такі як ризик-апетит, когнітивні упередження, соціальні норми, що визначають рішення суб'єктів аграрного бізнесу у ситуаціях невизначеності. Окремо виділено український та міжнародний дискурс з цієї тематики та сформульовано авторське бачення методологічної бази адаптивності аграрних підприємств з урахуванням поведінкових чинників.

Перспективи. Запропонований концептуальний підхід відкриває нові можливості для розробки поведінкових індикаторів адаптивності, створення практичних моделей стратегічної поведінки аграрних суб'єктів та переосмислення управлінських практик в умовах нестабільності.

Ключові слова: адаптивність, аграрні підприємства, поведінкова економіка, когнітивні упередження, стратегічна гнучкість, ментальні моделі.

Summary. Introduction. The article substantiates the need to review the theoretical foundations of the adaptability of agricultural enterprises through the prism of behavioural economics. Given the high level of uncertainty in the agricultural sector, the article proposes an analysis of adaptability not only from the perspective of a resource or organisational approach, but also by taking into account cognitive, emotional, cultural and mental factors that influence decision-making by agricultural entities.

Purpose. To form a conceptual vision of the adaptability of an agricultural enterprise based on the principles of behavioural economics, to reveal methodological approaches to the analysis of decisions in conditions of uncertainty and limited rationality.

Materials and methods. The study uses an interdisciplinary approach: critical analysis of classical and modern sources in the fields of economics, psychology, and management, as well as methods of deduction, comparative analysis, conceptual modelling, and elements of a systematic approach.

Results. The article outlines the main mental limitations (heuristics, cognitive biases, framing, status quo effect) that influence the behaviour of agricultural managers. It has been established that the adaptability of an agricultural enterprise is formed not only through institutional and resource capacity, but also through the ability of management to adequately perceive and interpret changes, avoid destructive reactions and form behavioural flexibility. The article analyses scientific approaches to enterprise adaptability (especially in the agricultural sector) and key concepts of behavioural economics relevant to explaining the adaptive behaviour of agricultural actors. In particular, factors such as risk appetite, cognitive biases, and social norms that determine farmers' decisions in situations of uncertainty will be considered. The Ukrainian and international discourse on this topic is highlighted separately, and the author's vision of the methodological basis for the adaptability of agricultural enterprises, taking into account behavioural factors, is formulated.

Future prospects. The proposed conceptual approach opens new horizons for the development of behavioural indicators of adaptability, the creation of practical models of strategic behaviour of agricultural entities, and the rethinking of management practices in conditions of instability.

Key words: adaptability, agricultural enterprises, behavioral economics, cognitive biases, strategic flexibility, mental models.

Постановка проблеми. У сучасних умовах зростаючої турбулентності аграрного середовища, спричиненої кліматичними, економічними, геополітичними та інституційними змінами, проблема забезпечення адаптивності аграрних підприємств набуває стратегічного значення. Традиційні підходи до адаптивності, зосереджені на ресурсній забезпеченості та організаційній структурі, дедалі частіше виявляються недостатніми для пояснення реальної поведінки аграрних суб'єктів. Це обумовлює потребу у перегляді теоретико-методологічних основ адаптивності з урахуванням досягнень поведінкової економіки, яка дозволяє розкрити внутрішні (психологічні, когнітивні, культурні) механізми реагування на невизначеність.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання адаптивності та стійкості аграрних систем активно досліджується у працях F. Brahm, J. Poblete, J. P. Chavas, C. Nauges, J. Barreiro Hurle, R. Van Bavel, T. Dibbern, L. Romani, S. Massruhá, A. Maertens, C. Barrett, M. Malik, S. Kravchenko, O. Shpykuliak, L. Malik, Yuzhykova V., G. Manevska-Tasevska, A. Petitt, S. Larsson, I. Bimbilovski, M. Meuwissen, P. Feindt, J. Urquhart, L. Verbitska, V. Matskiv, I. Verbitskyi, K. Kryvobok та інші, які акцентують увагу на системному та інституційному підходах. Однак, як зазначають F. J. Dessart, R. Van Bavel, P. Fleming, L. Palm-Forster, H. Connuck, A. Fodor, J. Hardaker, G. Lien, D. Wuepper, D. Just, D. Zilberman, N. Streletskaaya, S. Bell, M. Kecinski, T. Li, S. Banerjee, L. Palm-Forster, D. Pannell, поведінкові аспекти прийняття рішень залишаються значною мірою недооціненими у сільському господарстві.

Адаптивність аграрних підприємств — здатність оперативно змінювати стратегії, структуру чи тех-

нології господарювання у відповідь на зовнішні виклики — є ключовою умовою їхньої стійкості та конкурентоспроможності [17; 21; 35; 36; 37]. Сучасний агросектор функціонує в умовах високої невизначеності, тому потребує гнучких механізмів адаптації [17; 21; 22; 35; 39; 42].

Традиційні підходи до адаптивності підприємств виокремлюють механізми гнучкості й швидкої реакції на зміни зовнішнього середовища. У контексті агросектору це може означати диверсифікацію виробництва, впровадження інновацій та зміну маркетингових каналів. Іншим підходом є теорія резильєнтності: адаптаційна спроможність забезпечується через адаптивність і трансформативність системи [18; 19]. Зазначимо, що адаптивність тісно пов'язана з концепцією резильєнтності, яка передбачає здатність системи не лише витримувати шоки, а й перебудовуватись для забезпечення довгострокових функцій [18; 21].

Незважаючи на кількість управлінських моделей, у аграрному менеджменті зростає усвідомлення значущості психолого-соціальних аспектів рішень. Розгляд адаптивності агропідприємств часто потребує врахування саме людських факторів: психології фермерів та менеджерів, соціальних норм і культурних особливостей, що належать до поведінкової економіки. Невирішеною залишається проблема інтеграції когнітивних упереджень, ментальних моделей та афективних станів у формування управлінської поведінки аграрного підприємства в умовах невизначеності.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є обґрунтування теоретико-методологічних основ адаптивності аграрних

підприємств із залученням підходів поведінкової економіки. Завдання дослідження полягає в систематизації поведінкових детермінант, які впливають на адаптивну поведінку, та в розробці концептуальної моделі, що враховує ментальні, культурні й організаційні чинники.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження стали фундаментальні праці у сфері поведінкової економіки, а також сучасні наукові публікації щодо адаптивності аграрного сектору в умовах ризику та невизначеності. Теоретичною базою слугували міждисциплінарні джерела, що охоплюють економічну психологію, організаційну поведінку, управлінські теорії адаптації, а також дослідження з аграрного менеджменту.

У процесі дослідження використано методи: теоретичного узагальнення, дедукції, системного аналізу, логічного структурування, а також концептуального моделювання для формулювання узагальненої поведінкової моделі адаптивності аграрного підприємства. Також застосовано метод міждисциплінарного синтезу для інтеграції когнітивних, емоційних і організаційних чинників у загальну аналітичну рамку дослідження.

Виклад основного матеріалу. Поведінкова економіка, як самостійна теоретична школа, сформувалася у другій половині ХХ століття внаслідок критики неокласичних уявлень про раціонального агента [4; 6; 9; 12; 13–16; 38]. Ключовою передумовою її становлення стала теорія обмеженої раціональності, яку обґрунтував Герберт Саймон [25]. На відміну від припущення класичної економіки про максимізацію корисності, модель обмеженої раціональності визнає, що людські суб'єкти ухвалюють рішення за умов когнітивних, інформаційних і часових обмежень. Раціональна поведінка детермінується не лише зовнішніми умовами, а й знанням суб'єкта, здатністю актуалізувати це знання вчасно, а також здатністю змодельовувати наслідки обраної дії. У аграрному секторі, де турбулентність природного середовища, ринку та регуляторних норм є постійною, здатність керівника здійснювати швидкі, але адаптивні рішення, часто важливіша за формально правильні розрахунки. Ключовий принцип, згідно з яким суб'єкти приймають рішення не шляхом повного аналізу альтернатив, а за рахунок задовільного вибору у межах інформаційної доступності. В аграрному управлінні це проявляється у збереженні звичних практик, навіть якщо нові технології є ефективнішими.

Дослідження поведінкової аграрної економіки пережило дві ключові хвилі розвитку [3; 4; 6; 7; 9; 11; 16; 20; 24; 26; 27; 33]. Перша була зосереджена на емпіричних спостереженнях за відхиленнями від неокласичної раціональності в аграрній поведінці, коли фермери приймали рішення, базуючись на евристиках, правилах великого пальця та звичках. Друга хвиля охоплює інтеграцію понять із суміжних соціальних наук — вірувань, культурних норм, емоцій,

особистісних характеристик [10; 12; 34]. D. Wuerper показав, що соціальний капітал, довіра і тривалі контракти є критичними для ефективного обміну та впровадження змін у сільському господарстві [34].

Поведінкова парадигма економічного аналізу отримала подальший розвиток у працях Деніела Канемана та Амоса Тверські [13], які здійснили фундаментальні емпіричні дослідження та довели наявність систематичних когнітивних спотворень у процесі прийняття рішень. Їхні дослідження заклали основи сучасного розуміння психологічних механізмів, що впливають на економічну поведінку. Серед найважливіших ефектів, виявлених авторами, слід відзначити, зокрема, ефект фреймінгу, що полягає у залежності рішення суб'єкта від способу формулювання або подання інформації. Іншим ключовим спотворенням є ефект статус-кво, який виявляється в схильності суб'єктів зберігати існуючий стан речей навіть тоді, коли зміна обіцяє переваги. Це упередження суттєво ускладнює прийняття стратегічних рішень в управлінні, оскільки підтримує інерційність поведінки. Також важливим є ефект якоря, який описує тенденцію особи орієнтуватися на початково надану інформацію, навіть якщо вона є випадковою або несуттєвою, що викликає зміщення оцінки або прогнозу в бік цієї початкової точки [13]. Усі зазначені ефекти мають безпосереднє прикладне значення для дослідження аграрного управління, оскільки дозволяють пояснити, чому ухвалення економічних рішень часто не відповідає раціональній логіці і є результатом впливу психологічних факторів.

Важливим етапом еволюції поведінкової парадигми стало узагальнення низки когнітивних аномалій — ефекту володіння та упередження до втрат, здійснене Д. Канеманом, Дж. Кнечем і Р. Талером [14]. Вони поставили під сумнів ключову передумову неокласичної економіки — стабільність і симетричність уподобань, доводячи, що поведінка суб'єктів часто визначається не об'єктивною корисністю, а відносною позицією щодо поточного стану. Автори показали, що особи значно вище оцінюють вартість володіння об'єктом після отримання його у власність, ніж готові заплатити за цей самий об'єкт до володіння. Це веде до перешкод у прийнятті рішень щодо змін: навіть у разі об'єктивної вигоди нових стратегій, підприємства можуть залишатися у стані «стратегії за інерцією», що знижує їхню адаптивність. Подібна динаміка особливо характерна для аграрного бізнесу, де традиціоналізм і страх змін часто гальмують перехід до інноваційних моделей управління. Таким чином, ефект володіння, втрата як домінуючий психологічний мотив виступають когнітивними обмеженнями адаптивності.

Концепція евристик та когнітивних викривлень, запропонована А. Тверські та Д. Канеманом обґрунтовує, що у процесі прийняття рішень за умов невизначеності індивіди схильні використовувати спрощені ментальні стратегії (евристики), які дозволяють

швидко реагувати на інформаційні виклики, але водночас породжують систематичні когнітивні помилки [30]. Аграрні підприємства часто покладаються на евристичні досвіди (це «спрацювало минулого разу»), доступності (орієнтація на приклади з оточення) та репрезентативності (помилкове узагальнення). Це може призводити до стратегічних рішень, які не враховують системної зміни середовища.

Окрім концепції евристик і когнітивних викривлень, важливим методологічним орієнтиром для дослідження адаптивності є положення, сформульовані А. Тверські та Д. Канеманом [31], які заклали підґрунтя для розуміння залежності рішень від способу презентації інформації — так званого ефекту фреймінгу. Вчені запропонували радикальну ревізію неокласичних уявлень про раціональність вибору, демонструючи, що процес ухвалення рішень істотно залежить від контексту фреймінгу, тобто способу подання інформації, який формує когнітивні межі альтернатив [32]. Одне й те саме економічне чи управлінське рішення може сприйматися кардинально по-різному залежно від того, як саме воно подано: у термінах виграшу або в термінах втрати. Суб'єкти значно частіше обирають ризиковані стратегії, коли проблема фреймується як втрата, і натомість тяжіють до безпечного варіанту, якщо вона подається як виграш. У теорії підприємства це означає, що менеджери можуть приймати цілком різні стратегічні рішення, навіть коли об'єктивна ситуація лишається незмінною, тому, що проблема подана через іншу когнітивну призму. Це положення набуває особливої ваги в аграрному секторі, де управлінські рішення часто супроводжуються невизначеністю природного, регуляторного чи соціального характеру. Це явище має безпосереднє прикладне значення для аналізу стратегічного вибору аграрного підприємства, зокрема в кризових умовах, коли управлінські рішення часто залежать не стільки від об'єктивного змісту, скільки від інтерпретації проблеми. Положення А. Тверські та Д. Канемана дозволяють пояснити не лише відхилення від раціонального вибору, а й стратегічні пастки поведінки, які обмежують адаптивність підприємства на рівні когнітивного дизайну управлінських рішень.

У контексті адаптації аграрного підприємства в поведінковій парадигмі важливе місце посідає концепт ментального рахунку, запропонований Річардом Талером [29]. Поняття ментального рахунку передбачає, що підприємці класифікують витрати та доходи не за принципами фінансової логіки, а за емоційним або символічним значенням. Трансакційна корисність проявляється у схильності приймати стратегічні рішення залежно від контексту та очікуваного «виграшу», навіть за формальної рівності економічних умов. Таким чином, ментальний рахунок є не лише психологічним явищем споживачів, але й фундаментальним поведінковим механізмом в управлінні підприємствами, що впливає на адап-

тивність в умовах невизначеності. Важливим доповненням до когнітивних аспектів адаптивності є також афективна компонента — роль емоцій у прийнятті управлінських рішень [15]. Емоційний стан системно впливає на зміст, структуру та швидкість прийняття рішень, як на рівні індивідуального споживача, так і на рівні корпоративного керівництва. Інституційний підхід [1; 8] розширює поведінкову парадигму, вказуючи, що неформальні правила (норми, репутація, довіра) є такими ж важливими, як і формальні (регулювання, контракти). Поведінкова взаємодія з громадами, кооперативами, органами влади формує інституційну легітимність аграрного підприємства — важливу складову адаптивності.

Слід відзначити, що в адаптивності аграрного підприємства ключову роль відіграють психологічні чинники, які формуються не лише на рівні індивідуальної компетентності управлінців, а насамперед на рівні організаційної культури як інтегративного середовища соціальної взаємодії. Культура трактується як система базових припущень, що виникають у процесі колективного навчання при розв'язанні проблем зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції. Ці припущення поступово інтеріоризуються як норми сприйняття, мислення й емоційного реагування та визначають поведінкові шаблони організації. Згідно з підходом Шайна, організаційна культура оперує на трьох рівнях: зовнішніх проявів, декларованих цінностей та базових, часто неусвідомлюваних припущень. Саме останні становлять ядро психологічної адаптації організації до змін [23]. Вчені трактують організаційну культуру як сукупність фундаментальних цінностей, норм поведінки, переконань і неявних припущень, яких дотримуються учасники організації [5; 28]. Механізми впливу організаційної культури на адаптивну здатність підприємства через аналітику двох фундаментальних компонентів — когнітивної та просоціальної — розглядаються в роботі [2]. Когнітивний вимір культури трактується як сукупність колективних уявлень про причинно-наслідкові зв'язки між діями та результатами в організації. Просоціальні цінності забезпечують горизонтальну згуртованість, сприяють обміну знаннями та підтримці інновацій.

Адаптивність підприємства, отже, формується через здатність колективу колективно інтерпретувати нові виклики, зберігаючи емоційну згуртованість, міжособистісну довіру та ідентичність. Внутрішня культура, що підтримує відкритість до експериментів, діалогічну комунікацію та осмислену рефлексію над управлінськими діями, виступає необхідною умовою стратегічної пластичності аграрного підприємства.

У контексті українських досліджень відзначимо, що українські аграрії демонстрували високу гнучкість у кризових ситуаціях (наприклад, у воєнний період), швидко переорієнтовуючи виробничі ланцюжки та диверсифікуючи фінансові ресурси. В умовах фінансової нестабільності диверсифікація джерел

фінансування і впровадження інноваційних технологій визначено як основні форми адаптації сільгосп-підприємств [35]. Водночас українськими науковцями поки що недостатньо проаналізовано вплив когнітивних та соціокультурних факторів на поведінку.

Підсумовуючи представлену систематизацію, слід наголосити, що через поведінковий підхід забезпечується зв'язок між управлінською культурою та економічними результатами, між стратегічним мисленням і стійкістю підприємства в умовах невизначеності.

Аграрні підприємства, як суб'єкти господарювання, функціонують у контексті багаторівневої турбулентності: природної, соціально-політичної, економічної. Це обумовлює підвищену значущість поведінкового підходу до аналізу управлінських рішень. На відміну від підприємств інших галузей, агробізнес демонструє низку специфічних ознак, що суттєво модифікують логіку поведінки його суб'єктів і роблять класичні підходи до стратегічного планування недостатньо релевантними. Розглянемо ключові характеристики, які посилюють актуальність поведінкового підходу в контексті забезпечення адаптивності аграрних підприємств.

Аграрна діяльність прив'язана до природних циклів, що спричиняє відкладений зворотний зв'язок між управлінським рішенням та його результатом. Така відтермінованість підвищує роль евристичного мислення: замість об'єктивного аналізу менеджери часто покладаються на інтуїцію або минулий досвід. Як результат — формуються стереотипні моделі поведінки, які не завжди відповідають новим умовам середовища. Аграрне підприємство, як правило, вимагає здійснення капіталомістких інвестицій: у техніку, іригацію, зберігання, цифрові системи моніторингу. Такі рішення є складними, дорогими та ризикованими. Унаслідок цього спостерігається когнітивна інерція — схильність ухвалювати рішення на основі старих схем і уникати інновацій, які

порушують статус-кво. Це ускладнює модернізацію підприємств, навіть у ситуаціях, коли технологічне оновлення є стратегічно необхідним.

Аграрне виробництво в Україні часто географічно інтегроване у локальні громади. Підприємства, особливо середнього й великого масштабу, виступають не лише як економічні одиниці, а й впливають на зайнятість, розвиток інфраструктури, рівень місцевої довіри. В умовах кризи (зокрема — воєнної) репутація підприємства в очах громади стає ключовим фактором виживання. Поведінковий аспект полягає у формуванні довготривалої лояльності, яка визначає підтримку підприємства навіть за наявності втрат. Ці фактори об'єктивно не залежать від дій підприємства, але потребують реактивного стратегування — швидкого, іноді інтуїтивного ухвалення рішень в умовах дефіциту часу й інформації. Це стимулює розвиток поведінкової гнучкості, але також підвищує ризик системних помилок, зумовлених когнітивними спотвореннями. Отже, агробізнес в Україні функціонує в умовах багатофакторної невизначеності, тому аграрне підприємство розглядається не лише як виробнича одиниця, а як поведінкова система, у якій ключову роль відіграють стилі мислення керівників, рівень довіри в громаді, згуртованість команди та здатність реагувати на кризові сигнали.

Таким чином, для аграрного підприємства, що функціонує в умовах багатофакторної невизначеності застосування теоретико-методологічних підходів поведінкової логіки набуває важливого значення. Когнітивні патерни формують мікрорівневі передумови для управлінської інерції, яка може проявлятися у збереженні застарілих технологічних рішень, відмові від інновацій, низькій спроможності до зміни стратегії навіть за наявності явних викликів середовища. Включення положень поведінкових економістів до теоретико-методологічного підґрунтя дозволяє поглибити розуміння психологічної природи адаптивності аграрного підприємства.

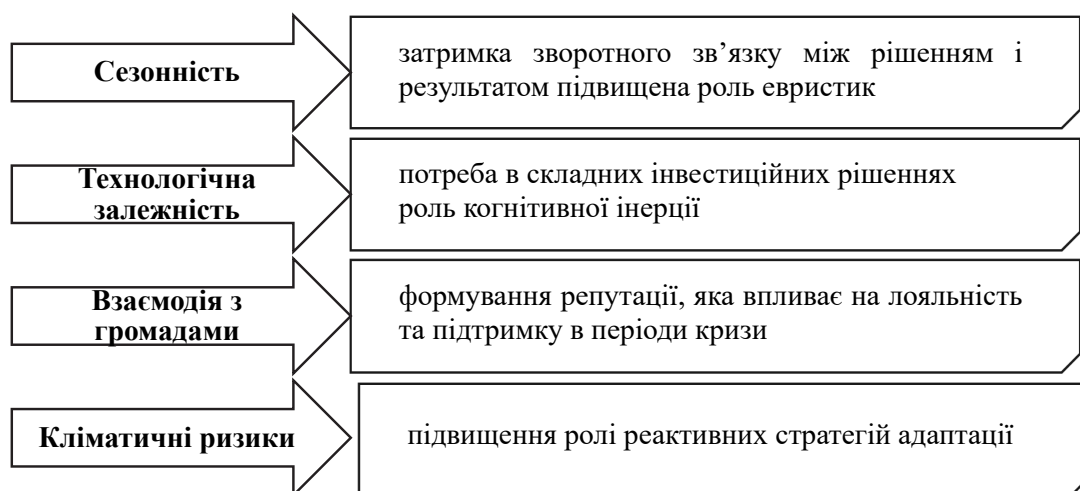


Рис. 1. Агробізнес як об'єкт поведінкового аналізу
Джерело: власна розробка авторів

З огляду на зростаючу роль поведінкових детермінант у процесах адаптації суб'єктів аграрного бізнесу до умов нестабільності, нами було здійснено систематизацію ключових ідей поведінкової економіки, що мають найбільш вагоме значення для прийняття управлінських рішень у аграрному секторі.

Такий підхід ґрунтується на припущенні, що економічна поведінка аграрних підприємств, особливо в умовах невизначеності, формується не лише під впливом раціональних міркувань щодо прибутковості чи ефективності, але й значною мірою залежить від когнітивних обмежень, упереджень, соціальних норм, культурних установок і психологічного стану суб'єктів прийняття рішень.

Запропонована систематизація дозволяє зробити висновок, що адаптивна спроможність аграрного підприємства значною мірою визначається не лише ресурсними чи організаційними параметрами, а й внутрішньою логікою поведінки управлінців, яка формується під впливом ментальних і соціальних чинників. Відтак, ефективність адаптаційної поведінки залежить від того, наскільки суб'єкти управління здатні розпізнавати та усвідомлювати вплив власних когнітивних обмежень і поведінкових установок при прийнятті рішень.

Представлена типологія створює підґрунтя для подальших емпіричних досліджень, спрямованих на виявлення типових моделей поведінки аграрних підприємств в умовах турбулентності, а також для розробки рекомендацій щодо посилення поведінкової гнучкості керівників, розвитку організаційної культури адаптації та створення сприятливого се-

редовища для впровадження інновацій у сільському господарстві.

Узагальнюючи ключові положення теоретичного аналізу, нами було розроблено концептуальну модель адаптивності аграрного підприємства в межах поведінкової парадигми управління. Вона враховує вплив зовнішніх шоків, таких як кліматичні, політичні, ринкові та інші ризики, і демонструє, як традиційні економічні та технологічні фактори взаємодіють із поведінковими детермінантами при формуванні внутрішньої адаптивної реакції підприємства.

Особливу увагу в моделі приділено таким поведінковим чинникам, як когнітивна гнучкість, здатність до ризик-менеджменту, соціальний капітал, ціннісно-мотиваційні ресурси. Саме ці елементи посилюють адаптивну здатність до впровадження інновацій, диверсифікації, кооперації та стратегій страхування в аграрному секторі. Модель репрезентує міжрівневу динаміку, в якій поведінкова логіка рішень інтегрується у класичні управлінські підходи.

Згідно з представленою моделлю, адаптивність аграрного підприємства формується на основі складної взаємодії між зовнішніми викликами, традиційними управлінськими реакціями та поведінковими чинниками, які відіграють роль посередника в процесі прийняття стратегічних рішень. Поведінкова економіка не лише доповнює класичні підходи до управління, а й дозволяє глибше зрозуміти логіку реакції аграрних суб'єктів на шоки та зміни в середовищі функціонування. Практичне застосування такої моделі може слугувати основою для розробки дієвих інструментів підтримки адаптивності у сільському

Таблиця 1

Ключові концепції поведінкової економіки у контексті адаптивної поведінки аграрних підприємств

Поведінкові концепти, релевантні до економіки аграрного підприємства	Змістовна інтерпретація в умовах адаптивної діяльності аграрних суб'єктів господарювання
Нерівноважні цілі та мотиви	Власник або керівник аграрного підприємства може приймати рішення, керуючись не лише прибутком, а й соціальними, екологічними чи родинними пріоритетами (традиції, сімейні зв'язки, етичні установки). Це впливає на темпи впровадження інновацій та готовність до змін.
Сприйняття ризику	Ставлення до ризику істотно визначає стратегічний вибір. Керівники, які схильні до уникнення втрат, частіше обирають консервативні підходи. Натомість ті, хто схильний до ризику, активніше впроваджують нові технології.
Когнітивні упередження	Ефект статус-кво, упередження втрат, ментальні рахунки ускладнюють адаптацію підприємства. Навіть за наявності вигідної альтернативи, підприємство може залишатися при старій стратегії, уникаючи змін через страх помилки.
Соціальні норми і мережі	Соціальне середовище (громади, кооперативи, партнерські зв'язки) формує стійкі норми. В одних випадках це стримує інновації, в інших — прискорює поширення успішних практик через горизонтальні зв'язки та взаємну довіру.
Цінності та культура	Організаційна культура підприємства в аграрному секторі впливає на вибір стратегічних пріоритетів: частина суб'єктів надає перевагу стабільності та зниженню ризиків, тоді як інші орієнтовані на інноваційний розвиток і екологічну відповідальність. Самовпевненість, рівень відкритості до змін, ступінь внутрішньої відповідальності впливають на адаптивність.

Джерело: власна розробка авторів

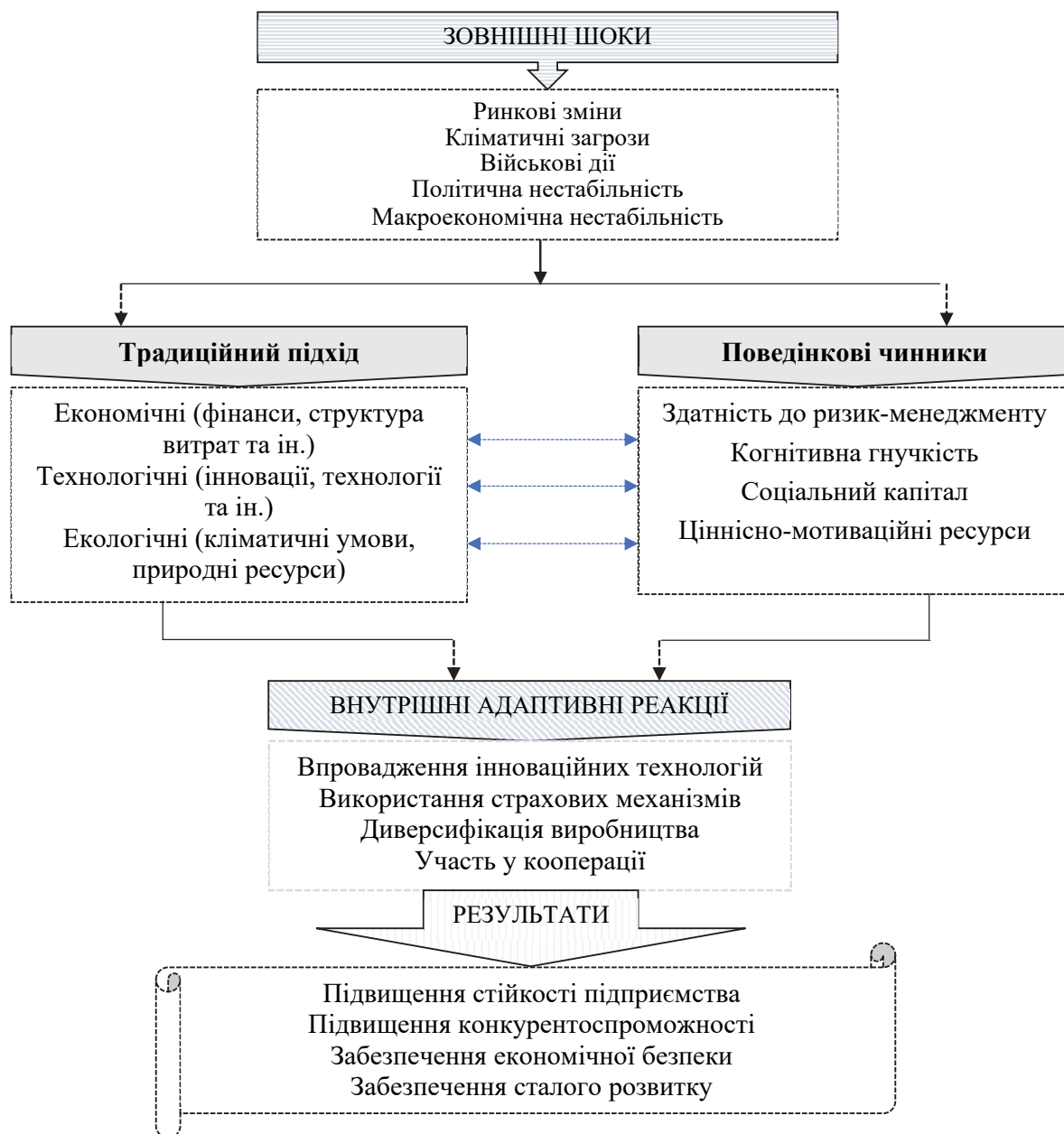


Рис. 2. Структурно-функціональна модель адаптивності аграрного підприємства в межах поведінкової парадигми управління

Джерело: власна розробка авторів

господарстві, зокрема через розвиток м'яких навичок управлінців, впровадження навчальних програм з поведінкових аспектів ризик-менеджменту та створення інституційного середовища, що сприяє формуванню довіри, ініціативності та інноваційної відкритості.

Таким чином, теоретико-методологічні засади адаптивності мають ґрунтуватись на мультидисциплінарному підході, тобто поєднанні економічних моделей з урахуванням поведінкових чинників. На рівні методології це означає використання не лише традиційного економіко-математичного аналізу, а й підходів поведінкових експериментів, опитувань і поведінкових моделей для оцінки прийняття рішень у реальних умовах.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Адаптивність аграрного підприємства повинна розглядатися як багатовимірне поняття, що охоплює не лише структуру, ресурси й середовище, а й внутрішню поведінкову логіку прийняття рішень. Врахування когнітивних та культурних факторів дозволяє більш точно пояснити стратегії сільськогосподарських підприємств у кризових ситуаціях.

В подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на емпіричній верифікації запропонованих концептів, розробці поведінкових індикаторів адаптивності та інтеграції отриманих результатів у практику аграрного управління.

Література

1. Allcott, H. (2011). Social Norms and Energy Conservation. *Journal of Public Economics*. 95 (9–10): 1082–1095. <https://doi.org/10.1016/j.jpubeco.2011.03.003> (дата звернення: 20.06.2025).
2. Brahm, F., & Poblete, J. (2024). Organizational culture, adaptation, and performance. Working Paper. URL: <https://bit.ly/4la6aLq> (дата звернення: 10.05.2025).
3. Chavas, J.P., Nauges, C. (2020). Uncertainty, learning and technology adoption in agriculture. *Applied Economic Perspectives and Policy*, 42 (1), 42–53. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/aep.13003> (дата звернення: 10.06.2025).
4. de Lauwere C., Slegers M., Meeusen, M. (2022). The influence of behavioural factors and external conditions on Dutch farmers' decision making in the transition towards circular agriculture. *Land Use Pol.* 120. doi: 10.1016/j.landusepol.2022.106253.
5. Denison, D., Nieminen, L., & Kotrba, L. (2012). Diagnosing organizational cultures: A conceptual and empirical review of culture effectiveness surveys. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(1), 145–161. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2012.713173>.
6. Dessart, F.J., Barreiro Hurle, J. and Van Bavel, R., Behavioural factors affecting the adoption of sustainable farming practices: a policy-oriented review, *European Review of Agricultural Economics*, 46 (3), 417–471. <https://doi.org/10.1093/erae/jbz019>.
7. Dibbern, T., Romani, L.A.S., & Massruhá, S.M.F.S. (2024). Main drivers and barriers to the adoption of Digital Agriculture technologies. *Smart Agricultural Technology*, 8, 100459. <https://doi.org/10.1016/j.atech.2024.100459>.
8. Douglass, North C. (1992). Transaction costs, institutions and Economic Performance. International Center for Economic Growth, San Francisco, CA, ICEG Occasional papers, 306. 196. URL: <https://bit.ly/4kjQrrV> (дата звернення: 20.06.2025).
9. Fleming, P.M., Palm-Forster, L.H., Connuck, H., & Fodor, A.E. (2025). From lab to field to farm: Applying behavioral science insights to agri-environmental programs. *Journal of Soil and Water Conservation*, 80(1), 3–12. <https://doi.org/10.1080/00224561.2025.2459580>.
10. Hardaker, J. B. and Lien, G. (2010). Probabilities for decision analysis in agriculture and rural resource economics: the need for a paradigm change. *Agricultural Systems*, 103(6), 345–350. <http://doi.org/10.1016/j.agsy.2010.01.001>.
11. Hardaker, J., Lien, G., Anderson, J., & Huirne, R.B.M. (2004). Coping with risk in agriculture (J. B. Hardaker, R. B. M. Huirne, J. R. Anderson, & G. Lien, Eds.; 3rd ed.). CABI. <https://doi.org/10.1079/9780851998312.0000>.
12. Ihli, H.J., Maart-Noelck, S. C. and Musshoff, O. (2014). Does timing matter? A real options experiment to farmers' investment and disinvestment behaviours. *Australian Journal of Agricultural and Resource Economics*. 58(3): 430–452. <http://doi.org/10.1111/1467-8489.12028>.
13. Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). Prospect theory: An analysis of decision under risk. *Econometrica*, 47(2), 263–291. URL: <https://bit.ly/40rQw5x> (дата звернення: 12.06.2025).
14. Kahneman, D., Knetsch, J.L., & Thaler, R.H. (1991). Anomalies: The endowment effect, loss aversion, and status quo bias. *Journal of Economic Perspectives*, 5(1), 193–206. <https://doi.org/10.1257/jep.5.1.193> (дата звернення: 20.05.2025).
15. Loewenstein, G., & Lerner, J.S. (2003). The role of affect in decision making. In R. Davidson, K.R. Scherer & H.H. Goldsmith (Eds.). *Handbook of Affective Sciences* (pp. 619–642). Oxford University Press. URL: <https://bit.ly/3I5cm8N> (дата звернення: 20.04.2025).
16. Maertens, A., & Barrett, C.B. (2013). Measuring social networks' effects on agricultural technology adoption. *American Journal of Agricultural Economics*, 95 (2), 353–359. <https://doi.org/10.1093/ajae/aas049>.
17. Malik, Mykola & Svetlana, Kravchenko & Shpykuliak, Oleksandr & Malik, Larysa & Yuzhykova, Valentyna. (2022). Adaptation of business entities in the agrarian sector of the economy to activities in wartime conditions. *Ekonomika APK*. 29. 28–40. URL: <https://bit.ly/4ntUrc6> (дата звернення: 26.06.2025).
18. Manevska-Tasevska, G., Petitt, A., Larsson, S., Bimbilovski, I., Meuwissen, M.P.M., Feindt, P.H., & Urquhart, J. (2021). Adaptive governance and resilience capacity of farms: The fit between farmers' decisions and agricultural policies. *Frontiers in Environmental Science*, 9, Article 668836. <https://doi.org/10.3389/fenvs.2021.668836>.
19. Mathijs, E., and Wauters, E. (2020). Making Farming Systems Truly Resilient. *Eurochoices* 19, 72–76. doi:10.1111/1746-692X.12287.
20. Mesa-Vázquez, E., Velasco-Muñoz, J.F., Aznar-Sánchez, J.A., & López-Felices, B. (2021). Three Decades of Behavioural Economics in Agriculture. An Overview of Global Research. *Sustainability*, 13(18), 10244. <https://doi.org/10.3390/su131810244>.
21. Pylypenko, V., Pylypenko, N., Pylypenko, M. (2024). Adaptation of agricultural enterprises in conditions of uncertainty: essence and management mechanism. *Moderní aspekty vědy: XLIV. Díl mezinárodní kolektivní monografie / Mezinárodní Ekonomický Institut s.r.o.. Česká republika: Mezinárodní Ekonomický Institut s.r.o.*, 454, 103–121. URL: <http://perspectives.pp.ua/public/site/mono/mono-44.pdf> (дата звернення: 25.06.2025).
22. Pylypenko, N., Kryvokhyzha, Y., Rudych, A., Prylipko, S., & Tsebro, Y. (2023). Development of the agricultural sector and ensuring food security in the conditions of war. *Ad Alta: Journal of Interdisciplinary Research*, 13(2), c. 172–175. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10561442>.
23. Schein, E.H. (1983). Organizational culture: A dynamic model. Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology. URL: <https://bit.ly/44DrT8B> (дата звернення: 18.06.2025).

24. Schwarze, J., Holst, G. S., & Mußhoff, O. (2014). Do farmers act like perfectly rational profit maximisers? Results of an extra-laboratory experiment. *International Journal of Agricultural Management*, 4(1029–2017–1486), 11–20. URL: <https://ideas.repec.org/a/ags/ijameu/262336.html> (дата звернення: 21.06.2025).
25. Simon, H. A. (2000). Bounded rationality in social science: Today and tomorrow. *Mind & Society*, 1(1), 25–39. URL: <https://bit.ly/44HSBgj> (дата звернення: 24.06.2025).
26. Spada, R., Moritz, L., Rommel, J., Cerroni, S., Meuwissen, M. P. M., & Dalhaus, T. (2024). Behavioral preferences affecting the adoption of financial price risk management tools in agriculture: A systematic literature review. *AgEcon Search*. URL: <https://bit.ly/4erbszr> (дата звернення: 27.06.2025).
27. Streletskaya, N. A., Bell, S. D., Kecinski, M., Li, T., Banerjee, S., Palm-Forster, L. H., & Pannell, D. (2020). Agricultural adoption and behavioral economics: Bridging the gap. *Applied Economic Perspectives and Policy*, 42(1), 54–66. <https://doi.org/10.1002/aep.13006> (дата звернення: 28.06.2025).
28. Tadesse Bogale, A., & Debela, K. L. (2024). Organizational culture: a systematic review. *Cogent Business & Management*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2340129> (дата звернення: 16.06.2025)
29. Thaler, R. H. (2008). Mental Accounting and Consumer Choice. *Marketing Science*, 27(1), 15–25. <https://doi.org/10.1287/mksc.1070.0330>.
30. Tversky, A., & Kahneman, D. (1974). Judgment under uncertainty: Heuristics and biases. *Science*, 185(4157), 1124–1131. <https://doi.org/10.1126/science.185.4157.1124>.
31. Tversky, A., & Kahneman, D. (1981). The framing of decisions and the psychology of choice. *Science*, 211(4481), 453–458. URL: <https://bit.ly/44PCPPB> (дата звернення: 19.06.2025).
32. Tversky, A., & Kahneman, D. (1986). Rational choice and the framing of decisions. *The Journal of Business*, 59(4), S251–S278. <https://doi.org/10.1086/296365>.
33. Weerasekara, S., Bhanugopan, R. (2022). The impact of entrepreneurs' decision-making style on SMEs' financial performance. *J. Entrep. Emerg. Econ.* URL: <https://bit.ly/3G4vUJZ> (дата звернення: 24.06.2025).
34. Wuepper, D., Bukchin-Peles, Sh., Just, D., Zilberman, D. (2023). Behavioral Agricultural Economics. *Applied Economic Perspectives and Policy* 1–12. URL: <https://bit.ly/3TQB92Y> (дата звернення: 24.06.2025).
35. Вербіцька, Л. В., Мацків, В. В., & Вербіцький, І. Р. (2025). Адаптація сільськогосподарських підприємств до фінансової нестабільності: інвестиційні пріоритети та державне регулювання. *Agrosvit*, (11), 84. <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.11.84>.
36. Кривобок, К. В. (2018). Обґрунтування сучасного підходу щодо адаптації підприємства до нестійкого зовнішнього середовища. *Економіка та суспільство*, 14, 412–420. URL: <https://bit.ly/4la6AS0> (дата звернення: 08.06.2025).
37. Пилипенко, Н. М., Прядка, С. І. (2019). Конкурентоспроможність як чинник економічно-безпечного розвитку сільськогосподарського підприємства. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки», 10. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2019-10-5256>.
38. Пилипенко, Н. М., Беляева, В. В. (2019). Можливості застосування інструментарію поведінкової економіки при проведенні економічної політики в Україні. *Економіка та держава*, 5, 95–100. DOI: 10.32702/2306-6806.2019.5.95.
39. Пилипенко, Н. М., Пилипенко, М. В. (2024). Деякі аспекти адаптаційного розвитку аграрних підприємств в умовах війни. *Інформаційне суспільство: технологічні, економічні та технічні аспекти становлення (випуск 86): матеріали Міжнародної наукової інтернет-конференції* (м. Тернопіль, Україна, м. Ополе, Польща, 12–13 березня 2024 р.) / редкол.: О. Патряк та ін. ГО «Наукова спільнота», WSZIA w Opolu. Тернопіль: ФОП Шпак В. В. 122 с. С. 74–76. URL: <https://bit.ly/40vtDOJ> (дата звернення: 21.06.2025).
40. Пілецька, С. Т., Коритько, Т. Ю. (2018). Система адаптивного управління підприємством в умовах мінливого зовнішнього середовища. *Бізнес Інформ*, 12, 435–440. URL: <https://bit.ly/3TjcLXz> (дата звернення: 18.06.2025).
41. Строченко Н. І., Пилипенко М. В. (2024). Науково-практичні аспекти оцінки адаптивного розвитку аграрного підприємства. *Наукові перспективи*, 10(52), 718–734. [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-10\(52\)-718-734](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-10(52)-718-734).
42. Халіна, В., Абеленцев, Є. (2023). Теорія адаптації бізнесу до умов невизначеності. *Економіка та суспільство*, (55). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-6>.

References

1. Allcott, H. (2011). Social norms and energy conservation. *Journal of Public Economics*, 95(9–10), 1082–1095. <https://doi.org/10.1016/j.jpubeco.2011.03.003>
2. Brahm, F., & Poblete, J. (2024). Organizational culture, adaptation, and performance. Working Paper. Retrieved from <https://bit.ly/4la6ALq>
3. Chavas, J. P., & Nauges, C. (2020). Uncertainty, learning and technology adoption in agriculture. *Applied Economic Perspectives and Policy*, 42(1), 42–53. <https://doi.org/10.1002/aep.13003>
4. de Lauwere, C., Slegers, M., & Meeusen, M. (2022). The influence of behavioural factors and external conditions on Dutch farmers' decision making in the transition towards circular agriculture. *Land Use Policy*, 120, Article 106253. <https://doi.org/10.1016/j.landusepol.2022.106253>

5. Denison, D., Nieminen, L., & Kotrba, L. (2012). Diagnosing organizational cultures: A conceptual and empirical review of culture effectiveness surveys. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(1), 145–161. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2012.713173>
6. Dessart, F. J., Barreiro-Hurle, J., & Van Bavel, R. (2019). Behavioural factors affecting the adoption of sustainable farming practices: A policy-oriented review. *European Review of Agricultural Economics*, 46(3), 417–471. <https://doi.org/10.1093/erae/jbz019>
7. Dibbern, T., Romani, L. A. S., & Massruhá, S. M. F. S. (2024). Main drivers and barriers to the adoption of digital agriculture technologies. *Smart Agricultural Technology*, 8, Article 100459. <https://doi.org/10.1016/j.atech.2024.100459>
8. North, D. C. (1992). Transaction costs, institutions and economic performance. *ICEG Occasional Papers*, 306, 196. Retrieved from <https://bit.ly/4kjQrrV>
9. Fleming, P. M., Palm-Forster, L. H., Connuck, H., & Fodor, A. E. (2025). From lab to field to farm: Applying behavioral science insights to agri-environmental programs. *Journal of Soil and Water Conservation*, 80(1), 3–12. <https://doi.org/10.1080/00224561.2025.2459580>
10. Hardaker, J. B., & Lien, G. (2010). Probabilities for decision analysis in agriculture and rural resource economics: The need for a paradigm change. *Agricultural Systems*, 103(6), 345–350. <https://doi.org/10.1016/j.agsy.2010.01.001>
11. Hardaker, J., Lien, G., Anderson, J. R., & Huirne, R. B. M. (2004). Coping with risk in agriculture (3rd ed.). CABI. <https://doi.org/10.1079/9780851998312.0000>
12. Ihli, H. J., Maart-Noelck, S. C., & Musshoff, O. (2014). Does timing matter? A real options experiment to farmers' investment and disinvestment behaviours. *Australian Journal of Agricultural and Resource Economics*, 58(3), 430–452. <https://doi.org/10.1111/1467-8489.12028>
13. Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). Prospect theory: An analysis of decision under risk. *Econometrica*, 47(2), 263–291. Retrieved from <https://bit.ly/40rQw5x>
14. Kahneman, D., Knetsch, J. L., & Thaler, R. H. (1991). Anomalies: The endowment effect, loss aversion, and status quo bias. *Journal of Economic Perspectives*, 5(1), 193–206. <https://doi.org/10.1257/jep.5.1.193>
15. Loewenstein, G., & Lerner, J. S. (2003). The role of affect in decision making. In R. Davidson, K. R. Scherer, & H. H. Goldsmith (Eds.), *Handbook of Affective Sciences* (pp. 619–642). Oxford University Press. Retrieved from <https://bit.ly/3I5cm8N>
16. Maertens, A., & Barrett, C. B. (2013). Measuring social networks effects on agricultural technology adoption. *American Journal of Agricultural Economics*, 95(2), 353–359. <https://doi.org/10.1093/ajae/aas049>
17. Malik, M., Kravchenko, S., Shpykuliak, O., Malik, L., & Yuzhykova, V. (2022). Adaptation of business entities in the agrarian sector of the economy to activities in wartime conditions. *Ekonomika APK*, 29, 28–40. Retrieved from <https://bit.ly/4ntUrc6>
18. Manevska-Tasevska, G., Petitt, A., Larsson, S., Bimbilovski, I., Meuwissen, M. P. M., Feindt, P. H., & Urquhart, J. (2021). Adaptive governance and resilience capacity of farms: The fit between farmers' decisions and agricultural policies. *Frontiers in Environmental Science*, 9, Article 668836. <https://doi.org/10.3389/fenvs.2021.668836>
19. Mathijs, E., & Wauters, E. (2020). Making farming systems truly resilient. *EuroChoices*, 19(3), 72–76. <https://doi.org/10.1111/1746-692X.12287>
20. Mesa-Vázquez, E., Velasco-Muñoz, J. F., Aznar-Sánchez, J. A., & López-Felices, B. (2021). Three decades of behavioural economics in agriculture: An overview of global research. *Sustainability*, 13(18), Article 10244. <https://doi.org/10.3390/su131810244>
21. Pylypenko, V., Pylypenko, N., & Pylypenko, M. (2024). Adaptation of agricultural enterprises in conditions of uncertainty: Essence and management mechanism. In *Moderní aspekty vědy: XLIV díl mezinárodní kolektivní monografie* (pp. 103–121). Česká republika: Mezinárodní Ekonomický Institut s.r.o. Retrieved from <http://perspectives.pp.ua/public/site/mono/mono-44.pdf>
22. Pylypenko, N., Kryvokhyzha, Y., Rudych, A., Prylipko, S., & Tsebro, Y. (2023). Development of the agricultural sector and ensuring food security in the conditions of war. *Ad Alta: Journal of Interdisciplinary Research*, 13(2), 172–175. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10561442>
23. Schein, E. H. (1983). Organizational culture: A dynamic model. *Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology*. Retrieved from <https://bit.ly/44DrT8B>
24. Schwarze, J., Holst, G. S., & Mußhoff, O. (2014). Do farmers act like perfectly rational profit maximisers? Results of an extra-laboratory experiment. *International Journal of Agricultural Management*, 4(1), 11–20. Retrieved from <https://ideas.repec.org/a/ags/ijameu/262336.html>
25. Simon, H. A. (2000). Bounded rationality in social science: Today and tomorrow. *Mind & Society*, 1(1), 25–39. Retrieved from <https://bit.ly/44HSBgj>
26. Spada, R., Moritz, L., Rommel, J., Cerroni, S., Meuwissen, M. P. M., & Dalhaus, T. (2024). Behavioral preferences affecting the adoption of financial price risk management tools in agriculture: A systematic literature review. *AgEcon Search*. Retrieved from <https://bit.ly/4erbszr>
27. Streletskaia, N. A., Bell, S. D., Kecinski, M., Li, T., Banerjee, S., Palm-Forster, L. H., & Pannell, D. (2020). Agricultural adoption and behavioral economics: Bridging the gap. *Applied Economic Perspectives and Policy*, 42(1), 54–66. <https://doi.org/10.1002/aep.13006>

28. Tadesse Bogale, A., & Debela, K. L. (2024). Organizational culture: A systematic review. *Cogent Business & Management*, 11(1), Article 2340129. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2340129>
29. Thaler, R. H. (2008). Mental accounting and consumer choice. *Marketing Science*, 27(1), 15–25. <https://doi.org/10.1287/mksc.1070.0330>
30. Tversky, A., & Kahneman, D. (1974). Judgment under uncertainty: Heuristics and biases. *Science*, 185(4157), 1124–1131. <https://doi.org/10.1126/science.185.4157.1124>
31. Tversky, A., & Kahneman, D. (1981). The framing of decisions and the psychology of choice. *Science*, 211(4481), 453–458. Retrieved from <https://bit.ly/44PCPPB>
32. Tversky, A., & Kahneman, D. (1986). Rational choice and the framing of decisions. *The Journal of Business*, 59(4), S251–S278. <https://doi.org/10.1086/296365>
33. Weerasekara, S., & Bhanugopan, R. (2022). The impact of entrepreneurs' decision-making style on SMEs' financial performance. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*. Retrieved from <https://bit.ly/3G4vUJZ>
34. Wuepper, D., Bukchin-Peles, Sh., Just, D., & Zilberman, D. (2023). Behavioral agricultural economics. *Applied Economic Perspectives and Policy*, 1–12. Retrieved from <https://bit.ly/3TQB92Y>
35. Verbitska, L. V., Matskiv, V. V., & Verbitskyi, I. R. (2025). Adaptatsiia silskohospodarskykh pidpriemstv do finansovoi nestabilnosti: Investytsiini priorytety ta derzhavne rehuliuвання. *Ahrosvit*, (11), 84–90. <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.11.84>
36. Kryvobok, K. V. (2018). Obgruntuvannya suchasnoho pidkholu shchodo adaptatsii pidpriemstva do nestiikoho zovnishnoho seredovyshcha. *Ekonomika ta suspilstvo*, 14, 412–420. Retrieved from <https://bit.ly/4la6AS0>
37. Pylypenko, N. M., & Priadka, S. I. (2019). Konkurentospromozhnist yak chynnyk ekonomichno-bezpechnoho rozvytku silskohospodarskoho pidpriemstva. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal "Internauka"*. Seria: *Ekonomichni nauky*, 10. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2019-10-5256>
38. Pylypenko, N. M., & Bieliaieva, V. V. (2019). Mozhlyvosti zastosuvannya instrumentarii povedinkovoi ekonomiky pry provedenni ekonomichnoi polityky v Ukraini. *Ekonomika ta derzhava*, 5, 95–100. <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2019.5.95>
39. Pylypenko, N. M., & Pylypenko, M. V. (2024). Deiaki aspekty adaptatsiinoho rozvytku ahrarnykh pidpriemstv v umovakh viiny. In *Informatsiine suspilstvo: tekhnolohichni, ekonomichni ta tekhnichni aspekty stanovlennia* (Issue 86, pp. 74–76). Ternopil: FOP Shpak V. B. Retrieved from <https://bit.ly/40vtDOJ>
40. Piletska, S. T., & Korytko, T. Yu. (2018). Systema adaptyvnoho upravlinnia pidpriemstvom v umovakh minlyvoho zovnishnoho seredovyshcha. *Biznes Inform*, 12, 435–440. Retrieved from <https://bit.ly/3TjcLXz>
41. Strochenko, N. I., & Pylypenko, M. V. (2024). Naukovo-praktychni aspekty otsinky adaptyvnoho rozvytku ahrarnoho pidpriemstva. *Naukovi Perspektyvy*, 10(52), 718–734. [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-10\(52\)-718-734](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-10(52)-718-734)
42. Khalina, V., & Abielientsev, Ye. (2023). Teoriia adaptatsii biznesu do umov nevyznachenosti. *Ekonomika ta suspilstvo*, (55). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-6>

УДК 658.5:658.012.2:005.21

Чеснік Наталія Миколаївна

кандидат економічних наук,

доцент кафедри бізнесу та права

Вінницький соціально-економічний інститут Університету «Україна»,

викладач економічних дисциплін

ВСП «Вінницький фаховий коледж Національного університету харчових технологій»

Chesnik Natalia

Candidate of Economic Sciences,

Associate Professor of the Department of Business and Law

Vinnitsia Socio-Economic Institute of the University "Ukraine",

Lecturer of Economic Disciplines

Higher Educational Institution "Vinnitsia Professional College of National University of Food Technologies"

ORCID: 0000-0001-6576-1642

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-7-11218

ЗНАЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО ТА ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ДЛЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

THE IMPORTANCE OF INNOVATIVE AND OPERATIONAL MANAGEMENT FOR THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF AN ENTERPRISE

Анотація. Вступ. В умовах військових, екологічних викликів та змін клімату, сталий розвиток є ключовим стратегічним пріоритетом для українських підприємств. Його досягнення вимагає скоординованих зусиль та синергії в галузі операційного і інноваційного менеджменту. Ця взаємодія забезпечуватиме адаптацію та формуванню конкурентних переваг підприємства, особливо у контексті переходу до циркулярної економіки, що сприяє ресурсозбереженню та мінімізації відходів.

Операційний менеджмент оптимізує повсякденні процеси, ефективно використовуючи ресурси та впроваджуючи адаптивні стратегії, такі як гнучке виробництво та цифрові системи. Інноваційний менеджмент каталізує розробку стійких стратегій, оцінюючи та впроваджуючи нововведення від ідей до реалізації.

Синергія цих підходів дозволяє інтегрувати нові технології, розробляти циркулярні бізнес-моделі, керувати ризиками та формувати корпоративну культуру сталого розвитку. Це прискорює перехід до циркулярної економіки та забезпечує стійкий, адаптивний розвиток підприємства в довгостроковій перспективі.

Метою дослідження є дослідження значення інноваційного та операційного менеджменту для сталого розвитку підприємства в сучасних умовах господарювання, з урахуванням викликів, пов'язаних з екологічними проблемами та зміною клімату, а також у контексті переходу до циркулярної економіки.

Матеріали і методи. У процесі дослідження використовувалися загальнонаукові та спеціальні методи пізнання. Теоретичною основою слугували праці вітчизняних і зарубіжних науковців з питань інноваційного та операційного менеджменту, сталого розвитку, а також концепції циркулярної економіки. Також в процесі дослідження використано системний, діалектичний метод, метод аналізу та синтезу, порівняльний метод, метод узагальнення та систематизації.

Результати. У статті обґрунтовано, що синергія інноваційного та операційного менеджменту є ключовою для сталого розвитку підприємства. Визначено, що інноваційний менеджмент забезпечує розробку екологічних рішень та впровадження ресурсозберігаючих технологій, а операційний – їх ефективну реалізацію в діяльності підприємства. Синергетична взаємодія сприяє переходу до циркулярної економіки, сталому розвитку підприємства і підвищенню його стійкості до зовнішніх викликів.

Перспективи. В подальших наукових дослідженнях пропонується розробити методики оцінки синергії інноваційного та операційного менеджменту в контексті циркулярної економіки на українських підприємствах, а також слід здійснити оцінку адаптації світових практик для відновлення України.

Ключові слова: сталий розвиток, інноваційний менеджмент, операційний менеджмент, циркулярна економіка, ресурсозбереження, мінімізація відходів, екологічна ефективність.

Summary. Introduction. In the context of military, environmental challenges and climate change, sustainable development is a key strategic priority for Ukrainian enterprises. Its achievement requires coordinated efforts and synergy in the field of operational and innovation management. This interaction will ensure adaptation and formation of competitive advantages, especially in the context of the transition to a circular economy, which contributes to resource conservation and waste minimization.

Operational management optimizes everyday processes, efficiently using resources and implementing adaptive strategies, such as flexible production and digital systems. Innovation management catalyzes the development of sustainable strategies, evaluating and implementing innovations from idea to implementation.

The synergy of these approaches allows you to integrate new technologies, develop circular business models, manage risks and form a corporate culture of sustainable development. This accelerates the transition to a circular economy and ensures sustainable, adaptive development of the enterprise in the long term.

The purpose of the study is to study the importance of innovation and operational management for the sustainable development of an enterprise in modern business conditions, taking into account the challenges associated with environmental problems and climate change, as well as in the context of the transition to a circular economy.

Materials and methods. The research used general scientific and special methods of cognition. The theoretical basis was the works of domestic and foreign scientists on innovation and operational management, sustainable development, and the concept of a circular economy. Also, the research used a systemic, dialectical method, a method of analysis and synthesis, a comparative method, a method of generalization and systematization.

Results. The article substantiates that the synergy of innovation and operational management is key to the sustainable development of an enterprise. It is determined that innovation management ensures the development of environmental solutions and the introduction of resource-saving technologies, and operational management ensures their effective implementation in the activities of the enterprise. Synergistic interaction contributes to the transition to a circular economy, sustainable development of the enterprise and increasing its resilience to external challenges.

Prospects. In further scientific research, it is proposed to develop methods for assessing the synergy of innovation and operational management in the context of a circular economy at Ukrainian enterprises, and an assessment of the adaptation of global practices for the recovery of Ukraine should be carried out.

Key words: sustainable development, innovation management, operational management, circular economy, resource conservation, waste minimization, environmental efficiency.

Постановка проблеми. Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз останніх досліджень та публікацій свідчить про зростаючий інтерес науковців до важливості операційного та інноваційного менеджменту, сталого розвитку економіки, зокрема, на цих питаннях концентрували свої дослідження такі науковці як: Ванкевич І. [1], Грідін О. В., Заїка С. О., Сагачко Ю. М. [2], Магар А. Є., Кушнірук В. С. [3], Мануйлов О. В. [4], Петролюк Ю. С., Гребенюк Н. В. [5], Пітел Н. С., Юлдашева М. [6], Пригодюк О. М., Павловська А. С. [7], Роздобудько Е. В. [8]. Хоча питання ролі синергії інноваційного та операційного менеджменту для забезпечення сталого розвитку підприємств, особливо в умовах переходу до циркулярної економіки є недостатньо дослідженими.

Метою статті є дослідження синергії інноваційного та операційного менеджменту для сталого розвитку підприємства в сучасних умовах господарювання, з урахуванням викликів, пов'язаних з екологічними проблемами та зміною клімату, а також у контексті переходу до циркулярної економіки.

Матеріали і методи. У процесі дослідження використовувалися загальнонаукові та спеціальні методи пізнання. Теоретичною основою слугували праці вітчизняних і зарубіжних науковців з питань інноваційного та операційного менеджменту, сталого розвитку, а також концепції циркулярної економіки. Також в процесі дослідження використано системний, діалектичний метод, метод аналізу та

синтезу, порівняльний метод, метод узагальнення та систематизації.

Виклад основного матеріалу. У сучасних умовах господарювання українських підприємств, де військові, екологічні виклики, виклики зміни клімату постають все гостріше сталий розвиток стає ключовим стратегічним напрямом розвитку будь якого підприємства. Досягнення цієї цілі вимагає конкретних спрямованих скоординованих дій на всіх рівнях управління. Важливу роль в цьому процесі відіграє синергія операційного та інноваційного менеджменту, що в процесі взаємодії забезпечить адаптацію підприємства до зовнішнього середовища та формуватиме конкурентні переваги. Особливо важливим є синергія інноваційного та операційного менеджменту в контексті переходу до циркулярної економіки. Циркулярну економіку можна назвати парадигмою для сталого розвитку, адже саме циркулярна економіка є системним підходом, що спрямований ресурсозбереження та мінімізацію відходів виробництва. Циркулярна модель передбачає повторне використання продукту, його перероблення чи відновлення, що зменшує залежність від первинних ресурсів, зменшує негативний вплив на довкілля та створює можливості оптимізації бізнес-процесів на підприємстві, проектування продуктів з врахуванням їх життєвого циклу, для покращення економічної ситуації на підприємстві. Це вимагає тісної взаємодії між операційним менеджментом та інноваційним менеджментом.

Операційний менеджмент є ключовим елементом загальної системи управління. Він тісно взаємодіє з усіма іншими управлінськими функціями, забезпечуючи цілісність і ефективність управління організацією. Операційний менеджмент — це фундаментальна частина управління будь-яким підприємством. Він охоплює планування, організацію, контроль, регулювання та оптимізацію повсякденних процесів. Це дозволяє ефективно й раціонально використовувати всі ресурси компанії для досягнення як оперативних, так і стратегічних цілей [2]. Операційний менеджмент тісно пов'язаний із загальною стратегією компанії: він допомагає втілювати стратегічні цілі через планування та управління повсякденними операціями. На щоденному рівні операційний менеджмент відповідає за управління операційними процесами, зокрема контроль якості, планування виробництва та управління запасами [3].

Сучасні системи операційного менеджменту все частіше впроваджують адаптивні стратегії управління. Серед них ключовими є:

- гнучке виробництво, що допомагає мінімізувати втрати, скоротити обсяги запасів і швидко реагувати на зміни попиту;
- agile-менеджмент, ідеально підходить для динамічного середовища, дозволяючи оперативно перебудовувати робочі процеси;
- цифрові системи управління (ERP, CRM, SCM), які забезпечують повну прозорість операцій, аналітику в реальному часі та швидке коригування планів;
- інтелектуальні системи прогнозування, зокрема, штучний інтелект [8].

В умовах швидкого розвитку ринкової економіки та посилення конкуренції у світі, інноваційний менеджмент стає вирішальним для забезпечення довгострокової економічної стабільності як окремих

компаній, так і всієї національної економіки. Завпровадження інноваційних підходів в управлінні є обов'язковою умовою для адаптації до стрімких змін, спричинених цифровою трансформацією, глобалізацією та новими викликами економічної безпеки.

Інноваційний менеджмент є каталізатором для розробки стійких стратегій, що допомагають підприємствам досягати стійкого розвитку [6].

Інноваційний менеджмент — це система управління нововведеннями, що охоплює всі етапи, від ідеї до її повного впровадження. Вона дає змогу оцінити перспективи, масштаб і значущість інновацій, а також організувати їхнє впровадження у визначені терміни [7].

Для оновлення національної економіки критично важливим є сталий розвиток підприємств. Він має задовольняти потреби сучасного суспільства та створювати міцне підґрунтя для майбутніх поколінь. Це означає, що економічна, соціальна та екологічна складові сталого розвитку повинні бути невід'ємною частиною стратегічного управління кожним підприємством [4].

Трикутник сталого розвитку виділяє три взаємопов'язані складові, які мають бути збалансовані для досягнення сталого розвитку: економічний аспект, що фокусується на зростанні та ефективності без шкоди для майбутніх ресурсів; соціальний аспект, який зосереджується на залученні громадськості, рівності та зміцненні соціальної гармонії; та екологічний аспект, що охоплює збереження екосистем, раціональне використання ресурсів і зменшення забруднення для підтримки життя на планеті [5].

Розглянемо як операційний та інноваційний менеджмент сприяють сталому розвитку, для цього розглянемо їх ключові завдання та внесок у сталий розвиток (табл. 1, табл. 2).

Таблиця 1

Вплив інноваційного менеджменту на сталий розвиток підприємства

Аспект менеджменту	Ключові завдання для сталого розвитку	Внесок у сталий розвиток підприємства
Інноваційний менеджмент	<ol style="list-style-type: none"> 1. Розробка нових екологічно чистих продуктів і технологій (виготовлення товарів і послуг, які мінімізують негативний вплив на довкілля протягом усього життєвого циклу). 2. Пошук ресурсоефективних рішень (матеріалів для циркулярної економіки), зокрема, дослідження та впровадження інноваційних матеріалів, що легко переробляються, відновлюються або використовуються повторно. 3. Стимулювання корпоративної культури, що включає постійні покращення, мотивація персоналу до пошуку нових, більш екологічних та ефективних рішень у всіх сферах діяльності. 4. Впровадження цифрових інновацій для моніторингу та оптимізації, зокрема, використання ІТ-рішень для відстеження використання ресурсів, викидів та ефективності процесів. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Створення конкурентних переваг через інновації, забезпечення унікальності та привабливості продукції на ринку за рахунок екологічності та ефективності. 2. Зниження екологічного сліду через нові підходи, зокрема зменшення негативного впливу на навколишнє середовище на всіх етапах життєвого циклу продукту. 3. Відкриття нових ринків та можливостей для зростання, це може включати вихід на сегменти ринку, орієнтовані на екологічно відповідальні продукти та послуги. 4. Підвищення здатності до адаптації та резильєнтності: Збільшення гнучкості підприємства до змін зовнішнього середовища та регуляторних вимог.

Джерело: згруповано автором на основі опрацьованої літератури

Таблиця 2

Вплив операційного менеджменту на сталий розвиток підприємства

Аспект менеджменту	Ключові завдання для сталого розвитку	Внесок у сталий розвиток підприємства
Операційний менеджмент	1. Впровадження «чистих» технологій, рециклінгу відходів виробництва, енергозбереження та водоефективності. 2. Вибір «зелених» постачальників, оптимізація логістики для зменшення викидів, впровадження систем зворотної логістики. 3. Впровадження стандартів екологічного менеджменту (ISO 14001). 4. Управління життєвим циклом продукту, зокрема, розробка та впровадження систем для збору, ремонту, повторного використання та переробки продукції після її споживання.	1. Економія на ресурсах, утилізації відходів та енергоспоживанні. 2. Зменшення негативного впливу на довкілля, дотримання екологічних норм. 3. Уникнення штрафів та правових наслідків, пов'язаних з екологічними порушеннями. 4. Підвищення якості продукції та задоволеності клієнтів, зокрема, виробництво більш якісних та екологічних продуктів, що відповідають зростаючим очікуванням споживачів. 5. зміцнення репутації підприємства, зокрема, формування іміджу соціально та екологічно відповідальної компанії.

Джерело: згруповано автором на основі опрацьованої літератури

Таким чином, інноваційний менеджмент є рушійною силою для сталого розвитку, що спрямовується на розробці екологічно чистих продуктів і технологій, які мінімізують вплив на довкілля; він сприяє пошуку ресурсоефективних рішень та інноваційних матеріалів, які переробляються та використовуються повторно. Крім того, інноваційний менеджмент сприяє культурі постійних покращень, мотивуючи персонал до пошуку нових екологічних рішень, а також впроваджує цифрові інновації для ефективного моніторингу та оптимізації процесів. Ці дії створюють конкурентні переваги, знижують екологічний слід, відкривають нові ринки та підвищують адаптивність підприємства.

Характеризуючи вплив операційного менеджменту на сталий розвиток підприємства слід вказати, що він має вирішальне значення для сталого розвитку підприємства, адже забезпечує практичну реалізацію екологічних та соціальних ініціатив. Це досягається через оптимізацію виробничих процесів, мінімізацію відходів і впровадження ресурсозберігаючих технологій, ефективне управління ланцюгами постачань з врахуванням екологічних критеріїв, а також впровадження екологічних стандартів. Також операційний менеджмент враховує життєвий цикл продукту, що сприяє його повторному використанню та переробці. Результатом впровадження є зниження витрат, покращення екологічних показників, забезпечення відповідності нормам і зміцнення репутації підприємства, що є фундаментом для зміцнення конкурентоспроможності.

Характеризуючи табл. 1 та табл. 2 слід вказати на синергетичний зв'язок операційного та інноваційного менеджменту і вплив їх на сталий розвиток. Наслідками такої синергії будуть:

- інтеграція нових технологій у операційну діяльність підприємства;
- розробка бізнес-моделей циркулярної економіки;
- оцінка та управління ризиками сталості;

- формування корпоративної культури сталого розвитку підприємства;
- прискорення переходу до низьковуглецевої економіки;
- забезпечення конкурентних переваг підприємства;
- формування цілісної стратегії сталого розвитку.

У відповідь на сучасні глобальні економічні, екологічні та соціальні виклики, циркулярна економіка стає одним із ключових інструментів для досягнення сталого розвитку. Це не просто зміна окремих виробничих процесів, а фундаментальна трансформація лінійної економічної моделі до циклічної, яка стимулює мінімізувати відходи, зберігати ресурси та відновлювати екосистеми [1].

На рис. 1 наведено схему взаємодії інноваційного та операційного менеджменту для спрямування підприємства до сталого розвитку в контексті циркулярної економіки. Представлена модель показує взаємодію інноваційного та операційного менеджменту, вона є ключовою для розвитку підприємства в умовах циркулярної економіки. Ця співпраця — не просто сукупність функцій, а синергетичний процес, що формує цінність і гарантує довгострокову життєздатність бізнесу.

Інноваційний менеджмент у цій моделі виступає рушійною силою, що забезпечує постійний пошук нових рішень, покращення якості виготовленої продукції, процесів та бізнес-моделей. У контексті циркулярної економіки це означає розробку екологічних продуктів, продуктів, що легко переробляються, відновлюються або повторно використовуються, впровадження ресурсозберігаючих, ощадних технологій, що дозволяють зменшувати тиск на довкілля, мінімізувати відходи та підвищувати ефективність використання сировини та матеріалів.

Операційний менеджмент включає ефективне та результативне втілення інноваційних ідей у повсякденну діяльність підприємства. Його роль у досягненні сталого розвитку та принципів циркулярної еконо-

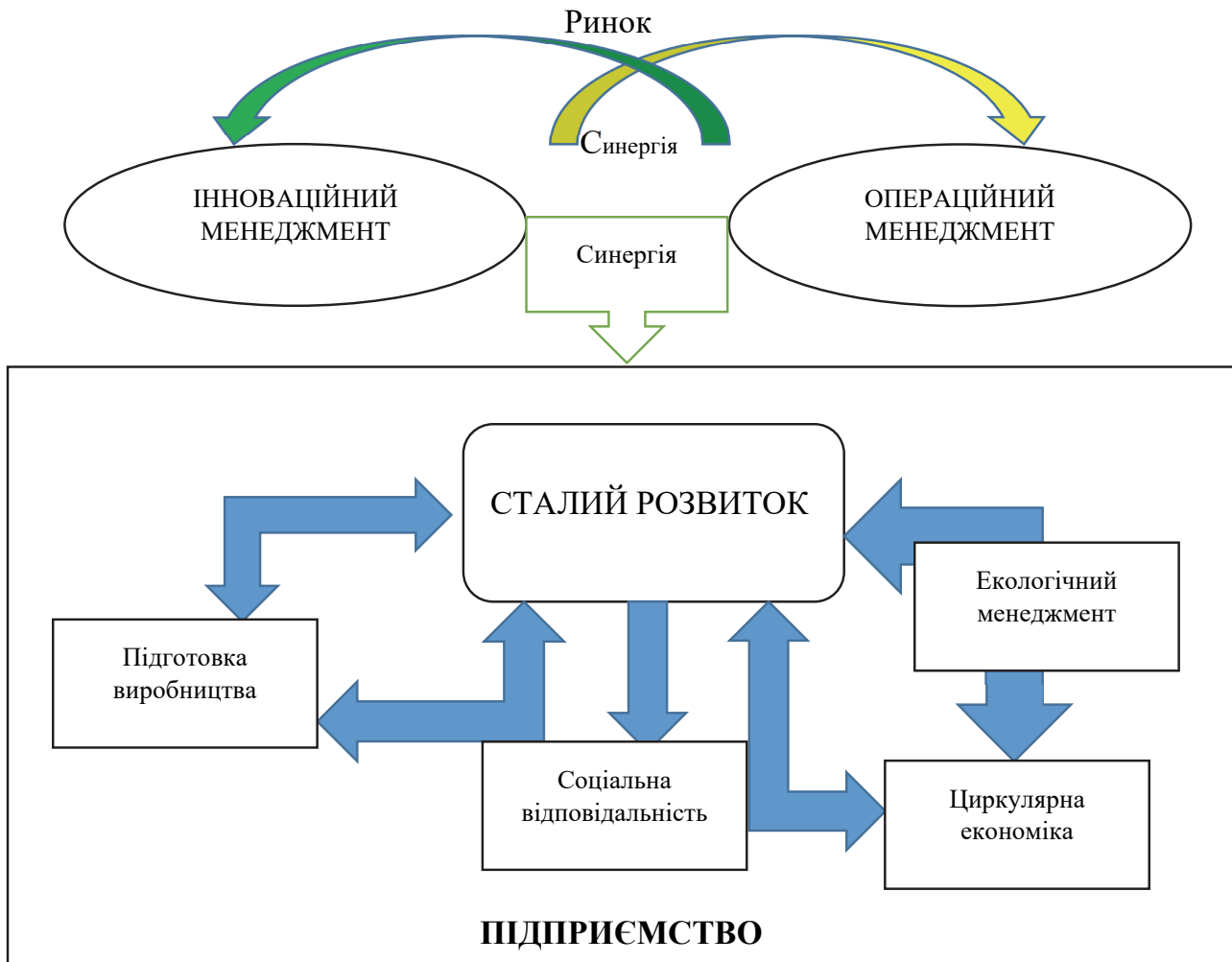


Рис. 1. Модель взаємодії операційного, інноваційного менеджменту та сталого розвитку
Джерело: згруповано автором на основі опрацьованої літератури

міки полягає в впровадженні інновацій, інтегруванні нових технологій, процесів та продуктів у виробничі та логістичні ланцюги, максимальному зменшенні відходів, підвищенні енергоефективності, раціональному використанні води та інших ресурсів на всіх етапах виробництва. Важливим є також формування «зелених» ланцюгів постачання та постійний контроль за показниками ресурсоефективності, а також впровадження систем звітності для оцінки прогресу у напрямку сталого розвитку. Операційний менеджмент забезпечує необхідну інфраструктуру, обладнання та кваліфікований персонал для реалізації інноваційних рішень, що стосуються циркулярної економіки.

Взаємодія інноваційного та операційного менеджменту особливо виражена у двох критичних сферах:

- комплексна підготовка виробництва, що є мостом між початковим етапом виробництва та реалізацією продукції. Інноваційний менеджмент генерує нові методи та способи виробництва для циркулярної економіки, а операційний менеджмент забезпечує необхідними інструментами, технологічний процес, що включає переоснащення

виробничих ліній, розробку нових технологічних карт або навчання персоналу новим методикам.

- Екологічний менеджмент є невід’ємною частиною як інноваційного, так і операційного менеджменту. Інноваційний менеджмент сприяє мінімізації впливу на довкілля, тоді як операційний менеджмент реалізує ці ідеї та забезпечує відповідність екологічним стандартам, керує відходами, контролює викиди та оптимізує ресурсоспоживання.

Саме така синергетична взаємодія дозволяє підприємству успішно перейти до принципів циркулярної економіки, де ресурси використовуються максимально ефективно, відходи мінімізуються, а цінність продуктів та матеріалів зберігається якомога довше. Це досягається завдяки забезпеченню можливості повернення матеріалів у виробничий цикл, відновленню та регенерації продуктів.

Підприємства, які ефективно інтегрують інновації та операційну досконалість у контексті циркулярної економіки, отримують низку переваг:

- зменшення витрат виробництва;
- збільшення привабливості підприємства для споживачів;

- відповідність вимогам законодавства;
- покращення інвестиційної привабливості підприємства;
- покращення репутації та зміцнення бренду.

Ефективна взаємодія інноваційного та операційного менеджменту не просто сприяє досягненню сталого розвитку, а й трансформує підприємство, роблячи його більш стійким, адаптивним та конкурентоспроможним у довгостроковій перспективі, особливо в умовах зростаючої важливості циркулярної економіки.

Висновки. У сучасних умовах, особливо під впливом повномасштабної війни та глобальних викликів, сталий розвиток є безальтернативним стратегічним напрямом для українських підприємств. Ключову роль у цьому процесі відіграє синергетична взаємодія інноваційного та операційного менеджменту. Інноваційний менеджмент виступає рушійною силою для розробки екологічно чистих продуктів, ресурсоефективних рішень та формування культури постійних покращень, тоді як операційний менеджмент забезпечує їхню ефективну практичну реалізацію в повсякденній діяльності, оптимізуючи процеси та мінімізуючи негативний вплив на

довкілля. Ця взаємодія є фундаментальною для переходу підприємств до циркулярної економіки, що передбачає циклічне використання ресурсів, мінімізацію відходів та відновлення екосистем. Ефективна інтеграція цих двох управлінських функцій дозволяє підприємствам не лише адаптуватися до мінливого середовища, а й набувати значних конкурентних переваг, знижувати витрати, покращувати репутацію та прискорювати свою трансформацію у більш стійку та резильєнтну організацію. Це має критичне значення для відбудови України та зміцнення її економічної стабільності. Майбутні дослідження можуть зосередитися на розробці методик оцінки синергії інноваційного та операційного менеджменту в контексті циркулярної економіки на українських підприємствах, а також на аналізі та адаптації світових практик для відновлення України. Також важливо визначити вплив державної політики та регуляторних механізмів на перехід до циркулярної економіки, дослідити роль цифрових технологій (ШІ, блокчейн) у посиленні цієї синергії та розробити освітні програми для підвищення кваліфікації менеджерів у сфері комплексного управління інноваціями та операціями задля сталого розвитку.

Література

1. Ванкевич І. Циркулярна економіка як рушій сталого розвитку: досвід країн Європейського Союзу. URL: <https://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/54504/1/%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA.pdf#page=74> (дата звернення: 15.07.2025).
2. Грідін О. В., Заїка С. О., Сагачко Ю. М. Операційний менеджмент у контексті застосування сучасних аналітичних інструментів до ухвалення управлінських рішень. URL: <https://repository.sspu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/0dae43b4-7888-409c-8ea4-1bb3d8ffdd57/content> (дата звернення: 12.07.2025).
3. Магар А. Є., Кушнірук В. С. Операційний менеджмент як основа розвитку підприємництва в Україні. URL: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/17572/1/2024-tom-1-209-210.pdf> (дата звернення: 15.07.2025).
4. Мануйлов О. В. Формування стратегії сталого розвитку підприємств в умовах невизначеності. URL: http://cjae.org.ua/wp-content/uploads/2024/05/cjae_2024_r02_a10.pdf (дата звернення: 15.07.2025).
5. Петролюк Ю. С., Гребенюк Н. В. Сталий розвиток як стратегічна перевага для підприємства. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5011> (дата звернення: 15.07.2025).
6. Пітел Н. С., Юлдашева М. Інноваційний менеджмент як фактор забезпечення довгострокової економічної стабільності. URL: <https://kntu.kr.ua/file/content/13532/zbirnyk-tez.pdf#page=101> (дата звернення: 10.07.2025).
7. Пригодюк О. М., Павловська А. С. Удосконалення якості послуг як ключове завдання інноваційного менеджменту підприємств готельного господарства. URL: <https://snaujournal.com.ua/index.php/journal/article/view/365/262> (дата звернення: 11.07.2025).
8. Роздобудько Е. Вплив макроекономічної нестабільності на операційний менеджмент підприємств. URL: <https://repo.btu.kharkiv.ua/server/api/core/bitstreams/d30cf53a-773f-435e-bf4b-d7411c19af95/content> (дата звернення: 14.07.2025).

References

1. Vankevych I. Tsyrukliarna ekonomika yak rushii staloho rozvytku: dosvid krain Yevropeiskoho Soiuzu. URL: <https://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/54504/1/%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA.pdf#page=74>.
2. Hridin O. V., Zaika S. O., Sahachko Yu. M. Operatsiyni menedzhment u konteksti zastosuvannia suchasnykh analychnykh instrumentiv do ukhvalennia upravlinskykh rishen. URL: <https://repository.sspu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/0dae43b4-7888-409c-8ea4-1bb3d8ffdd57/content>.
3. Mahar A. Ye., Kushniruk V. S. O peratsiyni menedzhment yak osnova rozvytku pidpriemnytstva v Ukraini. URL: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/17572/1/2024-tom-1-209-210.pdf>.

4. Manuilov O. V. Formuvannia stratehii staloho rozvytku pidpriumstv v umovakh nevyznachenosti. URL: http://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2024/05/ujae_2024_r02_a10.pdf.
5. Petroliuk Yu. S., Hrebeniuk N. V. Stalyi rozvytok yak stratehichna perevaha dlia pidpriumstva. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5011>.
- 6 Pitel N. S., Yuldasheva M. Innovatsiinyi menedzhment yak faktor zabezpechennia dovhostrokovoi ekonomichnoi stabilnosti. URL: <https://kntu.kr.ua/file/content/13532/zbirnyk-tez.pdf#page=101>.
- 7 Pryhodiuk O. M., Pavlovska A. S. Udoskonalennia yakosti posluh yak kliuchove zavdannia innovatsiinoho menedzhmentu pidpriumstv hotelnoho hospodarstva. URL: <https://snajournal.com.ua/index.php/journal/article/view/365/262>.
8. Rozdobudko E. V. plyv makroekonomichnoi nestabilnosti na operatsiinyi menedzhment pidpriumstv. URL: <https://repo.btu.kharkiv.ua/server/api/core/bitstreams/d30cf53a-773f-435e-bf4b-d7411c19af95/content>.

Kostrub Vitalii*CEO and Founder of GBA TFreight Inc
(Bellevue, WA)*

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-7-11148

BUSINESS MODEL OF A SPECIALIZED BEE-COLONY TRANSPORT SERVICE (USA)

Summary. This article is dedicated to the economic analysis of mobile bee-colony transport services in the United States. The relevance of the topic is determined by intensive agriculture's heavy dependence on entomophilous pollination and rising hive-rental rates. The study's novelty lies in synthesizing heterogeneous statistical sources from 2006–2024 and constructing an integrated model of the industry's revenues, costs, and risks. The paper describes market volumes, the logistical routes for moving two million colonies, and price dynamics, and also examines demand factors, including the concentration of pollination fees in the almond sector. Special attention is paid to sustainability threats – above all, mass colony losses and the reduction of nut-orchard acreage. The aim of this analysis is to assess the economic efficiency of the business model under consideration and to develop directions for enhancing its resilience. To achieve these goals, the study employs comparative methods, econometric modeling, content analysis of regulatory and media materials, and graphical trend visualization. Government reports from USDA, industry reviews in *Bee Culture*, *IBIS World*, *Choices Magazine*, publications by KCRW, *EarthDate*, *SARE*, and practical beekeeping guides were examined. The conclusion proposes measures to reduce biological and market risks. This article will be useful to beekeepers, agronomists, agricultural economists, logistics specialists, policymakers, and practitioners.

Key words: pollination, mobile beekeeping, almonds, business model, transport rates, hive logistics, honey bees, economic efficiency, risks, sustainability.

Introduction. The U.S. agro-industrial sector depends heavily on honey-bee pollination, especially for the commercial cultivation of fruit, berry, and nut crops. The relevance of studying the business model of such specialized logistics companies is determined by the growing demand for pollination services amid expanding entomophilous crop acreage (primarily almonds in California) and simultaneous challenges in beekeeping — from colony collapse to rising apiary maintenance costs.

The aim of the present study is a comprehensive analysis of the business model of a specialized bee-colony transport service in the USA.

The research tasks include:

1. quantitative assessment of the industry's economic indicators over recent years;
2. identification of trends in demand for pollination services and transport rates;
3. analysis of the typical logistical scheme for moving bee colonies;
4. examination of the risks and constraints faced by this business sector.

Methods and Materials. T.M. Adjero [1] presented an apiary business plan, the data of which made it possible to assess the cost structure. D.J. Bond [2] collected USDA statistics on pollination payments,

which were used to construct revenue dynamics. Source [3] provided a description of the economic relationships between beekeepers and farmers; that information served in formulating the logistical schemes. B.K. Goodrich [4] published a study of field contracts that underpinned the tariff analysis. B. Goodrich, M. Fenton, and D. Penn [5] presented the 2022 forecast, used to evaluate the current state of the almond sector. E. Maeder, M. Spivak, and E. Evans [6] described the cost–benefit ratio of pollination, data applied when calculating profitability. H. Posada [7] prepared an industry report that became the source of long-term market trends. E. Shatkin and A. Domanik [8] collected interviews with market participants; those insights were included in the risks section. A comparative analysis, econometric-statistical modeling, graphical trend visualization, and content analysis of regulatory documents were applied.

Results. Pollination using migratory apiaries has grown into a substantial agricultural service industry in the United States. The total market for pollination services is estimated at hundreds of millions of dollars per year. According to USDA data, U.S. growers paid approximately \$320 million for commercial pollination in 2017 [2]. By comparison, the gross value of honey produced in the same period was about \$330 million

annually [2]. Thus, pollination now rivals — and even surpasses — traditional beekeeping (honey production) in its share of beekeepers' income [4]. The principal driver of the pollination market is California's almond industry, which is entirely dependent on bee pollinators and each year requires the mobilization of vast numbers of colonies (Figure 1).

It is estimated that up to 2.1 million bee colonies are transported into California from across the country during the almond bloom in February [5]. In 2017 alone, California almond growers accounted for approximately 80 percent of all pollination service payments in the United States [2]. In effect, the almond industry has become the nucleus of the mobile pollination market [8]. The cost of bee pollination services in the U.S. has shown a sustained upward trend over the past two decades, particularly in the almond sector (Figure 2).

For many commercial beekeepers, rental income from hive leases for pollination now exceeds revenue from honey sales. In California, there has been a complete reversal in apiary revenue structures: whereas pollination once accounted for only one third of income (with the balance coming from honey), today as much as two thirds of profits derive from leasing colonies to farmers. This shift in business model is driven both by high pollination fees and by stagnation in the honey market [8]. According to IBISWorld, the U.S. beekeeping market (including pollination services) is projected to reach approximately USD720 million by 2024, yet industry growth rates remain low [7]. This underscores that the expansion of the pollination segment occurs against a backdrop of broader economic challenges in apiculture.

The organization of specialized live-colony transport services is a highly complex logistical operation, akin to managing a movable “livestock” resource. Commercial

apiarists who lease hives practise migratory beekeeping along a strictly timed route that follows the bloom of major nectar crops [3]. For example, by February a large proportion of the nation's hives are concentrated in Central California for almond pollination; in spring they move northwest to apple and cherry orchards; in June to Maine's blueberry fields and Florida's citrus groves; and in summer they “rest” during clover and sunflower flows in the Dakotas [3]. Transporting millions of live bees requires extreme specialization: hives are loaded onto truck platforms at night, when the bees are least active, and moved only during the cooler hours to prevent overheating. Extended stops are virtually eliminated, since sealed trailers without ventilation can cause bees to suffocate [8]. A standard freight trailer holds about 400 hives [6], each secured and covered with mesh. Thus, a large scale beekeeper managing several thousand colonies must mobilize an entire fleet for each relocation. Some apiary owners invest in their own trucks and trailers, while others contract specialized carriers experienced in live-bee transport. Recently, pollination brokers have appeared to facilitate contracts between growers and beekeepers and to coordinate hive placement. Surveys of almond growers indicate that over half prefer to diversify their hive sources by engaging multiple apiarists and working through brokers simultaneously [4]. Pollination service agreements have become quite formalized, specifying delivery dates, minimum colony strength (number of fully staffed frames per hive), liability for pesticide losses, hive theft, and force-majeure contingencies.

The economic efficiency of the mobile pollination model remains a subject of debate, as high revenues are offset by significant costs. Direct operating expenses for commercial apiaries include hive transport (fuel,

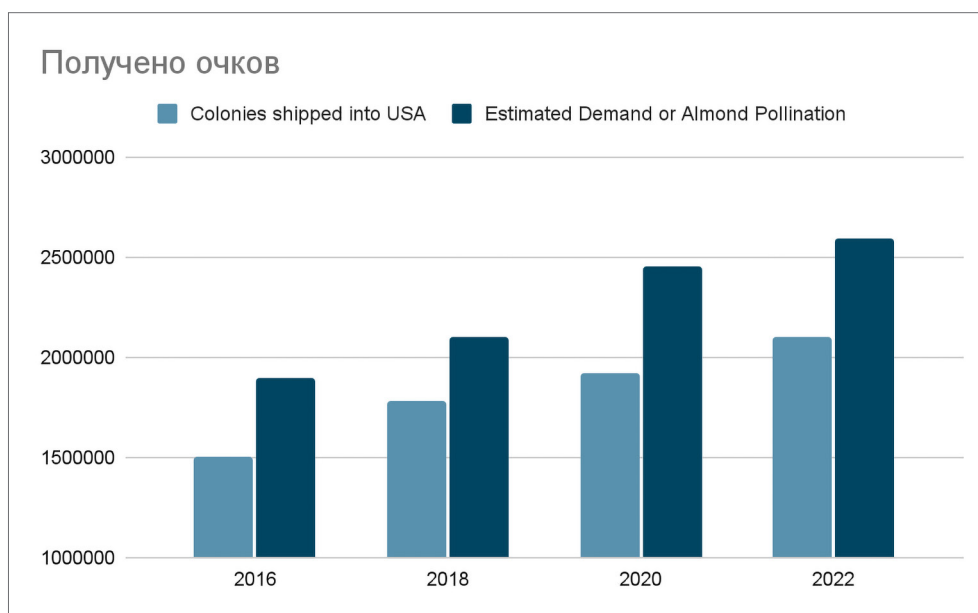


Fig. 1. Estimated demand for colonies and colony shipments to California, 2015–2022
Source: compiled by the author based on [5]

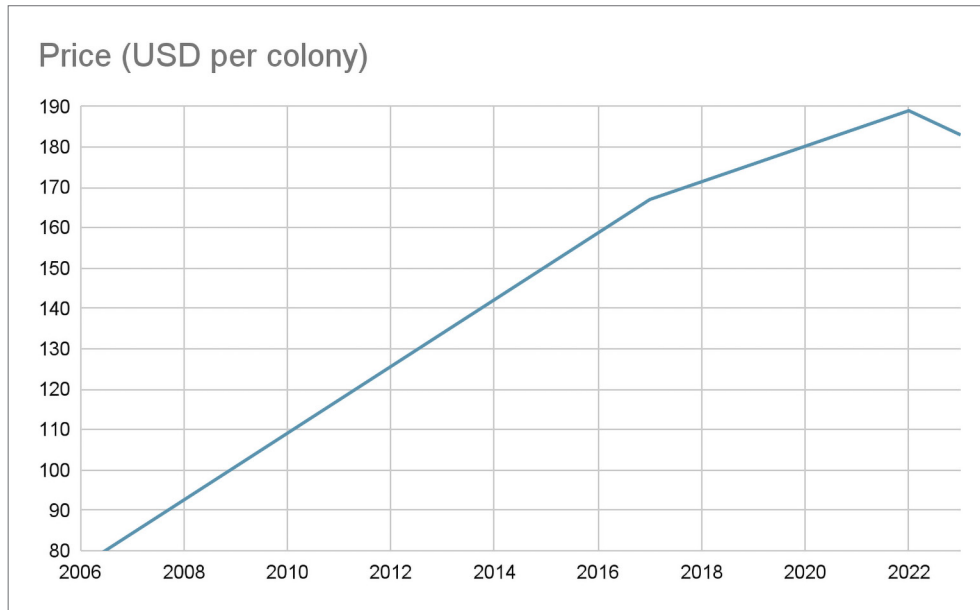


Fig. 2. Exponential increase in service cost over the last two decades

Source: compiled by the author based on [2; 5; 7]

equipment depreciation, driver wages), labour for loading and unloading, purchase of sugar and syrup for feeding bees during dearth periods, and expenses for maintaining colony health (Varroa mite prevention, disease treatment). Experts estimate that hive transport and the accompanying logistics are among the most labour-intensive and costly aspects of modern beekeeping [3]. For example, many commercial apiarists face declining honey production, rising feeding costs, and poor bee nutrition — all of which undermine colony population and vigor, critical factors for almond pollination (see Table 1).

Thus, the specialized business of transporting honey-bee colonies is characterized by high operating costs and risks that partly offset the gains from rising pollination fees.

Discussion. The analysis demonstrates that the mobile pollination business model in the United States emerged in direct response to the needs of intensive agriculture and stands out as a prime example of successfully commercializing an ecosystem service. On one hand, specialist firms and beekeeping operations that transport hives reap substantial revenue — pollination has overtaken honey production as their principal income source. On the other hand, this model

reveals significant vulnerabilities and dependencies on external factors. Critically, the industry leans heavily on a single crop — almonds in California — so much so that roughly one third of all U.S. beekeepers’ earnings derive from that one-month bloom period.

Such concentration introduces elevated risk. Early signs of market saturation are already visible: acreage devoted to almonds has begun to decline after years of expansion, driven by water restrictions and depressed nut prices. Should this contraction continue, demand for pollination services may fall, jeopardizing many beekeepers’ livelihoods. An even more severe threat is the degradation of the resource base itself — the honey bees. Recent years have seen catastrophic colony losses, with over half of all hives succumbing annually to disease, pests, and other stressors, calling into question the long-term sustainability of the model. Beekeepers now must devote a large share of their revenues each year to raising replacement queens and nucleus colonies. According to industry experts, winter losses in 2023 were so extreme that some almond orchards entered spring 2024 unable to secure the full complement of hives they had contracted.

If the negative trends — bee health declines, pesticide impacts, climate shifts — persist, the mobile polli-

Table 1

Comparison of percentage of drought-prone acreage in the Northern Plains Climate Center, by week in July 2012 and 2021 [5]

Week	No Drought	Abnormally Dry or Worse	Moderate Drought or Worse	Severe Drought or Worse	Extreme Drought or Worse	Exceptional Drought
July 27, 2021	15%	85%	76%	59%	32%	6%
July 31, 2012	9%	91%	72%	59%	30%	1%

nation sector could face a shortage of healthy colonies. That in turn would drive up operating costs and service fees further or even force contract defaults. Nevertheless, the industry is taking steps to build resilience. Contractual arrangements with fixed terms have become widespread, guaranteeing beekeepers a defined income and partial risk coverage. Large agribusinesses now routinely engage multiple hive suppliers to diversify their exposure. Meanwhile, the rise of brokers and online pollination marketplaces is adding transparency and simplifying the matching of growers and beekeepers.

Government agencies and the scientific community are also backing the industry. The U.S. Department of Agriculture funds research programs on bee health and colony monitoring, while breeding efforts aim to develop pest-resistant stock and mitigate pesticide harm. In California, breeders have introduced self-fertile almond varieties (such as ‘Independence’) that, in theory, require fewer hives per acre. Field trials, however, show that even these self-pollinating cultivars deliver higher yields when serviced by honey bees. Farmers who forgo hive rentals effectively “borrow” pollinators from neighboring orchards, leading to sub-optimal pollination overall.

Accordingly, demand for bee-pollination services is likely to remain strong even as self-fertile crops gain traction. From both a scientific and practical standpoint, this business model offers a rare case of

a market mechanism executing an ecosystem function — plant pollination — by integrating it seamlessly into agricultural supply chains. Such specialized hive-transport services bolster food security and enhance the sector’s economic efficiency. At the same time, they highlight the critical need for careful stewardship of the pollinators themselves and coordinated efforts among farmers, beekeepers, and public authorities to preserve honey-bee populations.

Conclusion. Specialized hive transporters have turned beekeeping into a highly lucrative sector: in 2017 growers paid roughly \$320 million for pollination services, surpassing the revenues from honey sales. That income now comes largely from the California almond industry, which accounts for payments to beekeepers and represents about one-third of their total earnings. A well-developed network of interregional routes, standardized service contracts, and a dedicated fleet of trucks enables the rapid relocation of some 2 million colonies between farms across the country.

Yet the model’s economic resilience is undermined by its narrow crop focus and ongoing biological losses. Adaptation measures — breeding disease-resistant bee strains, ramping up veterinary oversight, minimising transport stress, expanding insurance coverage, and tightening pesticide controls — are essential to sustain pollination efficiency and secure the agricultural sector’s return on this critical ecosystem service.

References

1. Ajaero, T.M. (n.d.). *Honey bee farm business plan*. Profitable Venture. URL: <https://www.profitableventure.com/honey-bee-farm-business-plan/> (access date: 15.06.2025).
2. Bond, J.K., Hitaj, C., Smith, D., Hunt, K., Perez, A., & Ferreira, G. (2021). *Report on pollination markets and trends*. U.S. Department of Agriculture. URL: https://www.nass.usda.gov/Education_and_Outreach/Reports,_Presentations_and_Conferences/reports/ERS-290-09-12-2022.pdf (access date: 15.06.2025).
3. EarthDate. (2020). *The business of bees*. EarthDate.org. URL: <https://www.earthdate.org/episodes/the-business-of-bees> (access date: 15.06.2025).
4. Goodrich, B.K. (2019). The business of pollination services in U.S. agriculture. *Choices Magazine*. URL: https://www.choicesmagazine.org/UserFiles/file/cmsarticle_711.pdf (access date: 15.06.2025).
5. Goodrich, B., Fenton, M., & Penn, J. (2022). 2022 almond pollination outlook. *Bee Culture*. URL: <https://beeculture.com/2022-almond-pollination-outlook> (access date: 15.06.2025).
6. Mader, E., Spivak, M., & Evans, E. (2010). Pollination costs and benefits: Almonds. In *Managing alternative pollinators: A handbook for beekeepers, growers, and conservationists* (Chapter 1). SARE Outreach. URL: <https://www.sare.org/publications/managing-alternative-pollinators/chapter-one-the-business-of-pollination/pollination-costs-and-benefits-almonds/> (access date: 15.06.2025).
7. Posada, J. (2025). *Beekeeping in the US — Industry report*. IBISWorld. URL: <https://www.ibisworld.com/united-states/industry/beekeeping/68/> (access date: 15.06.2025).
8. Shatkin, E., & Domanick, A. (2023, March 30). Bees and almonds: California’s billion-dollar relationship. *KCRW — Good Food*. URL: <https://www.kcrw.com/culture/shows/good-food/bees-california-almond-pollination-facts-hive-rental-the/> (access date: 15.06.2025).

Shalamov Ruslan

Individual entrepreneur

(Fort-Lauderdale, Florida, USA)

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-7-11194

ASSESSING THE COMPETITIVENESS OF HYBRID ONLINE-OFFLINE DELIVERY BUSINESS MODELS

Summary. *Introduction.* The article considers the features of assessing the competitiveness of hybrid business models of online-offline delivery.

The purpose of the study is to theoretically substantiate a comprehensive methodology for assessing the competitiveness of such multi-structured delivery schemes.

Materials and methods. At the first stage of the work, a systemic analysis of the latest scientific publications and a generalization of statistical data were performed, which made it possible to identify the key determinants of the effectiveness of hybrid models: the level of operational synergy between channels, the degree of customer satisfaction (Customer Experience, CX) and the depth of technological integration of delivery processes. Next, a review of existing assessment tools is conducted, during which both their strengths and structural gaps in approaches to quantitative and qualitative analysis are identified. A feature of the approach described in the study is the integration of the assessment of the synergistic effect of the interaction of online and offline links of the supply chain with a multi-level diagnostics of the competitive advantages of the enterprise. Unlike traditional methods, the new model not only independently assesses each channel, but also analyzes their joint impact on key indicators of operational efficiency and customer loyalty.

Result. Based on the obtained results, a conclusion was formulated on the need to abandon the isolated consideration of individual channels in favor of a holistic approach to assessing and managing the delivery model.

Discussion. The practical significance of the research lies in the fact that the presented materials can be applied by managers of retail and service companies to increase the sustainability of business models in the context of ongoing digitalization. The results are also of interest to the scientific community dealing with the issues of digital transformation and strategic management, and can become the basis for further empirical and theoretical research in this area.

Key words: hybrid business model, omnichannel, phygital, online retail, offline retail, competitiveness, customer experience, last mile logistics, click-and-collect, digital transformation.

Introduction. The current phase of transformation in the retail sector is characterized by an ever-blurring boundary between brick-and-mortar stores and digital platforms, driven by the pervasive digitalization of everyday life and a fundamental reorganization of consumer behavior patterns. Analysts estimate that global e-commerce retail sales will reach USD6.42 trillion by 2025, growing at a compound annual growth rate (CAGR) of 6.86 percent [6]. The urgency of this research stems from the need to establish a unified methodology for evaluating the competitiveness of omnichannel systems. In the United States alone, revenue from buy-online-pick-up-in-store (BOPIS) services reached USD132.8 billion in 2024, with a projected CAGR of 16.7 percent through 2030—far outpacing the growth of traditional e-commerce [7].

The study aims to develop a theoretical foundation for a comprehensive methodology capable of assess-

ing the competitive strength of these hybrid delivery schemes. Its scientific contribution lies in the detailed classification and systematization of evaluation criteria, as well as in the presentation of an integrated model that quantitatively captures the synergistic effects arising from the coordination of online and offline channels.

The author hypothesizes that the competitive advantage of such hybrid schemes depends less on the standalone performance of individual channels and more on the degree of their integration and alignment.

Materials and Methods. Analysis of recent scholarly literature reveals several key streams in the study of hybrid business models. The first stream comprises works aimed at identifying and scaling integration barriers between channels. Radomska, Rodrigues, Belčik et al. [1] conduct a systematic analysis of omnichannel-retail obstacles — technological, organizational, and behavioral — and propose a multidimensional

scale for assessing their impact. The Manh.com analytical report [2] complements these academic insights with practical 2025 trends, highlighting the growing importance of service personalization and supply-chain optimization in an omnichannel environment.

The second body of research focuses on the phygital commerce phenomenon, where online and offline converge into a unified consumption context. Anwar, Zaman, Chan et al. [3] examine the role of personalization and innovation in driving sustainable phygital-product consumption, introducing the concept of “personalized phygital” as a catalyst for customer engagement. Purcărea, Gheorghe, Bocoș et al. [4] similarly treat the phygital system as an adaptive complex, governed by retailers’ ability to flexibly reallocate resources between channels and respond to the rising complexity of e-commerce. In an integrative review, Abdalla, El-Said, Shehata et al. [12] explore hybrid sharing-economy business models, spotlighting their potential in the shift to phygital and charting an agenda for future empirical studies.

A distinct group of works addresses the logistics and microeconomic parameters of Buy-Online-Pick-Up-In-Store (BOPIS). Global Trade Magazine’s 2024 e-commerce logistics analysis [5] offers solutions based on hybrid delivery strategies and small-scale distribution hubs. Capital One Shopping statistical portals [6; 7] provide quantitative data on online-purchase trends and BOPIS popularity, enabling analysis of correlations between consumer preferences and pick-up-point network density. Li, Wang, and Song [13] investigate how store-location density affects BOPIS adoption, demonstrating that higher retailer density significantly boosts self-pickup rates.

Separate research streams examine technological facets of AI and fintech integration. Peretz-Andersson, Engström, Fredriksson et al. [8] apply resource-orchestration theory to AI deployment in small and medium enterprises, identifying enablers of successful AI integration into hybrid distribution channels. Hendershott, Zhang, and Zhang et al. [9] survey fintech’s

role as a “game-changer” in information systems, underscoring fintech tools’ potential to optimize payments and manage risk within omnichannel ecosystems.

Finally, broad e-commerce reviews provide context for hybrid model evolution. Jain, Malviya, and Arya [10] synthesize key e-commerce trends and challenges, laying the groundwork for targeted hybrid-model research. Jain [11] offers a comprehensive overview of e-commerce’s future prospects and challenges, mapping market trends and threats facing traditional retailers.

Thus, the literature reveals a tension between deeply methodological examinations of channel-integration barriers [1; 3] and practice-oriented reports that propose solutions without robust theoretical foundations [2; 5]. Gaps remain in empirical data on small and medium enterprises [8], and cross-cultural comparisons of hybrid-model implementation across different geographic contexts are notably lacking.

Results and Discussion. Based on a systematic review of practice and foundational research [1; 2], an integrated assessment model is proposed (Fig. 1), organized into three interrelated modules [9; 12]. Each module comprises a dedicated set of key performance indicators (KPIs) that quantitatively measure its respective dimension: from customer satisfaction and loyalty metrics to process-performance measures and technology-readiness indices.

The model in Figure 1 not only enables diagnosis of the system’s current operational state but also highlights potential bottlenecks requiring focused managerial action. At its core lies the customer experience (CX), since this is the primary driver of consumer loyalty and repeat-purchase intent [2; 4]. Studies show that around 85 percent of BOPIS users make additional in-store purchases when collecting their online orders [7], vividly illustrating the synergistic interplay between channels. The system’s technological maturity provides a sturdy framework for uninterrupted operations, while IT-solution integration delivers a unified view of customer profiles and inventory levels — an essential pillar of a successful omnichannel strategy [5; 11].

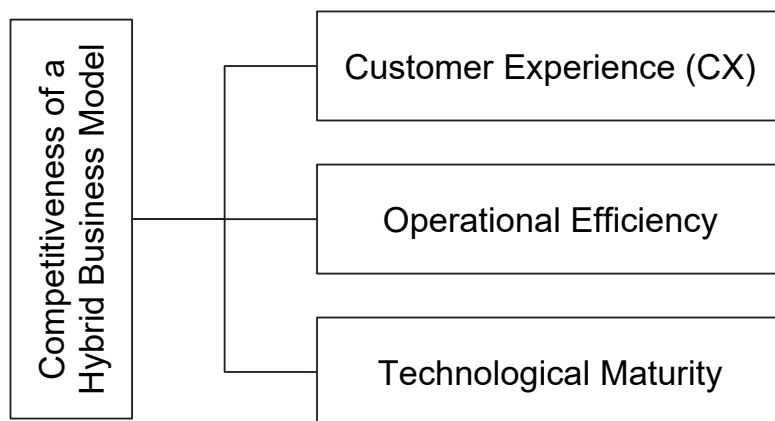


Fig. 1. Integrated model for assessing the competitiveness of hybrid business models
Source: compiled by the author based on [1; 2; 9; 12]

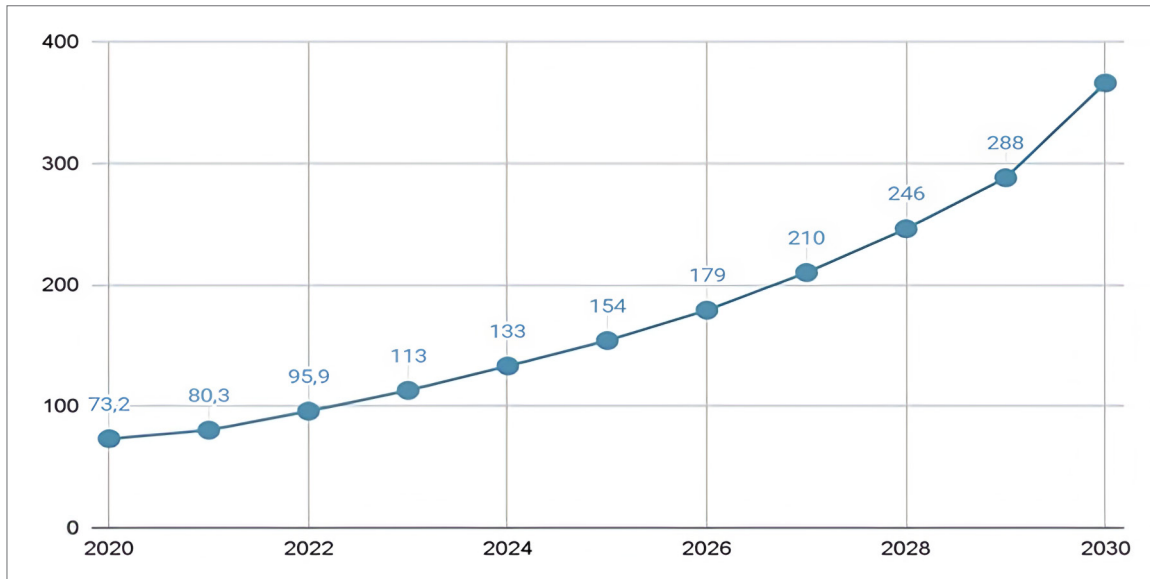


Fig. 2. Growth of the BOPIS market in the USA, billion USD (2021–2025)

Source: compiled by the author based on [7; 13]

A high share of BOPIS transactions in this retailer’s total sales points to sustained demand for integrated offline–online solutions. From an operational-efficiency perspective, optimizing the supply chain by leveraging both digital and physical touchpoints gives the “hybrid leader” a clear cost advantage in order processing and delivery. The upward trend in the US BOPIS market, shown in Figure 2, underscores the strategic case for further investment in omnichannel services.

An essential success factor is the creation of a seamless customer journey, in which each channel complements rather than duplicates the others. Figure 3 illustrates the scheme of such omnichannel interaction.

The model highlights the variety of interaction channels and the potential transition pathways between them. It is precisely this multilayered integration of digital and traditional touchpoints that constitutes a decisive competitive advantage [8; 10]. Implementing hybrid models requires overcoming a network of interconnected challenges: first, substantial capital investments in cutting-edge technologies and architectures; second, the difficulty of unifying and consolidating disparate IT platforms into a single, coherent ecosystem; and, finally, a profound overhaul of organizational culture and management processes to support new forms of engagement. Companies that stubbornly ignore the hybridization trend risk ceding competitive ground to more adaptive, customer-centric players.

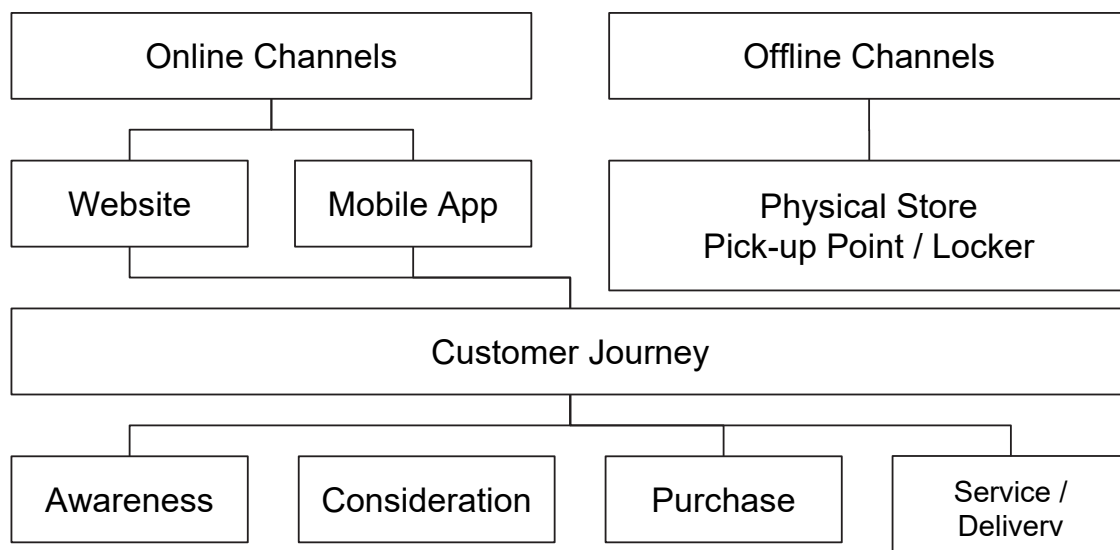


Fig. 3. Scheme of omnichannel engagement

Source: compiled by the author based on [3; 8]

Conclusion. The comprehensive empirical analysis examined both methodological and practical aspects of assessing the competitiveness of hybrid delivery models that integrate online and offline channels. The model presented serves as a hands-on tool for strategic diagnostics, enabling companies to pinpoint their strengths

and prioritize areas for improvement. Empirical findings demonstrate that incorporating Buy-Online-Pick-Up-In-Store (BOPIS) strategy elements correlates with a higher customer retention rate (CRR) alongside reduced logistics costs — outcomes that, in turn, drive profitability growth and reinforce market positioning.

References

1. Radomska J., Rodrigues C., Belčík M. et al. Unveiling retail omnichannel challenges: developing an omnichannel obstacles scale. *International Journal of Retail & Distribution Management*. 2024. Vol. 53(13). pp. 1–20. DOI: 10.1108/IJRDM-04-2024-0169.
2. Omnichannel Commerce Retail Trends for 2025. URL: <https://www.manh.com/our-insights/resources/articles/2025-omnichannel-trends-in-retail> (date accessed: 10.06.2025).
3. Anwar R.S., Zaman H., Chan A. et al. Customer engagement, innovation, and sustainable consumption: analyzing personalized, innovative, sustainable phygital products. *Journal of Innovation & Knowledge*. 2025. Vol. 10 (1). DOI: 10.1016/j.jik.2024.100642.
4. Purcărea T.V., Gheorghe I.R., Bocoş M. et al. The tech-enabled shopper impacting a phygital retail complex system stimulated by adaptive retailers' valorization of an increasingly complex e-commerce. *Systems*. 2025. Vol. 13. DOI: 10.3390/systems13030152.
5. Global Trade Magazine. Ecommerce Logistics: Challenges and Solutions for 2024. 2024. URL: <https://www.globaltrademag.com/ecommerce-logistics-challenges-and-solutions-for-2024/> (date accessed: 12.05.2025).
6. eCommerce Statistics. URL: <https://capitaloneshopping.com/research/ecommerce-statistics/> (date accessed: 31.05.2025).
7. Buy Online Pick Up In Store (BOPIS) Statistics. URL: <https://capitaloneshopping.com/research/buy-online-pick-up-in-store-statistics/> (дата обращения: 12.06.2025).
8. Peretz-Andersson E., Engström G., Fredriksson A. et al. Artificial intelligence implementation in manufacturing SMEs: a resource orchestration approach. *International Journal of Information Management*. 2024. Vol. 77. DOI: 10.1016/j.ijinfomgt.2024.102781.
9. Hendershott T., Zhang M., Zhang X. et al. FinTech as a game changer: overview of research frontiers. *Information Systems Research*. 2021. Vol. 32 (1). pp. 1–17. DOI: 10.1287/isre.2021.0997.
10. Jain V., Malviya B., Arya S. An overview of electronic commerce (e-Commerce). *Journal of Contemporary Issues in Business and Government*. 2021. Vol. 27 (3). pp. 665–670.
11. Jain R. The future of e-commerce: trends, challenges, and market disruptions. *International Journal of Progressive Research in Engineering Management and Science*. 2025. Vol. 5 (2). pp. 224–226.
12. Abdalla S., El-Said M., Shehata M. et al. Unlocking the potentials of hybrid business models in the sharing economy: an integrative review and new research agenda. *Information Technology for Development*. 2025. Vol. 31 (1). pp. 8–32. DOI: 10.1080/02681102.2024.2368536.
13. Li Q., Wang Q., Song P. Do customers always adopt buy-online-and-pick-up-in-store service? Consideration of location-based store density in omni-channel retailing. *Journal of Retailing and Consumer Services*. 2022. Vol. 68. DOI: 10.1016/j.jretconser.2022.103072.

УДК 658.8:[338.443:339.137.2:631.145

Грама Андрій Володимирович

*аспірант кафедри підприємництва та бізнес-технологій
Уманського національного університету*

Hrama Andriy

*Postgraduate Student of the
Department of Entrepreneurship and Business Technologies
Uman National University*

Швець Олександр Андрійович

*аспірант кафедри підприємництва та бізнес-технологій
Уманського національного університету*

Shvets Oleksandr

*Postgraduate Student of the
Department of Entrepreneurship and Business Technologies
Uman National University*

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-7-11219

**СТРАТЕГІЧНА РОЛЬ СИСТЕМИ КАНАЛІВ
РОЗПОДІЛУ ПРОДУКЦІЇ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ
АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ**

**THE STRATEGIC ROLE OF THE SYSTEM
OF PRODUCT DISTRIBUTION CHANNELS
IN ENSURING THE COMPETITIVENESS OF
AGRICULTURAL ENTERPRISES IN UKRAINE**

Анотація. Вступ. Ключовим викликом для аграрних товаровиробників з початком повномасштабного вторгнення Російської Федерації до України, крім втрати виробничих потужностей, стали проблеми пов'язані із збутом продукції на прийнятних умовах, що негативно позначилося на їх поточній ефективності та конкурентоспроможності. Адаптація до нових умов функціонування передбачає перегляд та корегування підходів на основі яких відбувається формування і розвиток каналів розподілу.

Мета. Обґрунтування стратегічного значення ефективною системи каналів розподілу продукції рослинництва аграрного підприємства для забезпечення його конкурентоспроможності в умовах, що сформувалися під впливом російської агресії, а також пошук напрямів вдосконалення її побудови та функціонування.

Матеріали і методи. Інформаційною базою наукового пошуку стали напрацювання вітчизняних науковців з піднятої проблеми; експертні оцінки; матеріали Державної служби статистики України; аналітичні відомості розміщені на ресурсах в мережі Інтернет стосовно діяльності суб'єктів аграрного ринку та ін.

Реалізація визначеної у дослідженні мети відбувалася із використанням наступних методів: наукової абстракції, теоретичного узагальнення, індуктивного, дедуктивного, економічного аналізу та порівняння, формалізації, експертних оцінок, монографічного, абстрактно-логічного.

Результати. Наявність ефективною системи каналів розподілу продукції в аграрного товаровиробника є ключовим інструментом трансформації його виробничого потенціалу в фінансові результати та забезпечення його конкурентоспроможності. Якісна збутова стратегія сприяє не лише формуванню справедливих цінних пропозицій, а й забезпечує стабільні довгострокові партнерства, що особливо важливо в умовах війни та економічної нестабільності.

До повномасштабного вторгнення українські аграрії мали сформовану систему збуту, що орієнтувалася на внутрішні і зовнішні ринки та враховувала специфіку кожного суб'єкта. Однак війна спричинила деструкцію логістичних маршрутів, падіння цін та інші наслідки, що найбільше вдарило по дрібних і середніх підприємствах. Частина з них була змушена

переорієнтуватися, змінюючи як підходи до реалізації, структуру товарного портфелю так і партнерські стратегії. У цьому контексті стратегічне планування системи каналів розподілу набуває критичного значення для адаптації до нових умов. Воно повинно бути комплексним, системним та ресурсозабезпеченим. Важливою умовою ефективного управління збутом є інтеграція виробничої та маркетингової функцій, що забезпечує синергію між інноваціями та попитом. Незалежно від масштабів, виробники мають активізувати участь у кооперативних об'єднаннях та галузевих асоціаціях. У підсумку, стратегічно вибудована система збуту стає важливим фактором не лише стійкості підприємства, а й національної продовольчої безпеки.

Перспективи. Подальші дослідження передбачають обґрунтування теоретичних і практичних аспектів формування та розвитку системи розподілу продукції аграрних товаровиробників в контексті забезпечення їх конкурентоспроможності.

Ключові слова: аграрні товаровиробники, канали розподілу, продукція рослинництва, умови функціонування, стратегічне планування, кооперація.

Summary. Introduction. The key challenge for agricultural producers since the beginning of the full-scale invasion of Ukraine by the Russian Federation, in addition to the loss of production capacity, has been the problem of selling products on acceptable terms, which has negatively affected their current efficiency and competitiveness. Adapting to the new operating environment requires reviewing and adjusting the approaches used to form and develop distribution channels.

Objective. The article substantiates the strategic importance of an efficient system of distribution channels for crop production of an agricultural enterprise to ensure its competitiveness in the conditions formed under the influence of Russian aggression, as well as the search for ways to improve its construction and functioning.

Materials and methods. The information base for the scientific research was the work of domestic scholars on the issue; expert assessments; materials of the State Statistics Service of Ukraine; analytical information posted on the Internet about the activities of agricultural market participants, etc.

The purpose of the study was achieved by using the following methods: scientific abstraction, theoretical generalisation, inductive, deductive, economic analysis and comparison, formalisation, expert opinions, monographic, abstract and logical.

Results. An effective system of distribution channels is a key tool for transforming an agricultural producer's production potential into financial results and ensuring its competitiveness. A high-quality sales strategy not only helps to create fair price offers, but also ensures stable long-term partnerships, which is especially important in times of war and economic instability.

Prior to the full-scale invasion, Ukrainian farmers had an established sales system that focused on domestic and foreign markets and took into account the specifics of each entity. However, the war led to the destruction of logistics routes, falling prices and other consequences, which hit small and medium-sized enterprises hardest. Some of them were forced to reorient themselves, changing their sales approaches, product portfolio structure and partnership strategies. In this context, strategic planning of the distribution channel system becomes critical for adapting to new conditions. It should be comprehensive, systematic and well resourced. An important prerequisite for effective sales management is the integration of production and marketing functions, which ensures synergy between innovation and demand. Regardless of their size, producers should intensify their participation in cooperative unions and industry associations. As a result, a strategically built distribution system is becoming an important factor not only for the sustainability of the enterprise, but also for national food security.

Prospects. Further research involves substantiating the theoretical and practical aspects of the formation and development of the distribution system of agricultural producers in the context of ensuring their competitiveness.

Key words: agricultural producers, distribution channels, crop production, operating conditions, strategic planning, cooperation.

Постановка проблеми. Аграрний сектор понад десять останніх років вважається локомотивом національної економіки України, забезпечуючи навіть в умовах повномасштабної війни значну частку ВВП та більше 50% валютних надходжень від експортної діяльності. Враховуючи, що остання стосовно продовольчих ресурсів, носить переважно сировинний характер саме сільськогосподарські підприємства та ОСГ є базисом її реалізації. Для збереження позицій галузі як в середині країни так і на міжнародних продовольчих ринках важливим аспектом є постійний пошук можливостей забезпечення ефективного розвитку зазначених суб'єктів господарювання. В цьому контексті комплексний розвиток та ефективна оптимізація усіх внутрішньогосподарських та інфраструктурних процесів, що відбуваються в аграрному секторі економіки України, є критично важливими для підвищення його

конкурентоспроможності, стійкості та адаптивності в умовах глобалізованої економіки.

Система розподілу продукції підприємства займає провідне місце серед чинників, що впливають на фінансову результативність аграрного виробництва, оскільки є центральною ланкою логістичного ланцюга між виробником і кінцевим споживачем. Її функціонування забезпечує безперервність економічного обігу, визначає вибір каналів збуту, впливає на структуру витрат, обсяги прибутку, швидкість обороту капіталу, рівень цінової доступності продукції та ефективність реалізації маркетингових рішень. З початком російської агресії саме на цей компонент у функціонуванні товаровиробників припало найбільше проблем, що сталося через невідповідність його побудови реаліям ведення бізнесу в умовах утрудненої експортної логістики, кадрового дефіциту, змін у запитах покупців та інших викликів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Дослідження публікаційної активності українських вчених-економістів свідчать про наявність значного інтересу з їх боку до проблематики формування і забезпечення конкурентоспроможності аграрних підприємств в сучасних умовах, значний вплив на які здійснює російська агресія проти України. Так, Волкова Т. В. та ін. [1] вивчали специфічні умови та виклики, що постали перед сільськогосподарськими товаровиробниками в умовах війни, а також вплив якості продукції на їх ринкове становище; колектив науковців під керівництвом Ігнатенка М. М. [2] акцентував увагу, в контексті піднятої проблеми, на масштабі бізнесу, кадровому забезпеченні, локаційному розміщенні виробничих потужностей, маркетингових аспектах; Токар К. С. [3] дійшла висновку, що ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності агробізнесу є його інтенсивна модернізація; важливість маркетингової складової в умовах невизначеності, а саме в контексті ідентифікації та реагування на зміни в конкурентному середовищі, обґрунтовано Багоркою М. О. та Кузовенко В. В. [4]; Хаєцька О. П. [5] вивчала в якості інструменту забезпечення ефективного розвитку аграрних формувань їх підтримку з боку держави через дотації і субсидії; Цебро Я. І. [6], погоджуючись із попереднім дослідником, звернув увагу на важливість міжнародної допомоги, наявність ефективної маркетингової стратегії, вирішення логістичних проблем та забезпечення інвестицій у інновації; необхідність постійного моніторингу і визначення глибини проблем конкурентоспроможності товаровиробників із використанням методів SWOT-аналізу обґрунтовано та реалізовано у науковому доробку ряду вчених [7,8]; Жалдак Г. П. і Мамаджанов А. Р. [9] вважають необхідним звернути увагу на розвиток соціально-відповідальних дій бізнесу; одержані результати в процесі наукового пошуку інших дослідників представляють не меншу цінність для вирішення піднятої проблеми.

Однак, не дивлячись на багатогранність підходів до напрямів забезпечення конкурентоспроможності підприємств аграрного бізнесу в умовах війни та повоєнний період, запропонованих вченими слід відмітити певні аспекти, що потребують додаткових досліджень. В першу чергу мова йде про вирішення проблем у збутовому сегменті функціонування товаровиробників, тобто формуванні ефективних каналів розподілу продукції із врахуванням реальних умов зовнішнього макро- і мікросередовища та внутрішніх можливостей підприємств.

Метою статті є обґрунтування стратегічного значення ефективної системи каналів розподілу продукції рослинництва аграрного підприємства для забезпечення його конкурентоспроможності в умовах, що сформувалися під впливом російської агресії, а також пошук напрямів вдосконалення її побудови та функціонування.

Матеріали і методи. Інформаційною базою наукового пошуку стали напрацювання вітчизняних науковців з піднятої проблеми; експертні оцінки; матеріали Державної служби статистики України; аналітичні відомості розміщені на ресурсах в мережі Інтернет стосовно діяльності суб'єктів аграрного ринку та ін.

Теоретико-методичною основою дослідження є напрацювання науковців і практиків стосовно забезпечення конкурентоспроможності аграрних товаровиробників у турбулентних умовах ведення бізнесу спричинених війною з Російською Федерацією. Реалізація визначеної у дослідженні мети відбувалася із використанням наступних методів: наукової абстракції/теоретичного узагальнення (визначення сутності понять та дефініцій пов'язаних із піднятою проблематикою); індуктивного, дедуктивного (збір, систематизація та обробка інформації, уточнення окремих понять); економічного аналізу та порівняння (обробка статистичних даних і обґрунтування висновків); формалізації (інтерпретація отриманих результатів в процесі дослідження); експертних оцінок/монографічного (дослідження ведення окремих практик); абстрактно-логічного (теоретичні узагальнення, формування висновків).

Виклад основного матеріалу. Ефективність системи каналів розподілу продукції аграрного товаровиробника є визначальним чинником, що дозволяє трансформувати його технологічні зусилля в фінансові результати. Слід також відзначити її важливість і з точки зору забезпечення конкурентоспроможності господарюючих суб'єктів, мова про економічний аспект, що напругу проявляється через рівень реалізаційних цін, а побічно — формування тісних і довгострокових контактів з покупцями і клієнтами, які базуються на довірі, врахуванні інтересів один одного та взаємоповазі. Саме в періоди криз проявляються зазначені відносини, що допомагають діловим партнерам залишатися «на плаву» та пристосуватися до нових реалій. Підтвердженням даного твердження є моніторинг ситуації стосовно суб'єктів аграрного бізнесу, в яку вони потрапили з початком повномасштабної війни Російської Федерації проти України та подальшого розвитку подій. В даному контексті мова йде як про дрібних так і великих за масштабом діяльності товаровиробників.

Протягом двох перших десятиліть 21 століття в Україні сформувалася система виробництва сільськогосподарської продукції та її розподілу, що забезпечувала прибутковість господарської діяльності лівової частки товаровиробників та визначила їх місце в структурі аграрного бізнесу. Сприятливі природні та кліматичні умови ведення господарської діяльності, досить місткий внутрішній ринок, доступ на міжнародні продовольчі ринки, в першу чергу стосовно зернових і олійних культур (табл. 1), а також розвинута система каналів розподілу з відповідними інституціями стали тим базисом, що вивів сільське

господарство України на провідні позиції в її національній економіці. Істотним недоліком ситуації, що склалася можна вважати реалізацію експортного потенціалу галузі переважно за рахунок сировинної складової. З точки зору конкурентоспроможності стабільні умови функціонування аграрного ринку, як стосовно внутрішніх так і зовнішніх операцій, дозволили практично кожному товаровиробнику зайняти чітко окреслену нішу, в межах якої, за інших рівних умов, він одержував досить високий дохід, що в окремі роки міг бути значно вищим ніж 50% рентабельності. Таким чином, боротьба між ними в основному відбувалася за контроль над земельними ресурсами, як базисом аграрного виробництва.

В класичному розумінні стосовно аграрного бізнесу виділяють такі типові канали розподілу продукції [14,15], як прямі (збут переробним підприємствам, в рахунок плати за оренду паїв, населенню (фірмова торгівля)) та опосередковані (трейдером, заготівельним структурам, підприємцям). В практичній діяльності окремо взятий товаровиробник, дотримуючись обраної стратегії збуту, міг використовувати обидва підходи. При цьому обраний варіант реалізації продукції повинен був забезпечити не лише прийнятний рівень ціни, а й гарантувати можливість повторних комерційних операцій, тобто мова йде про стабільність та прогнозованість співпраці з діючими контрагентами за різних умов зовнішнього мікросередовища. Ключовими параметрами формування системи розподілу продукції аграрного виробника виступали наступні:

1. *Локація в якій розташовано виробництво продукції.* Віддаленість від великих населених пунктів і переробних підприємств визначає спеціалізацію аграріїв, а також орієнтацію на конкретного покупця. Особливо це стосується товарного портфелю овочевих та плодово-ягідних господарств (мова про продукцію з обмеженим терміном зберігання), що орієнтуються на прямі продажі міському населенню або профільному заводу. Крім того, даний критерій характеризує рівень логістичних витрат, що суттєво впливає на прибутковість операцій із реалізації продукції;

2. *Політика підприємства в сфері збуту.* Вибір каналу збуту значною мірою визначається термінами реалізації продукції та орієнтацією на конкретний сегмент покупців. Зазвичай невеликі виробники намагаються продавати продукцію безпосередньо «з поля», оскільки не мають власних сховищ і прагнуть отримати швидкий прибуток. Основними покупцями в такому випадку виступають або великі аграрні підприємства, розташовані поблизу, або дрібні торговці. Крім того, господарства населення та малі фермери часто надають перевагу продажу за готівку, що, наприклад, дає можливість занижувати реальні доходи, а отже зменшувати податкове навантаження або ж з інших причин. Великі агро-виробники також можуть реалізувати частину продукції безпосередньо «з поля», але здебільшого це зумовлено необхідністю погашення кредитів, що бралися під майбутній врожай для придбанням сільськогосподарської техніки, насіння, ЗЗР, добрив та ін. Ще одним варіантом таких дій виступає формування ресурсного забезпечення під наступний виробничий цикл. Важливим чинником при виборі каналу реалізації є також орієнтація підприємства на певну категорію бізнес-партнерів (переробні підприємства, роздрібні мережі, трейдери), що часто залежить від попереднього досвіду взаємодії, налагоджених ділових стосунків та репутації контрагента. Досить часто зустрічається ситуація коли аграрії вирощують окремі види продукції під замовлення із наперед обговореними умовами поставки. В даному випадку мова йде про нішеві культури (наприклад круп'яні), овочі, плоди та ягоди.

3. *Рівень спеціалізації виробника.* Незалежно від розміру земельного банку, на якому ведеться господарська діяльність, можна виділити багатогалузеві підприємства (широкий спектр позицій, що різняться за технологічними параметрами і потенційними покупцями) та ті, що працюють з однією або декількома спорідненими культурами. Для перших характерним є налагодження співпраці із широким колом спеціалізованих контрагентів, що передбачає формування різновекторної системи розподілу із

Таблиця 1

Експорт продукції рослинництва аграрного сектору України, млн. т

Продукція	2020/ 2021 МР	2021/ 2022 МР	2022/ 2023 МР	2023/ 2024 МР	2024/ 2025 МР	Середня питома вага експорту у обсягах виробництва за останні три періоди, %
Пшениця	16,413	18,741	16,894	18,402	15,723	75
Ячмінь	4,210	5,752	2,712	2,491	2,318	45
Кукурудза	22,596	23,535	29,228	29,389	21,963	90
Олія соняшникова	5,277	4,494	5,647	6,248	2,857	90
Соя	1,468	1,396	3,109	3,257	3,812	50
Ріпак	2,397	2,713	3,605	3,902	3,140	80

Джерело: узагальнено авторами на основі даних джерел [10–13]

використанням як прямих продажі так і залученням посередників. Натомість другі — обмежуються мінімальною кількістю вузькоспеціалізованих контактів (один-два).

4. *Обсяги виробництва конкретного виду продукції і її якісні параметри.* Наявність достатньої великих партій продукції дозволяє скоротити товаровиробникам кількість рівні каналу розподілу і тим самим одержати кращі цінові пропозиції. Це також вигідно і зернотрейдерам загальнонаціонального рівня та крупним переробним компаніям, оскільки вони економлять на логістичних витратах, послугах агентів, що представляють їх інтереси в регіонах. Натомість малі агровиробники змушені співпрацювати з регіональними комерційними посередниками. Це негативно впливає на їхню прибутковість, оскільки вартість експортно орієнтованих культур формується відповідно до світової ринкової кон'юнктури, а присутність додаткової ланки в ланцюгу збуту означає зменшення доходу виробника на користь посередника. Окрім цього, існує точка зору, що саме концентрація виробництва дозволяє забезпечити належну якість продукції та знизити її собівартість.

5. *Вид продукції та категорії споживачів.* Традиційно склалося, що всю продукцію рослинництва українських аграріїв можна умовно поділити на експортоорієнтовану та призначену для внутрішнього ринку. Основними контрагентами (табл. 2) стосовно реалізації кукурудзи на зерно, пшениці, ячменю, ріпаку та частково сої виступають, передусім, зернотрейдингові компанії, тоді як профільні переробні підприємства відіграють вагомий роль коли мова йде про круп'яні культури, насіння соняшнику та цукрові буряки. Традиційно також продукція зернових культур виступає в ролі еквіваленту при розрахунках товаровиробників з орендодавцями за користування земельними паями, проте спостерігається чітка переорієнтація останніх на грошові виплати. Щодо овочів, а також плодово-ягідної групи, то споживчий інтерес до них виявляють як суб'єкти харчової промисловості, так і торговельні мережі

та кінцеві споживачі (населення), що свідчить про багатоканальну структуру попиту на цю продукцію.

6. *досвід співпраці із діловими партнерами та рівень особистих відносин між особами, які приймають рішення про заключення договорів купівлі-продажу.* Особливо важливим даний критерій є для менеджменту дрібних та середніх товаровиробників, який представлено власниками бізнесу.

Побудована з врахуванням вище перерахованих чинників система каналів розподілу продукції окремо взятих аграрних товаровиробників трансформувалася за перших 20 років 21 століття в ефективну загальнонаціональну структуру, що забезпечувала до початку 2022 року прибуткове ведення агробізнесу всіх зацікавлених сторін та зводила до мінімуму рівень конкуренції між однотипними господарствами за покупця. Звичайно вона мала певні недоліки, такі як недосконалість логістичних ланцюгів, відсутність достатньої інформації про кон'юнктуру профільних ринків, труднощі з виходом на вторинний ринок продукції, висока частка тіньового обігу. Саме на усунення цих «вузьких» місць і було спрямовано зусилля всіх зацікавлених сторін.

Розпочаті Російською Федерацією в лютому 2022 року воєнні дії спричинили кризові явища, що мали негативний вплив на всі галузі національної економіки [8]. Проте, в перші місяці вторгнення одна з найбільш складних ситуацій склалася в аграрному секторі, коли через блокування доступу до світових продовольчих ринків в середині країни різко обвалилися ціни на експортоорієнтовані види продукції (в першу чергу кукурудзу на зерно і озиму пшеницю), а значне здорожчання логістики, під впливом втрати традиційних маршрутів, зробило ситуацію ще катастрофічнішою. Так, за лютий-червень 2022 року спад становив 45%, при умові, що на глобальному рівні спостерігався ріст у 15% [16]. В подальшому ситуація дещо стабілізувалася, проте рівень закупівельних цін, в країні де пропозиція збіжжя переважає внутрішній попит в рази, так і залишився досить низькими.

Таблиця 2

Структура каналів розподілу продукції рослинництва аграрних товаровиробників України, %

Продукція	Канали розподілу				
	переробним підприємствам	населенню, в т.ч. у рахунок оплати праці	орендна плата за паї	на ринку	комерційним організаціям
Зернові	10,3	0,1	2,1	0,3	87,2
Соняшник	36,3	0,0	0,1	0,1	63,5
Соя	28,3	0,0	0,0	0,1	71,6
Ріпак	12,1	0,0	0,0	0,0	87,9
Цукрові буряки	100	0,0	0,0	0,0	0,0
Овочі	34,7	1,1	0,0	4,5	59,7

Джерело: складено авторами за результатами опитування товаровиробників та моніторингу джерел в мережі Інтернет

За такого розвитку подій, в першу чергу, постраждала переважна більшість дрібних і середніх підприємств, що акцентували увагу лише на експортоорієнтованих видах продукції, оскільки ціни знаходилися на рівні собівартості або навіть нижче неї. Наслідком, згідно даних Світового банку [8], стало призупинення господарської діяльності на подальший робочий період понад 18% підприємств даних категорій до моменту часткової стабілізації середовища їх функціонування. Ситуацію для них також ускладнювала відсутність власних потужностей для зберігання, що могли б дозволити їм дочекатися більш прийнятних умов реалізації та зберегти необхідні якісні параметри продукції. Мінімізувати свої витрати, а отже залишитися більш конкурентоспроможними, вдалося лише тим господарствам, що за попередні роки змогли налагодити довготривалі, диверсифіковані, конструктивні ділові відносини із трейдерами та переробними підприємствами. Останнє дозволило товаровиробникам, хоча б частково, оперативного переорієнтуватися із зовнішнього на внутрішній ринок.

Наступною проблемою стало руйнування проміжних ланок в загальнонаціональній системі розподілу продукції, а саме припинення господарської діяльності рядом дрібних посередницьких структур/підприємств, що займали проміжну позицію між дрібним виробництвом та трейдерами загальнонаціонального масштабу / підприємствами харчової промисловості. Причин могло бути декілька, а саме

міграція працівників/власників за кордон, мобілізація до лав ЗСУ, не бажання працювати в збиток та інші.

Складнощі із збутом традиційних видів продукції змусили аграрних товаровиробників переглянути свою господарську стратегію та внести відповідні корективи в товарну політику, орієнтуючись на наявні та потенційно доступні канали розподілу. Наслідком для середнього бізнесу стала подальша диверсифікація напрямів діяльності з частковою переорієнтацією на внутрішнього споживача. Серед дрібних господарств досить часто спостерігалася повна зміна виробничого напрямку. Даний висновок частково підтверджують зміни в структурі посівних площ (табл. 3) як сільськогосподарських підприємств так і господарств населення. Крім того, свої корективи вносять військові дії і кліматичні зміни, що мають місце на території країни, змінюючи традиційні локації вирощування окремих культур. В даному контексті слід відмітити релокацію виробництва овочів відкритого ґрунту з території Херсонської та Запорізької областей в центральні та західні регіони. Проте, різкі зміни в обсягах та структурі виробництва конкретних видів продукції в регіонах, призводять до зростання попиту на відповідні потужності пов'язані із зберіганням, що і так є досить дефіцитними.

Забезпечення конкурентоспроможності українських аграріїв, що функціонують в складних умовах для яких характерним є високий ступінь

Таблиця 3

Структура посівних площ сільськогосподарських культур в Україні, %

Культури	2021 р.	2024 р.
Культури зернові та зернобобові	56,0	47,8
в т.ч. пшениця	25,0	21,1
кукурудза	19,2	17,4
ячмінь	8,7	6,1
жито	0,6	0,3
овес	0,6	0,7
гречка	0,3	0,4
сорго	0,2	0,1
просо	0,3	0,4
горох	0,9	0,9
Культури технічні	32,0	39,8
в т.ч. соя	4,5	11,4
ріпак озимий та кольза (ріпак ярий)	3,5	5,4
соняшник	22,9	21,3
буряк цукровий фабричний	0,8	1,1
Коренеплоди та бульбоплоди, культури овочеві та баштанні продовольчі	6,3	7,1
в т.ч. картопля	4,5	5,2
культури овочеві відкритого ґрунту	1,6	1,7
культури баштанні продовольчі	0,2	0,2
Культури кормові	5,4	5,2
Культури сільськогосподарські, всього	100,0	100,0

Джерело: розраховано авторами на основі даних джерела [17]

невизначеності, практично неможливо без стратегічного підходу до планування системи розподілу виробленої ними продукції. Цей процес має відбуватися із дотриманням ряду ключових принципів, зокрема: комплексного підходу, системності, забезпечення необхідними ресурсами, наявності альтернативних рішень, узгодженості та послідовності управлінських дій. Створення життєздатної логістичної системи, що базується на стратегічних рішеннях, дозволить господарюючим суб'єктам віднайти оптимальні варіанти руху товарних потоків, підвищити рентабельність бізнесу, мінімізувати транзакційні витрати. Враховуючи сезонні чинники в діяльності підприємств аграрної сфери, нестабільність ринкової кон'юнктури, наростаючий рівень конкуренції реалізація дій спрямованих на планування системи збуту буде виступати не лише інструментом адаптації, а й дозволить сформулювати успішну стратегію господарювання. Також, ми поділяємо позицію Ревенко О. В. та інших дослідників [18], згідно з якою забезпечення конкурентоспроможності підприємства у сучасних умовах потребує тісної інтеграції виробничого та маркетингового блоків, адже саме їх узгоджене функціонування створює передумови для стабільного та результативного ведення господарської діяльності як у період воєнних викликів, так і на етапі післявоєнного відновлення.

Однією з головних проблем аграрного виробництва в сфері збуту є відсутність у більшості підприємств можливості сформувати партії товару, що дозволили б їм стати учасниками вторинного ринку (біржова торгівля), в першу чергу стосовно експортоорієнтованих культур, а також претендувати на кращі цінові пропозиції. Виходом в цій ситуації могла б стати участь товаровиробників у кооперативних структурах стосовно тих видів продукції, відносно яких є така потреба. Актуальність такого кроку присутня, як для дрібного бізнесу так і великотоварних підприємств відносно товарних позицій, що вважаються не ключовими для них. Проте, високий ступінь недовіри (з різних причин) менеджменту господарств до подібних ініціатив, незважаючи на позитивний іноземний досвід, стримує розвиток обслуговуючої кооперації в аграрній сфері. На наше переконання, в даному питанні державні інституції повинні виступити каталізаторами розвитку кооперації, через реалізацію відповідних організаційних аспектів та формування системи мотиваційних інструментів для потенційних учасників.

Позитивно на реалізацію збутового потенціалу господарства впливає його участь у галузевих асоціаціях [19], що забезпечують своїм членам не лише юридичну підтримку, а й надають актуальну інформацію щодо ринкової кон'юнктури, впровадження інновацій, можливостей підвищення кваліфікації персоналу тощо.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Наявність у аграрного підприємства ефективної системи каналів розподілу продукції є ключовим елементом трансформації його виробничого потенціалу у фінансові результати та важливим чинником забезпечення конкурентоспроможності. Реалізація якісної стратегічної побудови збутової політики зумовлює не лише прийнятний рівень реалізаційних цін, але й забезпечує формування стабільних, довготривалих відносин із бізнес-партнерами, що набуває особливої цінності в умовах воєнної нестабільності та періодів економічної турбулентності.

Сформована в Україні протягом довоєнного періоду загальнонаціональна система розподілу продукції, що орієнтувалася на запити внутрішніх та зовнішніх покупців, сприяла формуванню індивідуальних збутових траєкторій товаровиробників виходячи із їх стратегії, масштабу бізнесу, виробничої спеціалізації та інших чинників. Проте російська агресія призвела до деструкції сталих механізмів збуту через блокування експортної логістики, стрімке падіння цін, часткову втрату виробничих потужностей і т.д. За такого розвитку подій найбільш вразливими виявилися дрібні та середні виробники, орієнтовані на сировинну модель експорту. Частина з них змушена була переорієнтувати свій бізнес, а отже переглянути підходи стосовно збуту продукції, як в контексті залучення нових ділових партнерів, так і політики.

Стратегічне планування системи розподілу продукції виступає необхідною умовою ефективної адаптації аграрного підприємства до сучасних викликів і забезпечення його економічної стабільності у довгостроковій перспективі. Воно повинне спиратися на принципи комплексності, ресурсної забезпеченості, системності, альтернативності та послідовності дій. Інтеграція виробничої та маркетингової функцій — важлива передумова стійкого розвитку, що формує єдину логіку управління збутом і сприяє формуванню синергії між технологічними інноваціями та запитами ринку. Важливим аспектом розвитку збутової діяльності товаровиробників, не залежно від масштабів їх бізнесу, є активна участь у кооперативному галузевому русі та профільних асоціаціях.

Отже, в умовах війни та глобальних трансформацій аграрного ринку, стратегічно орієнтоване формування каналів розподілу продукції виступає не лише інструментом збереження економічної життєздатності аграрних підприємств, а й чинником забезпечення на належному рівні національної продовольчої безпеки та економічної стабільності країни загалом.

Подальші дослідження передбачають обґрунтування теоретичних і практичних аспектів формування та розвитку системи розподілу продукції аграрних товаровиробників в контексті забезпечення їх конкурентоспроможності.

Література

1. Волкова Н., Мехтієв Р., Попадін Є. Ключові аспекти конкурентоспроможності та якості продукції аграрних підприємств в умовах воєнної агресії. *Економіка та суспільство*. 2023. (54). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-10>.
2. Ігнатенко М.М., Леваєва Л.Ю., Астаф'єв А.О., Розовик О.Г. Управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств в умовах війни. *Агросвіт*. 2024. № 7. С. 23–31.
3. Токар К.С. Оцінка конкурентоспроможності аграрних підприємств Вінницького регіону в умовах сталого розвитку. *Економічний простір*. 2024. № 189. С. 75–80.
4. Багорка М.О., Кузовенко В.В. Конкурентоспроможність аграрних підприємств як основний складник їх адаптації до сучасних умов агробізнесу. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом*. Економічні науки. 2024. № 3 (75). С. 106–113.
5. Хаєцька О.П. Конкурентоспроможність аграрних підприємств в умовах інноваційного середовища. *Бізнес-навігатор*. 2022. Вип. 2 (69), С. 101–107.
6. Цебро Я. Управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств: виклики та шляхи вирішення. *Підприємництво та інновації*. 2024. (32). С. 217–221. <https://doi.org/10.32782/2415-3583/32.33>
7. Томчук, О., Поліщук, Н. 2024. Проблеми конкурентоспроможності аграрних підприємств України під час воєнного стану. *Економіка і організація управління*. (Лют. 2024). С. 49–58. <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2023.4.6>.
8. Пенькова О.Г., Харенко А.О. Маркетинговий аналіз середовища функціонування аграрних підприємств. *Вісник аграрної науки Причорномор'я*. 2023. Том 27, № 2. С. 28–40.
9. Жалдак Г.П., Мамаджанов А.Р. Напрями та методи оцінки рівня конкурентоспроможності підприємств. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2022. № 22. С. 52–59.
10. Broyaka A. Ukrainian Grain and Oilseed Markets after Three Years of Resilience. URL: https://www.agmanager.info/sites/default/files/pdf/Broyaka_Ukraine_04-16-25.pdf (дата звернення: 10.07.2025).
11. Шевчук І. У 2024/25 МР експорт зерна з України впав на понад 10 млн. у порівнянні з попереднім сезоном. URL: <https://elevatorist.com/novosti/20678-u-2024-25-mr-eksport-zerna-z-ukrayini-vpav-na-ponad-10-mln-t-nij-minulogo-sezonu-uz> (дата звернення: 13.07.2025).
12. Експорт ріпаку з України у 2024/25 МР скоротився до трирічного мінімуму. URL: <https://www.apk-inform.com/uk/news/1549071> (дата звернення: 20.07.2025).
13. Підсумки сезону 2024/2025: експорт зернових та олійних — 46,7 млн. т. URL: <https://uga.ua/news/pidsumky-sezonu-2024-2025-eksport-zernovyh-ta-olijnyh-46-7-mln-t/> (дата звернення: 19.07.2025).
14. Муштай В.А., Горян Я.С. Організація раціональної системи розподілу сільськогосподарської продукції. *Інфраструктура ринку*. 2018. № 23. С. 117–123.
15. Сєвідова І., Лещенко Л. Аналіз ефективності різних каналів реалізації продукції сільськогосподарських підприємств. URL: http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/32756/2/GEB_2020v65n4_Sievidova_I-Analysis_of_the_efficiency_60-67.pdf (дата звернення: 21.07.2025).
16. Агросектор України: вплив війни та перспективи відновлення. URL: <https://dlf.ua/ua/agrosector-ukrayini-vpliv-vijni-ta-perspektivi-vidnovlennya/> (дата звернення: 22.07.2025).
17. Посівні площі сільськогосподарських культур в Україні за їх видами (2021р. та 2024р.). *Державна служба статистики України*. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2019/sg/ppsgk/arh_ppsgk_u.html (дата звернення: 20.07.2025).
18. Ревенко О.В., Ларіна Т.Ф., Іванова В.О. Розвиток конкурентних переваг аграрного підприємства: сучасні виклики та питання цифровізації. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9, № 3. С. 75–79.
19. Голобородько Я.О. Формування конкурентних переваг сільськогосподарських підприємств та напрями підвищення їх конкурентоспроможності. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2018. № 3. С. 55–62.

References

1. Volkova, N., Mekhtiev, R., & Popadin, Ye. (2023). Kliuchovi aspekty konkurentospromozhnosti ta yakosti produktii ahrarnykh pidpriemstv v umovakh voiennoi ahresii. *Ekonomika ta suspilstvo*, (54). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-10> [in Ukrainian].
2. Ihnatenko, M.M., Levaieva, L.Iu., Astafiev, A.O., Rozovyk, O.H. (2024) Upravlinnia konkurentospromozhnistiu ahrarnykh pidpriemstv v umovakh viiny. *Ahrosvit*, vol. 7, pp. 23–31 [in Ukrainian].
3. Tokar, K.S. (2024) Otsinka konkurentospromozhnosti ahrarnykh pidpriemstv Vinnytskoho rehionu v umovakh staloho rozvytku. *Ekonomichnyi prostir*. vol. 189, pp. 75–80 [in Ukrainian].
4. Bahorka, M.O., Kuzovenko, V.V. (2024) Konkurentospromozhnist ahrarnykh pidpriemstv yak osnovnyi skladnyk yikh adaptatsii do suchasnykh umov ahrobiznesu. *Naukovi pratsi Mizhrehionalnoi Akademii upravlinnia personalom*. Ekonomichni nauky, vol. 3 (75), pp. 106–113 [in Ukrainian].
5. Khaietska, O.P. (2022) Konkurentospromozhnist ahrarnykh pidpriemstv v umovakh innovatsiinoho seredovyscha. *Biznes-navihator*, vol. 2 (69), pp. 101–107 [in Ukrainian].

6. Tsebro, Ya. (2024). Upravlinnia konkurentospromozhnistiu ahrarnykh pidpriemstv: vyklyky ta shliakhy vyrishennia. *Pidpriemnytstvo ta innovatsii*, vol. 32, pp. 217–221 [in Ukrainian].
7. Tomchuk, O., Polishchuk, N. (2024) Problemy konkurentospromozhnosti ahrarnykh pidpriemstv Ukrainy pid chas voiennoho stanu. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia*, vol. (Liut. 2024), pp. 49–58 [in Ukrainian].
8. Penkova, O. H., Kharenko, A. O. (2023) Marketynhovyi analiz seredovyshcha funktsionuvannia ahrarnykh pidpriemstv. *Visnyk ahrarnoi nauky Prychornomoria*, vol. 2, pp. 28–40 [in Ukrainian].
9. Zhaldak, H. P., Mamadzhanov, A. R. Napriamy ta metody otsinky rivnia konkurentospromozhnosti pidpriemstv. *Ekonomichni visnyk NTUU «Kyivskiy politekhnichnyi instytut»*, vol. 22, pp. 52–59 [in Ukrainian].
10. Broyaka A. Ukrainian Grain and Oilseed Markets after Three Years of Resilience. Available at: https://www.ag-manager.info/sites/default/files/pdf/Broyaka_Ukraine_04-16-25.pdf.
11. Shevchuk, I. U 2024/25 MR eksport zerna z Ukrainy vpav na ponad 10 mln u porivnianni z poperednim sezonom. Available at: <https://elevatorist.com/novosti/20678-u-2024-25-mr-eksport-zerna-z-ukrayini-vpav-na-ponad-10-mln-t-nij-minulogo-sezonu-uza> [in Ukrainian].
12. Eksport ripaku z Ukrainy u 2024/25 MR skorotyvsia do tryrichnoho minimumu. Available at: <https://www.apk-inform.com/uk/news/1549071> [in Ukrainian].
13. Pidsumky sezonu 2024/2025: eksport zernovykh ta oliinykh — 46,7 mln t. [in Ukrainian].
14. Mushtai, V. A., Horian, Ya. S. (2018) Orhanizatsiia ratsionalnoi systemy rozpodilu silskohospodarskoi produktsii. *Infrastruktura rynku*, vol. 23, pp. 117–123 [in Ukrainian].
15. Sievidova, I., Leshchenko, L. Analiz efektyvnosti riznykh kanaliv realizatsii produktsii silskohospodarskykh pidpriemstv. Available at: http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/32756/2/GEB_2020v65n4_Sievidova_I-Analysis_of_the_efficiency_60-67.pdf [in Ukrainian].
16. Ahrosektor Ukrainy: vplyv viiny ta perspektyvy vidnovlennia. Available at: <https://dlf.ua/ua/agrosektor-ukrayini-vplyv-vijni-ta-perspektivi-vidnovlennya/> [in Ukrainian].
17. Posivni ploschi silskohospodarskykh kultur v Ukraini za yikh vydamy (2021r. ta 2024r.). *Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy*. Available at: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2019/sg/ppsgk/arh_ppsgk_u.html [in Ukrainian].
18. Revenko, O. V., Larina, T. F., Ivanova, V. O. (2024) Rozvytok konkurentnykh perevah ahrarnoho pidpriemstva: suchasni vyklyky ta pytannia tsyfrovizatsii. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky*, vol. 3, pp. 75–79 [in Ukrainian].
19. Holoborodko, Ya. O. (2018) Formuvannia konkurentnykh perevah silskohospodarskykh pidpriemstv ta napriamy pidvyschennia yikh konkurentospromozhnosti. *Aktualni problemy innovatsiinoi ekonomiky*, vol. 3, pp. 55–62 [in Ukrainian].

НАУКОВЕ ФАХОВЕ ВИДАННЯ

МІЖНАРОДНИЙ НАУКОВИЙ ЖУРНАЛ «ІНТЕРНАУКА».

Серія: «Економічні науки»

INTERNATIONAL SCIENTIFIC JOURNAL «INTERNAUKA».

Series: «Economic sciences»

№ 7 (99)

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 31.07.2025. Формат 60×84/8

Папір офсетний. Гарнітура NewCenturySchoolbook. Друк офсетний.

Умовно-друкованих аркушів 20,46. Тираж 100. Замовлення № 221.

Ціна договірна. Надруковано з готового оригінал-макета.

Надруковано у видавництві

ТОВ «Центр учбової літератури»

вул. Лаврська, 20, м. Київ

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи
до державного реєстру видавців, виготівників і розповсюджувачів
видавничої продукції ДК № 2458 від 30.03.2006 р.