

ISSN 1817-3772



ЕКОНОМІЧНИЙ ВІСНИК ДОНБАСУ

науковий журнал

2026

№ 1 (83)

Київ – Полтава

Економічний вісник Донбасу Economic Herald of the Donbas

Науковий журнал № 1 (83) 2026

Заснований у 2004 році
Виходить чотири рази на рік

Ідентифікатор медіа R30-02652

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

Журнал внесено до Переліку наукових фахових видань України (категорія «Б»)
(наказ Міністерства освіти і науки України № 627 від 14 травня 2020 р.).

Науковий профіль видання (назва кластеру): Економічні перетворення, бізнес та адміністрування.
Спеціальності: C1 – Економіка та міжнародні економічні відносини (за спеціалізаціями); C3 – Міжнародні відносини;
D1 – Облік і оподаткування; D2 – Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок; D3 – Менеджмент;
D4 – Публічне управління та адміністрування; D5 – Маркетинг; D7 – Торгівля; J3 – Туризм та рекреація.

Рекомендований до друку рішеннями Вчених рад

Інституту економіки промисловості НАН України (протокол № 3 від 09.03.2026 р.)
Луганського національного університету імені Тараса Шевченка (протокол № 8 від 27.02.2026 р.)

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

Видання індексується вільно доступною системою GoogleScholar.

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

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

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

Засновники:

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

Редакційна колегія:

Головний редактор

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

Заступник головного редактора

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

Відповідальний секретар

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

Члени колегії:

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

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

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

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

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

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

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

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

Юрій Харазішвілі, доктор економічних наук, професор (Київ, Україна)

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

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

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

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

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

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

ЗМІСТ

НАУКОВІ СТАТТІ

Макроекономіка, економічна теорія та історія

1. Сердюк О. С., Ануфрієв М. Ю. Агентська проблема та розвиток бізнес-асоціацій у корпоративному середовищі 4
2. Остапенко В. В. Економічна футурологія як науковий напрям: сутність, підходи, інструменти 13
3. Омеляненко О. М. Формування інструментарію промислової політики на основі ідей неортодоксальних економічних шкіл 20
4. Чорна О. А., Коритько Т. Ю. Структурні проблеми та диспропорції розвитку промисловості України 35
5. Ус Г. О., Марцішевський Б. Р. Використання економіко-математичних методів і моделей в досягненні глобалізаційних цілей зеленої економіки та управлінні екологічним розвитком біоресурсів аграрного сектору 48
6. Хандій О. О. Безпекові та екологічні ризики інноваційного розвитку промисловості України в контексті забезпечення економічної безпеки та переходу до Індустрій 4.0 і 5.0 57

Міжнародна та регіональна економіка

7. Малишко С. О. Місто як суб'єкт економічних і соціальних відносин в корпоративному середовищі 68
8. Височин В. В. Особливості оцінки організаційної структури та бізнес-процесів підприємств галузі індустрії гостинності 76
9. Сущенко О. М., Куліш Г. І. Стале та стійке повосенне відновлення на місцевому рівні 85
10. Гуцалюк О. М., Бондар Ю. А., Наволокіна А. С., Пузік О. М. Економічна політика просторового розвитку територій: корпоративізація міських систем як інструмент смарт-спеціалізації в стратегічному плануванні, маркетингу та управлінні 91
11. Кухар В. В., Мойсєненко К. Є., Малій Х. В. Кластеризація партнерств університету як інструмент управління взаємодією в моделі «Education–Science–Industry» 100
12. Таранич А. В., Хаджинов І. В. Стратегічні й інституційні аспекти реалізації політики маркетингу територій в органах місцевого самоврядування 107

Фінанси

13. Стецюк П. А., Бабушкін Ю. С. Стратегічні аспекти забезпечення фінансової стійкості підприємства 115
14. Петрова І. П. Нормативно-правові засади інвестиційної складової промислової політики України в парадигмі Індустрій 4.0/5.0 121

Маркетинг і логістика

15. Зайвий А. В. Вектори підвищення адаптивності та конкурентоспроможності підприємств корпоративного сектору в умовах нестабільності 129
16. Терещенко М. В. Динаміка розвитку афіліат-маркетингу в корпоративних партнерських відносинах: ключові гравці та ринки 139
17. Ткаченко А. М., Межеріцький Д. А. Механізми зниження інноваційно-інвестиційних ризиків у конфліктній економіці: досвід України 149

Менеджмент

18. Коптєва Г. М. Інтеграція принципів ESG у бізнес-модель підприємств роздрібної торгівлі: вплив на управління ризиками та економічну безпеку 159
19. Смаглюк І. В. Критерії, показники та індикатори оцінювання організаційно-економічного розвитку корпоративних структур бізнесу 165
20. Шкрабак І. В., Латишева О. В. Управління змінами на українських підприємствах при впровадженні проєктів сталого розвитку в контексті євроінтеграційних трендів «зеленого переходу» бізнесу 174
21. Пілецька С. Т., Ахмедлі А. М. Чинники та загрози соціально-економічної безпеки підприємства в умовах глобалізації 182

Менеджмент інновацій

22. Шерстюк Р. П., Островська Г. Й. Розвиток конкурентного потенціалу промислових підприємств у контексті формування організаційно-економічного механізму інноваційного управління 188

Менеджмент персоналу

23. Середа Г. В. Людинозамінні технології як напрямок підвищення продуктивності праці в гірничо-металургійному комплексі 196

Цифрова економіка та інформаційні технології

24. Рібейро Рамос О. О. Формування стратегії розвитку цифрового маркетингу організації роздрібної торгівлі 204
25. Циба А. М. Інформаційні потоки та аналітичні процеси в корпоративно інтегрованих управлінських системах 213
26. Милин Ю. В. Особливості адаптивного управління реалізацією SMART-стратегії в умовах цифрової трансформації 220
27. Тельнова Г. В. Інтелектуальні методи та цифрові інструменти ринкової аналітики 229
28. Логвіненко Б. І. Передумови впровадження інтелектуальних колаборативних систем у національну промисловість: роль екосистеми talent-data-infrastructure 236

Відновлення економіки

29. Азьмук Н. А. Екосистема економічного відновлення України: координація державних політик у парадигмі Індустрії 5.0 246

Олександр Сергійович Сердюк,

д-р екон. наук, старший дослідник,

ORCID 0000-0003-3049-3144

e-mail: oleksandrserdyk@ukr.net;

Максим Юрійович Ануфрієв,

канд. екон. наук, докторант,

ORCID 0009-0003-7954-1554

e-mail: amu.dcci@gmail.com

Інститут економіки промисловості НАН України, м. Київ

АГЕНТСЬКА ПРОБЛЕМА ТА РОЗВИТОК БІЗНЕС-АСОЦІАЦІЙ У КОРПОРАТИВНОМУ СЕРЕДОВИЩІ

Постановка проблеми. Сучасна економіка характеризується домінуванням корпоративних форм бізнесу, у межах яких процес ухвалення рішень відокремлений від права власності на капітал. Бізнес-асоціації, що історично виконували функції координації інтересів власників, дедалі частіше представляють позиції професійного управлінського корпусу. Це зумовлює складні трансформації у природі їхньої діяльності: від захисту приватних прав і торгових привілеїв до формування стратегічних рамок економічної політики та моделей взаємодії з державою.

Разом із тим виникає ризик викривлення мотивації тих, хто приймає ключові управлінські рішення від імені корпоративних структур. Практика останніх десятиліть показала, що в умовах фінансових ринків, які швидко змінюються, управлінці можуть орієнтуватися не стільки на довгострокову стабільність, скільки на досягнення короткострокових показників ефективності. Найбільш яскраво ця тенденція проявилася під час глобальної фінансової кризи 2008 року, коли стратегічні прорахунки великих фінансових корпорацій були зумовлені не лише зовнішніми факторами, а й внутрішнім конфліктом інтересів між власниками капіталу та топменеджментом.

Відтак постає необхідність глибшого дослідження механізмів, що пояснюють природу таких суперечностей та їхній вплив на діяльність бізнес-асоціацій у корпоративному середовищі. Це завдання є особливо актуальним з огляду на пошук інституційних рішень, які дозволяють мінімізувати подібні ризики та підвищити стійкість економічних організацій у довгостроковій перспективі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика агентських відносин і їхнього впливу на корпоративне управління тривалий час перебуває в центрі наукових дискусій. Класичні праці М. Дженсена та В. Меклінга [1] та К. Айзенгардт [2] заклали теоретичний фундамент аналізу агентських витрат,

проте подальший розвиток економіки поставив питання про межі їх застосування. Д. Банд [3] ще на початку 1990-х вказував, що агентська теорія не може вичерпно пояснити складні процеси корпоративного управління, що потребують врахування організаційного й інституційного контексту. У цьому напрямі важливим є внесок Р. Агілери та співавторів [4], які показали необхідність порівняльного аналізу моделей корпоративного управління у різних країнах.

Останні роки позначилися зростанням інтересу до емпіричного виміру агентської проблеми. Так, В. Кханделвал [5] провів бібліометричний аналіз понад 700 наукових статей і дійшов висновку, що ключовим викликом залишається пошук механізмів узгодження інтересів акціонерів та менеджменту. М. Аль-Фар'ян [6] акцентує на зв'язку агентських проблем із проявами корупції, що суттєво ускладнює забезпечення ефективності корпоративного управління. Схожі висновки отримує Б. Панда [7], який узагальнив сучасні результати досліджень, підкресливши актуальність пошуку нових методів зменшення агентських витрат у глобалізованій економіці.

У контексті перехідних економік, зокрема України, значний внесок зробили В. Жека та В. Зелений [8]. Їхні дослідження показали, що якість корпоративного управління прямо впливає на ефективність підприємств, проте механізми контролю власників за топменеджментом часто залишаються слабкими. Це робить прояви агентської проблеми особливо відчутними в умовах трансформаційних ринків.

Водночас у науковій літературі зберігається дискусія щодо меж впливу агентських відносин. З одного боку, окремі автори вбачають у них ключовий фактор пояснення структури власності та управління. З іншого боку, існує позиція, що корпоративні інститути слід розглядати ширше, ураховуючи



роль бізнес-асоціацій, які акумулюють і представляють інтереси різних груп учасників. Проте досліджень, що безпосередньо аналізують трансформацію бізнес-асоціацій під впливом агентської проблеми, поки небагато.

Таким чином, незважаючи на значний науковий доробок, недостатньо вивченими залишаються питання того, яким чином агентська проблема проявляється не лише у межах окремої корпорації, а й у діяльності бізнес-асоціацій. Потребує подальшого аналізу те, як конфлікт інтересів між власниками капіталу та найманим управлінським корпусом трансформує характер колективних дій асоціацій та впливає на їхню стійкість у корпоративному середовищі. Саме цим аспектам присвячене дане дослідження.

Метою статті є виявлення історичних та інституційних закономірностей актуалізації агентської проблеми у бізнес-асоціаціях, а також аналіз її впливу на трансформацію функцій цих організацій у корпоративному середовищі та пов'язаних із цим змін у структурі стимулів і трансакційних витрат.

Викладення основного матеріалу дослідження. Перші бізнес-асоціації з'явилися ще у середньовіччі та були пов'язані з розвитком вільних міст. Їхнє виникнення значною мірою стимулювалося політикою європейських монархів, які, створюючи нові економічні центри, прагнули послабити вплив феодалів. Водночас важливу роль відігравали й внутрішні чинники: зростання міського населення, розвиток ремесел і торгівлі, потреба громад у самоврядуванні та захисті економічних інтересів. У цьому контексті ранні бізнес-асоціації ставали організаційною основою міських спільнот, формуючи правила економічної взаємодії та забезпечуючи колективне відстоювання прав підприємців.

Гільдії та цехи постали як перші інституційні форми підприємницьких організацій, що виконували функції саморегулювання. Вони визначали умови доступу до професії, регламентували виробничі стандарти та ціни, організовували професійну підготовку і сприяли передаванню знань між поколіннями. Поряд із цим такі об'єднання виконували й соціально-політичні функції, адже через них міські громади вибудовували відносини з місцевими правителями та забезпечували баланс інтересів між містом і монархічною владою.

З розвитком міжнародної торгівлі з'являються купецькі союзи, які значно розширили масштаби колективної взаємодії підприємців. Найвідомішим прикладом є Ганзейський союз (XIII–XVII ст.), що виконував не лише економічні, а й дипломатичні та навіть військово-політичні функції, виступаючи впливовим актором європейської політики. Таким чином, ранні форми підприємницьких об'єднань поступово трансформувалися у важливий інститут середньовічного міста, який регулював ринкові

відносини, підтримував розвиток торгівлі та сприяв зростанню автономії міських громад у їхніх відносинах із феодалською та монархічною владою.

Тенденції розвитку ринкових відносин у Західній Європі у XVII–XVIII ст. дедалі очевидніше демонстрували переваги вільного підприємництва. Це сприяло поступовому зміщенню акцентів економічної думки від меркантилізму¹ [9] та фізіократії² [10] до класичної політичної економії, яка обґрунтовувала принципи економічної свободи та саморегуляції ринку. У 1776 році Адам Сміт у своїй фундаментальній праці «Дослідження про природу і причини багатства народів» [11] заклав підвалини розуміння індивідуальних стимулів економічних агентів – передусім підприємців і власників капіталу. Він наголошував, що прагнення кожного з них до особистої вигоди не є руйнівним для суспільства, а навпаки – через механізм конкуренції та обміну сприяє зростанню суспільного добробуту. Саме цей механізм Сміт описав метафорою «невидимої руки ринку», яка координує індивідуальні дії у напрямі узгодження приватних і загальних інтересів.

Таким чином, класична політична економія зробила акцент на ролі підприємця як важливого агента економічного процесу. Якщо меркантилісти розглядали головним джерелом багатства торгівлю, а фізіократи – сільське господарство, то Сміт довів, що саме виробнича діяльність, спрямована на задоволення суспільних потреб, є базою для стійкого економічного зростання. Це стало якісним кроком уперед у розумінні природи економічного розвитку та визначило інтелектуальні основи для подальших досліджень Давіда Рікардо й інших представників класичної школи.

Бізнес-асоціації у цьому випадку, як представники інтересів власників капіталу, відігравали роль інституцій, що забезпечували колективне відстоювання приватних економічних стимулів. Вони стали своєрідним механізмом організації підприємців, який дозволяв їм впливати на формування економічної політики, узгоджувати спільні дії та захищати права власності. Якщо на індивідуальному рівні Сміт пояснював гармонізацію приватних і суспільних інтересів через «невидиму руку ринку», то на колективному рівні цю функцію почали виконувати бізнес-асоціації, які виступали посередником між державою та підприємницьким середовищем.

У добу індустріалізації у Західній Європі (XIX ст.) діяльність бізнес-асоціацій зазнала суттєвої трансформації. Поряд із традиційним захистом торгових привілеїв своїх членів усе більшого значення почало набувати відстоювання економічної політики, спрямованої на підтримку нових форм промислового виробництва. Зростання фабричної індустрії, розвиток машинобудування та формування масових ринків вимагали нових інституційних

¹ Економічна доктрина, яка вбачала головне джерело багатства держави у зовнішній торгівлі та накопиченні благородних металів (золота і срібла).

² Економічна доктрина, яка вважала, що єдиним джерелом національного багатства є сільське господарство, оскільки лише воно створює «чистий продукт» понад витрати виробництва.

механізмів взаємодії між підприємцями та державою. У цих умовах бізнес-асоціації поступово перетворювалися з організацій локальної координації на канали колективного впливу на економічну політику урядів.

У Великій Британії ця тенденція проявлялася у посиленні ролі торгово-промислових палат, які стали ключовими посередниками між бізнесом та парламентом. Вони активно брали участь у виробленні законодавства у сферах торгівлі, транспорту та фінансів, захищали інтереси промисловців у питаннях зниження митних тарифів і водночас сприяли розвитку транспортної інфраструктури [12]. Подібні процеси відбувалися і в Німеччині, де торгово-промислові палати другої половини XIX ст. виступали рушійною силою у просуванні інвестицій у залізничне будівництво, стандартизацію технічних процесів і підтримку промислового виробництва на тлі становлення Німецької імперії.

У свою чергу Франція вирізнялася активним розвитком галузевих спілок промисловців, що об'єднували власників підприємств у текстильній, вугільній та металургійній промисловості. Ці організації намагалися безпосередньо впливати на державну політику, зокрема у сфері тарифного регулювання й інвестицій у транспортну інфраструктуру. Вони також виконували функцію посередника у діалозі між підприємцями та урядом, сприяючи гармонізації приватних інтересів бізнесу з державними завданнями модернізації економіки [13].

У Сполучених Штатах Америки процеси інституціоналізації бізнес-асоціацій відбувалися ще динамічніше. На тлі швидкого промислового зростання та розбудови залізничної мережі виникали численні торгові палати й галузеві об'єднання. Їхня діяльність виходила за межі класичного захисту комерційних інтересів: вони активно сприяли впровадженню інновацій, стандартизації виробництва та надавали підприємцям інформаційну підтримку. Важливою сферою їхнього впливу стало лобіювання державних інвестицій у транспорт, комунікації та освіту, що створювало сприятливе середовище для розвитку підприємництва [14].

Таким чином, незалежно від національних відмінностей, у XIX ст. бізнес-асоціації у провідних країнах світу поступово відходили від вузького захисту торгових привілеїв і перетворювалися на потужні інститути індустріальної епохи. Вони дедалі більше орієнтувалися на формування економічної політики, яка забезпечувала розвиток промисловості, модернізацію інфраструктури та впровадження інновацій, поєднуючи приватні інтереси підприємців із завданнями національного економічного зростання.

Відтак, до початку XX ст. бізнес-асоціації представляли собою своєрідні «клуби власників капіталу», які, керуючись мотивами примноження власних статків, приймали узгоджені рішення, виходячи із розуміння комплексного інтересу власного бізнесу. Тобто кожен із них, як власник капіталу, намагався застосувати його із максимальною користю для

себе, виходячи із власної шкали цінностей. На цьому тлі почала набувати популярності суспільна етика, підтримувана послідовниками класичної економіки, яка захищала право підприємців на накопичення капіталу відповідно до власних інтересів. Зокрема Джон Стюарт Мілль наголошував, що «індустрія і ощадливість не можуть існувати за відсутності передбачувальної впевненості, що ті, хто працює та ощадливо поводить себе, матимуть можливість насолоджуватися плодами своєї праці. І одним із найстійкіших наслідків такої безпеки є значне зростання як виробництва, так і накопичення» [15, с. 59].

Не зважаючи на те, що на початку доби індустріалізації власники капіталу представляли собою рушійну силу економічного прогресу, із розвитком технологій і масштабування виробництва їхні можливості у створенні індивідуального конкурентного бізнесу ставали дедалі меншими. Нові проекти вимагали дедалі більше коштів, які перевищували ресурси навіть найбагатших підприємців. Це обумовило поширення корпоративних моделей організації бізнесу, які передбачали концентрацію фінансових ресурсів багатьох інвесторів у межах єдиної структури. На відміну від індивідуального підприємництва, така форма давала змогу мобілізувати значні обсяги капіталу, необхідні для розвитку промисловості, будівництва залізниць, освоєння нових технологій та розширення ринків збуту. Корпоративні утворення поєднували інтереси численних учасників і забезпечували їм вигоди від спільної діяльності, які було складно досягнути в умовах ізольованих підприємницьких ініціатив.

Принципи функціонування корпоративної моделі ґрунтувалися на формалізації відносин між учасниками та запровадженні чітких правил розподілу прибутку і ризиків. Важливим її елементом стала обмежена відповідальність, що дозволяла інвесторам ризикувати лише вкладеним капіталом і тим самим знижувала їхні потенційні втрати у випадку невдачі проєкту. Це створювало потужні стимули для залучення все більшої кількості дрібних і середніх акціонерів, роблячи корпорації стійкішими до економічних коливань і менш залежними від фінансових можливостей окремих великих власників.

Проте, попри переваги інвестиційного характеру, корпоратизація підприємств призвела до відокремлення права власності від управління. У новому утворенні роль власника капіталу зводилася переважно до надання фінансових ресурсів і отримання частки прибутку у вигляді дивідендів. Його функції обмежувалися участю в загальних зборах акціонерів, де ухвалювалися стратегічні рішення, пов'язані з обранням ради директорів, затвердженням звітів та визначенням загальних напрямів діяльності компанії. Власник ставав радше інвестором, ніж безпосереднім організатором виробничого процесу, поступово відходячи від щоденного впливу на операційну діяльність.

Директори та управлінський апарат, своєю чергою, перебирали на себе практично всю повноту

обов'язків із координації виробництва, фінансів і кадрової політики. Саме вони розробляли стратегії розвитку, визначали напрями капіталовкладень, здійснювали контроль за використанням ресурсів і налагоджували комунікацію з державними структурами та партнерами. Вони виступали посередниками між численними власниками капіталу та самим підприємством, забезпечуючи узгодженість інтересів інвесторів і потреб виробництва. Таким чином, у межах корпоративної моделі управління відбулося формування професійного класу найманих керівників, функції яких полягали у забезпеченні стабільності та довгострокової прибутковості компанії.

Однак саме в цій точці виникла суперечність між інтересами власників капіталу та найманих директорів. Власники прагнули стабільного зростання вартості своїх інвестицій і довгострокової прибутковості, тоді як директори були зацікавлені у збереженні власних позицій та винагород, які часто залежали від короткострокових фінансових показників. Це породжувало ситуацію, коли стратегічні рішення ухвалювалися не завжди на користь довгострокового розвитку компанії, а радше з огляду на швидку демонстрацію результатів перед акціонерами та ринком. У результаті корпоративна модель управління, попри свою ефективність у концентрації ресурсів, закладала нові конфлікти інтересів, які стали предметом уваги економічної науки вже у ХХ ст.

Проте вже на ранньому етапі становлення корпоративної моделі індивідуальна підприємницька діяльність поступово почала поступатися кооперативним формам, в економічній науці з'явилися нові напрями, покликані пояснити й обґрунтувати ефективність цих виробничих тенденцій. Саме в цей період сформувалась неокласична школа, яка, на відміну від класиків, переносила увагу з підприємця-власника на індивіда як універсального економічного агента, що приймає раціональні рішення у складному ринковому середовищі. Зокрема, видатні її представники, такі як Вільям Стенлі Джевонс [16], Карл Менгер [17] та Леон Вальрас [18], дотримувались позиції, що ефективність економічної системи визначається не стільки класовою структурою суспільства чи особливостями володіння капіталом, як у класиків, скільки раціональною поведінкою індивідів, що приймають рішення у межах ринкової рівноваги. Такий підхід виявився особливо актуальним у добу корпоратизації, коли традиційна фігура підприємця-власника відходила на другий план, а місце індивідуальних рішень щодо інвестування та управління почала посідати складна система колективних дій акціонерів і найманих директорів.

Маржиналістська революція дозволила економічній теорії абстрагуватися від конкретних форм власності й пояснювати ринкові процеси універсальною моделлю вибору: індивід максимізує вигоду в умовах обмежених ресурсів, а ринок через механізм цін координує ці розрізнені рішення. У такий спосіб неокласики забезпечили теоретичне підґрунтя для розуміння нових форм бізнес-організації,

адже корпорації потребували не лише акумуляції капіталів, а й узгодження інтересів численних учасників через раціональні стимули та ринкові механізми. Саме тому поширення неокласичної школи наприкінці ХІХ ст. можна розглядати як інтелектуальну реакцію на виклики, пов'язані з інституціоналізацією корпоративного капіталу.

Відокремлення власності від управління також суттєво вплинуло на структуру бізнес-асоціацій. Якщо раніше ці організації функціонували як «клуби власників капіталу», де рішення приймалися особисто підприємцями, то з поширенням корпоративної моделі їхній склад і способи роботи почали змінюватися. Участь у діяльності асоціацій дедалі частіше брали не безпосередні акціонери, а наймані директори та професійні менеджери, які представляли інтереси корпорацій. Це призвело до зміни характеру колективного впливу бізнесу на економічну політику, де на перший план поступово вийшли представники управлінського апарату великих корпорацій, а не індивідуальні власники.

Так, у 1903 році у Великій Британії було засновано Інститут директорів, до складу якого увійшли керівники великих компаній. На відміну від традиційної для того часу торгово-промислової палати, Інститут із самого початку орієнтувався на директорський корпус – управлінців, які часто не були акціонерами. Це свідчило про усвідомлення бізнес-спільнотою нової реальності, у межах якої менеджери визначали стратегічні напрями розвитку корпорацій та взаємодію з урядом.

Подібні процеси відбувалися й у Німеччині. Власники таких великих компаній, як Siemens чи концерн Thyssen, усе рідше брали безпосередню участь у роботі торгово-промислових палат та комітетів. Їх інтереси дедалі частіше представляли уповноважені директори та менеджери, які координували позиції корпоративного капіталу в переговорах із державою щодо тарифної, податкової та соціальної політики. Це зумовило перетворення асоціацій із форумів приватних підприємців на інститути, здатні виробляти узгоджені рішення великих корпорацій.

У міжвоєнний період у Франції подібні трансформації посилювалися у діяльності спілок промисловців та промислових палат. Якщо наприкінці ХІХ ст. їх представляли переважно власники фабрик і майстерень, то вже на початку ХХ століття головними учасниками й лідерами ставали генеральні директори та топменеджери великих промислових компаній. Вони активно впливали на державну економічну політику та брали участь у розробці програм модернізації виробництва й інфраструктури.

Таким чином, на зламі століть бізнес-асоціації у Західній Європі перестали бути закритими клубами власників капіталу. Вони перетворилися на платформи для координації інтересів великих корпоративних груп, де представницькі функції дедалі більше переходили до управлінців. Цей процес відображав глибинні зміни у структурі економічної системи доби корпоративізму та визначив нові

механізми взаємодії між приватним сектором і державою.

Проте доба корпоративізму принесла із собою не лише трансформацію стимулів представників підприємств у бізнес-асоціаціях щодо принципів використання капіталу – орієнтацію на кількісні показники діяльності замість довгострокових якісних результатів, – а й змінила моделі співпраці усередині цих структур. У часи, коли в бізнес-асоціаціях переважали власники капіталу, вони вибудовували стосунки з колегами та конкурентами, керуючись мотивами примноження власного статку. Як головний аргумент під час переговорів вони використовували власні матеріальні можливості, досягаючи компромісу на засадах спільної матеріальної вигоди. Із появою в бізнес-асоціаціях найманих директорів акцент змістився до їхнього соціального положення: колективна значущість представника підприємства походила вже не стільки від його матеріальної спроможності (оскільки найманий директор обмежений контролем акціонерів), скільки від його інституційних можливостей і доступу до механізмів корпоративного впливу. Відтак, виникала тенденція, за якої наймані директори могли орієнтуватися насамперед на зміцнення власного статусу та позицій у ділових колах, що відображало природні стимули економічних агентів у корпоративному середовищі.

Найвідомішим та наймасштабнішим за наслідками прикладом негативного впливу особистих мотивів найманих директорів у корпоративному середовищі стали події, пов'язані з інвестиційним банком Lehman Brothers. Напередодні фінансової кризи 2008 року його керівництво свідомо обирало стратегію короткострокового зростання прибутків і ринкової вартості акцій, ігноруючи довгострокові ризики. Система бонусів та винагород стимулювала топменеджерів концентруватися на демонстрації високих фінансових результатів у звітності, що безпосередньо підвищувало їхній статус і винагороди, але не гарантувало стабільності компанії. Для цього широко застосовувалися складні фінансові інструменти – передусім сек'юритизовані іпотечні активи та похідні цінні папери, – які дозволяли маскувати реальний рівень ризиків і створювати ілюзію фінансової надійності.

Замість того щоб діяти в інтересах акціонерів і забезпечувати довгострокову стійкість, керівництво банку маніпулювало показниками ліквідності та капіталізації, формуючи хибну картину успішності. Власники капіталу, позбавлені повного доступу до інформації, фактично втратили можливість ефективного контролю. Це стало класичним проявом агентської проблеми – розриву між інтересами принципалів (акціонерів) і агентів (найманих директорів). У результаті приховані ризики матеріалізувалися, що призвело до банкрутства Lehman Brothers. Крах одного з найбільших інвестиційних банків світу запустив ланцюгову реакцію на глобальних фінансових ринках, перерісши у масштабну світову економічну кризу.

Попри чисельні емпіричні підтвердження, з точки зору неокласичної економічної теорії, викривлення стимулів, спричинене відокремленням власності на капітал від управління, не вважається критичною проблемою. Її врегулювання покладається на механізми контролю акціонерів за діяльністю найманих директорів. Альфред Маршалл підкреслював, що ефективність будь-якої фірми визначається здатністю власників капіталу забезпечити нагляд і створити такі умови, за яких інтереси менеджерів збігатимуться з інтересами власників. У своїй праці «Принципи економічної науки» [19] він зазначав, що конкуренція на ринку капіталів і можливість зміни керівництва стимулюють менеджерів діяти відповідно до інтересів акціонерів: якщо управління виявляється неефективним, капітал перетікає до тих підприємств, де ресурси використовуються раціональніше, створюючи природний тиск на керівництво для підвищення результативності та узгодження дій із цілями власників.

Проте на практиці акціонери не володіють достатнім обсягом інформації, щоб ефективно контролювати мотиви та діяльність найманих директорів. Власник капіталу априорі не може знати всіх управлінських рішень чи неформальних домовленостей, а також своєчасно виявляти можливі викривлення фінансової звітності, що обмежує його здатність використовувати капітал відповідно до власної системи цінностей. Оскільки цей ефект поширюється на всіх економічних агентів, твердження Маршалла про автоматичне перетікання капіталу до підприємств, де ресурси використовуються раціональніше, слід розглядати не як універсальний принцип, а як ідеалізовану модель, яка в реальності діє лише за певних умов прозорості та ефективного корпоративного контролю.

В економічній науці асиметрію інформації розглядають як фактор, що ускладнює ефективне функціонування механізмів ринкової дисципліни та корпоративного контролю. Вона проявляється не лише у різниці доступу до фінансових показників чи звітності, а й у нерівності знань про стратегічні наміри, ризики та неформальні домовленості, які визначають поведінку підприємства на ринку. Такий дисбаланс не просто обмежує контроль акціонерів, а й може змінювати саму логіку взаємодії економічних агентів: управлінці отримують можливість формувати власні пріоритети, використовуючи інформаційні переваги для зміцнення своїх позицій. У цих умовах навіть конкурентний ринок капіталів реагує з часовим лагом, що створює можливості для ухвалення рішень, які не завжди відповідають інтересам власників. Це робить очевидною необхідність додаткових механізмів – від незалежного аудиту до правових норм і внутрішніх процедур – які не дублюють контроль, а компенсують структурну нерівність у доступі до знань та знижують агентські витрати.

У свою чергу здійснення аудиту, розробка та імплементація правових норм вимагає додаткових витрат, які негативно впливають на економічну

ефективність корпорацій. В інституціональній економіці вони дістали назву «трансакційні витрати», які у широкому сенсі представляють собою витрати, пов'язані з організацією, координацією та контролем економічних відносин між агентами. Рональд Коуз, який увів цей термін у науковий обіг у своїй статті «Природа фірми» [20], пояснював їх як витрати на використання ринкового механізму. Вони охоплюють пошук інформації, укладання та виконання контрактів, моніторинг їх дотримання, а також захист прав власності.

У контексті корпоративного управління трансакційні витрати виникають на кожному етапі: від збору й перевірки інформації про менеджмент та його рішення – до організації аудиту, проведення загальних зборів акціонерів і дотримання правових норм. Чим складнішою стає структура власності та управління, тим вищими можуть бути ці витрати, що знижує чисту ефективність корпорації [21].

Із точки зору неінституціональної економіки наявність трансакційних витрат пояснює саме існування фірм та бізнес-асоціацій як інститутів: вони виникають не лише для організації виробництва, а й для мінімізації витрат на координацію та забезпечення передбачуваності взаємодії між численними учасниками економічної системи. Таким чином, бізнес-асоціації та механізми корпоративного контролю розглядаються не просто як надбудова над ринком, а як інституційна відповідь на обмежену раціональність економічних агентів та невизначеність ринкового середовища.

Аби краще зрозуміти структуру формування трансакційних витрат у корпоративному середовищі, слід звернутись до агентської теорії, яка пояснює взаємодію між власниками ресурсів (принципалами) та особами, уповноваженими керувати цими ресурсами (агентами). Її головне положення полягає у тому, що економічні агенти діють раціонально, але мають різні інтереси та різний доступ до інформації. Це породжує ризик того, що агенти можуть приймати рішення, спрямовані на максимізацію власної вигоди, навіть якщо вони не збігаються з інтересами принципалів [22].

Агентська теорія також підкреслює існування специфічних витрат – агентських витрат, які є складовою частиною трансакційних витрат. Вони виникають під час укладання контрактів, моніторингу дій агентів та стимулювання їх до поведінки, що відповідає інтересам власників. Вона розглядає механізми узгодження інтересів – такі як контракти на основі результатів, системи винагород і покарань, незалежні ради директорів та ринки корпоративного контролю – як способи зменшення цих витрат і запобігання опортуністичній поведінці менеджерів, особливо в умовах зростаючої складності корпоративних структур.

Проте агентська теорія вдало пояснює лише природу походження трансакційних витрат усередині єдиної фірми (корпорації), де чітко визначені принципал та агент. Бізнес-асоціації натомість

мають іншу структуру: вони функціонують радше як горизонтальна модель взаємодії рівноправних партнерів, а не як вертикальна ієрархія керівників і підлеглих. У цьому випадку потреба у трансакційних витратах зумовлена переважно необхідністю узгодження інтересів і координаційних дій між незалежними економічними агентами, а не контролем за опортуністичною поведінкою найманих менеджерів. Відтак трансакційні витрати бізнес-асоціацій можна розглядати як своєрідну «плату» їхніх членів за уникнення деструктивної конкуренції.

Однак, попри нейтральність щодо агентських витрат, бізнес-асоціації істотно впливають на трансакційні витрати, пов'язані з координаційною діяльністю. Походження таких витрат обумовлене необхідністю узгодження інтересів між рівноправними економічними агентами, які в умовах конкуренції схильні до автономних та опортуністичних дій. Зі збільшенням кількості учасників узгодженість досягати складніше, а їхня взаємодія стає більш уразливою до кон'юктурних змін і нестабільності ринку. Хоча неокласична теорія постулює, що така динаміка в цілому сприяє економічній ефективності – адже з ринку виходять менш продуктивні виробники, – на практиці це може призвести до тривалої та витратної конкурентної боротьби. У такій боротьбі ресурси спрямовуються не лише на вдосконалення продукції чи зниження виробничих витрат, а й на використання адміністративних та правових механізмів для послаблення або усунення конкурентів.

Апріорне небажання економічних агентів об'єднуватися в умовах інституційного вакууму (за відсутності норм і правил, що регулюють колективні дії) пояснив інституціоналіст Манкур Олсон. Він зауважив, що навіть раціональні учасники, які визнають спільну вигоду від колективних зусиль, часто уникають активної участі, сподіваючись скористатися результатами чужих зусиль без власних витрат – так звана проблема «безбілетника». За Олсоном, зі зростанням розміру групи ця проблема лише посилюється: у великих об'єднаннях важче відстежувати внесок кожного учасника та карати тих, хто ухиляється від спільної роботи. Тому для забезпечення ефективної координації потрібні спеціальні стимули, санкції або інституційні механізми, які примушують чи заохочують агентів брати участь у спільних діях [23].

Якщо Олсон акцентував увагу на труднощах організації колективних дій, то теорія ігор, протagnoністом якої став Джон Неш, показала, що навіть у конкурентному середовищі учасники здатні знаходити стимули для співпраці. Неш довів, що у ситуаціях багаторазової взаємодії кожен агент вибудовує стратегії з урахуванням не лише власної вигоди, а й очікуваної поведінки інших гравців. Його концепція «рівноваги Неша» демонструє, що довгостроково стійкою часто стає саме кооперативна стратегія: погоджуючись на спільні правила, учасники уникають сценаріїв, де відхилення від узгоджених дій призвело б до ще більших втрат [24].

У цьому контексті бізнес-асоціації можна розглядати як інститути, що переводять «ігри з ненульовою сумою» у площину співпраці. Вони створюють рамки, у яких стратегія кооперації стає вигіднішою та стабільнішою за індивідуальні опортуністичні дії, адже забезпечує передбачуваність, знижує ризики та скорочує трансакційні витрати. Таким чином, мотивація приєднатися до асоціації пояснюється не лише інституційним тиском чи санкціями, а й внутрішньою логікою повторюваних ігор: у довготривалій взаємодії вигідніше співпрацювати, ніж вести нескінченну і витратну боротьбу з конкурентами.

Повертаючись до питання трансакційних витрат, пов'язаних із координацією діяльності економічних агентів, слід зауважити, що об'єднання у бізнес-асоціації створює умови, у яких витрати на узгодження дій, пошук інформації та формування спільних позицій зменшуються завдяки колективним інструментам. Передусім асоціації акумулюють та поширюють галузеву інформацію – ринкові аналітичні звіти, дані про попит і пропозицію, зміни регуляторного середовища, що істотно знижує витрати на пошук і перевірку даних кожним окремим підприємством. Крім того, вони виробляють єдині стандарти й правила взаємодії (типові контракти, кодекси поведінки, технічні регламенти), завдяки чому скорочуються витрати на переговори та укладання угод. Виконуючи роль посередника між бізнесом і державою, асоціації зменшують індивідуальні витрати компаній на захист інтересів або лобіювання – ресурси акумулюються й використовуються ефектніше.

Важливою складовою є також формування довіри та соціального капіталу усередині галузі. Регулярні зустрічі, робочі групи та спільні ініціативи зміцнюють неформальні зв'язки між підприємствами, знижуючи ризики опортуністичної поведінки та витрати на моніторинг. У підсумку, бізнес-асоціації перетворюють потенційно хаотичну взаємодію конкурентів на організовану співпрацю, роблячи координацію дій дешевішою й ефективнішою, ніж у випадку ізольованої діяльності кожної фірми. Так, наприклад, свого часу «Ганзейський союз» (існував у XIII–XVII ст.) – одна з найвідоміших середньовічних торговельних конфедерацій міст Північної Європи – значно знизив витрати взаємодії між купецькими громадами різних регіонів. До створення союзу купці мусили самостійно домовлятися про правила торгівлі, гарантії безпеки та захист від піратів чи місцевих князів. Ганза стандартизувала правила укладання контрактів, створила єдині торговельні практики та механізми вирішення суперечок, а також забезпечувала колективну охорону торговельних шляхів. Учасники могли використовувати спільну мережу складів і факторій, що зменшувало витрати на пошук партнерів і захист власності. У результаті торговельні операції стали передбачуванішими й менш ризикованими, а економічні агенти могли спрямувати ресурси не на подолання бар'єрів

і конфліктів, а на розвиток виробництва та розширення ринків. Саме завдяки цьому механізму зниження трансакційних витрат Ганза перетворилася на ключового актора економічного життя Північної Європи та зберігала свій вплив протягом кількох століть [25].

У сучасних умовах показовим є приклад діяльності бізнес-асоціації «Business Roundtable» у США. Ця організація об'єднує генеральних директорів провідних корпорацій, які спільно виробляють позиції з ключових питань економічної політики, зокрема оподаткування, торгівлі та регуляторних норм. Через Business Roundtable компанії можуть узгоджувати вимоги до влади, ділитися оцінками впливу законодавства, обговорювати зміни в правилах гри замість того, щоб кожен виробник окремо наймав юридичні консультації або агенції, які збирають дані та аргументи. Таким чином асоціація знижує витрати на моніторинг регуляторного середовища, на пошук інформації, на підготовку обґрунтувань для урядових органів, а також заощаджує час і ресурси в процесі лобіювання. Це дає змогу її членам спрямовувати ресурси не на дублюючу роботу, а на інновації, підвищення якості продукції та ефективність виробництва [26].

В Європі показовою є діяльність «European Automobile Manufacturers Association» (ACEA), що об'єднує найбільших автовиробників континенту. У відповідь на швидкі зміни кліматичного законодавства ЄС та стандартизації електромобілів, ACEA взяла на себе функцію узгодження позицій галузі. Завдяки спільним дослідженням, підготовці аналітичних звітів та організації діалогу з Єврокомісією асоціація дозволила компаніям уникнути дублювання витрат на правовий аналіз, технічні обґрунтування та лобіювання інтересів. Виробники могли покладатися на колективно розроблені пропозиції щодо єдиних стандартів зарядної інфраструктури та екологічних норм, замість того, щоб кожна компанія витрачала ресурси на формування окремої політики. У результаті ACEA знизила витрати на координацію та посилила передбачуваність ринкового середовища, що дало змогу зосередити інвестиції на технологічних інноваціях, а не на адміністративних бар'єрах [27].

Висновки. Отже, результати дослідження підтверджують теоретичний зв'язок між еволюційними змінами у структурі управління підприємствами та формами представництва у бізнес-асоціаціях. Зокрема, доведено, що внаслідок історичної тенденції відокремлення власності на капітал від управління до складу бізнес-асоціацій дедалі частіше входили наймані директори або їхні представники, що суттєво трансформувало систему стимулів цих організацій. Оскільки такі економічні актори, відповідно до своїх природних інтересів, часто прагнули зміцнити власний статус і соціальну вагу, вони орієнтували діяльність підконтрольних їм підприємств на досягнення короткострокових фінансових або репутаційних показників, а не на довгостроковий якісний розвиток. Це, своєю чергою, впливало на

зміщення пріоритетів їхньої подальшої взаємодії у бізнес-асоціаціях. Відповідно, моделі представництва, сформовані під їхнім впливом, змістили акцент із задоволення інтересів власників капіталу на фактичне відстоювання інтересів управлінського корпусу.

Реакцією на такі зміни пріоритетів стало посилення контролю з боку власників капіталу за найманими директорами – через проведення аудиту, збори акціонерів, розробку та впровадження внутрішніх норм і регламентів. Це спричинило зростання додат-

кових трансакційних витрат, які накладалися на собівартість продукції та послуг компаній. Таким чином, попри позитивний ефект розширеного доступу до капіталу, перехід до корпоративної моделі управління супроводжувався витратами на контроль управлінського корпусу, що потенційно знижувало економічну ефективність підприємств. Це обумовлює актуальність подальших наукових досліджень, спрямованих на розробку механізмів зменшення таких витрат – як шляхом удосконалення процедур контролю, так і через оптимізацію форм управління.

ЛІТЕРАТУРА

1. Jensen M., Meckling W. Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*. 1976. Vol. 3, Iss. 4. P. 305-360. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)
2. Eisenhardt K. Agency Theory: An Assessment and Review. *The Academy of Management Review*. 1989. Vol. 14, No. 1. P. 57-74. <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4279003>
3. Band D. Corporate governance: Why agency theory is not enough. *European Management Journal*. 1992. Vol. 10, Iss. 4. P. 453-459. [https://doi.org/10.1016/0263-2373\(92\)90011-R](https://doi.org/10.1016/0263-2373(92)90011-R)
4. Aguilera R. An Organizational Approach to Comparative Corporate Governance: Costs, Contingencies, and Complementarities. *Organization Science*. 2008. Vol. 19, Iss. 3. P. 475-492. <https://doi.org/10.1287/orsc.1070.0322>
5. Khandelwal V. Examining the Impact of Agency Issues on Corporate Performance: A Bibliometric Analysis. *Risk and Financial Management*. 2023. Vol. 16, No. 12. P. 497-519. <https://doi.org/10.3390/rfm16120497>
6. Al-Faryan M. Agency theory, corporate governance and corruption: an integrative literature review approach. *Cogent Social Sciences*. 2024. Vol. 10, Iss. 1. <https://doi.org/10.1080/23311886.2024.2337893>
7. Panda B., Leepsa N. Agency theory: Review of Theory and Evidence on Problems and Perspectives. *Indian Journal of Corporate Governance*. 2017. Vol. 10, Iss. 1. P. 12-28. <https://doi.org/10.1177/0974686217701467>
8. Zelenyuk V., Zheka V. Corporate Governance and Firm's Efficiency: The Case of a Transitional Country, Ukraine. *Journal of Productivity Analysis*. 2006. Vol. 25. P. 143-157. <https://doi.org/10.1007/s11123-006-7136-8>
9. Mun T. England's Treasure by Foreign Trade. New York: Adeg Graphics LLC, 2014. 140 p.
10. Quesnay F. The Economical Table. University Press of the Pacific, 2004. 256 p.
11. Сміт А. Дослідження про природу і причини багатства народів. Київ: Наш формат, 2018. 736 с.
12. Mathias P. The First Industrial Nation. London: Routledge, 2001. 520 p.
13. Landes D. The Unbound Prometheus: Technological Change and Industrial Development in Western Europe from 1750 to the Present. Cambridge: Cambridge University Press, 2003. 590 p. [https://doi.org/10.1016/0263-2373\(92\)90011-R](https://doi.org/10.1016/0263-2373(92)90011-R)
14. Hobsbawm E. The Age of Capital: 1848-1875. New York: Vintage, 1996. 354 p.
15. Mill J. Principles of Political Economy. Amherst: Prometheus, 2004. 896 p.
16. Jevons W. The Theory of Political Economy. New York: Cosimo Classics, 2014. 414 p. <https://doi.org/10.1057/9781137374158>
17. Menger C. Principles of Economics. Auburn: Ludwig von Mises Institute, 2019. 328 p.
18. Walras L. Elements of Theoretical Economics: Or, The Theory of Social Wealth. Cambridge: Cambridge University Press, 2014. 588 p. <https://doi.org/10.1057/9781137374158>
19. Marshall A. Principles of Economics. New York: Prometheus Books, 1997. 319 p.
20. Coase R. The Nature of the Firm. *Economica*. 1937. Vol. 4, No. 16. P. 386-405. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0335.1937.tb00002.x>
21. Furubotn E., Richter R. Institutions and Economic Theory. Ann Arbor: University of Michigan Press, 1997. 542 p.
22. Michael J. A Theory of the Firm: Governance, Residual Claims, and Organizational Forms. Cambridge: Harvard University Press, 2003. 336 p.
23. Олсон М. Влада і процвітання. Подолання комуністичних і капіталістичних диктатур. Київ: Києво-Могилянська академія, 2007. 176 с.
24. Nash J. Equilibrium Points in n-Person Games. *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*. 1950. Vol. 36, No. 1. P. 48-49. <https://doi.org/10.1073/pnas.36.1.48>
25. Ewert U., Selzer S. Institutions of Hanseatic Trade: Studies on the Political Economy of a Medieval Network Organisation. Berlin: Peter Lang GmbH, Internationaler Verlag der Wissenschaften, 2016. 196 p. <https://doi.org/10.3726/978-3-653-05851-2>
26. Murray A. America's CEOs Seek a New Purpose for the Corporation. *FORTUNE*. 2019. URL: https://fortune.com/longform/business-roundtable-ceos-corporations-purpose/?utm_source=chatgpt.com
27. European Automobile Manufacturers' Association (ACEA). *UIA GLOBAL CIVIL SOCIETY DATABASE*. URL: <https://uia.org/s/or/en/1100017404>

Надійшла до редакції 28.11.2025

Прийнята до друку 07.01.2026

Опублікована 20.03.2026

REFERENCES

1. Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)
2. Eisenhardt, K. M. (1989). Agency theory: An assessment and review. *The Academy of Management Review*, 14(1), 57–74. <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4279003>
3. Band, D. (1992). Corporate governance: Why agency theory is not enough. *European Management Journal*, 10(4), 453–459. [https://doi.org/10.1016/0263-2373\(92\)90011-R](https://doi.org/10.1016/0263-2373(92)90011-R)

4. Aguilera, R. V. (2008). An organizational approach to comparative corporate governance: Costs, contingencies, and complementarities. *Organization Science*, 19(3), 475–492. <https://doi.org/10.1287/orsc.1070.0322>
5. Khandelwal, V. (2023). Examining the impact of agency issues on corporate performance: A bibliometric analysis. *Risk and Financial Management*, 16(12), 497–519. <https://doi.org/10.3390/jrfm16120497>
6. Al-Faryan, M. (2024). Agency theory, corporate governance and corruption: An integrative literature review approach. *Cogent Social Sciences*, 10(1), 2337893. <https://doi.org/10.1080/23311886.2024.2337893>
7. Panda, B., & Leepsa, N. M. (2017). Agency theory: Review of theory and evidence on problems and perspectives. *Indian Journal of Corporate Governance*, 10(1), 12–28. <https://doi.org/10.1177/0974686217701467>
8. Zelenyuk, V., & Zheka, V. (2006). Corporate governance and firm's efficiency: The case of a transitional country, Ukraine. *Journal of Productivity Analysis*, 25(1–2), 143–157. <https://doi.org/10.1007/s11123-006-7136-8>
9. Mun, T. (2014). *England's treasure by foreign trade*. Adegri Graphics LLC.
10. Quesnay, F. (2004). *The economical table*. University Press of the Pacific.
11. Smith, A. (2018). An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations. Kyiv: Nash format (Original work published 1776).
12. Mathias, P. (2001). *The first industrial nation: The economic history of Britain 1700–1914*. Routledge.
13. Landes, D. S. (2003). *The unbound Prometheus: Technological change and industrial development in Western Europe from 1750 to the present*. Cambridge University Press. [https://doi.org/10.1016/0263-2373\(92\)90011-R](https://doi.org/10.1016/0263-2373(92)90011-R)
14. Hobsbawm, E. J. (1996). *The age of capital: 1848–1875*. Vintage.
15. Mill, J. S. (2004). *Principles of political economy*. Prometheus.
16. Jevons, W. S. (2014). *The theory of political economy*. Cosimo Classics. <https://doi.org/10.1057/9781137374158>
17. Menger, C. (2019). *Principles of economics*. Ludwig von Mises Institute.
18. Walras, L. (2014). *Elements of theoretical economics: Or, The theory of social wealth*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1057/9781137374158>
19. Marshall, A. (1997). *Principles of economics*. Prometheus Books.
20. Coase, R. H. (1937). The nature of the firm. *Economica*, 4(16), 386–405. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0335.1937.tb00002.x>
21. Furubotn, E. G., & Richter, R. (1997). *Institutions and economic theory: The contribution of the new institutional economics*. University of Michigan Press.
22. Michael, J. (2003). *A theory of the firm: Governance, residual claims, and organizational forms*. Harvard University Press.
23. Olson, M. (2007). *Power and prosperity: Overcoming communist and capitalist dictatorships*. Kyievo-Mohylianska akademiia. (Original work published 2000).
24. Nash, J. (1950). Equilibrium points in n-person games. *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*, 36(1), 48–49. <https://doi.org/10.1073/pnas.36.1.48>
25. Ewert, U., & Selzer, S. (2016). *Institutions of Hanseatic Trade: Studies on the political economy of a medieval network organisation*. Peter Lang GmbH, Internationaler Verlag der Wissenschaften. <https://doi.org/10.3726/978-3-653-05851-2>
26. Murray, A. (2019, August 19). *America's CEOs seek a new purpose for the corporation*. FORTUNE. https://fortune.com/longform/business-roundtable-ceos-corporations-purpose/?utm_source=chatgpt.com
27. European Automobile Manufacturers' Association (ACEA). (n.d.). *UIA Global Civil Society Database*. <https://uia.org/s/or/en/1100017404>

Received: 28.11.2025

Accepted: 07.01.2026

Published: 20.03.2026

Сердюк О. С., Ануфрієв М. Ю. Агентська проблема та розвиток бізнес-асоціацій у корпоративному середовищі

У статті досліджено еволюційні зміни у функціонуванні бізнес-асоціацій у контексті розвитку корпоративних форм організації бізнесу. Показано, що історично ці інститути формувалися як об'єднання власників капіталу для захисту їхніх економічних інтересів, проте з поширенням корпоратизації дедалі частіше представляли інтереси найманого управлінського корпусу. Це призвело до зміни характеру стимулів та пріоритетів у діяльності асоціацій: від орієнтації на довгостроковий розвиток та примноження капіталу – до зосередження на досягненні короткострокових фінансових і репутаційних результатів. У роботі підкреслено, що така трансформація посилює прояви агентської проблеми, яка зумовлює конфлікт інтересів між власниками та менеджментом і супроводжується зростанням трансакційних витрат на контроль. Зроблено висновок, що подальший розвиток бізнес-асоціацій потребує врахування цих суперечностей та пошуку інституційних рішень для мінімізації агентських ризиків і підвищення стійкості корпоративних структур.

Ключові слова: бізнес-асоціації, корпоративне управління, відокремлення власності від управління, агентська проблема, трансакційні витрати, управлінський корпус, інституційна еволюція.

Serdiuk O., Anufriev M. The agency problem and the development of business associations in the corporate environment

The article examines the evolutionary changes in the functioning of business associations in the context of the development of corporate forms of business organization. It is shown that historically these institutions emerged as unions of capital owners aimed at protecting their economic interests, but with the spread of corporatization they increasingly began to represent the interests of professional management. This shift transformed the system of incentives and priorities within associations: from a focus on long-term development and capital accumulation to short-term financial and reputational outcomes. The study emphasizes that such a transformation reinforces the agency problem, which generates conflicts of interest between owners and managers and entails rising transaction costs of control. It is concluded that the further development of business associations requires consideration of these contradictions and the search for institutional solutions to minimize agency risks and increase the resilience of corporate structures.

Keywords: business associations, corporate governance, separation of ownership and control, agency problem, transaction costs; managerial class, institutional evolution.

Володимир Валентинович Остапенко,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
ORCID 0009-0006-5727-2068
e-mail: vladimir.v.ostapenko@gmail.com

ПЗВО «Східноєвропейський університет імені Пауфа Аблязова», м. Черкаси

ЕКОНОМІЧНА ФУТУРОЛОГІЯ ЯК НАУКОВИЙ НАПРЯМ: СУТНІСТЬ, ПІДХОДИ, ІНСТРУМЕНТИ

Вступ. Сучасні соціально-економічні системи функціонують в умовах високої динамічності, зростаючої невизначеності та багатовекторних трансформацій, зумовлених глобалізаційними процесами, технологічними проривами, цифровізацією, демографічними змінами та загостренням екологічних викликів. Традиційні підходи до економічного аналізу, прогнозування та стратегічного планування дедалі частіше виявляються недостатніми для адекватного осмислення складних і нелінійних процесів розвитку, що актуалізує потребу в нових наукових парадигмах дослідження майбутнього економіки.

У цьому контексті особливого значення набуває економічна футурологія як міждисциплінарний науковий напрям, що поєднує досягнення економічної теорії, соціології, системного аналізу, прогнозування, просторових досліджень і науки управління. Вона орієнтована не лише на екстраполяцію наявних тенденцій, а й на виявлення альтернативних траєкторій розвитку, аналіз «слабких сигналів» змін та формування образів можливого, ймовірного й бажаного майбутнього соціально-економічних систем.

Зростання ролі довгострокових стратегій розвитку держав, регіонів і територіальних громад, зокрема в межах концепцій сталого розвитку, інноваційної економіки та смарт-спеціалізації, зумовлює необхідність поглибленого теоретико-методичного осмислення економічної футурології. Саме вона створює наукове підґрунтя для прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності, підвищення адаптивності економічних систем та зниження стратегічних ризиків.

Незважаючи на зростаючий інтерес наукової спільноти до проблематики майбутнього, економічна футурологія все ще перебуває на етапі становлення як самостійний науковий напрям. Це обумовлює потребу в систематизації її сутнісних характеристик, підходів та інструментарію.

Постановка проблеми. Поглиблення глобальних соціально-економічних трансформацій, прискорення технологічного розвитку, цифровізація економічних процесів, зміна просторової організації господарства та зростання рівня невизначеності розвитку обумовлюють необхідність переосмислення наукових підходів до аналізу майбутнього економічних систем. У сучасних умовах традиційні інст-

рументи економічного прогнозування, що ґрунтуються переважно на лінійній екстраполяції минулих тенденцій, дедалі частіше виявляються недостатніми для своєчасного виявлення структурних зламів, «чорних лебедів» та радикальних інновацій, які визначають траєкторії довгострокового розвитку.

У зв'язку з цим постає наукова проблема формування цілісного теоретико-методичного підходу до дослідження економічного майбутнього, здатного враховувати багатоваріантність розвитку, взаємодію економічних, соціальних, технологічних та просторових чинників, а також високий рівень ризиків і невизначеності. Економічна футурологія, як міждисциплінарний науковий напрям, покликана відповісти на зазначені виклики, проте на сьогодні вона залишається недостатньо концептуалізованою, з розмитими межами, фрагментарним інструментарієм та обмеженою інтеграцією в систему економічних наук.

Актуальність дослідження економічної футурології зумовлена також практичними потребами формування довгострокових стратегій розвитку на національному, регіональному та локальному рівнях, зокрема в умовах реалізації політики сталого розвитку, смарт-спеціалізації та просторового планування територій. Відсутність системного розуміння сутності, підходів і інструментів економічної футурології ускладнює використання її потенціалу в процесі прийняття управлінських рішень, знижує адаптивність економічних систем та підвищує ймовірність стратегічних помилок.

Таким чином, наукова та практична значущість проблеми зумовлює необхідність комплексного дослідження економічної футурології як самостійного наукового напрямку, що визначає актуальність даної статті, спрямованої на уточнення її сутності, систематизацію основних підходів і визначення ключових інструментів дослідження економічного розвитку в довгостроковій перспективі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика економічної футурології формується на перетині кількох дослідницьких традицій: футурології та futures studies, стратегічного прогнозування, форсайт-досліджень, інноваційної економіки й просторового розвитку. У сучасних публікаціях домінує підхід, за якого майбутнє розглядається не



як єдина «передбачувана» траєкторія, а як множина альтернативних сценаріїв, що залежать від технологічних, інституційних, соціальних і просторових змін. Відповідно, значний масив робіт присвячено методології сценарного аналізу, виявленню трендів і «слабких сигналів», а також побудові карт майбутнього (roadmaps) для економічних систем різних рівнів.

Окремий напрям сучасних досліджень пов'язаний із розвитком форсайт-практик у державному управлінні та регіональній політиці. У наукових і прикладних працях акцентовано увагу на поєднанні експертних методів (Delphi, панелі, стратегічні сесії) з аналітикою даних, що розширює можливості обґрунтування довгострокових пріоритетів розвитку. У цьому контексті важливою є група публікацій, які демонструють перехід від «прогнозування показників» до «керування невизначеністю» через формування портфеля сценаріїв, адаптивних стратегій і механізмів раннього попередження ризиків.

Суттєвий внесок у прикладний вимір економічної футурології роблять дослідження з інноваційної політики та смарт-спеціалізації, де майбутнє територій пов'язується з підприємницьким відкриттям, технологічною диверсифікацією, розвитком кластерів і регіональних інноваційних екосистем. У публікаціях цього напрямку наголошено на необхідності узгодження довгострокових бачень із просторовим плануванням, людським капіталом, інфраструктурою та інституційною спроможністю, а також на ролі багаторівневого врегулювання й партнерств «влада-бізнес-наука-громадськість».

Водночас аналіз літератури засвідчує наявність дискусійних і недостатньо опрацьованих аспектів. По-перше, у науковому полі зберігається фрагментарність трактувань економічної футурології: частина робіт ототожнює її з прогнозуванням, інші – з форсайтом або сценарним плануванням. По-друге, бракує узгодженої системи інструментів, що поєднувала б якісні експертні методи з кількісним моделюванням та просторовою аналітикою. По-третє, недостатньо досліджено механізми інтеграції футурологічних результатів у реальні управлінські цикли (стратегії, програми, документи просторового планування) та інструменти моніторингу виконання сценарних орієнтирів.

Отже, попри значний масив публікацій у суміжних напрямках, актуальним залишається завдання систематизації економічної футурології як цілісного наукового напрямку – з уточненням її сутності, ключових підходів та інструментарію, а також із визначенням можливостей застосування для стратегічного й просторового розвитку територій.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є теоретико-методичне обґрунтування економічної футурології як самостійного наукового напрямку шляхом уточнення її сутності, систематизації основних наукових підходів та визначення ключових інструментів дослідження майбутнього економічних систем в умовах зростаючої невизначеності та динамічних трансформацій.

Для досягнення поставленої мети у статті передбачається розв'язання таких завдань: розкрити зміст і концептуальні засади економічної футурології та окреслити її місце в системі економічних наук; обґрунтувати відмінності економічної футурології від традиційних підходів до економічного прогнозування і стратегічного планування; узагальнити та систематизувати основні наукові підходи до дослідження економічного майбутнього; охарактеризувати інструментарій економічної футурології та визначити можливості його застосування в аналізі довгострокового розвитку; визначити роль економічної футурології у формуванні адаптивних стратегій соціально-економічного та просторового розвитку.

Реалізація зазначених завдань сприятиме поглибленню теоретичних положень економічної футурології та підвищенню її практичної значущості для обґрунтування управлінських рішень у сфері стратегічного та просторового планування.

Виклад основного матеріалу дослідження. Економічна футурологія формується як міждисциплінарний науковий напрям, орієнтований на дослідження можливих, імовірних та бажаних траєкторій розвитку економічних систем у довгостроковій перспективі. Її зміст полягає не у прогнозуванні конкретних значень економічних показників, а у формуванні цілісного бачення майбутнього економіки на основі аналізу структурних зрушень, технологічних інновацій, інституційних змін, соціальних трансформацій та просторових чинників розвитку. Таким чином, економічна футурологія спрямована на осмислення економічного майбутнього як відкритого, багатоваріантного процесу, що залежить від рішень і дій суб'єктів розвитку.

Концептуальні засади економічної футурології ґрунтуються на кількох ключових положеннях.

По-перше, майбутнє економічних систем розглядається як нелінійне та стохастичне, що зумовлює необхідність відмови від жорстких детерміністських моделей і переходу до сценарного мислення.

По-друге, визначальним є принцип багатоваріантності розвитку, відповідно до якого економічна футурологія оперує сукупністю альтернативних сценаріїв, а не єдиним «найімовірнішим» прогнозом.

По-третє, важливою концептуальною засадою є акцент на невизначеності та ризиках, зокрема на ролі «слабких сигналів» і потенційних точок біфуркації, що можуть радикально змінити траєкторію економічного розвитку.

По-четверте, економічна футурологія базується на системному підході, який передбачає аналіз взаємозв'язків між економічними, соціальними, технологічними, інституційними та просторовими підсистемами.

Важливим елементом змісту економічної футурології є її нормативний вимір. На відміну від суто описових підходів, вона поєднує позитивний аналіз із формуванням образів бажаного майбутнього, що дозволяє обґрунтовувати стратегічні цілі розвитку

та напрями економічної політики. У цьому контексті економічна футурологія виступає інтелектуальним підґрунтям для стратегічного бачення, довгострокового планування та формування адаптивних стратегій розвитку.

У системі економічних наук економічна футурологія займає інтегративне місце, поєднуючи положення макроекономіки, регіональної економіки, економіки інновацій, інституційної економіки та економіки сталого розвитку. Вона тісно взаємодіє з економічним прогнозуванням і стратегічним плануванням, водночас не зводиться до них, оскільки фокусується не на передбаченні результатів, а на аналізі можливостей і обмежень майбутнього розвитку. Також економічна футурологія доповнює теорію економічної політики, надаючи інструменти для оцінювання довгострокових наслідків управлінських рішень в умовах невизначеності.

Отже, економічна футурологія постає як перспективний науковий напрям, що розширює методичні межі економічних досліджень і сприяє формуванню нової культури економічного мислення, орієнтованої на стратегічну далекоглядність, адаптивність та стійкий розвиток економічних систем.

Економічна футурологія суттєво відрізняється від традиційних підходів до економічного прогнозування та стратегічного планування як за методологічними засадами, так і за логікою осмислення майбутнього економічних систем. Насамперед різниця полягає у трактуванні самого поняття майбутнього. У межах економічного прогнозування майбутнє розглядається переважно як продовження минулих і поточних тенденцій, що може бути кількісно оцінене за допомогою економетричних моделей та екстраполяційних методів. Натомість економічна футурологія виходить із уявлення про майбутнє як відкритий, багатоваріантний і принципово невизначений простір можливостей, у якому результати розвитку значною мірою залежать від стратегічних рішень, інституційних змін та непередбачуваних подій.

Другою ключовою відмінністю є ставлення до невизначеності та ризику. Традиційне економічне прогнозування прагне мінімізувати невизначеність шляхом уточнення моделей і припущень, тоді як економічна футурологія визнає невизначеність як базову характеристику довгострокового розвитку. Відповідно, у футурологічних дослідженнях акцент переноситься з пошуку «найточнішого прогнозу» на виявлення можливих сценаріїв, аналіз критичних факторів змін, «слабких сигналів» та потенційних точок перелому, що можуть кардинально змінити економічну динаміку.

Відмінності простежуються також у часовому горизонті досліджень. Економічне прогнозування зазвичай орієнтоване на коротко- та середньострокову перспективу, у межах якої зберігається відносна стабільність структурних параметрів економіки. Стратегічне планування, хоча й має довший горизонт, часто ґрунтується на фіксованих цілях і лінійній логіці досягнення результатів. Економічна футу-

рологія, навпаки, зосереджується на довгостроковій і наддовгостроковій перспективі, де можливі глибокі структурні трансформації, технологічні злами та зміна інституційних основ розвитку.

Ще однією принциповою відмінністю є поєднання позитивного та нормативного підходів. Традиційні прогнози здебільшого мають описовий характер і відповідають на питання «що, ймовірно, відбудеться», тоді як економічна футурологія одночасно розглядає питання «що може відбутися» і «яке майбутнє є бажаним». У цьому сенсі вона інтегрує аналітичний та ціннісний виміри, створюючи підґрунтя для формування довгострокових візій розвитку та стратегічних орієнтирів економічної політики.

Відрізняється також інструментарій дослідження. Якщо економічне прогнозування базується переважно на кількісних методах і формалізованих моделях, а стратегічне планування – на програмно-цільових підходах, то економічна футурологія поєднує якісні й кількісні методи. Вона використовує сценарний аналіз, форсайт, експертні панелі, аналіз трендів і «слабких сигналів», економіко-математичне та системне моделювання, а також інструменти просторової й інституційної аналітики.

Тому, економічна футурологія не заперечує традиційні підходи до прогнозування і планування, а доповнює та розширює їх, зміщуючи фокус з передбачення результатів на управління невизначеністю та формування стратегічної далекоглядності. Саме це робить її важливим науковим і прикладним інструментом для прийняття управлінських рішень у сучасних умовах швидких і непередбачуваних економічних змін.

Дослідження економічного майбутнього ґрунтується на сукупності наукових підходів, які відрізняються за об'єктом аналізу, часовим горизонтом, рівнем формалізації та способом роботи з невизначеністю. У межах економічної футурології ці підходи доцільно розглядати як взаємодоповнювальні, що в сукупності формують цілісну методологічну основу аналізу довгострокового розвитку економічних систем.

Прогностичний (екстраполяційний) підхід базується на аналізі ретроспективних даних і виявленні стійких тенденцій економічного розвитку. Його ключовим інструментарієм є економетричні моделі, трендовий аналіз і прогнозування показників. Даний підхід дозволяє оцінити ймовірні сценарії розвитку за умови збереження наявних структурних параметрів, однак має обмежену здатність враховувати радикальні злами та нестандартні події, що характерні для довгострокової перспективи.

Сценарний підхід орієнтований на формування альтернативних образів майбутнього на основі комбінації ключових факторів і рушійних сил розвитку. Він передбачає побудову кількох логічно узгоджених сценаріїв, які відображають можливі траєкторії економічних систем за різних умов. Сценарний підхід є центральним для економічної футурології, оскільки дозволяє працювати з невиз-

наченістю та оцінювати наслідки різних стратегічних рішень.

Форсайт-підхід спрямований на колективне осмислення майбутнього із залученням експертів, стейкхолдерів і суб'єктів розвитку. Його особливістю є поєднання аналітичних методів з комунікативними інструментами, такими як Delphi, експертні панелі, стратегічні сесії та дорожні карти. Форсайт використовується для визначення довгострокових пріоритетів, формування візії розвитку та узгодження інтересів учасників економічних процесів.

Системний підхід розглядає економічне майбутнє як результат взаємодії багатьох підсистем – економічної, соціальної, технологічної, інституційної та екологічної. У його межах економіка аналізується як складна адаптивна система, схильна до нелінійної динаміки, зворотних зв'язків і ефектів самоорганізації. Цей підхід дозволяє виявляти критичні вузли та точки біфуркації, що можуть визначати довгострокові траєкторії розвитку.

Інституційний підхід акцентує увагу на ролі формальних і неформальних інститутів, правил, норм та моделей поведінки у формуванні економічного майбутнього. Він підкреслює, що структурні зміни в економіці залежать не лише від технологій чи ресурсів, а й від якості інституційного середовища, здатності до координації дій і впровадження інноваційних рішень.

Технологічний підхід зосереджується на аналізі впливу науково-технічного прогресу, цифровізації та проривних інновацій на економічний розвиток. У його межах досліджуються технологічні тренди, життєві цикли технологій і потенційні «технологічні вікна можливостей», що можуть змінювати структуру виробництва, ринків і зайнятості.

Просторовий підхід розглядає економічне майбутнє крізь призму територіальної диференціації та просторової організації господарства. Він дозволяє аналізувати нерівномірність розвитку, роль агломерацій, регіональних спеціалізацій і мережових взаємозв'язків у формуванні довгострокових конкурентних переваг територій.

Таким чином, систематизація наукових підходів (рис. 1) свідчить, що дослідження економічного майбутнього потребує інтеграції кількісних і якісних методів, аналітичного та нормативного бачення, а також урахування багаторівневої та просторової природи економічних процесів. Саме така інтегративна логіка лежить в основі економічної футурології як сучасного наукового напрямку.

Інструментарій економічної футурології являє собою комплекс взаємодоповнювальних методів і аналітичних засобів, спрямованих на дослідження довгострокових трансформацій економічних систем в умовах високої невизначеності та структурних зрушень. Його специфікою є поєднання кількісних і якісних методів, а також аналітичного та нормативного вимірів, що дозволяє не лише описувати можливі траєкторії розвитку, а й формувати обґрунтовані бачення бажаного економічного майбутнього.



Рисунок. Основні наукові підходи до дослідження економічної футурології

Джерело: авторська розробка.

Базовим елементом інструментарію економічної футурології є сценарний аналіз, який передбачає побудову альтернативних сценаріїв розвитку на основі комбінації ключових драйверів змін, критичних невизначеностей і зовнішніх впливів. Застосування сценарного аналізу дає змогу оцінити потенційні наслідки різних управлінських рішень, підвищити стійкість стратегій розвитку та адаптувати їх до можливих змін середовища у довгостроковій перспективі.

Важливе місце займають форсайт-інструменти, орієнтовані на колективне формування бачення майбутнього за участю експертів і стейкхолдерів. До них належать методи Delphi, експертні опитування, стратегічні сесії, дорожні карти (roadmaps) та сценарні майстерні. Їх застосування дозволяє узгоджувати інтереси різних груп, ідентифікувати стратегічні пріоритети та формувати спільні довгострокові візії розвитку економічних систем, галузей або територій.

Суттєву роль у футурологічних дослідженнях відіграє аналіз трендів і «слабких сигналів», що спрямований на раннє виявлення зародкових змін, які ще не мають значного впливу на економіку, але можуть стати джерелом майбутніх трансформацій. Цей інструмент дає змогу своєчасно реагувати на потенційні технологічні, соціальні чи інституційні зрушення та знижувати стратегічні ризики.

До інструментарію економічної футурології належать також економіко-математичне та системне моделювання, які використовуються для аналізу складних взаємозв'язків між елементами економічних систем. Такі моделі дозволяють оцінювати довгострокові ефекти політичних рішень, інноваційних змін або інституційних реформ з урахуванням нелінійної динаміки та зворотних зв'язків.

Окрему групу інструментів становлять методи просторової аналітики, зокрема геоінформаційні системи, картографування потенціалів і просторове моделювання. Їх застосування розширює можливості аналізу територіальної диференціації розвитку, формування смарт-спеціалізацій і прогнозування просторових наслідків економічних трансформацій.

У сучасних умовах дедалі більшого значення набуває використання великих даних і цифрових платформ, які дозволяють обробляти значні масиви інформації, виявляти приховані закономірності та підсилювати аналітичну складову футурологічних досліджень. Поєднання data-driven підходів із експертними оцінками підвищує обґрунтованість сценаріїв і стратегічних рішень.

Застосування інструментарію економічної футурології у довгостроковому аналізі дозволяє перейти від реактивного управління до проактивного формування розвитку, забезпечити гнучкість стратегій, зменшити вплив невизначеності та створити умови для стійкого й конкурентоспроможного розвитку економічних систем у майбутньому.

Економічна футурологія відіграє ключову роль у формуванні адаптивних стратегій соціально-економічного та просторового розвитку, оскільки забезпечує наукове осмислення майбутнього в умовах високої невизначеності, швидких структурних змін і багаторівневої взаємодії чинників розвитку. Її значення полягає у переході від статичного, нормативно заданого планування до динамічного управління розвитком, орієнтованого на гнучкість, навчання та коригування стратегічних рішень у часі.

По-перше, економічна футурологія створює підґрунтя для формування довгострокового стратегічного бачення розвитку економічних систем і територій. Завдяки сценарному та форсайтному підходам вона дозволяє сформулювати узгоджені образи можливого та бажаного майбутнього, які слугують орієнтирами для визначення стратегічних цілей соціально-економічного і просторового розвитку. Це особливо важливо для регіонів і територіальних громад, де стратегічні рішення мають довготривалі просторові та інфраструктурні наслідки.

По-друге, економічна футурологія сприяє підвищенню адаптивності стратегій розвитку за рахунок роботи з невизначеністю. Замість жорстко фіксованих планів вона пропонує портфель альтернативних сценаріїв і стратегічних опцій, що дозволяє оперативніше коригувати напрями розвитку залежно від зміни зовнішніх і внутрішніх умов. Такий підхід знижує ризик стратегічних помилок і підвищує стійкість соціально-економічних систем до кризових явищ.

По-третє, важливою роллю економічної футурології є інтеграція соціально-економічного та просторового вимірів розвитку. Футурологічні інструменти дозволяють оцінювати довгострокові наслідки економічних рішень у просторовому контексті, зокрема вплив інновацій, інфраструктурних проєктів і змін у структурі зайнятості на територіальну організацію господарства, міграційні процеси та розвиток агломерацій.

По-четверте, економічна футурологія підтримує формування політик смарт-спеціалізації та інноваційного розвитку. Аналіз майбутніх технологічних трендів, ринкових ніш і конкурентних переваг територій дозволяє обґрунтувати вибір пріоритетів розвитку, зорієнтованих на внутрішній потенціал і здатність до трансформацій. Це забезпечує

узгодження стратегічних цілей із реальними ресурсними й інституційними можливостями.

По-п'яте, економічна футурологія виконує функцію інтелектуального інструменту підтримки управлінських рішень, сприяючи розвитку культури стратегічного мислення та міжсекторної взаємодії. Залучення стейкхолдерів до форсайт-процесів підвищує легітимність стратегій розвитку, посилює соціальний консенсус і формує спроможність до спільного реагування на виклики майбутнього.

Отже, економічна футурологія є важливим чинником формування адаптивних стратегій соціально-економічного та просторового розвитку, оскільки поєднує аналітичну глибину з орієнтацією на практичне управління змінами, забезпечуючи стійкість, конкурентоспроможність і довгострокову ефективність розвитку територій та економічних систем.

Висновки. У результаті проведеного дослідження обґрунтовано доцільність виокремлення економічної футурології як самостійного міждисциплінарного наукового напрямку, спрямованого на дослідження довгострокового розвитку економічних систем в умовах зростаючої невизначеності, нелінійності та структурних трансформацій. Встановлено, що економічна футурологія розширює методологічні межі традиційного економічного аналізу, формуючи нову парадигму осмислення економічного майбутнього як багатоваріантного процесу, що залежить від рішень і дій суб'єктів розвитку.

Узагальнення теоретичних підходів дозволило уточнити сутність економічної футурології, яка полягає у поєднанні аналітичного та нормативного вимірів дослідження майбутнього, інтеграції економічних, соціальних, технологічних, інституційних і просторових чинників розвитку. Доведено, що на відміну від традиційного економічного прогнозування і стратегічного планування, економічна футурологія зосереджується не на передбаченні конкретних результатів, а на управлінні невизначеністю, формуванні альтернативних сценаріїв і довгострокових візій розвитку.

Систематизація основних наукових підходів до дослідження економічного майбутнього засвідчила, що ефективний футурологічний аналіз потребує інтеграції прогностичного, сценарного, форсайт-ного, системного, інституційного, технологічного та просторового підходів. Така інтеграція забезпечує комплексне бачення довгострокових трансформацій економічних систем і дозволяє враховувати як кількісні, так і якісні аспекти розвитку.

Охарактеризовано інструментарій економічної футурології та обґрунтовано можливості його застосування в аналізі довгострокового розвитку. Визначено, що поєднання сценарного аналізу, форсайт-інструментів, аналізу трендів і «слабких сигналів», системного та економіко-математичного моделювання, просторової аналітики й цифрових технологій підвищує обґрунтованість стратегічних рішень та сприяє формуванню адаптивних стратегій розвитку.

Доведено, що економічна футурологія відіграє важливу роль у формуванні адаптивних стратегій

соціально-економічного та просторового розвитку, забезпечуючи узгодження довгострокових цілей із реальними можливостями територій і економічних систем. Її застосування сприяє підвищенню стійкості розвитку, зниженню стратегічних ризиків, формуванню конкурентних переваг і розвитку культури стратегічного мислення в системі публічного управління.

Отримані результати мають теоретичне та практичне значення і можуть бути використані у подальших наукових дослідженнях, а також у процесі розроблення стратегій соціально-економічного та просторового розвитку на національному, регіональному й локальному рівнях. Перспективи подальших досліджень пов'язані з поглибленням методів кількісного та просторового футурологічного аналізу, а також із розробленням механізмів інтеграції футурологічних результатів у систему стратегічного управління розвитком.

Перспективи подальших досліджень. Перспективи подальших досліджень у сфері економічної футурології пов'язані з поглибленням її теоретико-методологічних засад та розширенням практичних можливостей застосування в управлінні соціально-економічним і просторовим розвитком. Передусім актуальним є подальше уточнення категоріального апарату економічної футурології, зокрема співвідношення понять «майбутнє», «сценарій», «візія», «стратегічна опція» та «адаптивна стратегія», що сприятиме формуванню більш цілісної та узгодженої наукової парадигми.

Важливим напрямом подальших досліджень є розвиток і апробація інтегрованих методик футуро-

логічного аналізу, які поєднували б якісні експертні інструменти з кількісним економіко-математичним і просторовим моделюванням. Особливу увагу доцільно приділити використанню великих даних, штучного інтелекту та цифрових платформ для виявлення трендів, «слабких сигналів» і ранніх індикаторів структурних змін у довгостроковій перспективі.

Перспективним є також поглиблення досліджень ролі економічної футурології у формуванні політик смарт-спеціалізації, інноваційного розвитку та просторового планування територій. Це передбачає аналіз взаємозв'язку між футурологічними сценаріями, підприємницьким відкриттям і вибором стратегічних пріоритетів розвитку регіонів і громад з урахуванням їхнього інституційного та ресурсного потенціалу.

Окремим напрямом подальших наукових пошуків є вивчення механізмів інтеграції результатів футурологічних досліджень у систему публічного управління, зокрема у стратегічні документи, програми розвитку та інструменти моніторингу й оцінювання. Це дозволить підвищити практичну ефективність економічної футурології та сприятиме переходу від декларативних стратегій до дійсно адаптивного управління розвитком.

Крім того, доцільним є проведення прикладних футурологічних досліджень для окремих галузей, територій і типів економічних систем з урахуванням специфіки їхніх викликів і можливостей. Такі дослідження сприятимуть емпіричному наповненню економічної футурології та підвищенню її ролі як інструменту формування довгострокової конкурентоспроможності та стійкого розвитку.

ЛІТЕРАТУРА

1. Гуцалюк О. М., Бондар Ю. А., Кравченко М. С., Федюк Б. О. Корпоративне управління стратегічними комунікаціями та репутаційними ризиками на підприємствах малого та середнього бізнесу: Україна VS ЄС. *Вісник економічної науки України*. 2025. № 1 (48). С. 95-103. [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2025.1\(48\).95-103](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2025.1(48).95-103)
2. Гуцалюк О. М., Бондар Ю. А., Журило І. В., Соколенко А. В. Стратегічний розвиток підприємств малого та середнього бізнесу в системі інноваційно-інтегрованих кластерних структур. *Економічний вісник Донбасу*. 2025. № 1 (79). С. 77-85. [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2025-1\(79\)-77-85](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2025-1(79)-77-85)
3. Гуцалюк О. М., Бондар Ю. А., Семенюк Л. Л., Хачатурян О. С. Євроінтеграційні підходи до екокультурної трансформації та інфраструктурного вдосконалення індустрії гостинності в концепції розвитку сервісної економіки. *Економічний вісник Донбасу*. 2025. № 2 (80). С. 118-134. [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2025-2\(80\)-118-134](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2025-2(80)-118-134)
4. Гуцалюк О. М., Чудаєва І. Б., Ус Г. О., Іляшенко А. Х. Цифрові трансформації інноваційно-інформаційного розвитку національної економіки в забезпеченні захисту стратегічних інтересів України. *Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту*. 2025. № 1 (33). С. 6-18. [https://doi.org/10.58253/2078-1628-2025-1\(33\)-001](https://doi.org/10.58253/2078-1628-2025-1(33)-001)
5. Гуцалюк О. М., Бондар Ю. А., Чудаєва І. Б., Захарченко О. В. Резильєнтність стратегічного розвитку національної економіки в умовах забезпечення інтересів України та цифрових модифікацій інноваційно-інформаційних інструментів впливу. *Наукові інновації та передові технології*. 2025. Вип. 9 (49). С. 668-682. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-9\(49\)-668-682](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-9(49)-668-682)
6. Гуцалюк О. М., Бондар Ю. А., Чудаєва І. Б., Ус Г. О. Трансформаційні процеси в стратегуванні інноваційно-інвестиційного потенціалу національної економіки в координатах інформаційних змін та захисту інтересів держави. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2025. Т. 26. Вип. 75 (2). С. 141-153. [https://doi.org/10.24025/2306-4420.75\(2\).2025.338600](https://doi.org/10.24025/2306-4420.75(2).2025.338600)
7. Манцевич Ю. М. Просторове планування як інструмент футурології. *Економіка та держава*. 2017. № 12. С. 9-13.
8. Сухорольський П. М., Сухорольська І. Ю. Основні етапи розвитку футурології та її завдання в умовах сучасного світу. *Науково-теоретичний альманах «Грані»*. 2018. Т. 21. № 3. С. 116-123. <https://doi.org/10.15421/10.15421/171847>
9. Шапуров О. О. Сучасні інновації: форсайт-дослідження та екофутурологія. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки*. 2016. Вип. 20. Ч. 2. С. 118-120.
10. Шергін С. О. Футурологія у галузі глобалістики і міжнародних відносин. *Зовнішні справи*. 2021. Т. 31. № 1-2. С. 35-41. <https://doi.org/10.46493/2663-2675-2021-1-2-3>

Надійшла до редакції 12.01.2026

Прийнята до друку 18.02.2026

Опублікована 20.03.2026

REFERENCES

1. Hutsaliuk, O. M., Bondar, Iu. A., Kravchenko, M. S., & Fedyuk, B. O. (2025). Corporate management of strategic communications and reputational risks in small and medium-sized businesses: Ukraine VS EU. *Bulletin of Economic Science of Ukraine*, 1(48), 95-103. [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2025.1\(48\).95-103](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2025.1(48).95-103) [in Ukrainian].
2. Hutsaliuk, O. M., Bondar, Iu. A., Zhurylo I. V., & Sokolenko A. V. (2025). Strategic development of small and medium-sized businesses in the system of innovative and integrated cluster structures. *Economic Bulletin of Donbas*, 1(79), 77-85. [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2025-1\(79\)-77-85](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2025-1(79)-77-85) [in Ukrainian].
3. Hutsaliuk, O. M., Bondar, Iu. A., Semenyuk, L. L., & Khachatryan O. S. (2025). European integration approaches to eco-cultural transformation and infrastructure improvement of the hospitality industry in the concept of service economy development. *Economic Bulletin of Donbas*, 2(80), 118-134. [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2025-2\(80\)-118-134](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2025-2(80)-118-134) [in Ukrainian].
4. Hutsaliuk, O. M., Chudayeva, I. B., Us, G. O., & Ilyashenko, A. Kh. (2025). Digital transformations of innovative and informational development of the national economy in ensuring the protection of strategic interests of Ukraine. *Bulletin of the Eastern European University of Economics and Management*, 1(33), 6-18. [https://doi.org/10.58253/2078-1628-2025-1\(33\)-001](https://doi.org/10.58253/2078-1628-2025-1(33)-001) [in Ukrainian].
5. Hutsaliuk, O. M., Bondar, Iu. A., Chudaeva I. B., & Zakharchenko O. V. (2025). Resilience of strategic development of the national economy in the context of ensuring the interests of Ukraine and digital modifications of innovative and informational instruments of influence. *Scientific innovations and advanced technologies*. 9(49), 668-682. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-9\(49\)-668-682](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-9(49)-668-682) [in Ukrainian].
6. Hutsaliuk, O. M., Bondar, Iu. A., Chudaeva, I. B., & Us, G. O. (2025). Transformational processes in strategizing the innovative and investment potential of the national economy in the coordinates of information changes and protection of the interests of the state. *Collection of scientific papers of Cherkasy State Technological University. Series: Economic Sciences*, 26(75(2)), 141-153. [https://doi.org/10.24025/2306-4420.75\(2\).2025.338600](https://doi.org/10.24025/2306-4420.75(2).2025.338600) [in Ukrainian].
7. Mantsevich, Yu. M. (2017). Spatial planning as a tool of futurology. *Economy and State*, 12, 9-13. [in Ukrainian].
8. Sukhorolsky, P. M., & Sukhorolska, I. Yu. (2018). The main stages of the development of futurology and its tasks in the of the modern world. *Scientific and theoretical almanac «Edges»*, 21(3), 116-123. <https://doi.org/10.15421/10.15421/171847> [in Ukrainian].
9. Shapurov, O. O. (2016). Modern innovations: foresight research and ecofuturology. *Scientific Bulletin of Kherson State University. Economic Sciences Series*, 20(2), 118-120. [in Ukrainian].
10. Shergin, S. O. (2021). Futurology in the field of global studies and international relations. *Foreign Affairs*, 31(1-2), 35-41. <https://doi.org/10.46493/2663-2675-2021-1-2-3> [in Ukrainian].

Received: 12.01.2026

Accepted: 18.02.2026

Published: 20.03.2026

Остапенко В. В. Економічна футурологія як науковий напрям: сутність, підходи, інструменти

У статті досліджено економічну футурологію як міждисциплінарний науковий напрям, спрямований на осмислення довгострокових трансформацій соціально-економічних систем у контексті глобальних викликів, технологічних зрушень та просторового розвитку. Розкрито сутність економічної футурології як системи наукових поглядів, методів і аналітичних інструментів, що забезпечують формування альтернативних уявлень про можливі, ймовірні та бажані траєкторії економічного розвитку. Обґрунтовано відмінність економічної футурології від традиційного економічного прогнозування та стратегічного планування, що полягає у фокусі на невизначеності, нелінійності розвитку та багатоваріантності майбутнього.

Систематизовано основні підходи економічної футурології, зокрема сценарний, форсайтний, системний, інституційний та просторовий, які дозволяють комплексно аналізувати динаміку економічних процесів і взаємодію суб'єктів розвитку. Особливу увагу приділено інструментарію економічної футурології, серед якого виокремлено методи експертних оцінок, технологічного та соціально-економічного форсайту, економіко-математичного моделювання, аналізу трендів і «слабких сигналів», а також використання великих даних і цифрових платформ.

Доведено, що економічна футурологія формує теоретико-методологічне підґрунтя для розроблення адаптивних стратегій просторового планування та розвитку територій, зокрема на засадах смарт-спеціалізації. Зроблено висновок, що застосування футурологічних підходів сприяє підвищенню обґрунтованості управлінських рішень, зменшенню ризиків та формуванню довгострокової конкурентоспроможності економічних систем.

Ключові слова: економічна футурологія, економічне прогнозування, сценарний аналіз, форсайт, просторовий розвиток, смарт-спеціалізація, стратегічне планування.

Ostapenko V. Economic futurology as a scientific direction: essence, approaches, tools

The article examines economic futurology as an interdisciplinary scientific field aimed at understanding long-term transformations of socio-economic systems in the context of global challenges, technological shifts, and spatial development. The essence of economic futurology is revealed as a system of scientific views, methods, and analytical tools that enables the formation of alternative visions of possible, probable, and desirable trajectories of economic development. The distinction between economic futurology and traditional economic forecasting and strategic planning is substantiated, emphasizing its focus on uncertainty, nonlinearity of development, and the multivariance of the future.

The main approaches of economic futurology are systematized, including scenario-based, foresight, systemic, institutional, and spatial approaches, which allow for a comprehensive analysis of the dynamics of economic processes and interactions among development actors. Particular attention is paid to the tools of economic futurology, such as expert assessment methods, technological and socio-economic foresight, economic and mathematical modeling, analysis of trends and weak signals, as well as the use of big data and digital platforms.

It is proven that economic futurology forms a theoretical and methodological foundation for the development of adaptive strategies for spatial planning and territorial development, particularly based on smart specialization principles. The article concludes that the application of futurological approaches enhances the validity of managerial decision-making, reduces risks, and contributes to the formation of long-term competitiveness of economic systems.

Keywords: economic futurology, future of the economy, scenario analysis, foresight, spatial development, smart specialization, strategic planning.

ФОРМУВАННЯ ІНСТРУМЕНТАРІЮ ПРОМИСЛОВОЇ ПОЛІТИКИ НА ОСНОВІ ІДЕЙ НЕОРТОДОКСАЛЬНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ШКІЛ¹

Постановка проблеми. В умовах глобальних технологічних зрушень, посилення конкуренції та зростання вразливості виробничих ланцюгів питання розвитку промисловості дедалі частіше виходять в центр економічних дискусій. Структурні дисбаланси, технологічне відставання окремих секторів, потреба у підвищенні доданої вартості та адаптації до екологічних і соціальних викликів формують запит на узгоджені підходи до розвитку промисловості. У цьому контексті промислову політику можна розглядати як простір для координації інтересів держави, бізнесу та суспільства, у межах якого визначаються пріоритети розвитку, механізми підтримки інновацій та умови для довгострокової стійкості економіки.

Неортодоксальні економічні ідеї є важливими у контексті вибору інструментарію промислової політики, оскільки вони дозволяють вийти за межі спрощеної логіки нейтральності ринку та універсальності політичних рішень і врахувати реальні структурні асиметрії, інституційні обмеження та динамічну природу розвитку. Підходи еволюційної економіки, посткейнсіанства, економіки розвитку та інституціоналізму підкреслюють роль навчання, кумулятивних ефектів, координації та невизначеності, що обґрунтовує використання таких інструментів, як місійно-орієнтовані програми, державні інвестиції, стратегічні закупівлі й тимчасовий протекціонізм, які часто ігноруються ортодоксальними моделями. Саме неортодоксальні ідеї дають теоретичну основу активної, селективної та адаптивної промислової політики, що здатна не лише коригувати ринкові провали, а й формувати нові ринки та технологічні траєкторії в умовах структурної трансформації.

Аналіз досліджень і публікацій. Сучасні підходи до вибору інструментів промислової політики дедалі більше відходять від універсальних рішень і ґрунтуються на контекстно-орієнтованих та еволюційних підходах. Аналітичні матеріали ОЕСР підкреслюють, що промислова політика в країнах з розвиненими економіками трансформується від секторальної підтримки до системного поєднання інструментів, спрямованих на подолання провалів ринку, координаційних збоїв і стратегічних технологічних залежностей [8, 9, 12]. У цьому контексті ключовим стає не сам факт державного втручання, а дизайн інструментів, їхня взаємодоповнюваність і здатність стимулювати інновації та структурні зрушення.

Емпіричні дослідження свідчать, що ефективність окремих інструментів залежить від етапу технологічного розвитку та характеристик цільових агентів [4, 9]. Інструменти, орієнтовані на ранні стадії інноваційного циклу та масштабування нових технологій, як правило, забезпечують вищу довгострокову віддачу, ніж підтримка зрілих виробничих структур^{2, 3}). Це узгоджується з еволюційною теорією економічних змін, згідно з якою процеси навчання, накопичення знань і технологічна траєкторія визначають результативність політичних інтервенцій⁴.

Важливим орієнтиром у виборі інструментарію є місійно-орієнтований підхід, який дозволяє інтегрувати промислову, інноваційну та соціальну політику навколо чітко визначених стратегічних цілей⁵. Історичні приклади індустріалізації, зокрема досвід Південної Кореї, демонструють, що поєднання фінансових, регуляторних та інституційних інструментів за умов ефективної державної координації

¹ Дослідження виконано в межах «Комплексного наукового дослідження щодо актуалізації промислової політики України на принципах Індустрій 4.0 та 5.0» Інституту економіки промисловості НАН України за рахунок бюджетних коштів, спрямованих на забезпечення проведення державними науковими установами наукових досліджень і науково-технічних (експериментальних) розробок за результатами державної атестації.

² Cimoli M., Dosi G., Yu X. Industrial policies, patterns of learning and development: An evolutionary perspective: LEM Working Paper Series No. 2020/08. Pisa: Scuola Superiore Sant'Anna, Laboratory of Economics and Management, 2020. URL: <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/228147/1/1694152405.pdf> (дата звернення: 08.01.2026).

³ Nelson R. R., Winter S. G. An evolutionary theory of economic change. Cambridge, MA : Harvard University Press, 2006. 437 p. URL: <https://www.hup.harvard.edu/books/9780674272286> (дата звернення: 08.01.2026).

⁴ Там само.

⁵ Mazzucato M. Mission oriented innovation policy: Challenges and opportunities : IIPP Working Paper No. 2017-01. London: UCL Institute for Innovation and Public Purpose, 2017. URL: <https://www.ucl.ac.uk/bartlett/public-purpose/wp2017-01/mission-oriented-innovation-policy-challenges-and-opportunities> (дата звернення: 08.01.2026).



може забезпечувати структурне зростання¹. Водночас дослідження UNCTAD² наголошує, що вибір інструментів промислової політики має враховувати специфіку національної структури економіки та цілі довгострокової трансформації.

У підсумку, сучасні аналітичні дослідження сходяться на тому, що ефективний вибір інструментів промислової політики передбачає їх комбінацію, адаптацію до технологічного контексту та наявність механізмів оцінки й корекції політики. Такий підхід важливий в умовах посилення глобальної конкуренції, фрагментації ланцюгів доданої вартості та переходу до нових технологічних парадигм [8, 12]. З огляду на це дедалі більшого значення набувають ідеї неортодоксальних економічних шкіл, які доповнюють традиційні підходи до промислової політики. У межах цих підходів промислова політика розглядається як процес цілеспрямованого формування технологічних траєкторій, інституційних комплементарностей та здатності до навчання й інновацій. Акцент робиться на ролі держави як підприємницького та координаційного актора, здатного знижувати невизначеність, підтримувати структурні зрушення та забезпечувати довгострокову трансформацію виробничих систем в умовах високої технологічної та гео економічної турбулентності.

Метою дослідження є аналіз неортодоксальних економічних ідей для вибору інструментарію промислової політики України.

Результати дослідження.

Загальний огляд неортодоксальних економічних шкіл

Звернення до неортодоксальних економічних шкіл у формуванні промислової політики в сучасних умовах є важливим, оскільки вони дозволяють адекватно враховувати складність, динамічність і

нерівномірність економічного розвитку, що виходить за межі спрощених моделей ринку та припущень про раціональних агентів. Ці школи підкреслюють критичну роль держави як активного агента змін, здатного спрямовувати інвестиції, формувати технологічні траєкторії, стимулювати розвиток стратегічних секторів та сприяти структурній диверсифікації економіки. Неортодоксальні школи також враховують кумулятивні ефекти навчання, інституційну залежність та специфіку національних економік. Це дозволяє розробляти політики, орієнтовані на довгостроковий розвиток та стійкість економіки.

У сучасних умовах неортодоксальні школи залишаються релевантними, оскільки вони дозволяють поєднувати промислову політику з сучасною логікою інновацій, орієнтованих на технологічні місії та ринкоформуючі стратегії. Вони пропонують механізми, за допомогою яких держава може формувати попит, стимулювати приватні інвестиції у стратегічні технології, сприяти розвитку нових ринків та створювати умови для «learning by doing»³.

Застосування таких підходів у сучасних країнах підтверджує їхню практичну цінність: держави активно використовують принципи неортодоксальних шкіл для реагування на глобальні та національні кризи, структурних реформ і посткризових трансформацій, наприклад у сфері енергетики, цифрової економіки та екологічно сталого виробництва. Це дозволяє формувати гнучку, адаптивну і місіонно-орієнтовану промислову політику, яка здатна забезпечити довгострокове зростання, підвищення конкурентоспроможності та досягнення комплексних соціальних і технологічних цілей країни.

У табл. 1 представлено загальну характеристику неортодоксальних економічних шкіл.

Таблиця 1. Загальна характеристика неортодоксальних економічних шкіл

Критерій	Структуралізм	Посткейнсіанство	Еволюційна економіка	Девелопменталізм
1	2	3	4	5
Основний фокус	Структура економіки та її місце у глобальному поділі праці	Нестабільність ринків, роль інвестицій та очікувань у визначенні економічної динаміки	Процес накопичення знань, технологічна еволюція та адаптація	Активна роль держави у прискоренні економічного розвитку країн, що відстають
Ключові концепції	Центр-периферія, структурна трансформація, технологічний розвиток	Економічна нестабільність, мультиплікативні ефекти, важливість зайнятості	Інновації як еволюційний процес, навчання, конкуренція знань	Стратегічне планування, державне втручання, індустріалізація
Підхід до економічного розвитку	Внутрішня трансформація економіки та модернізація структури	Підтримка попиту, інвестицій, соціальної стабільності	Поступові зміни через експерименти та адаптацію технологій	Активна модернізація економіки через державні програми та інвестиції у ключові сектори

¹ Lane N. Manufacturing revolutions: Industrial policy and industrialization in South Korea: SocArXiv Working Paper No. 6tqax. Charlottesville: Center for Open Science, 2016. URL: <https://osf.io/6tqax> (дата звернення: 08.01.2026).

² Trade and development report, 2016: Structural transformation for inclusive and sustained growth: UNCTAD/TDR/2016. Geneva: UNCTAD, 2016. URL: https://unctad.org/system/files/official-document/tdr2016_en.pdf (дата звернення: 08.01.2026).

³ Learning by doing – економічна концепція, що означає набуття знань, навичок і виробничого досвіду через практичну діяльність і повторювані процеси виробництва, а не лише через формальну освіту чи теоретичне навчання. Приклади learning by doing: виробництво електроніки у Південній Кореї та Тайвані, авіабудування (Embraer у Бразилії), залізничне будівництво післявоєнної Європи.

1	2	3	4	5
Виділення ролі часу та динаміки	Історична та структурна перспектива: розвиток економіки відбувається через зміну її структури	Динаміка ринку підпорядкована очікуванням і психології економічних агентів	Економічні процеси розвиваються поступово, через еволюційні цикли	Орієнтованість на стратегічні горизонти та швидке скорочення технологічного розриву
Географічний/ соціальний контекст	Виник у Латинській Америці для аналізу економік, що інтегровані у глобальні ланцюги як периферійні	Європейська та північноамериканська школа, акцент на розвинені ринки та їх нестабільність	Сформована в англосаксонській економічній традиції, застосована до високотехнологічних систем	Застосовується для країн, що розвиваються, із значним відставанням від технологічних лідерів
Основні методологічні інструменти	Структурний аналіз, макроекономічні показники, міжнародний поділ праці	Моделі нестабільності, економетричні дослідження, кейнсіанські підходи	Моделювання динаміки інновацій, агенторієнтовані моделі, історичний аналіз	Порівняльний аналіз політик, історія індустріалізації, економетричні та планові моделі

Джерело: узагальнено автором.

Структуралістська парадигма промислової політики та індустріалізації

Структуралізм сформувався в Латинській Америці в сер. XX ст. (роботи Пребіша, Фуртадо тощо) і знайшов відображення в економічній політиці багатьох країн, а також в логіці заснування та подальшої роботи ECLAC (CEPAL) у 1948¹.

Згідно зі структурним підходом, процес економічного зростання заснований на історичному досвіді. Накопичення знань у виробництві дає динамічні ефекти масштабу, що в подальшому стимулює подальше зростання. У структурних моделях сучасна промисловість (насамперед обробна) вважається двигуном зростання. Структуралісти наголошують, що розвиток змінює країну, а не навпаки, і тому пропонують використовувати активні державні заходи для підтримки промисловості і диверсифікації.

Структуралізм наголошує на структурі економіки та її трансформації. Головна ідея полягає в тому, що зростання та розвиток можливі лише через зміну структури економіки, зокрема частки промисловості, та модернізацію її технологічної бази. Структуралісти вказують на гетерогенність економіки («двокомпонентну» модель), в якій поруч з високопродуктивним сучасним сектором (індустрією) існують низькопродуктивні традиційні галузі.

Представники структуралізму наголошують, що світова економічна система має структуру «центр-периферія». Країни-периферії схильні експортувати первинну сировину з повільно зростаючими умовами обміну. Це обумовлює вразливість до зовнішніх шоків, бо систематичне зниження цін на експорт периферійних країн відносно імпорту капітало-товарів (гіпотеза Сінгера-Пребіша) уповільнює їхній ріст.

Центр контролює технології та додану вартість. Це породжує системні бар'єри структурної трансформації, через які самі по собі ринкові механізми не гарантують індустріалізацію периферії. На думку структуралістів, класична дилема між ринком і планом є помилковою. Оптимальним є поєднання ринкових сил з державним регулюванням, спрямованим на зміцнення виробничої та технологічної бази. Цим представники школи обґрунтовують необхідність активного державного втручання для формування промислового сектора та накопичення технологічних навичок².

З погляду структуралізму прискорена індустріалізація є ключем до диверсифікації економіки і подолання залежності від сировинного експорту. Державна підтримка зародкових галузей може створювати внутрішній попит на машини та технології, нарощувати працезатратні та капітало-інтенсивні виробництва. Це дозволяє країні сформувати базу в промисловості, що згодом підвищить продуктивність і конкурентоспроможність. Проте захищена промисловість може стати неефективною без поступової модернізації. Наприклад, імпортозаміщення на практиці часто давало як тимчасовий стимул зростанню, але також призводило до інфляції та накопичення боргів. Загалом, ідея структуралізму підкреслює важливість активної промислової політики, що може допомогти «підштовхнути» промисловий розвиток туди, куди ринок самостійно не спрямував би ресурси.

Промислова політика структуралізму є селективною, спрямованою на підтримку обраних секторів, особливо нових високотехнологічних галузей, з урахуванням ефектів масштабу та трансферу технологій, коли інвестиції в промисловість створюють мультиплікативний вплив на економіку. Через принцип «learning by doing» накопичуються компетенції,

¹ Економічна комісія для Латинської Америки (ECLA, іспанська аббревіатура CEPAL) була заснована резолюцією 106(VI) Економічної та Соціальної Ради від 25 лютого 1948 р. і почала діяти того ж року. Загальною метою ECLAC є сприяти економічному, соціальному та екологічно сталому розвитку Латинської Америки та Карибського басейну шляхом постійного міжнародного співробітництва, проведення комплексних досліджень та аналізу процесів розвитку. ECLAC надає технічні консультації урядам на запит; організовує засідання міжурядових та експертних груп; допомагає сформулювати регіональну перспективу в рамках глобальних форумів; представляє глобальні проблеми на регіональному та субрегіональному рівнях.

² Prebisch R. The Economic Development of Latin America and its Principal Problems: ECLAC/UN, 1950. URL: <https://archivo.cepal.org/pdfs/cdPrebisch/002.pdf> (дата звернення: 08.01.2026).

що підвищує конкурентоспроможність, а backwardness стратегія¹ передбачає активний розвиток нерозвинених галузей для надолуження відставання в промисловій політиці²:

- імпортозаміщення (Import Substitution Industrialization, ISI) для підтримки на ранніх фазах розвитку промисловості через заміну імпорту на внутрішнє виробництво;

- розвиткові тарифи та субсидії для «інфантичних» галузей³ для стимулювання нових або недостатньо розвинених секторів, щоб вони могли конкурувати на ринку;

- державні інвестиції в інфраструктуру та кредитування для створення сприятливих умов для виробництва та технологічного розвитку;

- підтримка науково-дослідних робіт (R&D) з метою сприяння інноваціям і технологічному прогресу;

- захист внутрішнього ринку проти надмірного імпорту для розвитку місцевих підприємств;

- створення промислових комбінатів (аналоги кластерів) для концентрації виробництва для ефекту масштабу та навчання на практиці.

Практичне втілення зазначених пропозицій здійснювалося в Латинській Америці в 1950–1970-ті рр. Імпортозаміщення (ISI) стимулювало швидке зростання обробного виробництва в таких країнах, як Бразилія, Мексика, Аргентина. Аналіз історичних політик і залежності показаний у класичних і сучасних працях з dependency-теорії і структуралізму (Cardoso, Faletto, 1979). Багато країн регіону (Аргентина, Мексика, Чилі, Бразилія) на цьому етапі ввели високі тарифи і державні інвестиції, спрямовані на розвиток автопрому, хімічної, металургійної промисловості тощо. Частка промислового виробництва у ВВП в Латинській Америці зросла в ці десятиліття, а економіки регіону продемонстрували високі темпи зростання (нерідко понад 5–6% річних). Проте відсутність конкурентоздатності і кризи зовнішньої заборгованості 1980-х спричинили гальмування індустріалізації.

Бразилія у 1950–1980-ті рр. реалізувала план (Plano de Metas) розвитку інфраструктури і промисловості (будівництва автошляхів, гідроелектростанцій, заснування автомобільної та важкої промисловості). За ці роки промисловість країни значно зросла – держава «вливала» в машинобудівну та енергетичну галузь дотації та пільги. За даними дослідження Costa та Furtado [7] індустріалізація була посилена промисловою політикою, і промисловий

сектор став головним драйвером зростання ВВП. Хоча пізніше за лібералізації 1990-х рр. почалась деіндустріалізація, але початковий структурний стрибок забезпечив формування промислової бази (наприклад, кейс Embraer у авіабудуванні тощо).

На ранніх етапах така політика забезпечила високі темпи зростання промислового виробництва і зменшила залежність від імпорту кінцевих товарів. Проте вже до кінця 1970-х рр. багато країн зіткнулися з гіперінфляцією, стагнацією та критикою з боку міжнародних фінансових установ. За даними Investopedia, реалізація ІСІ призвела до високої інфляції та інших економічних проблем. Внаслідок боргових криз 1980-х рр. більшість латиноамериканських країн були змушені лібералізувати ринки і відмовитися від захисної політики⁴.

Хоча традиційний структуральний підхід асоціюється з Латинською Америкою, подібні елементи прослідковуються й у інших регіонах.

Наприклад, Індія в перші десятиліття після незалежності (1950–1970-ті рр.) також проводила жорстку ІСІ-політику, обмежуючи імпорт і створюючи державні корпорації для того, щоб нарощувати машинобудування та хімічну промисловість. Результатом таких зусиль стало швидке розширення промислового потенціалу, хоча в довгостроковій перспективі такі моделі потребували структурних реформ.

Південна Корея, Тайвань і Японія застосували політики промислового лідерства, що включали селективні кредити, експортне стимулювання, державно-корпоративні механізми з помітними результатами у частці промисловості та експорті (rapid industrial catch-up). Загалом емпіричні дані UNCTAD (2016) показують, що селективна індустріальна підтримка може створити промислову базу та технологічні компетенції (наприклад, успіхи Японії, Південної Кореї), але неадекватне виконання (корупція, тривалі протекціоністські режими без модернізації) може призвести до неефективності, інфляції і зовнішніх дисбалансів (досвід частини країн Латинської Америки).

В Японії у 1925–1975 рр. промислова політика реалізовувалася через системні преференції для ключових галузей і цілеспрямоване фінансування. Цей кейс є прикладом того, як державні цілі, координація кредитування та промислове планування сприяли становленню конкурентних галузей (автомобілебудування, електроніка, важка промисловість).

¹ Backwardness стратегія – концепція, що описує специфічну стратегію індустріалізації для відсталих економік, спрямовану на швидке надолуження технологічного та економічного відставання від розвинених країн.

² Hirschman A. O. The Strategy of Economic Development. New Haven : Yale University Press, 1958. 217 p. URL: <https://www.scribd.com/document/516548716/Yale-Paperbound-Y-40-Albert-O-Hirschman-The-Strategy-of-Economic-Development-Yale-University-Press-1958> (дата звернення: 08.01.2026).

³ Термін «інфанти галузі» (infant industries) використовується в економічній теорії для позначення нових, ще недостатньо конкурентоспроможних галузей, що потребують тимчасового захисту та підтримки держави, щоб розвинути технологічні компетенції та досягти ефективності на рівні зрілих конкурентів.

⁴ Buttignol M. Import substitution industrialization (ISI). Investopedia. 2008. URL: <https://www.investopedia.com/terms/i/importsubstitutionindustrialization.asp> (дата звернення: 08.01.2026).

У Південній Кореї (1960–80-ті рр.) уряд Пак Чон Хі підтримував створення конгломератів (chaebol – Samsung, Hyundai тощо) через дешеві кредити та експортні заохочення. Ці політики призвели до швидкого нарощування виробництва: за два-три десятиліття обидві країни стали високорозвиненими у машинобудуванні, електроніці, стали «азійськими тиграми» зі збільшеним експортом технологічних товарів. За словами оглядачів, успіх Східної Азії походить від набору економічних політик, які в довгостроковій перспективі дозволили фірмам накопичувати досвід у виробництві товарів¹.

Промислова політика в посткейнсіанській економічній школі

Посткейнсіанська школа – течія, що розвинула ідеї Дж. М. Кейнса, М. Кальцького, Д. Харрода, Дж. Робінсона, Н. Кальдора та інших. Основні риси: пріоритет ефективного попиту, фінансова нестабільність, невизначеність та неповна раціональність економічних агентів. Посткейнсіанці відкидають автоматичне повернення економіки до повної зайнятості (закон Сея) і стверджують, що сукупний попит визначає рівень виробництва як у короткостроковому, так і довгостроковому періоді. Вони підкреслюють, що рішення фірм і домогосподарств приймаються в умовах фундаментальної невизначеності майбутнього, а не на основі повної інформації. Фірми діють за «правилами поведінки» («раціонарами Гвідо»)², які можуть призводити до цінової негнучкості та фінансових криз. Важлива роль відводиться розподілу доходів, оскільки від нього залежить попит та прибутковість інвестицій. Ендогенна грошова пропозиція, кредит–інвестиція–дохідний мультиплікатор – ключові поняття цієї школи³.

Посткейнсіанці розглядають довгострокове зростання через реалізацію попиту та модернізацію промисловості. Наприклад, Н. Кальдор сформулював «закони Кальдора»: зростання продуктивності притаманне переважно виробництву, а темпи зростання ВВП позитивно корелюють зі зростанням виробництва в обробній промисловості. Це означає, що для стимулювання розвитку економіки важливо вкладати в індустрію та стимулювати експорт промислової продукції. Стабільна фінансово-монетарна політика, яку радять використовувати посткейнсіанці (активна макроекономічна політика, підтримка

сукупного попиту), створює сприятливі умови для інвестицій у виробництво.

Науковий огляд цього підходу показує, що посткейнсіанці зосереджуються на demand-led growth (зростання, зумовлене попитом) та на тому, як розподіл доходів між заробітною платою та прибутком впливає на сукупний попит, інвестиції та економічне зростання; це відрізняє їх від неокласичних моделей, що ігнорують такі механізми. Якщо домінує проблема недостатнього попиту, держава повинна активно стимулювати попит (фіскальні витрати, інфраструктура, державні закупівлі) і регулювати кредитну систему, щоб підтримати інвестиції в промисловість. Посткейнсіанці також підкреслюють важливість політик, що формують довгостроковий попит на продукцію нових індустрій, наприклад, державні довгострокові державні замовлення, які гарантують ринок для інвесторів⁴.

Огляд UNCTAD підтверджує, що ринкові сили самі по собі не завжди забезпечують структурну трансформацію та розвиток нових динамічних галузей промисловості, і тому необхідним є державне втручання, зокрема координація інвестицій і фінансових ресурсів через промислову політику⁵.

Посткейнсіанці традиційно підтримують участь держави в економіці: вважають необхідними промислову політику, національні банки розвитку та регулювання кредитування. У цій перспективі держава виступає регулятором та інвестором, не даючи ринку сформувати бажаний структурний зріз.

З позиції посткейнсіанців, держава має активну роль у підтримці промислового зростання через розширення сукупного попиту та кредитування. Наприклад, за умов недостатнього попиту приватні інвестиції можуть бути низькими, і тільки державні програми (інфраструктура, оборонні замовлення, публічне будівництво, освіта) можуть забезпечити завантаженість промислових потужностей. Посткейнсіанська теорія проголошує, що будь-яка промислова політика фактично полягає у знятті або пом'якшенні інвестиційних ризиків для бізнесу, тобто різні податкові стимули, субсидії чи преференційні кредити усувають перешкоди для капіталовкладень за умов невизначеності [11]. З точки зору посткейнсіанської логіки, пріоритетом є підтримка завантаження виробничих потужностей і технологічного оновлення через державні інвестиції та регулювання фінансових потоків.

¹ The East Asian Miracle: Economic Growth and Public Policy. Washington, DC: World Bank, 1993. URL: <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/975081468244550798> (дата звернення: 08.01.2026).

² Термін «правила поведінки» (раціонари Гвідо) походить із посткейнсіанської та інституційної економічної літератури, де підкреслюється, що економічні агенти не завжди діють як «повністю раціональні» у класичному неокласичному сенсі, а керуються обмеженими правилами поведінки, звичками та адаптивними стратегіями.

³ Hein E. The principle of effective demand: Marx, Kalecki, Keynes and beyond : Working Paper No. 60/2015. Berlin: Berlin School of Economics and Law; Institute for International Political Economy, 2015. URL: <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/122151/1/839366493.pdf> (дата звернення: 08.01.2026).

⁴ Lavoie M. Introduction to Post Keynesian Economics. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2006. 258 p. URL: <https://docenti.deps.unisi.it/wp-content/uploads/sites/26/2021/04/Ma.-Lav.-2006.pdf> (дата звернення: 08.01.2026).

⁵ Structural transformation and industrial policy: UNCTAD/GDS/2016/1. Geneva: United Nations, 2016. URL: https://unctad.org/system/files/official-document/gds2016d1_en.pdf (дата звернення: 08.01.2026).

Фактичних «чистих» прикладів посткейнсіанської промислової політики небагато. Однак деякі елементи посткейнсіанської практики можемо знайти у політиках держав, що робили акцент на повній зайнятості та інфраструктурних інвестиціях.

У США за часів Нового курсу (New Deal, 1930-ті рр.) багато інвестицій було спрямовано в будівництво гідроелектростанцій, доріг і портів, що дало поштовх будівельній та машинобудівній галузі. Аналогічно, у воєнний та післявоєнний періоди активно здійснювалося фінансування оборони (верфі, авіабудування, космічна галузь), що підтримувало промисловий попит на десятиліття вперед. Саме державні оборонні закупівлі та «місійні» дослідження (наприклад, космічні програми НАСА, урядові НДДКР) суттєво індукували інновації в промисловості у післявоєнну епоху¹.

У Великобританії період 1945–1970-ті рр. можна вважати періодом кейнсіанського консенсусу, коли держава на національному рівні проводила політику повної зайнятості і регулювала відсоткові ставки². За рекомендаціями економістів-кейнсіанців відбувався розвиток важкої промисловості (державні підприємства у сталеливарній, вугільній галузях). Проте вплив Кальдора проявлявся в оцінках і політ-стратегіях індустріального зростання як ключа до розвитку, що враховувалося при планах витрат.

Сучасними прикладами можемо вважати урядові пакети стимулювання, що фінансують певні сектори або певні високі технології (інфраструктурні плани в США, програми розвитку IT і R&D у Південній Кореї чи Японії 1980–2000-х рр.), які реалізують посткейнсіанські ідеї про необхідність «вйти» економіку із криз через державні інвестиції.

Сучасними кейсами також є деякі стратегії зеленої трансформації, що містять елементи посткейнсіанства. Наприклад, планове фінансування «зеленої» інфраструктури США (IRA 2022) та ЄС (Green Deal) передбачають довгострокові інвестиції та масштабне державне фінансування технологій безповоротними грантами і кредитами (враховуючи незахищеність ринку у перехідний період). Це узгоджується з ідеєю «держави-підприємця» Мазукаatto³, що розвиває посткейнсіанську традицію активного державного втручання.

Таким чином, посткейнсіанські рекомендації найбільш важливі в періоди криз та необхідності великих стимулів (New Deal, післявоєнної політики повної зайнятості), а також у сучасних пакетах селективної підтримки (великі інфраструктурні програми), коли держава створює прямий попит на промислові товари й послуги (державні закупівлі батарей, сонячних панелей, електротранспорту тощо), що реалізує посткейнсіанську логіку підтримки завантаження виробничих потужностей [10].

Еволюційна парадигма промислової політики

Еволюційна економіка (Шумпетер, Нельсон, Вінтер, Фріман та ін.) порівнює економічний розвиток з біологічним процесом еволюції. Вона розглядає економіку як динамічну систему, що постійно змінюється: у центрі уваги – інновації, технологічні зрушення, організаційні зміни та накопичення знань. На відміну від традиційних моделей, що фокусуються на рівноважних станах, еволюціоністи звертають увагу на процеси змін⁴. Інституції і взаємодії суб'єктів суспільства еволюціонують разом із технологіями, утворюючи «економічні мережі»⁵. Економіка сприймається як відкритий, саморегулювальний комплекс, що перебуває у постійній зміні.

Еволюційний підхід рекомендує розробляти політики, спрямовані на накопичення знань (інвестиції в R&D, підтримка зв'язків науки та бізнесу, створення кластерів, технологічних парків, інституцій трансферу технологій). Політика має створювати «екосистему» інновацій, а не просто надавати одноразові гранти. Ключові положення еволюційного підходу включають:

1. Економічні агенти (фірми) постійно експериментують і навчаються; ріст продуктів і технологій відбувається через накопичення маленьких інновацій.

2. Дії економічних агентів залежать від історичного досвіду та незавершеного знання, отже вибори часто є не оптимальними, а ситуація змінюється під впливом неочікуваних відкриттів.

3. Поточний розвиток визначається минулим (наприклад, індустріальні кластери мають «традиції»), а інвестиції фірм ґрунтуються на попередніх рішеннях. Еволюційні економісти [4] вивчають, як сполучаються й взаємодіють різні технології у складних системах («технологічні системи»), і як це визначає політику.

¹ Cimoli M., Dosi G., Yu X. Industrial policies, patterns of learning and development: An evolutionary perspective: LEM Working Paper Series No. 2020/08. Pisa: Scuola Superiore Sant'Anna, Laboratory of Economics and Management, 2020. URL: <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/228147/1/1694152405.pdf> (дата звернення: 08.01.2026).

² The impact of government policies on UK manufacturing since 1945. UK Government Publication. URL: <https://assets.publishing.service.gov.uk/media/5a7c8b07ed915d6969f459d1/ep2-government-policy-since-1945.pdf> (дата звернення: 08.01.2026).

³ Концепція «держави-підприємця» (entrepreneurial state), запропонована Мацукато, описує роль держави як активного інвестора та каталізатора інновацій, що бере на себе ризики на ранніх етапах розвитку технологій і формує нові ринки, замість того щоб лише виправляти ринкові невдачі.

⁴ Nelson R. R., Winter S. G. An evolutionary theory of economic change. Cambridge, MA : Harvard University Press, 2006. 437 p. URL: <https://www.hup.harvard.edu/books/9780674272286> (дата звернення: 08.01.2026).

⁵ Arjona L. E., Díaz Vázquez P. Evolutionary development economics: Bridging the gap between micro and macro in the theory of economic development : paper presented at the EAEPE 2007 Conference, Porto, Portugal, 2007. URL: https://www.fep.up.pt/conferencias/eaep2007/papers%20and%20abstracts_cd/arjona%20and%20diaz.pdf (дата звернення: 08.01.2026).

4. Велике значення мають національні та регіональні системи інновацій, R&D-інститути (дослідницькі інститути, заклади професійної освіти), а також взаємодія між університетами, бізнесом і державою.

Еволюційна економіка вказує, що розвиток промисловості вимагає стимулювання інноваційного навчання і створення знань. З погляду цієї школи, держава і суспільство повинні вкладати в розвиток інститутів, що прискорюють технічний прогрес (наприклад, дослідницькі центри, системи професійної підготовки, платформи для обміну технологіями). Такий підхід підтримує динамічну компаративну перевагу – здобуття переваг не завдяки природним факторам, а завдяки поступовому накопиченню виробничих і технологічних можливостей. Наприклад, державне фінансування R&D, захист нових технологій чи стимули до кластеризації (можливо у форматах індустріальних парків, технологічних хабів) можуть допомогти фірмам «наздогнати лідерів». Еволюційні економісти підкреслюють, що «підняття по драбині» продуктивності вимагає інституційної підтримки: без цього країна ризикує «застрягти» в меншій інноваційній ніші. Отже, еволюційний підхід дає аргумент для активного промислового планування з орієнтацією на довгострокові технологічні тренди.

З погляду еволюціоністів, держава має сприяти національним інноваційним системам – створювати дослідницькі інститути, освітні програми, підтримувати взаємодію промисловості з університетами. Наприклад, промислова політика з фокусом на дослідницькі парки, гранти стартапам, кластеризацію підприємств (як у Кремнієвій долині чи в промислових дистриктах Італії) відповідає їх логіці, коли уряд формує сприятливе середовище для конкуренції технологій і забезпечує мультиплікаторний ефект через накопичення знань. Еволюційна економіка виправдовує політику податкових пільг для R&D, захисту «інфантих» високотехнологічних виробництв, субсидованого кредитування науково-виробничих центрів тощо – загалом, вона стимулює ширший спектр інструментів державного втручання в техніко-економічну динаміку галузей¹.

Історично можна виокремити успішні кейси індустріалізації, що відповідають еволюційним концепціям. Як показано в дослідженнях, класичними прикладами структурної трансформації були США, Німеччина, Японія, Південна Корея і КНР². У кожному з цих випадків розвиток економік супроводжувався свідомим скоординованим накопиченням технологічних можливостей.

Японія у II пол. XX ст. цілеспрямовано відмовилась від природних порівняльних переваг і успішно наростила власні інноваційні потужності (насамперед через довгострокове планування в ключових галузях зі сторони МІТІ). Німеччина з XIX ст. активно імпортувала та пристосовувала британські технології (машинобудівні верстати, освітні стандарти підготовки інженерів), заклавши підвалини власного високотехнологічного сектору.

Ще один яскравий кейс – китайська промислова політика 2000-х. Згідно з оцінками, державна підтримка суднобудівельної галузі за один із п'ятирічних планів фактично знизила витрати вдвічі, що призвело до різкого зростання частки Китаю на світовому ринку кораблебудування. Тобто завдяки селективним інвестиціям і навчанню КНР отримав технологічні «лідери» в галузі. Аналогічно, Південна Корея 1970-х рр. спрямувала ресурси на важку індустрію (металургію, хімію), що дало майбутні мультиплікативні ефекти (forward linkages) і забезпечило тривале зростання промисловості.

Прикладом кластеризації в США та Італії (1980–2000-ті рр.) є Кремнієва долина в США або промислові дистрикти Північної Італії, де багато малих фірм-конкурентів формують середовище швидкого технологічного оновлення. Хоча такі кластери розвивалися не завжди за прямим участю держави, ця модель відповідає еволюційній концепції. Держава або регіональні адміністрації при цьому сприяли створенню бізнес-інкубаторів, технопарків, партнерств бізнес-наука. Результатом є високий рівень інновацій, ефекти агломерації, кумулятивний приріст продуктивності³.

Сінгапур і Малайзія у 2000-ті рр. впровадили програми розвитку електроніки, ІТ і біотехнологій з крупними державними інвестиціями (Gigafactory, наукові кластери). Частково це поєднувало еволюційні і місійні підходи. Держава ставила технологічні цілі для експортоорієнтованих галузей і створювала для них «екосистему» підтримки (наукові парки, пільгове оподаткування), результатом чого стала поява глобальних компаній (наприклад, Semiconductor Manufacturing International Corp чи Venture Corporation).

Досвід побудови національних інноваційних систем (Фінляндія, Південна Корея, Ізраїль) показує, що країни зі скоординованою державною підтримкою R&D, системою освіти та державною політикою комерціалізації наукових результатів досягли високих темпів інноваційної активності і зростання продуктивності [8].

¹ Arjona L. E., Díaz Vázquez P. Evolutionary development economics: Bridging the gap between micro and macro in the theory of economic development : paper presented at the EAEPE 2007 Conference, Porto, Portugal, 2007. URL: https://www.fep.up.pt/conferencias/eaep2007/papers%20and%20abstracts_cd/arjona%20and%20diaz.pdf (дата звернення: 08.01.2026).

² Cimoli M., Dosi G., Yu X. Industrial policies, patterns of learning and development: An evolutionary perspective: LEM Working Paper Series No. 2020/08. Pisa: Scuola Superiore Sant'Anna, Laboratory of Economics and Management, 2020. URL: <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/228147/1/1694152405.pdf> (дата звернення: 08.01.2026).

³ Nelson R. R., Winter S. G. An evolutionary theory of economic change. Cambridge, MA : Harvard University Press, 2006. 437 p. URL: <https://www.hup.harvard.edu/books/9780674272286> (дата звернення: 08.01.2026).

Девелопменталізм і стратегічне управління промисловим розвитком

Девелопменталізм описує роль компетентного державного апарату, який координує промислову політику, кредитну систему та експортну стратегію (парадигма «developmental state»). Сучасні концепції розвитку («новий девелопменталізм») полягає в узагальненні ідей структурних змін, активної державної ролі в розвитку промисловості та стратегічного спрямування економіки на досягнення масштабних цілей. В основі девелопменталізму знаходиться поєднання макроекономічного стимулювання, підтримки інновацій та промислового планування. В статті Bresser-Pereira (2020) представлено модель девелопменталізму, що поєднує промислову політику, макроекономічну стабільність та структурне оновлення економіки для країн із середнім рівнем доходу. Відзначається, що активні політики можуть сприяти сталому розвитку виробничій та технологічній базі.

Окремо в межах девелопменталізму розглянемо концепцію місійно-орієнтованих політик (Моццукато, Кател, Родрік), що стала популярною в практиках промислової політики останніми роками^{1, 2}. Суть концепції полягає у постановці перед суспільством масштабних цілей (наприклад, подолання кліматичної кризи, енергетична незалежність, цифровізація охорони здоров'я) та побудові державних програм для їх досягнення. Така політика «пояснює ринки» навпаки – спрямовує їх (а не лише виправляє помилки). Згідно Моццукато, замість того, щоб вибирати «переможців» у стилі корейських чи японських галузевих програм, держава має «обирати охочих» – ставити ясні місії (наприклад, зниження викидів вуглецю чи підготовку до можливих пандемій) і формувати ринки так, щоб вони працювали на цілі цих місій. Це передбачає тісне публічно-приватне партнерство, гнучкі фінансові інструменти та контрактні умови (наприклад, зобов'язання фірм дотримуватись екологічних стандартів чи інвестувати у R&D в обмін на субсидії). У підсумку місійна політика підкреслює, що економічне зростання має не лише швидкість, а й напрямок – від держави очікують визначити стратегічні орієнтири (цілі) і спрямувати ресурси на їх виконання.

Важливо, що місії змінюють структуру промисловості. Вони містять нові «соціальні» цілі (наприклад, високі технології мають одночасно враховувати критерії екологічності та рівності). Таким чином, промислові підприємства змушені конкурувати не тільки за обсягами виробництва, а й за інноваційністю та «зеленою» орієнтацією, що сприяє загальному технологічному прогресу.

Девелопменталізм та місійні підходи мають високий потенціал впливати на промисловий розви-

ток, особливо в умовах масштабних суспільних викликів. Визнаючи, що просто вирівнювати умови недостатньо, вони аргументують, що держава може створювати сприятливі умови для глибинних технологічних змін. Нова «девелопменталізація» дає змогу поєднати індустріальні пріоритети зі стабільною макроекономікою. Наприклад, це можливо зробити через забезпечення сприятливого обмінного курсу для виробників й одночасно підтримуючи інвестиції у стратегічні галузі. Місійна політика натовмість розширює це бачення на новий рівень. За цим підходом держава ставить амбітні цілі і мобілізує промисловість для їх досягнення. Це може сприяти координації між галузями (енергетика, транспорт, будівництво тощо), викликаючи технологічні зрушення у всьому ланцюгу створення вартості. Наприклад, державні інвестиції в «зелений» транспорт або інфраструктуру можуть одночасно зміцнити автопром, авіабудування, машинобудування і IT-сектор через мультиплікаційний ефект.

Кейс Apollo Program (США, 1960-ті рр.) часто наводиться як прототип місій. Масштабні державні закупівлі та R&D-інвестиції мали мультиплікаторні ефекти, породивши технологічні спін-офи (технології NASA → оборонні технології → цивільні продукти). Поставивши мету висадити людину на Місяць, держава мобілізувала фінансування та підприємців (NASA, корпорації «Роквелл», «Х'юлет-Пакард» тощо) і досягла проривних технологічних результатів (створення ІБМ, мемристорів, деяких основ Інтернету).

Серед новітніх прикладів місійно-орієнтованої промислової політики відзначимо кліматичні та технічні «місії» ЄС і США. Наприклад, у 2022 р. США прийнято Закон CHIPS. У ньому державну підтримку виробництва напівпровідників пов'язано з низкою умов: компанії повинні дотримуватись норм з охорони довкілля, інвестувати у робочу силу та відмовитися від викупу власних акцій.

Як інструмент промислової політики використовують і державні закупівлі. Бразилія переглядає правила державних закупівель, щоб підтримувати промислові стратегії. США запустили «Buy Clean Initiative», що заохочує використання в державних проєктах низьковуглецевих матеріалів.

Приклади боротьби з пандемією COVID-19 свідчать про те, що умовляння бізнесу працювати на суспільні цілі (зниження викидів, вакцинація) вже починають впроваджувати. Франція, наприклад, зобов'язала Air France зменшити викиди в обмін на допомогу. Німеччина надає дешеві кредити лише компаніям, що узгоджують свої плани з кліматичними цілями.

Кейс суднобудування у КНР (2006–2013 рр.) показує, що системні субсидії призвели до швид-

¹ Mazzucato M. Policy with a purpose. *Finance & Development*. 2024. URL: <https://www.imf.org/en/publications/fandd/issues/2024/09/policy-with-a-purpose-mazzucato> (дата звернення: 08.01.2026).

² Mazzucato M. Mission oriented innovation policy: Challenges and opportunities : IIPP Working Paper No. 2017-01. London: UCL Institute for Innovation and Public Purpose, 2017. URL: <https://www.ucl.ac.uk/bartlett/public-purpose/wp2017-01/mission-oriented-innovation-policy-challenges-and-opportunities> (дата звернення: 08.01.2026).

кого нарощення частки на світовому ринку суднобудування. Кількісні дослідження показали, що політика підвищила частку КНР в виробництві суден приблизно на 40% у 2006–2013 рр. Водночас питання соціального добробуту та ефективності викликають певні дискусії [10] щодо можливих негативних ефектів політики («business-stealing», зниження цін, сумнівні довгострокові вигоди для національного добробуту).

На основі публікацій Mazzucato, Doyle, Kuehn von Burgsdorff¹ та Criscuolo, Gonne, Kitazawa, Lalanne [8] узагальнено сучасні кейси використання місій для формування промислової політики. У США у 2022 р. анонсовано «сучасну промислову стратегію» з акцентом на енергетичній безпеці та чистих технологій. Сформовано пакети стимулів (Закон IRA 2022) на виробництво сонячних панелей, акумуляторів, водневих систем тощо з метою до 2030 року знизити викиди вуглецю та створити мільйони нових «зелених» робочих місць. У 2024 р. уряд Бразилії оголосив нову промислову стратегію, побудовану навколо шести «місій», серед яких – декарбонізація, енергетичний перехід та науково-технічна модернізація. Місії передбачають державні фінансові стимули для розвитку відновлюваної енергетики та високих технологій (наприклад, видобутку та переробки біоенергетичних ресурсів). У Малайзії у 2023 р. схвалено Новий промисловий план «План розвитку 2030» визначає «досягнення нульових викидів до 2050» як ключову місію. Це означає спрямування державних інвестицій у «зелені» хімічні заводи, переробку відходів і розгортання високотехнологічних кластерів («зелена» електроніка). ЄС у 2021 р. схвалив програму Horizon Europe, що формалізувала ряд «місій»². Через напрями досліджень і інвестицій вона інтегрує державні гроші для інновацій у всіх секторах економіки. Оцінюється, що це сприятиме розвитку біотехнологій, матеріалознавства та «чистих» технологій у промисловості ЄС. Також у ЄС програми «Місія кліматично нейтральних міст» (до 100 міст до 2030 р.) та ініціативи Green Deal спрямовують модернізацію будівництва та енергетики на досягнення цілей сталості.

Місійні та девелопментальні підходи демонструють, що стратегічна державна політика може викликати швидку структурну трансформацію, але результативність залежить від якості інституцій,

прозорості виконання, наявності механізмів оцінки та способу виходу з режиму тимчасового захисту.

Висновки для промислової політики

У практиці підходи різних вищезгаданих шкіл часто поєднувалися. Латиноамериканський структуральний протекціонізм суміщався з кейнсіанським стимулом попиту, сучасні «місійні» пакети стимулів включають елементи індустріального планування та прямих субсидій для R&D. Незважаючи на критику з боку ортодоксальних економістів, успішні кейси промислових політик ХХ–ХХІ ст. показують, що держава може створювати необхідні умови для якісної перебудови промисловості з метою розвитку національних виробництв або забезпечення технологічних проривів (наприклад, інвестиції в програми і проєкти NASA чи підтримка відновлювальної енергетики). Неортодоксальні школи залишаються важливими для розуміння того, як країни можуть формувати внутрішній промисловий сектор за допомогою активної політики.

В контексті вироблення сучасної промислової політики підхід формування набору інструментів (policy mix) постає як логічне та методологічно обґрунтоване продовження неортодоксального бачення економічної політики, оскільки він виходить з визнання складності економічних систем, взаємозалежності ринків і технологій й наявності численних збоїв координації. Замість опори на один «універсальний» інструмент або механізм, підхід policy mix передбачає свідоме поєднання регуляторних, фінансових, промислових, інноваційних, соціальних та екологічних інструментів, адаптованих до конкретного етапу розвитку та інституційного середовища (в Додатку 1 представлено узагальнений інструментарій промислової політики в межах неортодоксальних шкіл). Таке комбінування політик дозволяє одночасно враховувати багатомірні цілі, узгоджувати короткострокові макроекономічні стимули з довгостроковими структурними зрушеннями, підтримувати процеси технологічного навчання та забезпечувати гнучкість і адаптивність промислової політики в умовах динамічних, нерівномірних і невизначених траєкторій економічного розвитку.

Режими «catch-up»³ потребують інших інструментів, ніж підтримка вже існуючих технологічних

¹ Mazzucato M., Doyle S., Kuehn von Burgsdorff L. Mission-oriented industrial strategy: Global insights : IIPP Policy Report No. 2024/09. London: UCL Institute for Innovation and Public Purpose, 2024. URL: https://www.ucl.ac.uk/bartlett/sites/bartlett/files/mission-oriented_industrial_strategy_global_insights_2024.pdf (дата звернення: 08.01.2026).

² У межах рамкової програми ЄС Horizon Europe запроваджено концепцію місій - стратегічних ініціатив із чітко визначеними цілями для вирішення ключових суспільних викликів до 2030 року. Програма включає п'ять основних місій: адаптація до зміни клімату, спрямована на зміцнення стійкості регіонів і громад; боротьба з раком, що покращує життя мільйонів людей через профілактику та лікування; відновлення океанів і водних екосистем; створення 100 кліматично нейтральних та «розумних» міст; а також Угода про ґрунти для Європи, яка передбачає впровадження «living labs» та «lighthouses» для переходу до здорових ґрунтів. Кожна місія орієнтована на досягнення вимірюваного соціального та екологічного ефекту, поєднуючи наукові дослідження, інновації та практичну реалізацію політик ЄС.

³ Режим «catch-up» (наздоганяючого розвитку) – це типи або траєкторії економічного розвитку, за яких країни з нижчим рівнем доходу, технологій і продуктивності намагаються скоротити відставання від більш розвинених економік шляхом прискореної індустріалізації, накопичення виробничих можливостей і освоєння сучасних технологій.

лідерів¹. В цих режимах селективні преференції й захист допомагають накопичити базові потужності (стадія імпортозаміщення), потім – трансформація в бік конкурентоздатності через інвестиції в R&D і відкритість технологічним зв'язкам (сценарій азіяського «наздоганяння»). Аналіз світового досвіду свідчить, що найуспішніші промислові політики комбінували елементи усіх шкіл: структуралістську селективність на ранніх етапах, посткейнсіанську макростимуляцію під час спаду, еволюційне стимулювання R&D та девелопментальну інституційну спроможність. Наприклад, Південна Корея використовувала наступний мікс: «державні кредити + експортоорієнтованість + поступове відкриття ринків»².

При виборі інструментів промислової політики варто враховувати і ризики, з якими стикнулися окремі країни. Політика підтримки може породжувати «business-stealing»³ (наприклад, китайське суднобудування), неефективних «чемпіонів» та зловживання й корупцію. Емпіричні оцінки [3] показують, що підвищення частки ринку за рахунок субсидій не завжди корелює з довгостроковими внутрішніми благами (ефективність витрат, прибутковість, зайнятість високої якості). Тому важливо не захоплюватися конкретними інструментами і комбінувати інструменти промислової політики з аналітикою їх ефективності.

Важливо, що сучасні промислові виклики (енергетична декарбонізація, формування нового покоління напівпровідників, побудова масштабної цифрової інфраструктури тощо) вимагають великого фінансування, координації та механізмів розподілу ризиків (CHIPS Act, Green Deal, Horizon Europe). Наукова дискусія щодо місійної політики підкреслює потребу в інституційних інструментах market-shaping⁴, а не тільки market-fixing^{5,6}.

В табл. 2 на основі огляду аналітичних матеріалів OECD представлено узагальнення базових ідей неортодоксальних шкіл та їх вплив на промислову політику країн OECD. Узагальнення ідей неортодоксальних економічних шкіл та емпіричних спостережень країн OECD свідчить, що сучасна промислова політика фактично є поєднанням (policy mix)

різних теоретичних підходів, а не реалізацією однієї «чистої» доктрини. Кожна з розглянутих шкіл пропонує окремий, але взаємодоповнювальний набір інструментів, ефективність що підтверджується практикою розвинених економік.

Структуралістський акцент на активній ролі держави у формуванні структурних зрушень знаходить відображення у системному застосуванні інструментів промислової політики в країнах OECD, де значні обсяги бюджетної підтримки спрямовуються на модернізацію виробничої бази, розвиток інфраструктури та навичок. Посткейнсіанські ідеї щодо стимулювання попиту й інвестицій підтверджуються стабільно позитивними результатами політик R&D та інвестиційних податкових стимулів, які демонструють відчутний вплив на продуктивність і технологічний розвиток, особливо у поєднанні з політиками зайнятості та освіти. Еволюційна економіка надає теоретичне підґрунтя для екосистемного підходу до інновацій, що дедалі ширше застосовується в країнах OECD через комплексну підтримку R&D, стартапів, ланцюгів постачання та «зелених» технологій. Водночас девелопменталістський підхід знаходить практичне втілення у таргетованих, місійно-орієнтованих стратегіях, спрямованих на досягнення довгострокових цілей національного розвитку, таких як кліматична нейтральність, стратегічна автономія та технологічна безпека.

Результати, представлені в табл. 2, демонструють, що інструменти, запропоновані неортодоксальними школами, є не лише теоретично обґрунтованими, але й дієвими на практиці, особливо в умовах структурних зламів, криз і посткризових трансформацій. Їх ефективність зростає саме за умови комбінування, коли інвестиційні, інноваційні, соціальні та екологічні інструменти взаємодіють у межах узгодженої стратегії. Це підтверджує доцільність використання policy mix як базового принципу формування сучасної промислової політики, здатної забезпечити стійке зростання, технологічне оновлення та адаптацію економіки до нових глобальних викликів.

¹ Virtual institute teaching material on structural transformation and industrial policy : UNCTAD/GDS/2016/1. Geneva : UNCTAD, 2016. URL: https://unctad.org/system/files/official-document/gds2016d1_en.pdf (дата звернення: 08.01.2026).

² Lane N. Manufacturing revolutions: Industrial policy and industrialization in South Korea : SocArXiv Working Paper No. 6tqax. Charlottesville: Center for Open Science, 2016. URL: <https://osf.io/6tqax> (дата звернення: 08.01.2026).

³ Термін «business-stealing» у економічній літературі в контексті розвитку та промислової політики описує ефект, коли новий або більш ефективний гравець на ринку забирає частину клієнтів і доходів у існуючих фірм, не створюючи при цьому значного додаткового економічного зростання для всієї економіки.

⁴ Інструменти market-shaping (формування ринку) – заходи держави (колективних інституцій), що спрямовані не просто на виправлення ринкових невдач, а на активне створення або трансформацію ринків, орієнтованих на стратегічні соціальні або технологічні цілі.

⁵ Market-fixing (виправлення ринку) – концепція економічної політики, що передбачає дії держави для корекції ринкових збоїв, щоб ринок працював ефективніше. На відміну від market-shaping, держава не формує новий ринок або новий напрям інновацій, а виправляє існуючі проблеми, щоб існуючий ринок працював «правильно».

⁶ Mazzucato M. Mission oriented innovation policy: Challenges and opportunities : IIPP Working Paper No. 2017-01. London: UCL Institute for Innovation and Public Purpose, 2017. URL: <https://www.ucl.ac.uk/bartlett/public-purpose/wp2017-01/mission-oriented-innovation-policy-challenges-and-opportunities> (дата звернення: 08.01.2026).

Таблиця 2. Ідеї неортодоксальних шкіл та їх вплив на промислову політику країн ОЕСД

Школа	Ключові ідеї в контексті промислової політики	ОЕСД / емпіричне підтвердження	Підтвердження / статистика
Структуралізм	- держава формує структурні зміни у промисловості - акцент на стратегічні сектори, координацію і модернізацію - промислова політика як інструмент структурних зрушень	Промислова політика має на меті структурне поліпшення економіки через широке застосування інструментів (R&D, навички, інфраструктура)	Витрати на промислову політику в середньому ~1,4 % ВВП у двох основних категоріях (гранти/податкові пільги), що відображає системний структурний підхід (2019-2022)
Посткейнсіанство	- держава стимулює попит та інвестиції у стратегічні галузі - роль політик R&D, податкових стимулів і підтримки зайнятості - довгострокове стимулювання економіки через інвестиції	Податкові стимули для R&D/інвестицій є ефективними у стимулюванні інновацій, особливо в комбінації з іншими інструментами (компетенції, освіта)	Політики R&D та інвестицій є одними з небагатьох з чітко позитивними результатами впливу на продуктивність та технологічний розвиток
Еволюційна економіка	- роль інновацій, навчання та технологічних змін у розвитку промисловості - промислова політика має бути екосистемною (включати R&D, стартапи, навички, мережі постачання)	ОЕСД підкреслює підхід «промислових екосистем», який відображає нео-Шумпетеріанські ідеї, де інструменти (R&D гранти, податкові) працюють разом	Підтримка інвестицій, зелена трансформація, R&D зростають (дані 2019-2022), що вказує на зростаюче застосування еволюційних політик
Девелопменталізм	- орієнтація на цілі національного розвитку («зелена трансформація», стратегічна автономія) - таргетовані політики, здатні змінювати траєкторії галузей	An industrial policy framework визнає роль таргетованих стратегій, які можуть спрямовувати технологічні зміни (зелені технології, цифрові рішення тощо)	«Зелена» частина підтримки стає все важливішою, переважно в окремих технологіях та секторах

Джерело: складено автором на основі [8, 9, 12]

Рекомендації для промислової політики України

Промисловість України в сучасних умовах стикається з низкою викликів (структурна залежність від традиційних галузей, технологічне відставання у високотехнологічних секторах, низька інтеграція у глобальні ланцюги доданої вартості, недостатній розвиток людського капіталу та обмежена здатність підприємств адаптуватися до цифрової трансформації). Використання концепцій неортодоксальних шкіл економіки дозволяє сформулювати інструментарій політики, що комплексно реагує на ці проблеми.

Структуралізм підкреслює необхідність стратегічної трансформації економічної структури. Для України це означає стимулювання розвитку високотехнологічних та інноваційних секторів через державні програми модернізації виробництва, створення технологічних кластерів і підтримку стратегічних галузей, таких як енергетика, ІТ, машинобудування та оборонна промисловість. Інструменти можуть включати податкові стимули для модернізації обладнання, державні гранти на технологічні проекти та розвиток спеціалізованих індустріальних парків, що дозволяє країні поступово зменшувати залежність від сировинної економіки та займати більш вигідні позиції у глобальному поділі праці.

Посткейнсіанство пропонує інструменти для подолання нестабільності ринків та підтримки зайнятості. У сучасних умовах це передбачає державне стимулювання попиту на промислову продукцію, інвестиційні програми для малого і середнього бізнесу, підтримку зайнятості у перехідних секторах та захист ключових підприємств від ризиків коливальних світових ринків. Україна може застосувати фінансові механізми, спрямовані на модернізацію підпри-

ємств, державні закупівлі з умовами впровадження інновацій, а також кредитні лінії з низькими ставками для інвестування у нові технології, що створює мультиплікативний ефект для економіки.

Еволюційна економіка акцентує увагу на навчанні, накопиченні знань та поступовій адаптації. Для України це означає створення умов для технологічного навчання підприємств, інтеграцію наукових центрів і промислових підприємств, розвиток цифрових платформ і систем обміну знаннями. Інструменти можуть включати програми стажувань, спільні дослідницькі проекти університетів і компаній, розвиток інноваційних екосистем та підтримку малих технологічних стартапів. Такий підхід дозволяє підприємствам адаптуватися до швидких змін Індустрії 4.0 та 5.0, підвищувати гнучкість виробництва та конкурентоспроможність на глобальному ринку.

Девелопменталізм концентрується на активній ролі держави у прискоренні економічного розвитку країн, що відстають. В Україні це транслюється у стратегічне державне планування та інвестиції у ключові сектори промисловості, створення інфраструктури для інновацій і цифровізації виробництва, формування системи навчання кадрів для пріоритетних галузей. Прикладом можуть стати державні програми підтримки «зелених» технологій, інвестиції у відновлювану енергетику, розвиток науково-технологічних парків, а також програми цифровізації для оптимізації ланцюгів поставок і виробничих процесів.

В табл. 3 систематизовано ключові проблеми розвитку промислового сектору України та представлено відповідний їм інструментарій промислової політики, сформований на основі неортодоксальних економічних шкіл.

Таблиця 3. Інструменти для вирішення проблем розвитку промисловості України

Ключова проблема	Домінантна школа	Інструменти, характерні саме для цієї школи
Сировинна спеціалізація, низька додана вартість	Структуралізм	Селективний захист і тарифне регулювання для обробної промисловості; галузеві плани індустріалізації; державні інвестиції у базові виробничі потужності; політика імпортозаміщення з експортною орієнтацією
Деіндустріалізація	Посткейнсіанство	Контрциклічні державні інвестиції; масштабні програми держзакупівель промислової продукції; пряме бюджетне фінансування відновлення заводів; державні інвестиційні програми як джерело ефективного попиту
Інвестиційний дефіцит	Посткейнсіанство	Державний банк розвитку; довгострокові пільгові кредити; державні гарантії ліквідності; бюджетне фінансування інвестицій без прив'язки до короткострокової рентабельності
Технологічна залежність	Еволюційна економіка	Технологічні платформи; спільні R&D-лабораторії; фінансування learning-by-doing; підтримка стандартів та інтероперабельності; політика експериментального впровадження технологій
Дефіцит людського капіталу	Девелопменталізм	Масштабні державні програми технічної та інженерної освіти; державне планування підготовки кадрів для стратегічних секторів
Невідповідність освіти потребам промисловості	Еволюційна економіка	Дуальна освіта; навчально-виробничі центри; програми стажувань у промислових кластерах; підтримка фірмового навчання
Висока енерго- та ресурсоемність	Еволюційна економіка	Пілотні проекти енергоефективності; гранти на впровадження чистих технологій; learning-by-using; демонстраційні виробництва
Забруднення довкілля	Еволюційна економіка	Фінансування еко-інновацій; експериментальні екологічні регуляції; підтримка циркулярних технологій; екологічні пілоти
Адаптація до стандартів ЄС	Структуралізм	Державні програми модернізації під регуляторні вимоги; підтримка сертифікації; державні технічні центри відповідності стандартам
Фрагментарна промислова політика	Девелопменталізм	Централізована індустріальна стратегія; сильне профільне міністерство; державне програмне планування; вертикальна координація політик
Слабка координація акторів	Еволюційна економіка	Кластерна політика; мережеві платформи обміну знаннями; агенції інновацій; механізми координації через спільні проекти
Воєнні руйнування	Посткейнсіанство	Прямі бюджетні інвестиції у відбудову; державна участь у капіталі підприємств; гарантії попиту; стабілізаційні фонди
Логістичні обмеження	Структуралізм	Державне планування логістичних коридорів; інвестиції у стратегічну інфраструктуру; селективна підтримка критичних маршрутів

Джерело: складено автором

Логіка табл. 3 ґрунтується на припущенні, що виклики, з якими стикається економіка України, не можуть бути ефективно вирішені за допомогою універсальних ринкових механізмів або стандартизованих політичних рецептів. Натомість кожна проблема потребує специфічних інструментів. Представлений підхід дозволяє пов'язати економічні ідеї з практичними рішеннями у сфері промислової політики.

Табл. 3 демонструє, що вибір інструментарію промислової політики України має базуватися на проблемно-орієнтованій та теоретично усвідомленій логіці. Неортодоксальні економічні школи пропонують взаємодоповнювальні підходи до подолання деіндустріалізації, інвестиційного дефіциту, технологічної відсталості та кадрових дисбалансів, реагування на воєнні руйнування й інтеграцію до регуляторного простору ЄС. Сукупність представлених у табл. 2 інструментів свідчить про доцільність комбінованої промислової політики, у якій держава виступає не лише регулятором, а й активним інвестором, координатором і носієм довгострокового стратегічного бачення. Такий підхід створює аналітичну основу для формування цілісної індустріальної політики України, орієнтованої на структурну трансформацію, технологічне оновлення та підвищення економічної стійкості.

Висновки. Звернення до неортодоксальних економічних шкіл у формуванні промислової політики в сучасних умовах є методологічно виправданим і практично необхідним, оскільки ці підходи дозволяють адекватно відобразити складність, динамічність та асиметричність економічного розвитку, що не зводиться до спрощених ринкових моделей і припущень про повну раціональність економічних агентів. На відміну від ортодоксальних концепцій, неортодоксальні школи виходять з розуміння економіки як відкритої, історично зумовленої та інституційно вбудованої системи, у якій ключову роль відіграють процеси структурних змін, накопичення знань і технологічного навчання.

У межах цих підходів держава постає не пасивним коректором «провалів ринку», а активним суб'єктом економічної трансформації, здатним спрямовувати інвестиційні потоки, формувати технологічні траєкторії, підтримувати розвиток стратегічних галузей та забезпечувати структурну диверсифікацію економіки. Урахування кумулятивних ефектів навчання, інституційної залежності від попереднього розвитку та національної специфіки дозволяє формувати промислову політику, орієнтовану не лише на короткострокову стабілізацію, а й на довгострокову стійкість і конкурентоспроможність економіки.

У цьому контексті підхід формування набору інструментів промислової політики (policy mix) логічно випливає з неортодоксального бачення економічної політики та становить його прикладне продовження. Він ґрунтується на визнанні складної природи промислових систем, взаємопов'язаності ринків, технологій та інституцій, а також наявності численних збоїв координації, що не можуть бути усунуті за допомогою одного універсального інструменту. Замість цього policy mix передбачає свідоме й узгоджене поєднання регуляторних, фінансових, інвестиційних, інноваційних, соціальних та екологічних

інструментів, адаптованих до конкретного етапу розвитку та інституційного середовища.

Сукупність запропонованих інструментів для розв'язання проблем промислового розвитку України підтверджує доцільність впровадження комбінованої промислової політики, у якій держава виконує не лише регуляторну функцію, а й виступає активним інвестором, координатором і носієм довгострокового стратегічного бачення. Саме така модель промислової політики створює передумови для стійкого економічного зростання, технологічного оновлення та адаптації національної економіки до нових глобальних викликів.

ЛІТЕРАТУРА

1. Amsden A. H. *Asia's Next Giant: South Korea and Late Industrialization*. Oxford : Oxford University Press, 1989. 400 p. <https://doi.org/10.1093/0195076036.001.0001>
2. Arrow K. J. The economic implications of learning by doing. *Review of Economic Studies*. 1962. Vol. 29, no. 3. P. 155–173. <https://doi.org/10.2307/2295952>
3. Barwick P. J., Kalouptsi M., Zahur N. B. China's industrial policy: An empirical evaluation : NBER Working Paper No. 26075. Cambridge, MA : National Bureau of Economic Research, 2019. <https://doi.org/10.3386/w26075>
4. Bordoloi T. et al. Industrial policy initiatives in manufacturing: Examining cross-country interventions through an evolutionary typology of technology systems. *Science and Public Policy*. 2024. Vol. 51, no. 5. P. 823–835. <https://doi.org/10.1093/scipol/scae026>
5. Bresser-Pereira L. C. New Developmentalism: Development Macroeconomics for Middle-Income Countries. *Cambridge Journal of Economics*. 2020. Vol. 44, no. 3. P. 629–646. <https://doi.org/10.1093/cje/bez063>
6. Cardoso F. H., Faletto E. *Dependency and development in Latin America*. Berkeley : University of California Press, 1979. 224 p. <https://doi.org/10.1525/9780520342118>
7. Ioris R. R., Ioris A. A. R. Assessing development and the idea of development in the 1950s in Brazil. *Brazilian Journal of Political Economy*. 2013. Vol. 33, no. 3. P. 420–439. <https://doi.org/10.1590/S0101-31572013000300003>
8. Criscuolo C., Gonne N., Kitazawa K., Lalanne G. An industrial policy framework for OECD countries: Old debates, new perspectives : OECD Science, Technology and Industry Policy Papers No. 127. Paris: OECD Publishing, 2022. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2022/05/an-industrial-policy-framework-for-oecd-countries_233e3061/0002217c-en.pdf (дата звернення: 08.01.2026).
9. Criscuolo C., Gonne N., Kitazawa K., Lalanne G. Are industrial policy instruments effective? : A review of the evidence in OECD countries: OECD Science, Technology and Industry Policy Papers No. 128. Paris: OECD Publishing, 2022. <https://doi.org/10.1787/57b3dae2-en>
10. Henderson R. M., Newell R. G. Introduction and summary. *Accelerating energy innovation: Insights from multiple sectors*. Chicago : University of Chicago Press, 2011. P. 1–23. <https://doi.org/10.7208/chicago/9780226326856.003.0001>
11. Lala C. Tax credits are industrial policy: Answering the derisking critique on discipline and investment. Washington, DC: Center for Public Enterprise, 2024. <https://doi.org/10.2139/ssrn.5135417>
12. OECD science, technology and innovation outlook 2025: Driving change in a shifting landscape. Paris: OECD Publishing, 2025.
13. Omelyanenko V., Pidorycheva I. Industrial policy analytics: conceptual foundations and lessons from EU experience. *Achievements of the Economy: Prospects and Innovations*. 2025. No. 22.
14. Prokopenko O., Järvis M., Omelyanenko V., Maslov A., Lopes H. The Convergence of IoT, Cyber-Physical Systems, and Mechatronics in Industry 4.0 Digitalization // Machado J., Trojanowska J., Antosz K., Leão C. P., Knapcikova L., Sover A. (Eds.) *Innovations in Industrial Engineering IV. ICIENG 2025. Lecture Notes in Mechanical Engineering*. Cham : Springer, 2025. P. 48–65. https://doi.org/10.1007/978-3-031-94484-0_5
15. Zaloznova Yu. S., Chekina V. D. Stimulating the development of smart industry in the spatial aspect: experience for Ukraine. *Economics of Industry*. 2025. No. 1. P. 3–19. <https://doi.org/10.15407/econindustry2025.01.003>

Надійшла до редакції 15.01.2026

Прийнята до друку 19.02.2026

Опублікована 20.03.2026

REFERENCES

1. Amsden, A. H. (1989). *Asia's Next Giant: South Korea and Late Industrialization*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/0195076036.001.0001>
2. Arrow, K. J. (1962). The economic implications of learning by doing. *Review of Economic Studies*, 29(3), 155–173. <https://doi.org/10.2307/2295952>
3. Barwick, P. J., Kalouptsi, M., & Zahur, N. B. (2019). China's industrial policy: An empirical evaluation (NBER Working Paper No. 26075). National Bureau of Economic Research. <https://doi.org/10.3386/w26075>
4. Bordoloi, T., et al. (2024). Industrial policy initiatives in manufacturing: Examining cross-country interventions through an evolutionary typology of technology systems. *Science and Public Policy*, 51(5), 823–835. <https://doi.org/10.1093/scipol/scae026>
5. Bresser-Pereira, L. C. (2020). New Developmentalism: Development Macroeconomics for Middle-Income Countries. *Cambridge Journal of Economics*, 44(3), 629–646. <https://doi.org/10.1093/cje/bez063>

6. Cardoso, F. H., & Faletto, E. (1979). *Dependency and development in Latin America*. University of California Press. <https://doi.org/10.1525/9780520342118>
7. Ioris, R. R., & Ioris, A. A. R. (2013). Assessing development and the idea of development in the 1950s in Brazil. *Brazilian Journal of Political Economy*, 33(3), 420–439. <https://doi.org/10.1590/S0101-31572013000300003>
8. Criscuolo, C., Gonne, N., Kitazawa, K., & Lalanne, G. (2022). An industrial policy framework for OECD countries: Old debates, new perspectives (OECD Science, Technology and Industry Policy Papers No. 127). OECD Publishing. https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2022/05/an-industrial-policy-framework-for-oecd-countries_233e3061/0002217c-en.pdf
9. Criscuolo, C., Gonne, N., Kitazawa, K., & Lalanne, G. (2022). Are industrial policy instruments effective?: A review of the evidence in OECD countries. *OECD Science, Technology and Industry Policy Papers* No. 128. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/57b3dae2-en>
10. Henderson, R. M., & Newell, R. G. (2011). Introduction and summary. In: *Accelerating energy innovation: Insights from multiple sectors* (pp. 1–23). University of Chicago Press. <https://doi.org/10.7208/chicago/9780226326856.003.0001>
11. Lala, C. (2024). Tax credits are industrial policy: Answering the derisking critique on discipline and investment. Center for Public Enterprise. <https://doi.org/10.2139/ssrn.5135417>
12. OECD (2025). *OECD science, technology and innovation outlook 2025: Driving change in a shifting landscape*. OECD Publishing.
13. Omelyanenko, V., & Pidorycheva, I. (2025). Industrial policy analytics: conceptual foundations and lessons from EU experience. *Achievements of the Economy: Prospects and Innovations*, 22.
14. Prokopenko, O., Jarvis, M., Omelyanenko, V., Maslov, A., & Lopes, H. (2025). The Convergence of IoT, Cyber-Physical Systems, and Mechatronics in Industry 4.0 Digitalization. In: Machado, J., Trojanowska, J., Antosz, K., Leão, C.P., Knapcikova, L., Sover, A. (Eds). *Innovations in Industrial Engineering IV. ICIENG 2025. Lecture Notes in Mechanical Engineering* (pp. 48-65). Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-94484-0_5
15. Zaloznova, Yu.S., & Chekina, V.D. (2025). Stimulating the development of smart industry in the spatial aspect: experience for Ukraine. *Economics of Industry*, 1, 3-19. <https://doi.org/10.15407/econindustry2025.01.003>

Received: 15.01.2026

Accepted: 19.02.2026

Published: 20.03.2026

Омеляненко О. М. Формування інструментарію промислової політики на основі ідей неортодоксальних економічних шкіл

У статті досліджено інструментарій промислової політики крізь призму неортодоксальних економічних шкіл. Показано, що неортодоксальні економічні школи пропонують ширший набір політичних інструментів, орієнтованих на розвиток інституцій, підтримку технологічних траєкторій та формування інноваційних екосистем. Особливу увагу приділено ролі держави як активного координатора промислового розвитку та каталізатора структурних змін. Зроблено висновок про доцільність використання гібридного інструментарію промислової політики для забезпечення довгострокової економічної трансформації та стійкого розвитку.

Ключові слова: промислова політика, неортодоксальні економічні ідеї, інструменти, структурні зрушення, промисловість.

Omelianenko O. Forming industrial policy instruments based on neorthodox economic schools ideas

The purpose of the study is to analyze unorthodox economic ideas and theoretical approaches for choosing the tools of industrial policy of Ukraine.

Appealing to unorthodox economic schools in the formation of industrial policy in modern conditions is important, since they allow us to adequately take into account the complexity, dynamism and unevenness of economic development, which goes beyond simplified market models and assumptions about rational agents. These schools emphasize the critical role of the state as an active agent of change, capable of directing investments, shaping technological trajectories, stimulating the development of strategic sectors and promoting structural diversification of the economy. Unorthodox schools also take into account the cumulative effects of learning, institutional dependence and the specifics of national economies. This allows us to develop policies focused on long-term development and sustainability of the economy.

A generalized toolkit of industrial policy within the framework of unorthodox schools is presented. In the context of developing modern industrial policy, the policy mix approach appears as a logical and methodologically sound continuation of the unorthodox vision of economic policy, since it proceeds from the recognition of the complexity of economic systems, the interdependence of markets and technologies, and the presence of numerous coordination failures. Instead of relying on one “universal” tool or mechanism, the policy mix approach involves a conscious combination of regulatory, financial, industrial, innovation, social, and environmental instruments adapted to a specific stage of development and institutional environment. Such a combination of policies allows for the simultaneous consideration of multidimensional goals, the coordination of short-term macroeconomic incentives with long-term structural shifts, the support of technological learning processes, and the provision of flexibility and adaptability of industrial policy in conditions of dynamic, uneven, and uncertain trajectories of economic development.

The key problems of the development of the industrial sector of Ukraine and the corresponding industrial policy tools, formed on the basis of unorthodox economic schools, are systematized. The structural, institutional and technological challenges faced by the Ukrainian economy cannot be effectively solved using universal market mechanisms or standardized political recipes. The presented approach allows you to connect abstract economic ideas with practical solutions in the field of industrial policy, focusing on restoring production potential, overcoming technological dependence and forming long-term prerequisites for sustainable development.

Keywords: industrial policy, unorthodox economic ideas, tools, structural shifts, industry.

Додаток 1. Узагальнений інструментарій промислової політики в межах неортодоксальних шкіл економічної думки

Аспект / Школа	Структуралізм	Посткейнсіанство	Еволюційна економіка	Девелопменталізм
Роль технологій	Тарифи на імпорт обладнання для захисту внутрішнього виробництва; державні капітальні інвестиції в важке машинобудування і енергетику; державна підтримка закупівель обладнання (capital grants)	Державні інвестиційні програми в інфраструктуру (дороги, енерго-мережі); держзакупівлі як каталізатор технологічного попиту; інвестиційні податкові кредити	Гранти на створення технологічних платформ; фінансування технічних платформ/спільних лабораторій; підтримка стандартів і інтероперабельності	Державні програми модернізації заводів; імпорт ліцензій і технологічних пакетів; індустриальні парки з готовою інфраструктурою
Інновації	Цільові субсидії R&D для стратегічних галузей; національні дослідні інститути; державні НДДКР-центри	Державні R&D-фонди; місіонно-орієнтовані програми (mission funds); публічні контракти для інновацій	Інкубатори і акселератори; технопарки; гранти proof-of-concept; технологічні трансфер-офіси	Державні R&D-програми, підтримка науково-виробничих комбінацій; фінансування демонстраційних проєктів
Капітал та інвестиції	Державні інвестиційні банки та цільові кредити для машинобудування; податкові пільги на капітальні інвестиції; кредитні лінії на імпорт устаткування	Контриклічні державні інвестиції; державні банки розвитку; податкові стимули та амортизаційні пільги; державні гарантії ліквідності	Спільні державно-приватні фонди (matching grants); субсидії для капіталу для стартапів; державне кофінансування венчурних фондів	Державні капітальні ін'єкції в компанії-національні чемпіони, пільгові довгострокові кредити
Людський фактор	Державні технічні освітні заклади; програми професійно-технічної підготовки (VET); субсидовані працевлаштування у промисловості	Програми зайнятості через державні інвестиції (public works), програми перепідготовки; гарантії робочих місць	Підтримка підприємницької освіти; державні гранти на підготовку інженерів; програми стажувань у кластерах	Масштабне фінансування технічної освіти; державні стипендії для інженерних спеціальностей; програми розвитку навичок постачальників
Навчання та знання	Державні демонстраційні заводи/пілоти; програми технологічного трансферу науки до приватних фірм; державні навчально-виробничі майданчики	Довгострокове фінансування університетів; мережеві R&D-консорціуми; державні гранти на прикладні дослідження	Сервіси промислового консультування/extension services; кластери з обміном знаннями; програми «learning by doing» (пілотні лінії)	Програми розвитку постачальницьких ланцюгів (supplier development); партнерства університет-промисловість; технічні центри при державних підприємствах
Стратегічний підхід	Секторні плани, цільові галузеві дорожні карти; селективні тарифи/квоти	Національні інвестиційні стратегії, державні плани попиту; бюджетні «фондомісії»	Експериментальні політики (пілоти), сценарії технологічних траєкторій; підтримка платформних технологій	Довгострокові національні стратегії індустріалізації; державні програми створення національних чемпіонів
Гнучкість політики	Фазові тарифи і «sunset»-положення для захисту; періодичні огляди секторних програм	Автоматичні стабілізатори в бюджеті; адаптивні інвестиційні програми	Політичні експерименти, регуляторні «пісочниці» (sandboxes); моніторинг ітеративних пілотів	Умовні пільги (залежно від виконання цілей); поступова лібералізація після розвитку сектору
Інтеграція до глобальних ринків	Експортні субсидії для локалізованих галузей; політика імпортозаміщення із пізнішою експортною орієнтацією	Управління попитом через закупівлі; експортні кредитні агентства; політика зарплат/курсу для конкурентоспроможності	Заходи для входження у GVC: стимулювання підприємств з іноземними фірмами, програми локалізації технологій	Зонування ЕПЗ/зони експорту; умовні умови для прямих іноземних інвестицій (перехід технологій, локальний контент)
Інституційна підтримка	Міністерства промисловості, державні агентства розвитку, державні підприємства	Національні інвестиційні банки, планово-аналітичні підрозділи, державні закупівельні агентства	Агенції інновацій, технопарки, центри компетенцій	Державні холдинги, агентства з промислового розвитку, спеціалізовані банки розвитку
Управління ризиками	Державні гарантії для банківських кредитів для стратегічних заводів; часткова державна участь у капіталі фірм	Держгарантії ліквідності; механізми страхування кредитного ризику; стабілізаційні фонди	Спільне фінансування ризикових R&D-проєктів; milestone-фінансування; кредити під гарантії	Державні страхові фонди, держвласність в інфраструктурних проєктах, гарантії та компенсації для інвесторів
Екологічні аспекти	Державні інвестиції у чисті технології в пріоритетних галузях; модернізація промислових парків	Зелені фінансові інструменти, інвестиції у «зелений» інфраструктурний попит	Гранти на еко-інновації, підтримка циркулярних технологій, екологічні пілотні проєкти	Еко-індустріальні парки, умови «зеленого» ліцензування для доступу до пільг, державні інвестиції у декарбонізацію секторів

Олександра Анатоліївна Чорна,*канд. екон. наук,*

ORCID 0000-0001-7262-1138

e-mail: chernaya.alex@gmail.com;

Тетяна Юрїївна Коритько,*канд. екон. наук, доцент,*

ORCID 0000-0002-4251-1971

e-mail: taniakorytko@gmail.com

Інститут економіки промисловості НАН України, м. Київ

СТРУКТУРНІ ПРОБЛЕМИ ТА ДИСПРОПОРЦІЇ РОЗВИТКУ ПРОМИСЛОВОСТІ УКРАЇНИ¹

Постановка проблеми. Відбудова національної економіки вимагає переосмислення стратегічних пріоритетів спрямованих на модернізацію промислових підприємств. Однак, поточна ситуація в Україні, спричинена структурними проблемами та обмеженнями, призвела до значних диспропорцій у діяльності промисловості. Це проявляється у деіндустріалізації, сировинній орієнтації, втраті складних виробничих компетенцій, низькому технологічному рівні та, як наслідок, низькій конкурентоспроможності вітчизняної продукції на міжнародному ринку. Ці фактори суттєво обмежують виробничі та експортні можливості країни.

Промисловість потребує глибоких змін, які полягають у подоланні наявних структурних проблем та диспропорцій розвитку промисловості України. Ключовим для цієї трансформації є принципи Індустрій 4.0 та 5.0. Якщо Індустрія 4.0 фокусується на повній автоматизації, роботизації та цифровізації виробництва (Інтернет речей, II, великі дані) для підвищення ефективності. Індустрія 5.0 – це перехід до людиноцентричного підходу, де технології посилюють людину (коботи, II) через співпрацю, акцентуючи увагу на сталому розвитку, етиці, безпеці та персоналізації продуктів, повертаючи людині творчу роль у виробництві. Вона базується на принципах людиноцентричності, сталого розвитку та стійкості, що передбачає інновації, які приносять користь не тільки бізнесу, але й суспільству, працівникам, споживачам та навколишньому середовищу, а не лише максимізують прибуток [16]. Це вимагає перегляду існуючих правил та стандартів господарювання, що, у свою чергу, нерозривно пов'язане з трансформацією інституційного середовища.

Тому оцінка впливу структурних обмежень економіки на розвиток промисловості та визначення основних структурно-галузевих проблем, що зумов-

люють слабкі позиції України як виробника готової продукції на світовому ринку є актуальним питанням на шляху формулювання положень щодо модернізації промислової політики України.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасних економічних дослідженнях все більше уваги приділяється ролі технологічних, інвестиційних та інституційних чинників структурної трансформації промисловості. Так, Е. Choi, J. Lee вважають, що інвестиції в науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи (НДДКР) відіграють ключову роль у трансформації промисловості та підтримці економічного розвитку [17]. Для оцінки технологічного рівня галузі використовується показник – частка внутрішніх інвестицій в НДДКР, про що йдеться у дослідженні С. Bravo-ortega, А. Marin [15]. Інтенсивність НДДКР є ключовим фактором впровадження технологічних інновацій, вважають Х. Nan, N. Hui, W. Song [18]. На думку Е. Choi, J. Lee, збільшення інвестицій в НДДКР сприяє покращенню інноваційного потенціалу, залучаючи необхідні ресурси для проведення досліджень та розробок. Це, в свою чергу, дозволяє коригувати структуру промисловості та підтримувати економічне зростання [17]. Згідно з дослідженнями Liu J. [20], розвиток інтелектуальних технологій безпосередньо впливає на прогрес обробної промисловості. Дослідження He X. [19] свідчить про потенціал цифрових технологій у забезпеченні сталого розвитку промисловості. Shao W. [21] підкреслюють, що технологічний розвиток є рушійною силою промислово розвиненої економіки. Вони вважають, що промисловість може ефективно розвиватися через інвестиції в науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи та широке впровадження технологій. Таким чином, технології надають промисловості нові можливості, допо-

¹ Стаття підготовлена в межах виконання «Комплексного наукового дослідження щодо актуалізації промислової політики України на принципах Індустрій 4.0 та 5.0» Інституту економіки промисловості НАН України за рахунок бюджетних коштів, спрямованих на забезпечення проведення державними науковими установами наукових досліджень і науково-технічних (експериментальних) розробок за результатами державної атестації.



магають коригувати та вдосконалювати її структуру для досягнення цілей.

Дослідниця І.Ю. Підричєва приділяє увагу виявленню та аналізу галузевих диспропорцій в українському підприємстві, які гальмують його інноваційний розвиток. Вона висловлює думку, що повоєнне відновлення України неможливе без цілеспрямованої підтримки та стимулювання підприємницької діяльності [8]. Аналізуючи особливості української економіки, зокрема в умовах воєнного стану, В.Є. Хаустова визначає ключові структурні обмеження, що стримують розвиток промисловості. Особливу увагу вона приділяє нагальності подолання інституційних проблем, створення умов для повернення українців з-за кордону та впровадження інноваційних підходів до економічного відродження [13].

Вчені О.В. Собкевич, В.М. Русан, Л.А. Жураковська, Д.І. Олійник, О.С. Власюк аналізують, як структурні обмеження економіки та дисбаланси у промисловості, включаючи деіндустріалізацію [9].

Г.В. Крамарєв, аналізуючи питання оцінки конкурентоспроможності промисловості та її розвитку, дійшов висновку про необхідність вдосконалення існуючих методів. Він вважає, що інструменти оцінки мають дозволяти виявляти шляхи подолання негативних наслідків структурних змін у промисловості, враховуючи сучасні інноваційно-технологічні тенденції. Для цього Крамарєв Г.В. розробив покращену модель та методичний підхід до оцінки розвитку промисловості та її окремих галузей у країні [4].

Дослідження І.В. Аксьонової виявило значні регіональні відмінності та нерівномірності в промисловому розвитку України. Вона наголошує, що подолання цих дисбалансів має стати пріоритетним завданням для державних органів влади. Це стосується як формування регіональної промислової політики, так і планування заходів з повоєнного відновлення економіки [1].

Дослідження О. Соколової зосереджувалися на вивченні сутності, класифікації та наслідків структурних диспропорцій відтворювального характеру для економічної безпеки держави. Вона підкреслювала, що надмірна сировинна спеціалізація національної економіки робить її вразливою до глобальних економічних трансформацій, створюючи ризики зменшення експорту в умовах спаду світового попиту.

Разом із цим, вплив структурних обмежень економіки України на розвиток промисловості, що зумовлюють слабкі позиції України як виробника готової продукції на світовому ринку досліджено не достатньо. У перспективі модернізації промислової політики з урахування принципів Індустрії 4.0 і 5.0. має сенс уточнення та актуалізація оцінки структурних обмежень на виробничий та експортний потенціал України. В цьому сенсі **метою статті** є оцінка структурних проблем та диспропорцій розвитку

промисловості, що зумовлюють слабкі позиції України як виробника готової продукції на світовому ринку.

Таким чином, структурні обмеження в економіці є сукупністю системних факторів, що перешкоджають ефективному інноваційному розвитку, зростанню, модернізації та конкурентоспроможності промисловості, у тому числі її здатності інтегрувати стандарти і технологічні рішення Індустрії 4.0 та 5.0 і переходити до більш складних виробничих моделей.

Основними структурними обмеженнями розвитку промисловості є інвестиційно-фінансові обмеження; технологічні обмеження; енергетичні обмеження; соціально-демографічні обмеження. Промисловість стикається з інвестиційно-фінансовими бар'єрами, які обмежують її розвиток. Ці бар'єри зумовлені нестачею інвестиційних коштів (як внутрішніх, так і зовнішніх) та високою ціною залучення капіталу (кредитів та інших джерел). Як наслідок, підприємства не можуть ефективно модернізуватися, впроваджувати інновації та цифрові рішення, нарощувати виробництво та підвищувати свою конкурентоспроможність. Основні причини цих обмежень – це воєнні загрози, сильна залежність від зовнішнього фінансування, обмежувальна політика НБУ та загальна макроекономічна невизначеність. Така ситуація призводить до поглиблення галузевих диспропорцій та ставить під загрозу стратегічний потенціал виробництва готової продукції.

Фінансова нестабільність в Україні є одним із найбільш серйозних викликів сучасності, особливо на тлі глобальних трансформацій. Вона гальмує розвиток виробничого сектору та призводить до дисбалансів у залученні інвестицій і фінансуванні інновацій. Сьогодні Україна критично залежить від зовнішньої фінансової підтримки, яка покриває значну частину дефіциту бюджету, зокрема на оборону. Хоча внутрішні доходи та позики частково фінансують державні видатки, основна частина коштів надходить від міжнародних кредиторів, таких як ЄС, МВФ та Світовий банк.

Аналіз динаміки надходжень до зведеного бюджету України у 2020–2024 рр. показує наявність різновекторних тенденцій. Податкові надходження, які традиційно становлять основну частку доходів бюджету, після певного зниження у 2022 р. (1343,2 млрд грн) у зв'язку з воєнними діями і спадом економічної активності продемонстрували суттєве зростання у 2023–2024 рр. (1638,1 млрд грн та 2088,3 млрд грн відповідно). Це зумовлено, з одного боку, адаптацією податкової системи до умов війни, а з іншого – посиленням адміністрування податків і відновленням частини економічної діяльності. Особливу увагу привертає різке збільшення офіційних трансфертів у 2022 р. до 481,3 млрд грн порівняно з незначними обсягами у попередні роки (близько 1–1,4 млрд грн). Цей стрибок пояснюється масштабною міжнародною фінансовою підтримкою Укра-

їни з боку міжнародних організацій і партнерських держав. У наступні роки зберігається висока динаміка таких надходжень (434,1 млрд грн у 2023 р. та 475,4 млрд грн у 2024 р.), що свідчить про продовження залежності бюджету від зовнішньої допомоги [5].

Бюджетний дефіцит України в період з 2015 по 2024 рр. постійно змінювався, але значно зріс продовж 2022-2024 рр., досягнувши близько 1,77 трлн грн у 2024 р. Для порівняння, у 2023 р. дефіцит склав 1,57 трлн грн. У період до 2022 р. рівень бюджетного дефіциту був нижчим, ніж пізніше, проте спостерігалася його поступове зростання, зумовлене економічною нестабільністю та збільшенням видатків. Необхідно зазначити, що існує пряма залежність між бюджетним дефіцитом та державним боргом. Дефіцит вимагає залучення позикових коштів для збалансування бюджету, що призводить до збільшення державного боргу. Збільшення ж боргу, у свою чергу, тягне за собою зростання витрат на його обслуговування.

Така динаміка негативно впливає на можливості фінансування промислових підприємств та інноваційного розвитку економіки.

Одним із ключових фінансових чинників, що гальмують промисловий розвиток та обмежують інвестиційні можливості, є інфляція. У 2015 році Україна зіткнулася з високим рівнем інфляції (43,3%), спричиненим стрімким зростанням цін на енергоресурси, знеціненням національної валюти та наслідками геополітичних потрясінь. Наступні роки принесли певне полегшення, і до 2019 року інфляція знизилася до 4,1%. Однак, у 2022 році ситуація погіршилася, і інфляція знову зросла до 26,6%, що є прямим відображенням впливу війни, порушень ланцюгів постачання та збільшення витрат на виробництво. Аналіз (рис. 1) показує, що різкі стрибки цін на енергоносії та значні коливання обмінного курсу гривні безпосередньо корелюють зі сплесками інфляції, підкреслюючи вразливість української економіки до зовнішніх економічних потрясінь.

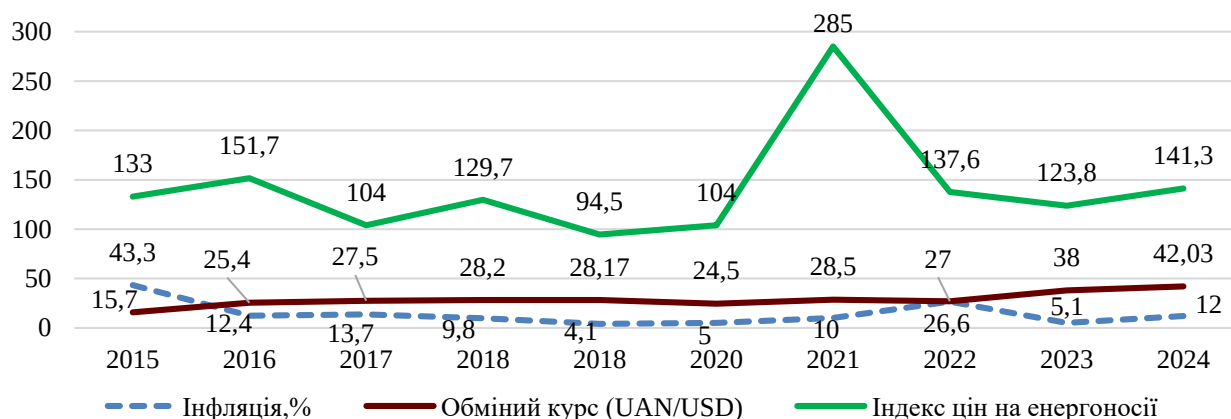


Рис. 1. Динаміка інфляції, обмінного курсу та індексу цін на енергоносії в Україні у 2015-2024 рр.

Джерело: [2]

У 2024 році облікова ставка НБУ була на рівні 25%, що стримувало зростання кредитування. У 2025 р. вона знизилася до 15,5%¹. У зв'язку із цим, ключовим інструментом підтримки бізнесу, зокрема промисловості, у воєнних умовах, забезпечення фінансування, була державна програма «Доступні кредити 5-7-9%», яка передбачає часткову компенсацію процентної ставки, що зменшує фінансове навантаження на позичальників. Від початку 2025 р. в межах програми «Доступні кредити 5-7-9%» бізнес залучив 22,2 тис. кредитів на загальну суму 65,2 млрд грн.

Найбільше кредитів було отримано за такими напрямками.

- розвиток переробної промисловості – 17,7 млрд грн;

- інвестиційні проєкти – 17,6 млрд грн;

- кредитування у зоні високого воєнного ризику – 17,3 млрд грн.

До десятки лідерів за кількістю взятих кредитів увійшли п'ять регіонів, що належать до зон високого воєнного ризику: Дніпропетровська, Одеська, Київська, Харківська, Чернігівська області. Від початку дії програми (лютий 2020 р.) підприємці отримали більш ніж 126,6 тис. кредитів на суму 431,3 млрд грн. З них у період воєнного стану – 91,8 тис. кредитів на 341,6 млрд грн. Найбільші обсяги кредитування залучені підприємствами в аграрний сектор, гуртову та роздрібну торгівлю, переробну промисловість².

¹ Національний банк України. Статистика фінансового сектору. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-financia>

² Доступні кредити 5-7-9%: щотижнева статистика. Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства. 20.10.2025. URL: <https://me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=7648403c-f5ba-4bdd-9333-ae6c4071618b&title=5-7-9>

Крім того, Україна співпрацює з міжнародними фінансовими інституціями, такими як Європейський інвестиційний фонд (EIF), Агентство США з міжнародного розвитку (USAID) та інші, які надають гарантії та технічну допомогу для розвитку кредитного ринку. Ці програми сприяють підвищенню довіри банків до позичальників та розширенню доступу до фінансування для малого та середнього бізнесу.

Спостерігається значна трансформація у фінансуванні промисловості. Якщо у 2021 році фокус був на довгострокових реформах, то війна кардинально змінила пріоритети. Тепер головними завданнями стали оперативна підтримка для стабілізації економіки, забезпечення соціальних виплат та відновлення зруйнованої інфраструктури. Відповідно змінилися й механізми підтримки: до війни домінували гранти, технічна допомога та кредити на реформи. Натомість, у період з 2022 по 2024 рік, значна частина допомоги надається у формі грантів та через краудфандингові платформи, що дозволяє оперативно реагувати на нагальні потреби (табл. 1).

Таблиця 1. Напрями інвестування та види фінансування

Період	Напрями інвестування	Види фінансування
2021	1. Відновлення економіки після COVID-19 2. Цифрова трансформація 3. Наука та інновації	1. Гранти 2. Кредити 3. Технологічна допомога
2024	1. Інвестиції, спрямовані на оборону та безпеку 2. Заходи щодо підвищення енергетичної незалежності 3. Підтримка розвитку логістики	1. Кредити 2. Військова допомога 3. Гранти та платформа для краудфандингу

Джерело: [12]

Серйозною проблемою для вітчизняної промисловості є труднощі з фінансуванням інвестицій. Це явище проявляється у нестійкому стані фінансової системи країни та низькій репутації підприємств як надійних партнерів для інвестування. Фундаментальною причиною цього є недостатній обсяг загальних заощаджень, що, у свою чергу, призводить до дефіциту інвестиційних ресурсів. Як наслідок, Україна демонструє відставання у накопиченні основного валового капіталу порівняно зі світовими тенденціями, що гальмує процеси модернізації та прискорює старіння промислових фондів.

Протягом 2015-2024 років фінансування діяльності підприємств зазнавало змін у співвідношенні власних та залучених коштів. Ці коливання були викликані комплексом факторів, включаючи мінливу економічну ситуацію, умови кредитування, інфля-

ційні процеси та державну політику підтримки певних секторів. Незважаючи на ці зміни, власні кошти промислових підприємств залишалися ключовим джерелом інвестицій. Проблема залучення інвестиційних коштів актуалізується у разі через постійне зростання збитків України. Протягом 2015–2024 р. індекс інвестиційної привабливості України залишається на невисокому рівні (у 2015 р. – 2,57, а у 2024 р. складає 2,49)¹.

Досліджуючи структуру прямих інвестицій (табл. 2) слід відзначити, що найбільш привабливою для інвесторів є переробна промисловість – інвестиції у цю сферу займають – 16,29% у 2024 р. при цьому їх частки знизилась порівняно з 2015 р. на 6,13 відсоткових пункти (далі – в.п.). Частка інвестицій у добувну промисловість залишається без значних змін і становила у 2024 р. 8,56%. Важливу роль відіграє промислова інфраструктура – слід констатувати зростання питомої ваги інвестицій у сектор «Постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря» у 2024 р. – 5,11 в.п., що пояснюється масштабними руйнуваннями енергетичних об'єктів та необхідності їх відновлення.

Промисловість упродовж досліджуваного періоду залишається головним реципієнтом капітальних інвестицій, акумулюючи у 2024 р. понад 33 млрд грн, що становить майже половину загальноукраїнського обсягу. Проте темпи приросту у промисловому секторі поступово сповільнювалися: середньорічний приріст за 2017–2021 рр. складав близько 19%, тоді як після 2021 р. показники були менш стійкими через воєнні ризики та скорочення виробництва.

У 2024 році за видами активів найбільшу частку складають інвестиції на створення нових активів (73,23%), на поліпшення, вдосконалення, реконструкцію на модернізацію (15,15%). Найбільшу частку складають інвестиції спрямовані в матеріальні активи (35,03%) та у машини, обладнання та інвентар (35,03). Наразі інвестиційну активність в Україні підтримувало відновлення об'єктів газовидобутку, розширення потужностей харчової переробки та оновлення с/г техніки аграріями і вагонного парку залізничниками, подальша розбудова логістики, житла та комерційної нерухомості, зокрема на заході країни. Водночас стимули для інвестицій з боку бюджетного сектору послабилися².

Частка інвестицій на заміну зношених машин та устаткування є **дуже значною** і часто домінує в загальній структурі капітальних вкладень підприємств, особливо під час війни. Водночас друга за величиною частка в загальному обсязі інвестицій у промисловості – в розширення виробничих потужностей – залишалася майже незмінною [11].

¹ Інвестиційна привабливість України зросла у 2024 році – дослідження ЄБА. URL: <https://cryptonewsua.com/investytsijnapryvablyvist-ukrajiny-zroslo-u-2024-rotsi/>

² Інфляційний звіт. Національний банк України. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/IR_2025-Q3.pdf?v=14

Таблиця 2. Прямі інвестиції в Україну: інструменти участі в капіталі за видами економічної діяльності станом на кінець року, %¹

Види економічної діяльності	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Прямі інвестиції в Україну (усього)	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Сільське, лісове та рибне господарство	4,76	1,74	2,07	2,23	1,49	1,66	10,38	12,56	10,43	10,85
Промисловість	34,71	32,05	35,84	37,80	40,85	39,71	36,05	30,78	35,18	35,02
добувна і розробка кар'єрів	8,12	6,92	6,79	7,74	10,15	9,41	9,10	6,20	10,15	8,56
переробна	22,42	22,40	25,26	25,76	23,63	22,42	16,81	14,76	14,41	16,29
постачання електроенергії, газу, пари і кондиційованого повітря	4,03	2,59	3,62	4,19	6,97	7,77	9,40	8,73	8,87	9,14
водопостачання, каналізація, поводження з відходами	0,14	0,14	0,16	0,12	0,10	0,11	0,74	1,10	1,74	1,04
Будівництво	2,31	2,57	2,52	2,03	1,66	2,01	8,27	7,96	6,73	6,70
Оптова торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	14,96	15,45	15,28	14,60	14,27	16,03	8,72	8,96	8,87	9,43
Транспорт, складське господарство, пошта та кур'єрська діяльність	3,32	3,39	3,66	3,42	3,91	3,22	6,52	12,09	8,53	8,13
Тимчасове розміщення й організація харчування	0,61	0,74	0,72	0,68	0,57	0,59	0,40	0,53	0,34	0,41
Інформація і телекомунікації	5,80	6,44	6,68	6,07	5,76	6,29	3,54	4,12	3,84	4,66
Фінансова та страхова діяльність	13,50	13,95	9,40	8,88	10,05	9,23	1,50	2,17	2,76	2,53
Операції з нерухомим майном	6,61	8,91	8,70	9,70	9,22	9,32	4,55	3,49	3,39	3,41
Професійна, наукова і технічна діяльність	4,21	5,40	5,44	4,28	4,42	3,77	2,54	1,47	2,13	2,39
Діяльність у сфері адміністрування і допоміжного обслуговування	2,66	2,87	3,18	3,57	1,70	1,63	1,95	1,61	2,12	1,72
Освіта	0,03	0,06	0,05	0,04	0,05	0,04	0,57	0,49	0,43	0,61
Охорона здоров'я і надання соціальної допомоги	0,15	0,14	0,15	0,14	0,24	0,30	3,23	4,25	3,98	3,27
Майстерство, спорт, розваги і відпочинок	0,44	0,34	0,30	0,28	0,32	0,30	0,66	0,53	0,61	0,60
Не розподілено за видами економічної діяльності	5,90	5,91	5,95	6,22	5,43	5,87	11,12	10,81	10,64	10,43

Таким чином, інвестиційно-фінансові обмеження є одним із ключових структурних обмежень розвитку промисловості на нових технологічних засадах. Зовнішня фінансова залежність економіки України, дефіцит бюджету, необхідність обслуговування боргу, залежність від міжнародної допомоги, знижує гучність і маневреність промислової політики. Основним джерелом інвестицій наразі залишаються власні кошти промислових підприємств. Проблеми із фінансуванням інвестиційної діяльності промислових підприємств також пов'язано із нестабільним станом фінансового сектору економіки і низьким ступенем надійності підприємств як інвесторів в умовах воєнного стану (інвестиційна привабливість країни наразі вкрай низька).

Протягом 2015-2024 років спостерігалось коливання співвідношення власних та залучених коштів спрямованих на фінансування своєї діяльності, що пов'язано зі зміною економічної кон'юнктури, доступу до банківського кредитування, рівнем інфляції та державною політикою підтримки певних секторів. Відставання рівня нагромадження основного валового капіталу в Україні порівняно із загальносвітовим призводить до уповільнення процесів його оновлення, прискорює знос основних фондів промислових підприємств.

Промисловість стикається з технологічними обмеженнями, коли її виробнича база, обладнання, інноваційні можливості та управлінські практики не відповідають сучасним вимогам і світовим стандартам. Ці бар'єри стримують оновлення, впровадження та ефективне використання новітніх технологій. Наслідками цього є технологічна стагнація, зношеність основних фондів, повільні темпи модернізації, обмежене впровадження передових технологій (Індустрія 4.0 і 5.0) та слабка інтеграція науки і виробництва.

Відсутність структурної диверсифікації і низькі темпи нової індустріалізації стримують розвиток інноваційної економіки, тим самим закріплюючи технологічне відставання в довгостроковому періоді на тлі нової технологічної промислової революції, що розгортається в розвинених країнах і країнах, що інтенсивно розвиваються. В Україні інноваційний розвиток не став визначальною характеристикою економіки. Зростання відбувається за умов панування застарілих технологічних укладів, тривалий період погіршується рівень наукоємності економіки.

В Україні спостерігається трансформація промисловості у бік технологічного спрощення (окремі питання було розглянуто у блозі [14]). Відродження

¹ Прямі інвестиції в Україну: інструменти участі в капіталі за видами економічної діяльності станом на кінець року. Державна служба статистики України. <https://www.ukrstat.gov.ua>

технологій для виробництва продукції з високими технологіями потребує як посилення конкурентоспроможності їх продукції, а відповідно, інвестицій у модернізацію, так і розширення внутрішнього попиту, вибудовування довгих, бажано замкнених виробничих ланцюгів – від переробки сировини до випуску кінцевої продукції.

Технологічна відсталість України проявляється у тому, що більшість економіки досі базується на технологічних укладах 3-го та 4-го, а частка передових 5-го та 6-го укладів незначна. Це призводить до неконкурентоспроможності багатьох видів продукції та є наслідком, браку фінансування, недостатнього рівня інновацій та дефіциту кваліфікованих кадрів.

Україна порівняно з іншими країнами не є конкурентоспроможною щодо розроблення нових технологій, продуктів і досліджень, проте має наявний науковий потенціал, який потребує фінансової підтримки, створення відповідної матеріально-технічної бази для проведення науково-дослідницьких робіт (НДР), формування цінності науковця в суспільстві. Витрати на НДР у відсотках від ВВП за 2015–2024 рр. збільшилась з 0,24 до 0,36 %; втім такий рівень фінансування не забезпечує економічного розвитку країни, наука виконує соціокультурну й частково пізнавальну функції; чисельність працівників, задіяних у виконанні НДР, скоротилась більш ніж утричі, з 182,5 тис. до 58,6 тис. осіб за 2010–2023 рр. (приріст у 2023 р. становив 5,4 тис. осіб), при цьому частка дослідників зменшилась на 7 % за одночасного зростання частки допоміжного персоналу на 10,2 %; у 2010–2023 рр. простежується тенденція зниження зацікавленості організацій у здійсненні НДР: число таких установ за цей період зменшилось у 2,4 рази, з 1 303 до 547 од.; змінилась структура організацій, що виконують НДР, за рахунок скорочення числа організацій підприємницького сектора. В країні склалась ситуація переважної відірваності наукових розробок від виробництва, що ускладнює розвиток промисловості на інноваційних засадах.

Однією з умов зростання інноваційно-технологічної модернізації промислових підприємств є залучення інвестицій та нарощування їх технічного потенціалу. Втім розширення матеріально технічної бази розвитку промисловості, зокрема основних засобів, відбувається низькими темпами. Спостерігається нестійкий обсяг частки інвестицій у промисловість. Коефіцієнт оновлення основних засобів залишається практично на незмінному рівні, а ступінь зносу матеріально-технічної бази невинно зростає.

Низькі темпи технологічної модернізації промисловості спричинені комплексом причин, включаючи брак інвестицій та фінансування, слабку інноваційну систему, недостатньо кваліфіковані

кадри, бюрократичні бар'єри та несприятливу економічну кон'юнктуру (окремі питання було розглянуто у блозі [3]). Основні показники впровадження інновацій на промислових підприємствах України наведені на рис. 2. Для вирішення цієї проблеми необхідна державна підтримка інновацій, стимулювання приватних інвестицій, розвиток освіти та науково-технічної бази, а також створення сприятливого інвестиційного клімату.



Рис. 2. Основні показники впровадження інновацій на промислових підприємствах України у 2015–2024 рр.

Джерело: [6]

Інноваційна діяльність підприємств все ще перебуває на низькому рівні: за спостереженнями 2018–2020 рр. кількість інноваційно активних підприємств зменшилась більше ніж у 3 рази (порівняно з 2016–2018 рр.) і становила 8,5% загальної кількості підприємств. За Індексом промислової конкурентоспроможності (Competitive Industrial Performance Index) ЮНІДО, що визначає спроможність країн виробляти продукцію з високою доданою вартістю та розвивати високотехнологічні виробництва, Україна посідає 69 місце серед 152 країн¹.

Розвиток промисловості відбувається за умов панування застарілих технологічних укладів. Обсяг витрат на дослідження і розробки в Україні чвертою нижче порогового значення відповідного критерію економічної безпеки держави та в 3,5 раз нижче середньосвітового значення. За інноваційним компонентом економіка України в кілька разів відстає від розвинених країн (рис. 3).

Механізм інтеграції науки, освіти і бізнес-спільноти спрямований на створення сприятливих умов для генерації знань з метою подальшого їх поширення і використання і повинен базуватися на глибокому дослідженні наукових розробок і практичних досягнень в цьому напрямку. В Україні ство-

¹ UNIDO, International Yearbook of Industrial Statistics - 2024

рено 40 наукових парків, з них 24 утворені при ЗВО¹ з метою реалізації політики у сфері інновацій, у стратегії інноваційної діяльності.

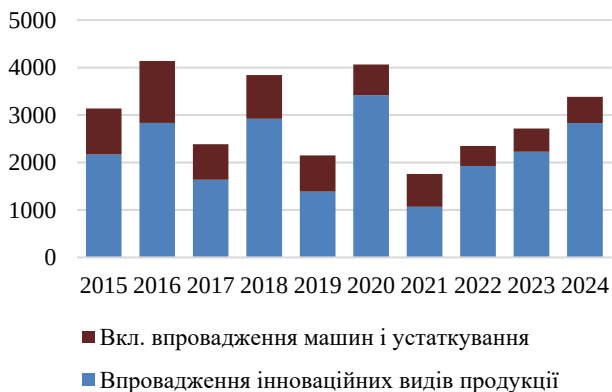


Рис. 3. Впровадження інноваційних технологій на промислових підприємствах України у 2015-2024 рр.

Джерело: Впровадження інноваційних технологій на промислових підприємствах України. Державна служба статистики України. <https://www.ukrstat.gov.ua>

Таким чином, інноваційна діяльність підприємств залишається на низькому рівні: протягом 2018–2020 рр. кількість інноваційно активних підприємств зменшилась більше ніж у 3 рази (порівняно з 2016–2018 рр.) і становила 8,5% загальної кількості підприємств. Розвиток промисловості відбувається за умов панування застарілих технологічних укладів. Обсяг витрат на дослідження і розробки в Україні вчетверо нижче порогового значення відповідного критерію економічної безпеки держави та в

3,5 раз нижче середньосвітового значення. За інноваційним компонентом економіка України в кілька разів відстає від розвинених країн.

Енергетичні обмеження гальмують ефективний розвиток виробництва. Це відбувається через високі витрати енергії на виробництво, залежність від імпорту енергоносіїв, повільний прогрес у розвитку власної альтернативної енергетики та низьку енергоефективність обладнання. На сьогоднішній день промисловість є головним споживачем енергії в країні, випереджаючи домашні господарства та транспорт (рис. 4).

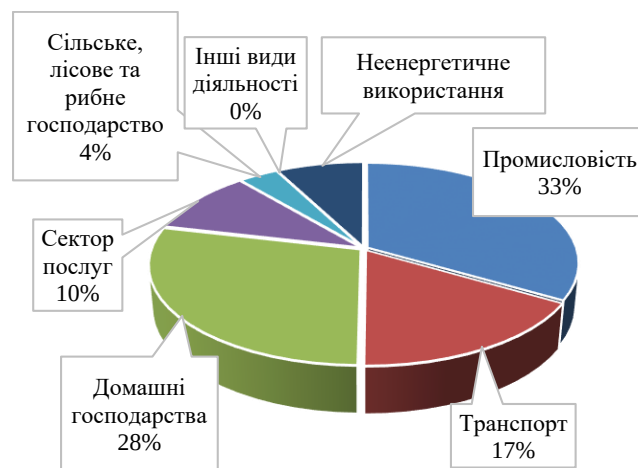


Рис. 4. Кінцеве енергоспоживання за секторами у 2020 р.

Джерело: Кінцеве енергоспоживання за секторами у 2020 р. Державна служба статистики України. <https://www.ukrstat.gov.ua>

Таблиця 3. Енергоємність за 2007–2021 рр.*

	Одиниці виміру	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
ВВП за ПКС 2017**	млрд. міжнародних доларів	596,7	610,4	520,3	540,3	569,8	571,2	571,0	533,6	481,5	492,2	504,4	521,5	538,2	518,0
Кінцеве енергоспоживання / Final energy consumption															
Кінцеве енергоспоживання	тис. т н.е.	85955	83283	67555	74004	75852	73107	69557	61460	50831	51649	49911	51408	49665	47773
Енергоємність	т н.е. / тис. міжнародних доларів	0,144	0,136	0,13	0,137	0,133	0,128	0,122	0,115	0,106	0,105	0,099	0,099	0,092	0,092
Загальне постачання первинної енергії / Total primary energy supply															
Загальне постачання первинної енергії	тис. т н.е.	139330	134562	114420	132308	126438	122488	115940	105683	90090	94383	89462	93526	89359	86363
Енергоємність	т н.е. / тис. міжнародних доларів	0,234	0,220	0,220	0,245	0,222	0,214	0,203	0,198	0,187	0,192	0,177	0,179	0,166	0,167

* 2014–2020 рр. без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим і м. Севастополя та частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях.

** ВВП за ПКС публікується за даними Світового банку, яким починаючи з 2019 року запроваджено публікацію даних за цінами ПКС у міжнародних доларах 2017 року та здійснено перегляд відповідних даних за попередні роки.

Джерело: Енергоємність за 2007–2021 рр. Державна служба статистики України. <https://www.ukrstat.gov.ua>

¹ Наукові парки. Сайт МОН. URL: <https://mon.gov.ua/nauka/innovatsiyna-diyalnist-ta-transfer-tekhnologiy/naukovi-parki>

Аналіз енергоемності економіки України за 2007–2021 рр. (табл. 3) дозволяє оцінити енергоефективність країни. Так, ВВП за ПКС зростає доволі нерівномірно, а після 2013 р. падає через початок серйозних політичних змін в країні, воєнні та економічні шоки. Енергоспоживання та первинне постачання енергії мають тенденцію до зниження протягом періоду. Енергоемність (на основі кінцевого споживання та первинної енергії) поступово знижується:

- за кінцевим споживанням з 0,144 у 2007 р. до 0,092 у 2020 р.;
- за первинною енергією з 0,234 у 2007 р. до 0,167 у 2020 р.

На перший погляд можна зробити висновок, що країна витрачає менше енергії на одиницю ВВП, а енергоефективність економіки зросла. Втім слід дивитись на ситуацію у контексті подій в Україні протягом останніх десяти років: країна переживає скорочення економічної активності, втрату частини промислових потужностей після 2014 р. та 2022 р., падіння виробництва в енергоємних галузях, воєнний фактор, демографічні втрати. Тобто покращення енергоемності спричинене частково меншою інтенсивністю розвитку економіки та галузей.

Джерела промислової енергії зумовлені структурою економіки та виробничого сектору. Багато промислових процесів у металургії, хімічній промисловості потребують викопного палива для високо-температурного тепла або як сировини. На рис. 5 представлена структура кінцевого енергоспоживання промисловості України у 2023 р. за видами енергоресурсів. Дані свідчать про домінування електричної енергії та теплової енергії у структурі споживання: частка електроенергії становила 32,7%, теплової енергії 24,6%. Важливою складовою залишається використання вугілля та продуктів його переробки (21,0%), а також природного газу (15,3%). Натомість використання біопалива становлять лише 0,7%, що вказує на вкрай низький рівень застосування відновлюваних енергоресурсів у промисловому секторі.

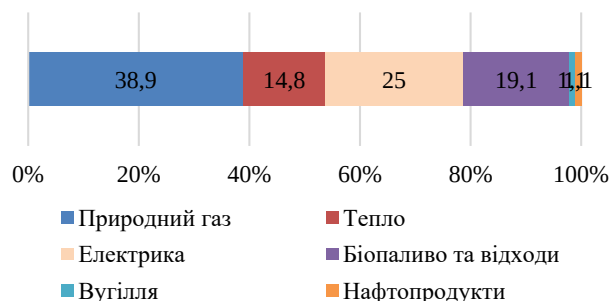


Рис. 5. Загальне кінцеве споживання енергії в промисловості України за джерелами, 2023 р.
Джерело: International Energy Agency. URL: <https://www.iea.org/countries/ukraine/efficiency-demand>

Така структура споживання демонструє збереження високої залежності української промисловості від традиційних, переважно викопних джерел енергії. Значна частка електричної та теплової енергії відображає технологічні особливості промислового виробництва, насамперед у металургії, хімічній та транспортному машинобудуванні, які залишаються енергоінтенсивними галузями. Висока частка вугілля та газу додатково засвідчує обмежений прогрес у декарбонізації промислового сектору та модернізації виробничих процесів.

У контексті енергоемності це свідчить про структурну залежність промисловості від енергоємних технологій та повільні темпи переходу до більш ефективних та низьковуглецевих енергетичних моделей. Відсутність суттєвих обсягів відновлюваних джерел у структурі споживання вказує на потребу в подальшій модернізації промислових процесів, підвищенні енергоефективності та розвитку «зеленої» енергетичної інфраструктури з метою формування конкурентоспроможної низьковуглецевої промисловості.

У 2024 р. Україна імпортувала паливно-енергетичних товарів на 8,9 млрд дол. США, що на 14,2% менше порівняно із 2023 р. Надходження від експорту зменшилися майже вдвічі – з 0,39 млрд дол. до 0,2 млрд дол. Найбільшу частку імпорту займали закупівля нафти і нафтопродуктів – 76,6% у грошовому еквіваленті. Частка електроенергії та нафтових газів в імпорті становила по 7,5%, кам'яного вугілля – 4,5%, частка інших ресурсів – кокс, бітум, торф, смоли, масла тощо – становила 3,9%. (рис. 6). Імпорт нафти та нафтопродуктів (крім сирих) у 2024 р. становив 7,56 млн тон загальною вартістю 6,82 млрд доларів. Основні постачальники – Греція (19,3%), Польща (13,1%), Литва (10,0%) і Туреччина (8,8%). Нафтових газів у 2024 р. було імпортовано 0,98 млн тон на 0,67 млрд доларів. Основні постачальники – Польща (17,4%), Алжир (15,1%) та Литва (13,2%). Витрати на імпорт кам'яного вугілля у 2024 році склали 402,1 млн доларів, придбано 1,8 млн тон вугілля. Найбільше імпортували вугілля із США (24,6%), Австралії (24,3%), Чехії (17,3%) і Польщі (14,5%)¹.

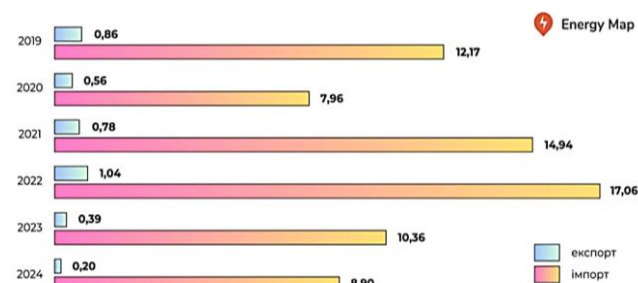


Рис. 6. Вартість імпорту і експорту паливно-енергетичних товарів, 2019–2024 рр., млрд дол.
Джерело: [20]

¹ Україна торік скоротила імпорт енергоресурсів на 14,2%. URL: Укрінформ. <https://surl.li/haotkc>

У 2024 році Україна експортувала 12 видів паливно-енергетичних товарів до 103 країн, що забезпечило грошові надходження в сумі 201,3 млн доларів. У структурі експорту найбільшу частку зайняв продаж електроенергії, що склав 81,0 млн доларів (40,3% від усіх надходжень). Виторг від продажу кам'яного вугілля склав 36,4 млн доларів (18,1%), нафти та нафтопродуктів – 29,1 млн доларів (14,4%). Решта паливно-енергетичних товарів, таких як газ, нафтові, торф, смоли, кокс, пек, бітумінозні суміші, разом принесли Україні 54,8 млн доларів – 27,2% всіх надходжень.

Таким чином, економіка України наразі є вельми залежною від імпорту енергії, особливо промисловість. Відсутність інвестицій в енергоефективні технології має такі основні наслідки: втрата конкурентоспроможності на світових ринках на користь більш ефективних виробників; дефіцит власного виробництва енергії та залежність від імпортованих енергетичних ресурсів. Тому при плануванні промислової політики пріоритетне місце мають посісти програми підвищення енергоефективності та інвестування у них. Економіка потребує модернізації секторів промисловості, енергозбереження, інвестицій в енергоефективність. Також потрібні інституційні фактори в управлінні енергетичним попитом, зокрема щодо ціноутворення для учасників ринку та впливу на зміну поведінки споживачів: промисловості, домогосподарств, транспорту.

Промислові підприємства стикаються з обмеженнями у забезпеченні необхідного кадрового потенціалу через низку соціально-демографічних тен-

денцій. До них належать: скорочення частки працездатного населення, міграція кваліфікованих працівників, старіння населення, погіршення структури зайнятості, дисбаланси на ринку праці та втрата промислових навичок. Ці фактори зменшують доступність трудових ресурсів.

Кваліфіковані кадри є рушійною силою промислового розвитку. Однак, ще до початку повномасштабної війни, український ринок праці вже відчував дефіцит кваліфікованих працівників для промисловості, що гальмувало нарощування виробництва. Експерти відзначають, що великі підприємства в ключових секторах – енергетиці, металургії, машинобудуванні, оборонній, будівельній та хімічній промисловості – мали значну потребу в молодих спеціалістах технічного профілю.

В Україні зниження чисельності населення почалось у довоєнні роки. Науковці невпинно наголошують на стійкій депопуляції населення протягом періоду незалежності. У 1993 р. фіксувалась найбільша чисельність України – 52,2 млн осіб. до кінця 2017 р. населення зменшилось майже на 10 млн осіб [14]. На сьогоднішній день населення в Україні налічує 37,44 млн осіб.¹ Зниження чисельності населення відбивається на стані зайнятого та економічно-активного населення.

Зайняте населення України продовж 2012–2021 рр., за даними Державної служби статистики України, демонструє зниження за всіма видами економічної діяльності. В промисловості із 2012 р. зайняте населення знизилось на 28,6%. Наразі у промисловості задіяно 15% зайнятого населення, що є другим місцем за галузями (рис. 7).



Рис. 7. Частка зайнятого населення за видами економічної діяльності у 2021 р.

Джерело: Частка зайнятого населення за видами економічної діяльності у 2021 р. Державна служба статистики України. <https://www.ukrstat.gov.ua>

¹ Андрєєва В. ООН прогнозує скорочення населення України до 15 млн у 2100 році: що на це кажуть в інституті демографії. 2024. URL: <https://life.pravda.com.ua/society/naselennya-ukrajini-mozhe-skorotitis-do-15-milyoniv-u-2100-roci-prognoz-onp-302668/>

На сьогоднішній день фахівці у сфері зайнятості прогнозують великі потреби у людських ресурсах для економіки і багатьох галузей промисловості. Так, за прогнозами Міжнародної організації праці, протягом наступного десятиліття на ринку праці України дефіцит складе 8,6 млн працівників. За прогнозами Міністерства економіки – 4,5 млн¹.

За даними опитування власників та генеральних директорів українських підприємств у 2024 р. [10], найбільший дефіцит кадрів відчуває саме сфера виробництва – 55,1% (інженерії – 33,1%, обслуговування – 22,3%, логістики – 22,0%, менеджменту – 21,0%, ІТ та технології – 8,9%).

Вагомою проблемою після початку повномасштабної війни у 2022 р. залишається міграція та безробіття. Останнє у 2022 р., за оцінками НБУ, сягало близько 35%. Через глибокий спад економічної активності та міграцію у прифронтових регіонах значна частина населення втратила роботу. Падіння зарплат у приватному секторі в 2022 р. становило від 25% до 50% порівняно з довоєнним часом². У 2023 р., за даними НБУ, завдяки збільшенню попиту на робочу силу зайнятість поступово зростала. Проте ситуація на ринку праці лишається складною: безробіття знижується повільно, зберігаються складнощі з пошуком кваліфікованих працівників. Збереження високих безпекових ризиків стримує повернення вимушених мігрантів. Особливо гострою є ситуація на сході України, де частка безробітних значно вища (43% серед тих, хто працював до 24.02.2022) через близькість лінії фронту та руйнування інфраструктури і виробничих потужностей (по Україні цей показник – 25%). У 2024 р. рівень безробіття коливався від 20,9% до 13,1%.

Із 2023 р. ринок праці поступово нерівномірно відновлюється. Втім внутрішня міграція населення продовжує впливати на розподіл робочої сили по всій Україні. А міграційні процеси за кордон хоч і сповільнились, але не зупинились: «станом на вересень 2024 р. близько 7,5 млн. українців перебувають за кордоном, з них трохи більше 4,1 млн. – у Європейському Союзі». Станом на 01 липня 2025 р., за даними ООН, за межами України у перебуває 5,6 млн осіб. Люди адаптуються до умов вимушеної еміграції, пристосовуються до країн перебування, менше висловлюють зацікавленість у поверненні додому.

Отже, деградація трудових ресурсів потенціалу промисловості в Україні обумовлена низкою факторів: демографічними проблемами, руйнацією промислових підприємств через війну або їх припинення; вимушеною релокацією підприємств в безпечні регіони; міграцією населення всередині країни і за кордон.

Висновки.

На підґрунті проведених досліджень можна зробити наступні висновки:

1. Ключовим чинником низької конкурентоспроможності на світовому ринку готової продукції є галузеві диспропорції у промисловості (деіндустріалізація, нерівномірність розвитку низько- та високотехнологічних виробництв, надмірна сировинна орієнтація, поступова втрата складних виробничих компетенцій). Галузеві диспропорції промисловості зумовлені сукупністю структурних обмежень, які виступають бар'єрами розвитку, зумовлюючи неефективність її галузевої структури, утримуючи економіку України в статусі «постачальника сировини», а не виробника високотехнологічних товарів, знижують спроможність адаптуватися до вимог Індустрій 4.0 та 5.0, закріплюють низькотехнологічний тип промислового виробництва.

2. Інвестиційно-фінансові обмеження є одним із ключових структурних обмежень промислового розвитку на нових технологічних засадах. Промисловість працює в умовах хронічного дефіциту інвестицій, обмеженого доступу до кредитів, зовнішньої фінансової залежності та високих ризиків воєнного часу. Основним джерелом інвестицій наразі залишаються власні кошти промислових підприємств. Проблеми із фінансуванням інвестиційної діяльності промислових підприємств також пов'язано із нестабільним станом фінансового сектору економіки і низьким ступенем надійності підприємств як інвесторів в умовах воєнного стану. Протягом 2015-2024 років спостерігалось коливання співвідношення власних та залучених коштів спрямованих на фінансування своєї діяльності, що пов'язано зі зміною економічної кон'юнктури, обмеженим доступом до банківського кредитування, високим рівнем інфляції та державною політикою підтримки певних секторів. Відставання рівня нагромадження основного валового капіталу в Україні порівняно із загальносвітовим призводить до уповільнення процесів його оновлення, прискорює знос основних фондів промислових підприємств.

3. Вагомою проблемою є технологічна відсталість промисловості, оскільки інноваційна діяльність підприємств залишається на низькому рівні. Кількість інноваційно активних підприємств зменшилась більше ніж у 3 рази (порівняно з 2016-2018 рр.) і становила 8,5% загальної кількості підприємств. Розвиток промисловості відбувається за умов панування застарілих технологічних укладів. Обсяг витрат на дослідження і розробки в Україні вчетверо нижче порогового значення відповідного критерію економічної безпеки держави та в 3,5 рази нижче середньосвітового значення. За інноваційним компонентом економіка України в кілька разів відстає від розвинених країн та поступається значній кількості країн ЄС, які мають найнижчий рівень витрат на НДР (Болгарії, Румунії, Латвії, Литві, Хорватії та Словаччині), а також швидкозроста-

¹ Roi Viacheslav , Repin Valerii. Post-war Recovery of the Labor Market in Ukraine: Trends and Threats. 2024. URL: <https://store.livarava.com/78c4ed20-9b6e-11ef-8634-c983ab1d190a.pdf>

² Інфляційний звіт. Національний банк України. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/IR_2025-Q3.pdf?v=14

ючим економікам, що розвиваються, – Китаю, Бразилії, Індії, Туреччині. Низький рівень наукоємності в Україні визначається структурою економіки України, в якій домінують низькотехнологічні види промислової діяльності, що суттєво знижує здатність промисловості генерувати складну продукцію та підвищувати її конкурентоспроможність.

4. Енергетичні фактори в Україні також мають вагомий вплив на промисловий розвиток та проявляються у високій залежності української промисловості від джерел енергії та їх імпорту. Українська промисловість залишається вельми енергоємною. Відсутність інвестицій в енергоефективні технології має такі основні наслідки: втрата конкурентоспроможності на світових ринках на користь більш ефективних виробників; дефіцит власного виробництва енергії та залежність від імпортованих енергетичних ресурсів. Тому при плануванні промислової політики пріоритетне місце мають посісти програми підвищення енергоефективності та інвестування у них. Потребують перегляду інституційні фактори в управлінні енергетичним попитом, зокрема щодо ціноутворення для учасників ринку, що має вплинути на зміну поведінки споживачів: промисловості, домогосподарств, транспорту.

5. На розвиток сучасної промисловості впливають соціально-демографічні фактори. Наразі у промисловості задіяно 15% зайнятого населення. Зайняте населення в Україні з 2012 р. знижується за всіма видами економічної діяльності. Скорочення чисельності зайнятого населення, відтік кваліфікованих кадрів, старіння робочої сили та дефіцит пра-

цівників у промислових професіях формують структурний кадровий голод. Це обмежує виробничі можливості підприємств і стримує впровадження нових технологій, що потребують кваліфікованої робочої сили.

6. В результаті проведеного дослідження слід виділити такі основні структурно-галузеві проблеми, що зумовлюють слабкі позиції України як виробника готової продукції на світовому ринку: деіндустріалізація та диспропорції у структурі промисловості; інвестиційно-фінансові бар'єри модернізації; технологічна відсталість та низька інноваційна активність; енергетичні обмеження, пов'язані з високою енергоємністю виробництва; соціально-демографічні дисбаланси трудових ресурсів в країні.

7. У статті розкрито вплив ключових структурних обмежень економіки на промисловий сектор, зокрема систематизовано та поглиблено розуміння структурно-галузевих проблем, які визначають технологічну, інвестиційно-фінансову, енергетичну та соціально-демографічну вразливість української промисловості. На відміну від існуючих раніше досліджень, у роботі запропоновано цілісне бачення причинно-наслідкових зв'язків між структурними обмеженнями та низькою спроможністю промисловості виробляти продукцію з високою доданою вартістю.

8. У подальшому планується зосередитись на конкретних пропозиціях щодо модернізації промисловості політики з урахуванням принципів Індустрії 4.0 і 5.0.

ЛІТЕРАТУРА

1. Аксьонова І. Статистичний аналіз тенденцій в промислових міжрегіональних диспропорціях. *Економіка та суспільство*, 2024. № 62. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-122>
2. Бугель Ю., Домбровська Н. Інфляція та її вплив на економіку України: економіко-статистичний аналіз. *Економічний аналіз*. 2024. Т. 34. № 4. С. 130-143. <https://doi.org/10.35774/econa2024.04.130>
3. Коритько Т. Ю. Особливості інноваційного розвитку промислових підприємств. *Блог Інституту економіки промисловості НАН України*. URL: <https://blog.iie.org.ua/osoblyvosti-innovatsijnogo-rozvytku-promyslovykh-pidpryemstv/>
4. Крамарев Г. В. Оцінка розвитку промисловості та її окремих видів діяльності в країні. *Проблеми економіки*. 2017. № 4. С. 96-107.
5. Крючкова Н. М. Фінансова нестабільність в Україні у контексті глобальних трансформацій. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2024. №10. <https://doi.org/10.5281/zenodo.13644617>
6. Наукова та науково-технологічна діяльність в Україні у 2022 році: наук. аналіт. доповідь / Т. В. Писаренко, Т. К. Куранда та ін. Київ: УкрІНТЕІ, 2023. 94 с.
7. Пищуліна О., Юрочко Т., Міщенко М., Жаліло Я. Розвиток людського капіталу: на шляху до якісних реформ: аналітична доповідь. Центр Разумкова. Київ: Заповіт, 2018. 368 с.
8. Підоричева І. Ю. Оцінка галузевих диспропорцій, пов'язаних із потребами інноваційної трансформації підприємницького сектору України. *Економіка промисловості*. 2023. № 3 (103). С. 64-91. <https://doi.org/10.15407/econindustry2023.03.064>
9. Реалізація потенціалу промисловості й аграрного сектора економіки в умовах війни та повоєнного відновлення: аналіт. доп. / [Собкевич О. В., Русан В. М., Жураковська Л. А., Олійник Д. І., Власюк О. С.]; за ред. Жаліло Я. А. Київ: НІСД, 2025. 93 с.
10. Результати дослідження стану бізнесу в Україні в грудні 2024 року. Центр розвитку інновацій, Офіс з розвитку підприємництва та бізнесу, Дія. Бізнес і Advanter Group. URL: <https://business.diaa.gov.ua/analytics/research/rezultaty-doslidzhennia-stanu-biznesu-v-ukraini-v-hrudni-2024-roku>.
11. Розвиток промисловості для забезпечення зростання та оновлення української економіки: науково-аналітична доповідь / за ред. д-ра екон. наук Л. В. Дейнеко; НАН України, ДУ «Ін-т екон. та прогнозув. НАН України». Київ, 2018. 158 с.
12. Тоцька О., Бурець О. Іноземне інвестування та фінансова підтримка України країнами ЄС в умовах військового стану. *Фінансово-кредитні системи: перспективи розвитку*. 2025. № 1 (17). С. 192-202. <https://doi.org/10.26565/2786-4995-2025-2-16>

13. Хаустова В. Є. Трансформація моделі економіки України у повоєнний період: монографія. Харків: Лібуркіна Л. М., 2025. 152 с. <https://doi.org/10.32983/978-617-7801-52-7>
14. Чорна О. Зовнішня торгівля України як індикатор структурних обмежень та галузевих диспропорцій промисловості. *Блог Інституту економіки промисловості НАН України*. URL: <https://blog.iie.org.ua/zovnishnia-torhivlia-ukrainy-iak-indyikator-strukturnykh-obmezhen-ta-haluzevykh-dysproportsij-promyslovosti>
15. Bravo-Ortega C., Marin A. R&D and productivity: a two way avenue? *World Dev.* 2011. Vol. 39, P. 1090–1107. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2010.11.006>
16. Breque M., De Nul L., Petridis A. Industry 5.0 Towards a sustainable, human centric and resilient European industry. European Union. URL: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/468a892a-5097-11eb-b59f-01aa75ed71a1/>
17. Choi E., Lee J. The current state of regional R&D investment and its contribution to regional economic growth. *J. Korean Data Anal. Soc.* 2020. Vol. 22. P. 1201–1212. <https://doi.org/10.37727/jkdas.2020.22.3.1201>
18. Han X., Hui N., Song W. Can informatization improve the technology innovation efficiency of Chinese industrial sectors. *China Ind. Econ.* 2014. P. 70–82. <https://doi.org/10.19581/j.cnki.ciejournal.2014.12.006>
19. He X., Ping Q., Hu W. Does digital technology promote the sustainable development of the marine equipment manufacturing industry in China? *Marine Policy.* 2022. Vol. 136. Art. 104868. <https://doi.org/10.1016/j.marpol.2021.104868>
20. Liu, J., Chang, H., Forrest, J. Influence of artificial intelligence on technological innovation: evidence from the panel data of China's manufacturing sectors. *Technol. Forecast. Soc. Change.* 2020. Vol. 158, Art. 120142. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120142>
21. Shao Wei, Wu Tingli. Intelligence, factor market and high-quality development of industrial economy. *Inquiry into Economic Issues.* 2022. Vol. 2. P. 112–127. <https://short-url.org/1pbl8>

Надійшла до редакції 06.01.2026

Прийнята до друку 18.02.2026

Опублікована 20.03.2026

REFERENCES

1. Aksonova, I. (2024). Statistical analysis of trends in industrial interregional disparities. *Ekonomika ta suspilstvo*, 62. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-122> [in Ukrainian].
2. Buhel, Yu., & Dombrovska, N. (2024). Inflation and its impact on the economy of Ukraine: economic and statistical analysis. *Ekonomichnyi analiz*, 34(4), 130–143. <https://doi.org/10.35774/econa2024.04.130> [in Ukrainian].
3. Korytko, T. Yu. (n.d.). Features of innovative development of industrial enterprises. *Bloh Instytutu ekonomiky promyslovosti NAN Ukrainy*. <https://blog.iie.org.ua/osoblyvosti-innovatsijnoho-rozvytku-promyslovykh-pidpriemstv/> [in Ukrainian].
4. Kramarev, H. V. (2017). Assessment of the development of industry and its specific types of activities in the country. *Problemy ekonomiky*, 4, 96–107 [in Ukrainian].
5. Kriuchkova, N. M. (2024). Financial instability in Ukraine in the context of global transformations. *Zdobutky ekonomiky: perspektyvy ta innovatsii*, 10. <https://doi.org/10.5281/zenodo.13644617> [in Ukrainian].
6. Pysarenko, T. V., Kuranda, T. K., et al. (2023). *Scientific and scientific-technological activity in Ukraine in 2022* [Scientific and analytical report]. UkrINTEI [in Ukrainian].
7. Pyshchulina, O., Yurochko, T., Mishchenko, M., & Zhalilo, Ya. (2018). *Human capital development: on the way to qualitative reforms* [Analytical report]. Tsentr Razumkova: Zapovit [in Ukrainian].
8. Pidorycheva, I. Yu. (2023). Assessment of sectoral imbalances related to the needs of innovative transformation of the entrepreneurial sector of Ukraine. *Ekonomika promyslovosti*, 3(103), 64–91. <https://doi.org/10.15407/econindustry2023.03.064> [in Ukrainian].
9. Sobkevych, O. V., Rusan, V. M., Zhurakovska, L. A., Oliinyk, D. I., & Vlasiuk, O. S. (2025). *Realizing the potential of industry and the agricultural sector of the economy in the conditions of war and post-war recovery* [Analytical report]. In Ya. A. Zhalilo (Ed.). NISD [in Ukrainian].
10. Center for Innovation Development, Office for Entrepreneurship and Business Development, Diia.Business & Advanter Group. (2024). *Results of the study of the state of business in Ukraine in December 2024*. <https://business.diia.gov.ua/analytics/research/rezultaty-doslidzhennia-stanu-biznesu-v-ukraini-v-hrudni-2024-roku> [in Ukrainian].
11. Deineko, L. V. (Ed.). (2018). *Development of industry to ensure growth and renewal of the Ukrainian economy* [Scientific and analytical report]. State Organization «Institute for Economics and Forecasting of the National Academy of Sciences of Ukraine» [in Ukrainian].
12. Totska, O., & Burets, O. (2025). Foreign investment and financial support of Ukraine by EU countries under martial law. *Finansovo-kredytni systemy: perspektyvy rozvytku*, 1(17), 192–202. <https://doi.org/10.26565/2786-4995-2025-2-16> [in Ukrainian].
13. Khaustova, V. Ye. (2025). *Transformation of the economic model of Ukraine in the post-war period* [Monograph]. Kharkiv: Liburkina L. M. <https://doi.org/10.32983/978-617-7801-52-7> [in Ukrainian].
14. Chorna, O. (n.d.). Foreign trade of Ukraine as an indicator of structural constraints and sectoral imbalances in industry. *Bloh Instytutu ekonomiky promyslovosti NAN Ukrainy*. <https://blog.iie.org.ua/zovnishnia-torhivlia-ukrainy-iak-indyikator-strukturnykh-obmezhen-ta-haluzevykh-dysproportsij-promyslovosti> [in Ukrainian].
15. Bravo-Ortega, C., & Marin, A. (2011). R&D and productivity: A two way avenue? *World Development*, 39(7), 1090–1107. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2010.11.006>
16. Breque, M., De Nul, L., & Petridis, A. (2021). *Industry 5.0: Towards a sustainable, human-centric and resilient European industry*. European Union. <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/468a892a-5097-11eb-b59f-01aa75ed71a1/>
17. Choi, E., & Lee, J. (2020). The current state of regional R&D investment and its contribution to regional economic growth. *Journal of the Korean Data Analysis Society*, 22(3), 1201–1212. <https://doi.org/10.37727/jkdas.2020.22.3.1201>
18. Han, X., Hui, N., & Song, W. (2014). Can informatization improve the technology innovation efficiency of Chinese industrial sectors. *China Industrial Economics*, 70–82. <https://doi.org/10.19581/j.cnki.ciejournal.2014.12.006>

19. He, X., Ping, Q., & Hu, W. (2022). Does digital technology promote the sustainable development of the marine equipment manufacturing industry in China? *Marine Policy*, 136, 104868. <https://doi.org/10.1016/j.marpol.2021.104868>
20. Liu, J., Chang, H., & Forrest, J. (2020). Influence of artificial intelligence on technological innovation: Evidence from the panel data of China's manufacturing sectors. *Technological Forecasting and Social Change*, 158, 120142. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120142>
21. Shao, Wei, & Wu, Tingli. (2022). Intelligence, factor market and high-quality development of industrial economy. *Inquiry into Economic Issues*, 2, 112-127. <https://short-url.org/1pbl8>

Received: 06.01.2026

Accepted: 18.02.2026

Published: 20.03.2026

Чорна О. А., Коритько Т. Ю. Структурні проблеми та диспропорції розвитку промисловості України

У статті розглянуто структурні диспропорції та дисбаланси, пов'язані зі співвідношенням між експортом та імпортом, високою часткою торгівлі та фінансової діяльності у валовій доданій вартості, розривом між темпами зростання обсягів інвестицій та темпами зростання фінансових вкладень. Виявлено, що основними структурно-галузеві проблеми, які зумовлюють слабкі позиції України як виробника готової продукції на світовому ринку є деіндустріалізація та диспропорції у структурі промисловості; інвестиційно-фінансові бар'єри модернізації; технологічна відсталість та низька інноваційна активність; енергетичні обмеження, пов'язані з високою енергоємністю виробництва; соціально-демографічні дисбаланси трудових ресурсів в країні. Обґрунтовано, що структурні зрушення в економіці можуть призводити до позитивних результатів, які виражаються в оновленні технологій, появи нових технологічних можливостей, підвищенні продуктивності праці та забезпеченні, зрештою, стабільного та сталого економічного зростання.

Ключові слова: промисловість, структурні обмеження, галузеві диспропорції, деіндустріалізація, промислова політика.

Chorna O., Korytko T. Structural problems and imbalances in the development of Ukrainian industry

In today's economic climate, the primary objective is to achieve technological independence and self-sufficiency in the economy, with maximum reliance on its own resources for development. This article analyzes the structure of the economy in the context of high-tech production development, highlighting structural disparities and imbalances associated with the ratio of exports to imports, the high share of trade and financial activity in gross value added, and the gap between investment growth rates and financial investment growth rates. It reveals that the main structural problems that underlie Ukraine's weak position as a manufacturer of finished products in the global market are deindustrialization and disproportionate in the industrial structure; investment and financial barriers to modernization; technological backwardness and low innovative activity; energy shortages associated with the high energy intensity of production; socio-demographic imbalances of labor resources in the region. It has been established that the main problem is the technological backwardness of the industry, as a result of which the innovative activity of enterprises is lost at a low level. Structural shifts in the economy can lead to positive results, such as technological innovation, the emergence of new technological capabilities, increased labor productivity, and, ultimately, stable and sustainable economic growth. However, they can also lead to serious structural imbalances, resulting in an imbalance in the economic structure.

Keywords: industry, structural constraints, sectoral imbalances, deindustrialization, industrial policy.

Галина Олександрівна Ус,*академік АЕН України, д-р екон. наук, професор,*

ORCID 0000-0001-8954-591X

e-mail: us_galina@ukr.net;

Богдан Ростиславович Марцішевський,*здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,*

ORCID 0009-0002-2876-6529

e-mail: martsishevskiy@suem.edu.ua

ПЗВО «Східноєвропейський університет імені Пауфа Аблязова», м. Черкаси

ВИКОРИСТАННЯ ЕКОНОМІКО-МАТЕМАТИЧНИХ МЕТОДІВ І МОДЕЛЕЙ В ДОСЯГНЕННІ ГЛОБАЛІЗАЦІЙНИХ ЦІЛЕЙ ЗЕЛЕНОЇ ЕКОНОМІКИ ТА УПРАВЛІННІ ЕКОЛОГІЧНИМ РОЗВИТКОМ БІОРЕСУРСІВ АГРАРНОГО СЕКТОРУ

Вступ. Сучасний аграрний сектор функціонує в умовах глибоких глобалізаційних трансформацій, що супроводжуються зростанням міжнародної конкуренції, посиленням інтеграційних процесів, підвищенням вимог до якості та екологічності продукції, а також необхідністю адаптації до кліматичних змін. У цих умовах концепція зеленої економіки набуває стратегічного значення як модель розвитку, спрямована на забезпечення економічного зростання при одночасному збереженні довкілля, раціональному використанні природних ресурсів та підвищенні рівня екологічної безпеки. Реалізація глобалізаційних цілей зеленої економіки потребує науково обґрунтованих підходів до управління природними та біологічними ресурсами, зокрема біоресурсами аграрного сектору, які є основою продовольчої безпеки та експортного потенціалу країни.

Біоресурси аграрного сектору включають сукупність відновлюваних природних ресурсів (грунтові, водні, рослинні, тваринні компоненти), що забезпечують виробництво сільськогосподарської продукції та формують екосистемні послуги. Однак інтенсивний характер землекористування, деградація ґрунтів, зниження біорізноманіття, забруднення водних ресурсів і викиди парникових газів створюють загрози сталому розвитку галузі. Саме тому зростає потреба у впровадженні ефективних інструментів екологічного управління, які дозволяють узгодити економічні інтереси аграрного виробництва з вимогами охорони довкілля та принципами ресурсної стійкості.

Одним із ключових напрямів підвищення ефективності управління екологічним розвитком біоресурсів є використання економіко-математичних методів і моделей. Їх застосування дає змогу кількісно оцінювати вплив виробничих процесів на довкілля, прогнозувати ризики та наслідки управлінських рішень, оптимізувати структуру виробництва та ресурсозабезпечення, а також формувати сценарії розвитку з урахуванням екологічних обмежень і глобальних цілей сталого розвитку. Еконо-

міко-математичне моделювання забезпечує наукову основу для прийняття управлінських рішень на мікро- та макrorівнях, сприяючи підвищенню прозорості, обґрунтованості та результативності екологічної політики в аграрній сфері.

Постановка проблеми. Глобалізаційні процеси, які охоплюють економічну, екологічну та соціальну сфери, формують нові вимоги до розвитку аграрного сектору та системи управління його ресурсним потенціалом. Під впливом міжнародних екологічних стандартів, кліматичних викликів, інтеграції до світових ринків і посилення конкурентної боротьби зростає потреба у трансформації аграрного виробництва відповідно до принципів зеленої економіки. Це передбачає не лише забезпечення стабільних темпів економічного зростання, але й зменшення антропогенного навантаження на довкілля, відновлення природних екосистем та раціональне використання біоресурсів.

Водночас аграрний сектор є одним із найбільш природозалежних видів економічної діяльності, адже його ефективність безпосередньо визначається станом ґрунтів, водних ресурсів, біорізноманіття та здатністю екосистем до самовідновлення. Надмірна інтенсифікація сільськогосподарського виробництва, деградація земель, ерозійні процеси, зниження родючості ґрунтів, забруднення водних ресурсів, скорочення біорізноманіття, а також зростання викидів парникових газів створюють загрозу для екологічної безпеки та довгострокової продуктивності аграрного сектору. У таких умовах проблема ефективного управління екологічним розвитком біоресурсів набуває особливої актуальності, оскільки від її вирішення залежить не лише економічна результативність аграрного виробництва, а й продовольча безпека та ресурсна стійкість країни.

Складність зазначеної проблеми полягає у багатofакторності процесів екологічного розвитку, необхідності врахування взаємозв'язків між економічними результатами та екологічними наслідками, а також у наявності суттєвої невизначеності, спричи-



неної природними ризиками і кліматичними змінами. Традиційні підходи до управління аграрними ресурсами часто не забезпечують достатньої точності прогнозування та не дозволяють повною мірою оцінити довгострокові наслідки прийнятих управлінських рішень.

У зв'язку з цим особливої значущості набуває використання економіко-математичних методів і моделей як інструменту обґрунтування управлінських рішень у сфері зеленої економіки та екологічного розвитку біоресурсів аграрного сектору. Застосування оптимізаційних, економетричних, прогнозних та імітаційних моделей дає змогу кількісно оцінювати вплив виробничих процесів на довкілля, визначати оптимальні параметри використання ресурсів, мінімізувати екологічні ризики та формувати ефективні сценарії сталого розвитку з урахуванням міжнародних цілей і вимог.

Таким чином, актуальність дослідження зумовлена необхідністю удосконалення механізмів управління аграрними біоресурсами на основі сучасних економіко-математичних підходів, що дозволяють забезпечити баланс між економічною ефективністю та екологічною безпекою, сприяти реалізації глобалізаційних цілей зеленої економіки та підвищити конкурентоспроможність аграрного сектору в умовах сталого розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У науковій літературі проблематика зеленої економіки та екологізації аграрного сектору розглядається як один із ключових напрямів забезпечення сталого розвитку в умовах глобалізації. Дослідження останніх років акцентують увагу на необхідності інтеграції екологічних пріоритетів у аграрну політику, удосконаленні системи природокористування та переході до ресурсоефективних технологій виробництва. Значна кількість праць присвячена формуванню концептуальних засад зеленої економіки, визначенню її цілей, інструментів і показників результативності, зокрема через призму декарбонізації, циркулярної економіки, «зелених» інновацій і ESG-орієнтованого управління.

Окремий пласт публікацій зосереджений на управлінні біоресурсами аграрного сектору, де підкреслюється роль відновлюваності природних ресурсів, збереження ґрунтового потенціалу, охорони водних екосистем і підтримання біорізноманіття як основи довгострокової продуктивності. У цих дослідженнях поширеним є підхід до біоресурсів як до складної соціо-еколого-економічної системи, для якої характерні нелінійні взаємозв'язки, часові лаги та невизначеність. Тому автори обґрунтовують необхідність використання кількісних методів аналізу, що дозволяють оцінити ефективність природоохоронних заходів і визначити оптимальні траєкторії розвитку агроекосистем.

Вагоме місце у сучасних публікаціях займають економіко-математичні методи як інструмент обґрунтування управлінських рішень у сфері зеленої економіки. Дослідники застосовують оптимі-

заційні моделі для вибору структури посівних площ, розподілу ресурсів, визначення економічно доцільних обсягів виробництва з урахуванням екологічних обмежень. Економетричні моделі використовуються для оцінювання впливу факторів інтенсифікації на деградацію ґрунтів, рівень викидів, продуктивність агросистем, а також для аналізу ефективності екологічних регуляторів і стимулів. Прогнозні моделі та сценарний підхід широко представлені у роботах, присвячених адаптації аграрного сектору до кліматичних змін і ризиків, пов'язаних зі зміною температурного режиму, опадів і частоти екстремальних явищ.

Разом із тим, попри наявність значної кількості досліджень, у науковому дискурсі зберігаються дискусійні та недостатньо розкриті аспекти. Зокрема, потребує поглиблення питання комплексної інтеграції економічних та екологічних показників у єдині моделі управління біоресурсами, а також узгодження національних механізмів екологічного розвитку аграрного сектору з глобалізаційними цілями зеленої економіки. Недостатньо систематизованими залишаються підходи до поєднання різних класів моделей (оптимізаційних, імітаційних, економетричних) у рамках інтегрованих інструментів підтримки прийняття рішень. Також обмежено висвітлено можливості цифровізації моніторингу біоресурсів та використання великих даних для підвищення точності прогнозування і оцінювання екологічних ефектів.

Отже, аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить про високий рівень наукового інтересу до проблем зеленої економіки, екологічного розвитку аграрного сектору та застосування економіко-математичних методів. Водночас наявні прогалини зумовлюють потребу у подальших дослідженнях, спрямованих на розробку інтегрованих моделей управління біоресурсами, які забезпечують досягнення глобалізаційних цілей зеленої економіки та підвищують екологічну й економічну стійкість аграрного сектору.

Метою статті є обґрунтування можливостей і переваг застосування економіко-математичних методів і моделей у досягненні глобалізаційних цілей зеленої економіки та в управлінні екологічним розвитком біоресурсів аграрного сектору.

Для досягнення поставленої мети передбачено вирішення таких завдань: визначити місце та значення економіко-математичних методів у системі інструментів зеленої економіки; охарактеризувати основні типи моделей, що можуть використовуватися для екологічного управління біоресурсами; обґрунтувати напрями оптимізації та прогнозування екологічного розвитку аграрного сектору з урахуванням глобальних викликів; визначити перспективи впровадження моделей у практику управління природними ресурсами та аграрною політикою.

Практична значущість дослідження полягає у можливості використання запропонованих підходів для підвищення ефективності управління біоресурс-

сами, мінімізації екологічних втрат та забезпечення конкурентоспроможності аграрного сектору в умовах формування глобального ринку зеленої продукції.

Виклад основних результатів та їх обґрунтування. Економіко-математичні методи займають важливе місце в системі інструментів зеленої економіки, оскільки забезпечують науково обґрунтоване, кількісне та прогнозне підґрунтя для прийняття управлінських рішень у сфері сталого розвитку. На відміну від традиційних підходів, що часто базуються на експертних оцінках або загальних економічних показниках, економіко-математичне моделювання дозволяє комплексно враховувати взаємозв'язки між економічною ефективністю, екологічними обмеженнями та соціальними наслідками.

У структурі інструментів зеленої економіки економіко-математичні методи виступають **аналітико-управлінським механізмом**, який поєднує екологічні цілі із практичними сценаріями реалізації через розрахунки, прогнозування та оптимізацію ресурсного використання. Вони використовуються як у державному регулюванні (макрорівень), так і у діяльності підприємств та господарств (мікрорівень), забезпечуючи можливість оцінити ефективність екологічних заходів, визначити допустимі межі використання природних ресурсів і сформулювати стратегії «зеленої» трансформації.

Значення економіко-математичних методів у системі зеленої економіки проявляється у таких напрямках:

1. Оптимізація природокористування та ресурсозбереження.

Математичні моделі дозволяють знаходити оптимальні варіанти розподілу земельних, водних, енергетичних і біологічних ресурсів із мінімізацією негативного впливу на довкілля та досягненням економічної доцільності.

2. Оцінювання екологічної ефективності та сталості.

За допомогою кількісних методів можна визначати рівень екологічного навантаження (викиди, деградація ґрунтів, втрати біорізноманіття), оцінювати результативність природоохоронних заходів і порівнювати альтернативні управлінські рішення.

3. Прогнозування ризиків і сценарне планування.

Використання прогнозних та імітаційних моделей дає змогу передбачати наслідки кліматичних змін, виснаження ресурсів, змін цінкових та ринкових умов, а також формувати сценарії сталого розвитку в довгостроковій перспективі.

4. Підтримка прийняття рішень у зеленій політиці та регулюванні.

Економіко-математичні інструменти забезпечують основу для розробки «зелених» стратегій, програм державної підтримки, систем екологічного оподаткування, субсидування екотехнологій та оцінки їх очікуваних ефектів.

5. Інтеграція екологічних показників у економічний аналіз.

Застосування моделей дозволяє включати екологічні індикатори у систему оцінки ефективності виробництва, що сприяє переходу від короткострокової економічної вигоди до довгострокової ресурсної та екологічної стійкості.

Отже, економіко-математичні методи є ключовим інструментом реалізації принципів зеленої економіки, оскільки забезпечують можливість **раціонального управління ресурсами, зниження екологічних ризиків і обґрунтованого досягнення глобалізаційних цілей сталого розвитку**, зокрема в аграрному секторі.

Екологічне управління біоресурсами аграрного сектору потребує використання моделей, які дозволяють комплексно враховувати економічні, природні, технологічні та соціальні чинники. Залежно від мети дослідження, структури даних і рівня управління застосовуються різні типи економіко-математичних моделей, кожна з яких має власні можливості та сферу практичного використання.

1. Оптимізаційні моделі.

Оптимізаційні моделі використовуються для вибору найбільш ефективних управлінських рішень у ситуаціях обмеженості ресурсів (земля, вода, фінанси, біомаса, добрива тощо).

Найчастіше вони застосовуються для: оптимізації структури посівних площ і сівозмін; мінімізації деградації ґрунтів та втрат біорізноманіття; досягнення балансу між прибутковістю та екологічними обмеженнями; розподілу ресурсів між галузями аграрного виробництва.

Приклад: модель максимізації прибутку за умови обмеження викидів або збереження родючості ґрунтів.

2. Балансові моделі.

Балансові моделі дозволяють встановити взаємозв'язок між надходженням та використанням ресурсів у біоресурсній системі. Вони широко використовуються для аналізу матеріальних, енергетичних і екологічних потоків.

Застосовуються для: оцінювання балансу гумусу та поживних речовин у ґрунті; аналізу водного балансу агроландшафтів; розрахунків балансу біомаси та органічних відходів; визначення рівня відтворення природних ресурсів.

Перевага: забезпечують системне бачення ресурсної стійкості виробництва.

3. Економетричні моделі.

Економетричні моделі застосовуються для кількісного аналізу впливу різних факторів на стан біоресурсів і екологічні показники на основі статистичних даних.

Використовуються для: оцінювання впливу інтенсифікації виробництва на деградацію ґрунтів; визначення зв'язку між застосуванням добрив і забрудненням вод; аналізу факторів, що формують

рівень викидів у аграрному секторі; прогнозування урожайності та продуктивності екосистем.

Особливість: дозволяють перевіряти гіпотези та встановлювати причинно-наслідкові залежності.

4. Прогнозні моделі.

Прогнозні моделі спрямовані на передбачення майбутнього стану біоресурсів у коротко-, середньо- та довгостроковому періоді. Вони є важливими для стратегічного планування сталого розвитку.

Застосовуються для: прогнозування зміни родючості ґрунтів; оцінювання наслідків кліматичних змін для агроекосистем; прогнозування попиту на біоресурси та екологічні послуги; визначення майбутніх ризиків (посухи, ерозія, зниження біомаси).

Перевага: дозволяють завчасно планувати адаптаційні заходи.

5. Імітаційні (симуляційні) моделі.

Імітаційні моделі відтворюють поведінку складних екологічних систем у часі, враховуючи багатофакторний вплив і взаємозалежності між компонентами.

Доцільні для: моделювання функціонування агроекосистем; аналізу наслідків різних сценаріїв землекористування; оцінювання впливу агротехнологій на водні та ґрунтові ресурси; дослідження довгострокових екологічних ефектів.

Перевага: дозволяють оцінювати складні процеси, які не можна точно описати аналітично.

6. Сценарні моделі та моделі «what-if» аналізу.

Сценарні моделі застосовуються для оцінювання альтернативних варіантів розвитку системи за різних умов: економічних, кліматичних, технологічних або регуляторних.

Використовуються для: оцінки впливу «зелених» технологій і реформ; порівняння сценаріїв екологізації виробництва; визначення оптимальних стратегій розвитку біоресурсів; аналізу наслідків політичних рішень (квоти, податки, субсидії).

Цінність: допомагають приймати рішення в умовах невизначеності.

7. Інтегровані еколого-економічні моделі.

Це комплексні моделі, що поєднують економічні та екологічні показники в єдину систему оцінювання. Вони є найбільш перспективними для управління біоресурсами на рівні регіонів і держави.

Застосовуються для: оцінки еколого-економічної ефективності аграрного виробництва; визначення збалансованості між прибутком і екологічними втратами; обґрунтування політики сталого природокористування; інтеграції ESG-індикаторів у стратегічне планування.

Перевага: забезпечують комплексний підхід до управління біоресурсами.

Таким чином, для екологічного управління біоресурсами аграрного сектору можуть застосовуватися **оптимізаційні, балансові, економетричні, прогнозні, імітаційні, сценарні та інтегровані еколого-економічні моделі**, які дозволяють оцінювати стан природних ресурсів, прогнозувати ризики, оптимізувати використання біоресурсів і забезпечувати досягнення цілей зеленої економіки.

Таблиця 1. Узагальнення основних типів моделей для екологічного управління біоресурсами аграрного сектору

Тип моделі	Коротка характеристика	Що дозволяє оцінити / вирішити	Приклад застосування
Оптимізаційні моделі	Дають змогу обрати найкращий варіант рішення за умов обмежених ресурсів та екологічних обмежень	Оптимальний розподіл землі, води, ресурсів; мінімізація витрат і екологічних ризиків	Оптимізація структури посівів із врахуванням обмежень по викидах або деградації ґрунтів
Балансові моделі	Відображають співвідношення між надходженням і використанням ресурсів у системі	Баланс поживних речовин, води, біомаси; оцінка відтворення ресурсів	Розрахунок балансу гумусу в ґрунті або водного балансу агроландшафту
Економетричні моделі	Статистично визначають залежність між факторами та екологічними показниками	Вплив добрив, технологій, клімату на стан ґрунтів, вод, урожайність	Оцінка впливу рівня мінеральних добрив на забруднення вод або ерозію
Прогнозні моделі	Використовуються для передбачення майбутніх змін у біоресурсах і агроекосистемах	Динаміка родючості, урожайності, ризиків деградації; тенденції розвитку	Прогноз зниження родючості ґрунтів або зміни урожайності внаслідок кліматичних змін
Імітаційні (симуляційні) моделі	Моделюють поведінку складних екологічних систем у часі з урахуванням багатьох факторів	Наслідки різних управлінських сценаріїв, взаємозв'язки процесів у системі	Моделювання впливу різних агротехнологій на екосистему (ґрунт-вода-рослини)
Сценарні моделі ("what-if")	Формують кілька варіантів розвитку системи за різних умов	Порівняння стратегій розвитку та оцінка їх екологічних і економічних результатів	Аналіз сценаріїв «традиційне виробництво» vs «екологізація/органічне виробництво»
Інтегровані еколого-економічні моделі	Поєднують економічні та екологічні показники в єдиному механізмі оцінювання	Комплексна ефективність: прибутковість + екологічні наслідки + сталість	Оцінка еколого-економічної результативності аграрної політики або регіонального природокористування

Джерело: авторська розробка

Екологічний розвиток аграрного сектору в умовах глобалізації формується під впливом низки викликів: кліматичних змін, деградації земель, скорочення біорізноманіття, дефіциту водних ресурсів, зростання екологічних стандартів міжнародної торгівлі, а також необхідності декарбонізації виробництва.

У цих умовах оптимізація та прогнозування стають ключовими інструментами стратегічного управління, що дають змогу забезпечити ресурсну стійкість аграрного сектору та виконання цілей зеленої економіки:

1. Оптимізація структури землекористування та виробництва.

Одним із першочергових напрямів є оптимізація землекористування з урахуванням екологічної стійкості. Надмірна спеціалізація та інтенсивне використання земель призводять до ерозії, втрати гумусу та деградації ґрунтів. Тому необхідно застосовувати оптимізаційні моделі для вибору збалансованої структури посівів, впровадження екологічно доцільних сівозмін і зниження навантаження на агроєкосистеми. Це дозволяє не лише підвищити продуктивність, а й забезпечити відновлюваність ґрунтового ресурсу в довгостроковій перспективі.

2. Оптимізація використання водних ресурсів і адаптація до дефіциту волог.

Глобальне потепління спричиняє зміну режиму опадів і збільшення частоти посух, що робить актуальним напрям оптимізації водокористування. Важливо прогнозувати водний баланс територій та визначати оптимальні режими зрошення, які мінімізують втрати води та запобігають засоленню ґрунтів. Це досягається через балансові й імітаційні моделі, які дозволяють врахувати природно-кліматичні умови й ефективність водозберігаючих технологій.

3. Декарбонізація аграрного виробництва та оптимізація викидів.

Посилення вимог до скорочення викидів парникових газів є одним із ключових глобальних трендів, що впливає на конкурентоспроможність аграрної продукції на світових ринках. Оптимізація викидів може включати мінімізацію використання мінеральних добрив, зменшення енерговитратності технологій, впровадження біоенергетичних рішень та розвиток органічного виробництва. Прогнозні та економічні моделі дозволяють оцінювати вплив технологічних змін на рівень викидів і визначати найбільш ефективні заходи декарбонізації.

4. Оптимізація збереження біорізноманіття та екосистемних функцій.

Втрата біорізноманіття – одна з найсерйозніших екологічних загроз сучасності, яка негативно позначається на стійкості агроєкосистем. У цьому контексті необхідним напрямом є оптимізація просторової організації агроландшафтів (екологічні

коридори, лісосмуги, буферні зони), а також обмеження надмірного хімічного навантаження. Імітаційні та інтегровані моделі дають змогу прогнозувати екологічні наслідки різних сценаріїв землекористування і визначати баланс між виробництвом та збереженням екосистемних послуг.

5. Прогнозування деградаційних процесів і ризик-орієнтоване управління.

У глобальному вимірі аграрний сектор стикається зі зростанням ризиків: ерозія, опустелювання, засолення, зниження родючості ґрунтів. Тому важливим напрямом є прогнозування деградаційних процесів із використанням моделей часових рядів, економетричних підходів та індикаторного аналізу. Такий підхід забезпечує можливість раннього виявлення загроз і формування адаптаційних стратегій, що мінімізують екологічні втрати та економічні збитки.

6. Сценарне прогнозування розвитку аграрного сектору в умовах глобальної невизначеності.

Сучасні глобальні виклики (військові ризики, зміни торговельних правил, кризи постачання, коливання цін, кліматичні катастрофи) створюють високу невизначеність. Тому актуальним напрямом є використання сценарних моделей, які дозволяють порівнювати варіанти розвитку: інтенсивне виробництво, екологізація, цифровізація та «зелена» модернізація. Це дає змогу формувати ефективні довгострокові стратегії з урахуванням глобальних тенденцій.

7. Інтеграція цифрових технологій та big data у прогнозування екологічного розвитку.

Сучасний етап розвитку зеленої економіки неможливий без цифровізації. Використання даних дистанційного зондування Землі, GIS-технологій, моніторингових систем, датчиків та великих масивів інформації дозволяє значно підвищити точність прогнозування екологічного стану біоресурсів. Поєднання цифрових даних з економіко-математичними моделями створює основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень у режимі реального часу.

Отже, напрями оптимізації та прогнозування екологічного розвитку аграрного сектору повинні бути орієнтовані на **раціональне землекористування, ефективне водоспоживання, декарбонізацію, збереження біорізноманіття, прогнозування деградаційних процесів, сценарне планування та цифровізацію управління**. Реалізація цих напрямів забезпечує досягнення глобалізаційних цілей зеленої економіки та формує стійкий, конкурентоспроможний і екологічно безпечний аграрний сектор.

У сучасних умовах глобалізації, кліматичних змін і посилення екологічних вимог до аграрного виробництва впровадження економіко-математичних моделей у практику управління природними

ресурсами та аграрною політикою набуває стратегічного значення. Перспективність таких підходів визначається їх здатністю забезпечити науково обґрунтоване планування, підвищити ефективність державного регулювання та підтримати перехід аграрного сектору до принципів зеленої економіки.

Підвищення якості та обґрунтованості управлінських рішень. Однією з ключових перспектив є можливість використання моделей як інструменту підтримки прийняття рішень на різних рівнях управління. Завдяки моделюванню стає можливим оцінювати наслідки альтернативних стратегій використання земельних, водних і біологічних ресурсів, визначати оптимальні сценарії розвитку та уникати екологічно небезпечних рішень. Це сприяє переходу від інтуїтивного управління до системного й доказового планування.

Формування ефективної державної екологічної та аграрної політики. Економіко-математичні моделі відкривають перспективи удосконалення механізмів державної політики через кількісне обґрунтування регуляторних заходів. Зокрема, моделі можуть застосовуватися для розрахунку економічно доцільних ставок екологічного оподаткування, прогнозування ефектів субсидій на екологізацію виробництва, оцінки результативності програм підтримки органічного землеробства та розвитку біоенергетики. Це дозволяє державі формувати політику, яка одночасно стимулює виробництво та забезпечує збереження ресурсного потенціалу.

Інтеграція екологічних стандартів і міжнародних вимог у аграрне управління. У контексті євроінтеграції та глобальних тенденцій важливим напрямом є адаптація аграрного сектору до міжнародних екологічних стандартів, зокрема ESG, принципів сталого розвитку та вимог «зеленої» торгівлі. Моделювання дозволяє прогнозувати наслідки запровадження міжнародних обмежень (наприклад, щодо викидів, використання хімічних речовин, деградації земель), а також оцінювати конкурентоспроможність аграрної продукції в нових умовах.

Розвиток системи моніторингу, контролю та прогнозування стану біоресурсів. Перспективним напрямом є поєднання моделей з цифровими системами збору даних (GIS-технології, дистанційне зондування Землі, агрометеорологічні спостереження). Це дозволяє створювати автоматизовані системи управління природними ресурсами, які забезпечують регулярний моніторинг стану ґрунтів, водних ресурсів і біорізноманіття, а також своєчасне прогнозування деградаційних процесів. Таким чином моделі перетворюються на практичний інструмент оперативного реагування та запобігання екологічним втратам.

Вдосконалення механізмів ресурсоефективного та кліматично стійкого виробництва. Засто-

сування моделей дозволяє визначати оптимальні технологічні рішення для скорочення ресурсних витрат і підвищення кліматичної стійкості аграрного виробництва. Йдеться про оптимізацію використання води, енергії, добрив, впровадження точного землеробства та оцінку ефективності заходів адаптації до посух, повеней або температурних коливань. Це підвищує довгострокову продуктивність агроєкосистем та зменшує екологічне навантаження.

Підвищення прозорості та ефективності управління на регіональному рівні. На регіональному рівні моделювання може стати основою формування програм розвитку територій, екологічної стратегії природокористування та оптимізації структури аграрного виробництва з урахуванням природно-кліматичних особливостей. Використання моделей сприяє більш справедливому та раціональному розподілу ресурсів, забезпечує узгодження інтересів громади, бізнесу та держави.

Створення інтегрованих систем оцінювання еколого-економічної ефективності. Важливою перспективою є розвиток інтегрованих моделей, які поєднують економічні показники (прибуток, витрати, продуктивність) з екологічними параметрами (викиди, деградація ґрунтів, рівень відновлюваності біоресурсів). Це дає змогу оцінювати ефективність аграрного сектору не лише у фінансовому вимірі, а й з позицій екологічної безпеки та сталого розвитку.

Перспективи впровадження економіко-математичних моделей у практику управління природними ресурсами та аграрною політикою пов'язані з підвищенням якості управлінських рішень, розвитком систем моніторингу та прогнозування, адаптацією до міжнародних стандартів, підтримкою декарбонізації та ресурсоефективності, а також формуванням інтегрованих механізмів оцінювання еколого-економічної результативності. У результаті моделювання стає важливим інструментом забезпечення конкурентоспроможного, екологічно безпечного та стійкого розвитку аграрного сектору.

Висновки. У результаті проведеного дослідження встановлено, що досягнення глобалізаційних цілей зеленої економіки та забезпечення екологічного розвитку біоресурсів аграрного сектору потребує застосування науково обґрунтованих інструментів управління, здатних поєднати економічну результативність із вимогами екологічної безпеки та ресурсної стійкості. Одним із найбільш ефективних підходів у цьому контексті є використання економіко-математичних методів і моделей, які дозволяють кількісно оцінювати вплив аграрного виробництва на довкілля, оптимізувати використання ресурсів і прогнозувати довгострокові наслідки управлінських рішень.

Обґрунтовано, що економіко-математичні методи займають ключове місце в системі інструментів зеленої економіки, виконуючи функції аналітичної підтримки, прогнозування, оптимізації та контролю екологічної ефективності. Визначено, що для екологічного управління біоресурсами аграрного сектору можуть застосовуватися оптимізаційні, балансові, економетричні, прогнозні, імітаційні, сценарні та інтегровані еколого-економічні моделі, які забезпечують комплексний аналіз стану агроєкосистем, ресурсних потоків та екологічних ризиків.

Доведено, що актуальними напрямками оптимізації та прогнозування екологічного розвитку аграрного сектору в умовах глобальних викликів є раціоналізація землекористування, підвищення ефективності водокористування, скорочення викидів парникових газів, запобігання деградації ґрунтів, збереження біорізноманіття та впровадження кліматично стійких технологій. Важливим є також застосування сценарного підходу і цифрових технологій (GIS, дистанційний моніторинг, Big Data), що підвищує точність прогнозів та сприяє оперативному управлінню природними ресурсами.

Визначено перспективи практичного впровадження моделей у систему державного управління природними ресурсами та аграрною політикою, зокрема для формування ефективних регуляторних механізмів, удосконалення програм підтримки «зелених» інновацій, інтеграції екологічних стандартів у систему оцінювання ефективності аграрного виробництва та підвищення прозорості управлінських рішень.

Отже, використання економіко-математичного моделювання є необхідною умовою формування конкурентоспроможного, ресурсоефективного та екологічно безпечного аграрного сектору, здатного забезпечити реалізацію глобалізаційних пріоритетів зеленої економіки та сталого розвитку.

Перспективи подальших досліджень. Перспективи подальших досліджень у сфері використання економіко-математичних методів і моделей для досягнення глобалізаційних цілей зеленої економіки та управління екологічним розвитком біоресурсів аграрного сектору пов'язані з поглибленням наукового обґрунтування комплексних механізмів оцінювання, прогнозування та оптимізації природокористування в умовах зростаючих екологічних ризиків і кліматичної нестабільності.

ЛІТЕРАТУРА

1. Гуцалюк О. М. Особливості розвитку технологій управління діяльністю підприємства. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. 2011. Вип. 20. Ч. II. С. 147-151.
2. Гуцалюк О. М. Обґрунтування організаційно-економічного механізму регулювання витрат виробництва продукції підприємств агропромислового комплексу України. *Особливості соціально-економічного поступу національної економіки в умовах інформаційно-технологічних викликів* : колективна монографія. Трускавець : Посвіт, 2020. С. 102-111.
3. Гуцалюк О. М., Бондар Ю. А. Методи регулювання та оптимізації витрат виробництва продукції агросектору в системі управлінського обліку малого і середнього бізнесу. *Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного*

Насамперед перспективним є **розвиток інтегрованих еколого-економічних моделей**, які одночасно враховують виробничі результати аграрного сектору, стан біоресурсів, рівень екологічного навантаження та соціальні ефекти. Такі моделі дозволять більш об'єктивно визначати ефективність аграрного виробництва з позицій сталого розвитку та забезпечать формування збалансованих стратегій управління.

Важливим напрямом є **удосконалення методів кількісної оцінки екологічних збитків і економічних вигод** від впровадження природоохоронних заходів, ресурсозберігаючих технологій та «зелених» інновацій. Подальші дослідження мають бути спрямовані на розробку підходів, які дозволяють обґрунтувати економічну доцільність екологізації виробництва та визначити оптимальні стимули для суб'єктів аграрного сектору.

З урахуванням посилення кліматичних викликів перспективним є **моделювання адаптації аграрного сектору до змін клімату**, включаючи прогнозування ризиків посух, деградаційних процесів, зниження урожайності та втрат біорізноманіття. Розвиток сценарних моделей із врахуванням кліматичних, економічних і регуляторних факторів сприятиме підвищенню гнучкості стратегічного планування.

Окремої уваги потребує **поєднання економіко-математичних моделей із цифровими технологіями**, зокрема GIS-інструментами, дистанційним зондуванням Землі, технологіями Big Data та системами моніторингу в реальному часі. Це дозволить підвищити точність оцінювання стану біоресурсів, забезпечити оперативність управлінських рішень та формувати ефективні механізми контролю використання природних ресурсів.

Крім того, до перспективних напрямів належить **розвиток моделей оцінювання відповідності аграрного сектору міжнародним екологічним стандартам та ESG-принципам**, що є важливим для підвищення конкурентоспроможності аграрної продукції на глобальних ринках та залучення «зелених» інвестицій.

Таким чином, подальші дослідження мають бути спрямовані на створення більш комплексних і прикладних моделей, здатних забезпечити ефективне управління біоресурсами, мінімізувати екологічні ризики та сприяти реалізації стратегічних цілей зеленої економіки в аграрному секторі.

університету нафти і газу. Серія: Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості. 2020. № 2 (22). С. 51-59. [https://doi.org/10.31471/2409-0948-2020-2\(22\)-51-59](https://doi.org/10.31471/2409-0948-2020-2(22)-51-59)

4. Гуцалюк О. М., Бондар Ю. А., Чудаєва І. Б., Ус Г. О. Трансформаційні процеси в стратегуванні інноваційно-інвестиційного потенціалу національної економіки в координатах інформаційних змін та захисту інтересів держави. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2025. Т. 26. Вип. 75 (2). С. 141-153. [https://doi.org/10.24025/2306-4420.75\(2\).2025.338600](https://doi.org/10.24025/2306-4420.75(2).2025.338600)

5. Hutsaliuk O., Zakharchenko O., Yakusheva O. State and regional policy in the agricultural sector of the national economy of Ukraine. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2022. Вип. 66. С. 5-16. <https://doi.org/10.24025/2306-4420.66.2022.268613>

6. Hryhorak M. Yu., Zakharchenko O. V., Harmash O. M., Trushkina N. V., Lunov L. Ye. Infrastructure provision of industrial waste management in the context of the strategy for recovery of the national economy of Ukraine. *Intellectualization of logistics and Supply Chain Management*. 2022. Vol. 15. P. 19-35. <https://doi.org/10.46783/smart-scm/2022-15-2>

7. Topalova I., Kassien O., Lozova T., Us H., Riepnova T., Kulakovska T. Impact of globalization processes on changes in technological development in conditions of economic digitalization. *Ad Alta: Journal of Interdisciplinary Research*. 2023. Vol. 13. Iss. 1. Sp. Iss. XXXIII. Pp. 23-28. URL: <https://www.magnanimitas.cz/ADALTA/130133/PDF/130133.pdf>

8. Потапенко В. Г. Стратегічні пріоритети безпечного розвитку України на засадах «зеленої економіки»: монографія / за наук. ред. Є. В. Хлобистова. Київ: НІСД, 2012. 360 с.

9. Бондар Ю. А. Правові засади державної екологічної політики України. *Модернізація вітчизняної правової системи в умовах світової інтеграції: зб. матеріалів Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Кропивницький, 23-24 червня 2022 р.)*. Кропивницький: ЛА НАУ, 2022. С. 29-31.

10. Bondar Iu., Starynets O., Neskhoodovskyi I., Kaptalan S. Features of the state regulatory policy on bioresource management in the agricultural sector of tourism. *Philosophy, economics and law review*. 2022. Vol. 2, No. 2. P. 110-119. <https://doi.org/10.31733/2786-491X-2022-2-110-119>

Надійшла до редакції 13.01.2026

Прийнята до друку 20.02.2026

Опублікована 20.03.2026

REFERENCES

1. Hutsaliuk, O. M. (2011). Features of the development of enterprise management technologies. *Scientific works of the Kirovohrad National Technical University. Economic Sciences*, 20, II, 147-151 [in Ukrainian].

2. Hutsaliuk, O. M. (2020). Substantiation of the organizational and economic mechanism for regulating the production costs of enterprises of the agro-industrial complex of Ukraine. *Features of the socio-economic progress of the national economy in the context of information and technological challenges* [Collective monograph]. Truskavets: Posvit [in Ukrainian].

3. Hutsaliuk, O. M., & Bondar, Iu. A. (2020). Methods of regulating and optimizing the production costs of the agricultural sector in the system of management accounting of small and medium-sized businesses. *Scientific Bulletin of the Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas. Series: Economics and Management in the Oil and Gas Industry*, 2(22), 51-59. [https://doi.org/10.31471/2409-0948-2020-2\(22\)-51-59](https://doi.org/10.31471/2409-0948-2020-2(22)-51-59) [in Ukrainian].

4. Hutsaliuk, O. M., Bondar, Iu. A., Chudayeva, I. B., & Us, G. O. (2025). Transformational processes in strategizing the innovation and investment potential of the national economy in the coordinates of information changes and protection of the interests of the state. *Collection of scientific papers of Cherkassy State Technological University. Series: Economic Sciences*, 26(75(2)), 141-153. [https://doi.org/10.24025/2306-4420.75\(2\).2025.338600](https://doi.org/10.24025/2306-4420.75(2).2025.338600) [in Ukrainian].

5. Hutsaliuk, O., Zakharchenko, O., & Yakusheva, O. (2022). State and regional policy in the agricultural sector of the national economy of Ukraine. *Collection of scientific works of Cherkassy State Technological University. Series: Economic sciences*, 66, 5-16. <https://doi.org/10.24025/2306-4420.66.2022.268613>. [in Ukrainian].

6. Hryhorak, M. Yu., Zakharchenko, O. V., Harmash, O. M., Trushkina, N. V., & Lunov L. Ye. (2022). Infrastructure provision of industrial waste management in the context of the strategy for recovery of the national economy of Ukraine. *Intellectualization of logistics and Supply Chain Management*, 15, 19-35. <https://doi.org/10.46783/smart-scm/2022-15-2> [in Ukrainian].

7. Topalova, I., Kassien, O., Lozova, T., Us, H., Riepnova, T. & Kulakovska, T. (2023). Impact of globalization processes on changes in technological development in conditions of economic digitalization. *Ad Alta: Journal of Interdisciplinary Research*, 13(1), Sp. Iss. XXIII, 23-28. <https://www.magnanimitas.cz/ADALTA/130133/PDF/130133.pdf> [in Ukrainian].

8. Potapenko, V. G. (2012). Strategic priorities of safe development of Ukraine on the basis of the «green economy» [Monograph]. E. V. Khlobystov (Ed.). Kyiv: NISD [in Ukrainian].

9. Bondar, Iu. A. (2022, June 23-24). Legal principles of the state environmental policy of Ukraine. *Modernization of the domestic legal system in the context of world integration* [Collection of materials of the International Scientific-Practical Conference] (pp. 29-31). Kropyvnytskyi: LA NAU [in Ukrainian].

10. Bondar, Iu, Starynets, O., Neskhoodovskyi, I., & Kaptalan, S. (2022). Features of the state regulatory policy on bioresource management in the agricultural sector of tourism. *Philosophy, economics and law review*, 2(2), 110-119. <https://doi.org/10.31733/2786-491X-2022-2-110-119> [in Ukrainian].

Received: 13.01.2026

Accepted: 20.02.2026

Published: 20.03.2026

Ус Г.О., Марцішевський Б.Р. Використання економіко-математичних методів і моделей в досягненні глобалізаційних цілей зеленої економіки та управлінні екологічним розвитком біоресурсів аграрного сектору

У статті досліджено роль економіко-математичних методів і моделей у досягненні глобалізаційних цілей зеленої економіки та забезпеченні ефективного управління екологічним розвитком біоресурсів аграрного сектору. Актуальність теми

зумовлена посиленням міжнародних вимог до сталого виробництва, декарбонізації, раціонального природокористування та підвищення екологічної відповідальності агробізнесу в умовах глобальної конкуренції й кліматичних викликів.

Розглянуто можливості застосування оптимізаційних, балансових, економетричних, імітаційних та прогнозних моделей для обґрунтування управлінських рішень у сфері використання земельних, водних і біологічних ресурсів, а також для оцінювання наслідків впровадження екологічних інновацій. Обґрунтовано, що використання кількісного моделювання сприяє підвищенню прозорості та результативності управління аграрними біоресурсами, дозволяє визначати пріоритети природоохоронних заходів, мінімізувати витрати та екологічні ризики, прогнозувати зміни продуктивності екосистем і формувати стратегії адаптації до кліматичних змін.

Особливу увагу приділено інтеграції показників екологічної ефективності у систему економічного аналізу (викиди, втрати біорізноманіття, деградація ґрунтів, рівень відновлюваності ресурсів), що забезпечує комплексне бачення ефективності аграрного виробництва. Визначено, що впровадження економіко-математичних підходів дозволяє узгодити національні механізми управління біоресурсами з міжнародними стандартами сталого розвитку та ESG-принципами, а також підвищити рівень екологічної безпеки та ресурсної стійкості аграрного сектору.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробкою інтегрованих моделей оцінювання екологічних збитків і економічних вигод, а також цифровізацією моніторингу та управління біоресурсами.

Ключові слова: зелена економіка, глобалізація, аграрний сектор, біоресурси, сталий розвиток, економіко-математичні методи, моделювання, оптимізація, прогнозування, екологічне управління, екологічна ефективність, ESG-стратегії.

Us H., Martsishevskiy B. The use of economic and mathematical methods and models in achieving the globalization goals of the green economy and managing the ecological development of bioresources in the agricultural sector

The article examines the role of economic and mathematical methods and models in achieving the globalization goals of the green economy and ensuring effective management of the ecological development of bioresources in the agricultural sector. The relevance of the topic is determined by the strengthening of international requirements for sustainable production, decarbonization, rational use of natural resources, and increased environmental responsibility of agribusiness under conditions of global competition and climate challenges.

The paper considers the possibilities of applying optimization, balance, econometric, simulation, and forecasting models to substantiate managerial decisions in the use of land, water, and biological resources, as well as to assess the consequences of implementing environmental innovations. It is substantiated that the use of quantitative modeling increases the transparency and effectiveness of bioresource management in agriculture, makes it possible to determine priorities for environmental measures, minimize costs and environmental risks, forecast changes in ecosystem productivity, and develop strategies for adaptation to climate change.

Particular attention is paid to integrating environmental performance indicators into the system of economic analysis (emissions, biodiversity loss, soil degradation, renewability level of resources), which ensures a comprehensive vision of the efficiency of agricultural production. It is determined that the implementation of economic and mathematical approaches allows harmonizing national mechanisms of bioresource management with international sustainable development standards and ESG principles, as well as increasing the level of environmental safety and resource resilience of the agricultural sector.

Prospects for further research are associated with the development of integrated models for assessing environmental damage and economic benefits, as well as with the digitalization of monitoring and management of bioresources.

Keywords: green economy, globalization, agricultural sector, bioresources, sustainable development, economic and mathematical methods, modeling, optimization, forecasting, environmental management, environmental efficiency, ESG strategies.

Олена Олексіївна Хандій,*д-р екон. наук, професор,*

ORCID 0000-0002-7926-9007

e-mail: alkhandiy@ukr.net

Інститут економіки промисловості НАН України, м. Київ

БЕЗПЕКОВІ ТА ЕКОЛОГІЧНІ РИЗИКИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПРОМИСЛОВОСТІ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ТА ПЕРЕХОДУ ДО ІНДУСТРІЙ 4.0 І 5.0¹

Вступ. Трансформація промисловості на засадах Індустрій 4.0 та 5.0 є ключовою передумовою довгострокової конкурентоспроможності національних економік, підвищення їхньої стійкості та забезпечення економічної безпеки в умовах глобальних технологічних, безпекових і кліматичних викликів. Для України зазначений процес відбувається в умовах повномасштабної військової агресії, глибоких структурних деформацій промислового комплексу, зростання екологічних загроз та обмеженого доступу до фінансових і технологічних ресурсів, що суттєво ускладнює інноваційний розвиток.

Перехід до цифрових, кіберфізичних та людиноцентричних моделей виробництва супроводжується не лише новими можливостями зростання продуктивності та технологічного оновлення, але й формуванням комплексних безпекових та екологічних ризиків. До них належать загрози технологічного суверенітету, вразливості ланцюгів створення доданої вартості, ризики втрати промислової інтелектуальної власності, зростання енергоспоживання цифрових технологій, екологічний слід дата-центрів і цифрової інфраструктури, а також залежність від критичних сировинних ресурсів. У контексті Індустрії 5.0 ці ризики доповнюються соціально-етичними викликами, пов'язаними з роллю людини у цифровому виробництві, справедливістю трансформацій та відповідністю принципам сталого розвитку.

Європейський Союз розглядає Індустрію 5.0 як нормативно-ціннісну модель, спрямовану на поєднання технологічного прогресу з екологічною відповідальністю, соціальною інклюзивністю та економічною стійкістю. Для України, яка задекларувала курс на європейську інтеграцію, адаптація цієї парадигми потребує глибокого переосмислення взаємозв'язку між інноваційним розвитком промисловості, управлінням ризиками та системою забезпечення економічної безпеки держави. Водночас у наукових дослідженнях недостатньо висвітлено

безпекові та екологічні ризики інноваційного розвитку промисловості саме в контексті переходу до Індустрій 4.0 і 5.0 з урахуванням українських реалій та європейських політик.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Еволюція дослідницької парадигми від Індустрії 4.0 до Індустрії 5.0 супроводжується поглибленим аналізом ризиків, що виникають при впровадженні відповідних технологічних рішень. Актуалізація цієї проблематики зумовлена розширенням використання кіберфізичних систем, штучного інтелекту, промислового Інтернету речей та цифрових платформ управління виробництвом, інтегрованих у процеси оперативного менеджменту та стратегічного планування підприємств. Узагальнення результатів 83 досліджень, проведене Д. Фукс, Б. Кейс, Б. Айзенбарт і К. Геріке [1] свідчить, що ризики впровадження зазначених технологій мають чітко виражену багатовимірну структуру, яка охоплює стратегічні, фінансові, операційні, технологічні, екологічні та соціальні компоненти. Найбільш часто акцентується увага в цих роботах на ризиках кібербезпеки промислових систем, фінансовій невизначеності інвестицій у цифрову трансформацію, а також ризиках, пов'язаних з недостатнім рівнем підготовки та адаптації робочої сили до використання нових технологічних рішень, що підтверджує системний характер зазначених загроз для інноваційного розвитку промисловості.

Питання безпеки цифровізації промисловості розглядається в багатьох роботах через призму адаптації робочої сили до автоматизованих систем та ризиків, пов'язаних із новими формами технологічної взаємодії. Так, автори [2] підкреслюють, що впровадження розумних машин, штучного інтелекту та роботизованих систем у виробничі процеси з одного боку створює можливості для підвищення продуктивності, а з іншого – породжує ризики для здоров'я та безпеки працівників, що вимагає розбу-

¹ Дослідження виконано в межах «Комплексного наукового дослідження щодо актуалізації промислової політики України на принципах Індустрій 4.0 та 5.0» Інституту економіки промисловості НАН України за рахунок бюджетних коштів, спрямованих на забезпечення проведення державними науковими установами наукових досліджень і науково-технічних (експериментальних) розробок за результатами державної атестації та бюджетної теми «Забезпечення повоєнної розбудови промисловості України робочою силою»(КПКВК6541030).



дови нових стандартів і нормативних механізмів безпеки в контексті Індустрії 5.0.

Серед наукових публікацій вітчизняних вчених у великій кількості представлені роботи про правові та інституційні аспекти забезпечення економічної безпеки в умовах цифрової трансформації. Наприклад, в дослідженні правового регулювання економічної безпеки [3] робиться акцент на загрозах цифровізації, серед яких виділено недостатній перелік індикаторів для оцінювання наслідків цифрових трансформацій, загрози технологічної та фінансової залежності від розвинених країн, а також потреба вдосконалення методик оцінювання ризиків у сфері цифрової економіки. У роботах [4-6] підкреслюється важливість формування правових механізмів, які б дозволили аналізувати не лише технічні, а й економічні аспекти ризикових ситуацій, що виникають при впровадженні технологій Індустрії 4.0. У роботі [7] класифіковано основні групи ризиків, включно з технологічними, фінансовими, операційними, ризиками людських ресурсів, зв'язків ізстейхолдерами та брендовими ризиками, що виникають у процесі цифровізації підприємств української промисловості. Це підкреслює багатовимірний характер ризиків, що виходять за межі суто технічних чи економічних аспектів. Зарубіжні та українські науковці звертають увагу на важливість інтегрованого підходу до аналізу ризиків у виробничих ланцюгах. Так, в роботі [8] висвітлюються аспекти кіберризиків у промислових мережах Інтернету речей та автоматизованих системах, де високий рівень взаємодії між цифровими компонентами створює уразливості, що потребують комплексних засобів безпеки («Defense-in-Depth», криптографічні рішення тощо) для забезпечення цілісності даних і захисту ланцюгів постачання.

Сучасні дослідження демонструють, що безпекові й екологічні ризики інноваційного розвитку промисловості необхідно розглядати комплексно: вони включають цифрові ризики, інституційні обмеження, екологічні наслідки життєвого циклу технологій, соціальні та етичні виклики, що у свою чергу вимагає інтегрованих стратегій управління ризиками з урахуванням європейських підходів до економічної безпеки та сталого розвитку. Одночасно вітчизняна наукова спільнота вказує на потребу адаптації правових та стратегічних рамок для ефективного реагування на ці виклики в умовах післявоєнної відбудови України.

Метою дослідження є виявлення та системний аналіз безпекових та екологічних викликів інноваційного розвитку промисловості України в контексті переходу до парадигм Індустрії 4.0 та 5.0.

Результати дослідження. Промислова трансформація в рамках парадигм Індустрії 4.0 та 5.0 актуалізує необхідність детального аналізу властивих їм ризиків. Індустрія 4.0 у своїй базовій концепції передбачає створення *«розумних фабрик»* за рахунок широкої інтеграції інтелектуальних технологій, таких як кіберфізичні системи (CPS), Інтернет речей

та промисловий Інтернет речей (IIoT), штучний інтелект (AI), великі дані, цифрові двійники (Digital Twins), автоматизація та роботизація виробництва. У цій концепції технології виступають *рушійними* трансформації, що забезпечують взаємодію між фізичними об'єктами та цифровими системами для оптимізації, прогнозування та адаптації виробничих процесів. CPS, зокрема, визначаються як сукупність фізичних і цифрових компонентів, що функціонують у тісно інтегрованих циклах, де поведінка системи змінюється залежно від контексту середовища, що створює нові вимоги до безпеки та стійкості виробничих ланцюгів.

Індустрія 5.0, що сформувалася як наступний етап еволюції виробництва, розглядається як синтез технологічної ефективності Індустрії 4.0 із ціннісними орієнтирами стійкості, людиноцентричності та соціальної відповідальності, де ключову роль відіграє не лише ефективність технічних рішень, але й людино-машинна взаємодія та резильєнтність дослідницько-виробничих систем у широкому соціально-екологічному контексті. Індустрія 5.0 зосереджує увагу на *людиноцентричному дизайні та штучному інтелекті, що співпрацює з людиною*, де інтеграція людей у виробничі процеси на рівні цифрових двійників, роботизованих систем і кіберфізичних середовищ є не лише технологічною можливістю, але й середовищем, що формує ризики, пов'язані із взаємодією людини з автоматизованими агентами [9].

У межах Індустрії 4.0 ризики здебільшого мають технологічне походження (*technology-driven security risks*): вони пов'язані з вразливістю цифрових компонентів, конфіденційністю даних, безпекою мереж та захистом кіберфізичних систем від кібератак, що безпосередньо впливають на цілісність виробничих середовищ і здатність систем адекватно реагувати на зовнішні загрози. Зокрема, у межах Індустрії 4.0 масштабна мережева взаємодія в межах промислового Інтернету речей підсилює ризик витоку даних і втручання у виробничі процеси, що, своєю чергою, збільшує навантаження на безпекові політики підприємств.

Новий конфігураційний простір ризиків, який можна умовно назвати ціннісно-орієнтовані ризики стійкості (*value-driven resilience risks*), формує Індустрія 5.0 — це ризики, що виникають не лише з боку технічних складових, але й з комплексної взаємодії людей, технологій та соціально-екологічних контекстів. Для такої моделі ризики пов'язані з етикою автоматизованих рішень, захистом прав людини і забезпеченням довіри у взаємодії з автономними системами, а також із здатністю організацій адаптуватися до непередбачених змін зовнішнього середовища. Це пов'язано з тим, що фокус Індустрії 5.0 зміщується від суто технологічної оптимізації до створення стійких, інклюзивних і відповідальних виробничих систем, де вразливості можуть виникати через людину як активного агента у техно-

логічних ланцюгах або ж через культурні, етичні й соціальні аспекти використання технологій.

Особливу увагу в Індустрії 5.0 займає роль людино-машинної взаємодії як окремого джерела ризиків і можливостей. Вона включає не лише взаємодію користувача з інтерфейсами, а й глибше поєднання людей і цифрових моделей (*human-centric digital twins*), де поведінка людини впливає на системну адаптацію виробничих процесів і навпаки. Це створює нові вимоги до управління ризиками: безпека вже не обмежується захистом даних і систем, а охоплює аспекти психофізіологічної безпеки, взаємної адаптації людини та автоматизованих агентів, а також узгодження очікувань стейкхолдерів з поведінкою автономних технологій. Такі ризики включають виклики з точки зору довіри, тлумачення рішень штучного інтелекту, адаптації робочих процесів і збереження соціального добробуту працівників у високотехнологічному середовищі [10].

Різниця між *technology-driven security risks* Індустрії 4.0 і *value-driven resilience risks* Індустрії 5.0 полягає у тому, що перші сфокусовані на забезпеченні технічної цілісності, конфіденційності та доступності цифрових ресурсів, а другі — на здатності систем виробництва залишатися стійкими, адаптивними і безпечними з урахуванням ціннісних аспектів, таких як права працівників, етичні вимоги та соціальна відповідальність. У цьому сенсі Індустрія 5.0 розширює поняття «безпека» за межі технологічних загроз до комплексного розуміння стійкості систем у взаємодії з людьми та суспільством.

Індустрія 5.0 розглядається не як черговий етап техніко-економічної еволюції, а як інструмент реалізації стратегічних цілей ЄС у сфері кліматичної нейтральності, соціальної згуртованості та економічної стійкості. Європейська Комісія прямо пов'язує Індустрію 5.0 з ESG-підходом, представляючи промисловість як ключовий простір інтеграції екологічних (Environmental), соціальних (Social) та управлінських (Governance) критеріїв. У цьому вимірі технологічні інновації мають оцінюватися не лише за показниками продуктивності або економічної віддачі, а й за їх впливом на скорочення вуглецевого сліду, підвищення безпеки праці, інклюзивності робочих місць та дотримання етичних стандартів управління. Таким чином, Індустрія 5.0 виступає інституційним механізмом «вбудовування» ESG-принципів у промислову політику, що принципово відрізняє її від технологічно нейтральних підходів Індустрії 4.0.

Посилення цифрової складової виробництва породжує новий спектр етичних і соціальних ризиків, які у межах Індустрії 5.0 визнаються складовою безпекового порядку денного. До них належать ризики алгоритмічної дискримінації, непрозорості рішень систем штучного інтелекту, надмірного моніторингу працівників, а також загрози деградації професійних навичок у разі неправильно організованої автоматизації. Саме тому ЄС наполягає на необхідності поєднання цифрової трансформації з етичним

регулюванням, розвитком соціального діалогу та механізмами участі працівників у процесах прийняття рішень. У цьому сенсі Індустрія 5.0 формує нову логіку промислової безпеки, в якій екологічна стійкість, соціальна відповідальність та технологічна інноваційність розглядаються як взаємопов'язані елементи єдиної системи. Для України, яка перебуває на етапі прогнозування післявоєнного відновлення та поступової інтеграції до європейського економічного простору, врахування Індустрії 5.0 саме як нормативно-ціннісної моделі є критично важливим. Ігнорування цього виміру може призвести до формального впровадження окремих цифрових рішень без досягнення стратегічних цілей сталого розвитку, соціальної згуртованості та довгострокової економічної безпеки.

Порівняння траєкторій переходу України та держав – членів Європейського Союзу до Індустрій 4.0 і 5.0 потребує принципового врахування глибокої асиметрії стартових умов, інституційної зрілості та доступу до фінансово-інвестиційних інструментів розвитку. На відміну від України, для якої цифрова та екологічна трансформація промисловості відбувається в умовах повномасштабної війни, втрати виробничих активів і фрагментації інфраструктури, країни ЄС реалізують відповідні процеси в межах стабільних інституційних середовищ, сформованих протягом кількох десятиліть промислової, інноваційної та регіональної політики.

Ключову роль у забезпеченні структурної готовності промисловості ЄС до переходу на засадах Індустрії 5.0 відіграють наднаціональні фінансові та інституційні механізми, насамперед Horizon Europe, Important Projects of Common European Interest (IPCEI) та Recovery and Resilience Facility (RRF). Програма Horizon Europe із загальним бюджетом понад 95,5 млрд євро на 2021–2027 роки забезпечує системне фінансування досліджень і інновацій у сферах штучного інтелекту, кіберфізичних систем, цифрових двійників, чистих технологій та людиноцентричних виробничих рішень, що є базовими напрямками Індустрій 4.0 і 5.0. Водночас Україна має лише асоційований доступ до цієї програми, що обмежує масштаб участі національних промислових підприємств у спільних технологічних платформах та транснаціональних ланцюгах створення доданої вартості.

IPCEI пропонує унікальний інструмент концентрації державної допомоги у стратегічних секторах, зокрема у виробництві мікроелектроніки, акумуляторів, водневих технологій та хмарних інфраструктур. Саме ці проекти створюють технологічний фундамент для суверенітету ЄС у критичних цифрових і «зелених» технологіях, мінімізуючи зовнішні залежності та підвищуючи безпекову стійкість промисловості. В Україні подібні механізми перебувають лише на етапі концептуального формування, а можливості державної підтримки стратегічних технологій істотно обмежені бюджетними та воєнними факторами.

Recovery and Resilience Facility виступає каталізатором прискореної цифрової та екологічної трансформації економік ЄС після пандемії COVID-19, забезпечуючи синхронізований перехід до кліматично нейтральної та цифровозрілої промисловості. Вимога спрямування не менше 37% коштів на кліматичні цілі та 20% – на цифровізацію створює структурні стимули для впровадження рішень Індустрії 5.0, зокрема у сфері сталого виробництва, енергоефективності та соціальної інклюзивності. Україна ж реалізує процес відновлення без порівнянню за масштабом стабільного фінансового інструменту, що зумовлює значно повільніші темпи накопичення технологічної та екологічної готовності.

Окремої уваги потребує внутрішня асиметрія самого Європейського Союзу, яка проявляється у різних швидкостях переходу до Індустрій 4.0 і 5.0 між «старими» та «новими» індустріальними регіонами. Західноєвропейські промислові кластери, зокрема в Німеччині, Франції та Нідерландах, характеризуються високим рівнем інтеграції цифрових технологій, значними інвестиціями у дослідження та розвиток і сформованими екосистемами взаємодії бізнесу, науки й держави. Водночас країни Центральної та Східної Європи демонструють нижчий рівень технологічної зрілості, вищу енергетичну інтенсивність виробництва та обмежену спроможність до впровадження людиноцентричних і циркулярних моделей, що наближає їхню стартову позицію до української, хоча й за відсутності воєнних ризиків.

Порівняльний аналіз України та ЄС у контексті Індустрій 4.0 і 5.0 має ґрунтуватися не на формальному зіставленні індикаторів, а на врахуванні багаторівневої асиметрії доступу до фінансових ресурсів, інституційної стабільності та політичних інструментів трансформації. Для України це означає необхідність адаптивної, поетапної моделі переходу до Індустрії 5.0, орієнтованої на інтеграцію у європейські програми, поступове нарощування інституційної спроможності та використання післявоєнного відновлення як точки прискореної конвергенції, а не механічного копіювання європейських траєкторій розвитку.

Сучасні дослідження безпекових викликів в контексті цифрової та промислової трансформації дедалі частіше включають в аналіз поняття технологічного суверенітету, яке описує здатність держави та економічної системи контролювати власну цифрову інфраструктуру, програмне забезпечення та технологічні стеки без надмірної залежності від зовнішніх постачальників. Технологічний суверенітет стає ключовим фактором промислової безпеки та конкурентоспроможності: у звіті Європейського парламенту зазначено, що низький рівень власного контролю над цифровою інфраструктурою та технологіями комунікацій створює значну геополітичну вразливість ЄС, зокрема у сегментах оптоволоконних мереж, 5G та супутникового зв'язку, що підси-

лює ризики для інтегрованих цифрових виробничих систем (*strategic digital infrastructure*) [11].

В контексті української промисловості технологічний суверенітет набуває ще більшої ваги: висока залежність від зовнішніх цифрових платформ, іноземних AI-моделей, хмарних сервісів, програмного забезпечення та обладнання, зокрема пропрієтарних промислових ОС та CAD/CAM-рішень, створює ризики, що виходять за межі традиційних кіберзагроз. Така залежність ускладнює надійну роботу автоматизованих виробничих систем, оскільки будь-які перебої у доступі до міжнародних хмарних сервісів або обмеження доступу до необхідних технологій (через санкції, політичні рішення або технічні збої) здатні привести до зупинки виробничих процесів. Ці проблеми стають очевидними не лише у глобальній практиці – випадки масштабних збоїв у хмарних постачальників демонструють, як зовнішні технічні проблеми можуть паралізувати платформу інфраструктуру, від якої залежить автоматизація виробництва.

Питання технологічного суверенітету тісно пов'язане з безпекою ланцюгів створення вартості (supply chain security), яка в моделі Індустрії 4.0 трансформується під впливом цифрової інтеграції: автоматизовані ланцюги постачання, побудовані на основі CPS, IoT та AI-аналітики, стають надзвичайно складними системами, що вимагають гнучкого управління ризиками. Як зазначено в сучасних дослідженнях, інтегровані цифрові ланцюги створення вартості підвищують ефективність і видимість операцій, але одночасно створюють нові вектори уразливостей: від кібератак на периферійні пристрої до маніпуляцій з даними в хмарних сервісах, що може призвести до катастрофічних наслідків для всього виробничого циклу [12]. У національному контексті це означає, що втручання у будь-яку ланку глобального ланцюга поставок може негативно вплинути на виробничі плани підприємств, позбавляючи їх ресурсів, компонентів або доступу до ринку. Окремої уваги потребує оцінка залежності від критичних компонентів (мікросхеми, сенсори, батареї) та ризиків reshoring / friend-shoring.

Регуляторна безпека виступає ще одним ключовим чинником, що стримує інвестиції у цифрову трансформацію промисловості. Невизначеність у регуляторному середовищі – включно з відсутністю чітких правил щодо захисту даних, стандартів інтегрованості, захисту прав інтелектуальної власності та норм щодо обов'язкової кібербезпеки (наприклад у ланцюгах поставок IoT-пристроїв) – створює невпевненість у довгострокових інвестиційних рішеннях. В ЄС, навпаки, розробка та запровадження нормативних актів, таких як Cyber Resilience Act (Закон ЄС про кіберстійкість (CRA)), створюють більш передбачуване регуляторне середовище для виробників та розробників технологій, встановлюючи вимоги безпеки у виробництві цифрових

продуктів протягом їх життєвого циклу. Така практика демонструє, що чіткі правові рамки сприяють зниженню невизначеності і підвищують готовність підприємств вкладати ресурси у передові технології.

Особливої уваги в межах безпекового аналізу потребує безпека даних промислової інтелектуальної власності, яка становить критичний ресурс для конкурентоспроможності у цифрову епоху. Інтелектуальна власність у вигляді алгоритмів, проектною документації, моделей AI, даних Digital Twins та аналітичних моделей є основою для інноваційної діяльності підприємств. Уразливість цих активів у випадку кібератак, витоку даних або неправомірного доступу створює серйозні ризики не лише для окремих компаній, але й для національної економіки взагалі, оскільки втрата унікальних технологій може призвести до зниження інноваційного потенціалу та послаблення позицій у глобальних ринках. Відсутність ефективної системи захисту інтелектуальної власності у цифровому середовищі суттєво послаблює спроможність держав забезпечувати довгострокове технологічне лідерство.

Безпековим викликом, що набуває сили в умовах цифрової трансформації, є зростання кіберза-

гроз для промислових систем управління та критичної інфраструктури. За даними Державної служби спеціального зв'язку та захисту інформації України у 2024 році кількість кібератак зросла на 70% порівняно з попереднім роком, а в 2025 - вдвічі порівняно з 2022 роком, основні об'єкти кібератак - місцеві органи влади, уряд та урядові організації, сектор безпеки та оборони, енергетичний сектор, комерційні організації, телекомунікації, що свідчить про цілеспрямоване використання кіберінструментів як складової гібридної війни¹. В умовах Індустрії 4.0, де виробничі процеси базуються на взаємодії кіберфізичних систем, промислового інтернету речей та хмарних сервісів, такі загрози здатні паралізувати виробництво та спричинити втрату даних. Порушення цілісності цифрових систем негативно впливає на готовність працівників і суспільства до прийняття нових технологій. У цьому контексті відставання України у формуванні комплексної системи кіберстійкості промисловості посилює загальний розрив із країнами ЄС, де кібербезпека вже інтегрована у промислову та цифрову політику. Виклики, які стримують розвиток національної промисловості в контексті Індустрій 4.0 та 5.0, подано в табл. 1.

Таблиця 1. Безпекові виклики, що стримують розвиток національної промисловості в контексті Індустрій 4.0 та 5.0

Безпекові виклики (Індустрія 4.0)	Безпекові виклики (Індустрія 5.0)
Кіберуразливість кіберфізичних систем (CPS), IoT, цифрових двійників	Недостатня людиноцентрична кіберстійкість (human-in-the-loop security)
Залежність від іноземних цифрових платформ і промислового ПЗ	Відсутність технологічного суверенітету та цифрової автономії
Вразливість промислових даних і виробничих алгоритмів	Недостатній захист промислової інтелектуальної власності в цифровому середовищі
Низька безпека цифрових ланцюгів постачання	Відсутність стійких та етичних ланцюгів створення вартості
Регуляторна невизначеність у сфері кібербезпеки та цифрових технологій	Інституційна слабкість у впровадженні ESG-орієнтованих норм безпеки
Недостатня інтеграція вимог директиви NIS2, стандартів ISO/IEC та настанов ENISA	Невідповідність національних практик ціннісній моделі безпеки ЄС
Орієнтація на реактивне управління ризиками	Потреба у превентивній, резильєнтній та соціально відповідальній безпеці
Фрагментованість архітектури промислової кібербезпеки між підприємствами та секторами	Відсутність інтеграції безпеки у корпоративне управління та стратегії сталого розвитку
Низький рівень підготовки інженерно-технічного персоналу до управління цифровими загрозами	Дефіцит компетенцій із управління соціально-технологічними ризиками та соціально-психологічними ризиками цифровізації
Висока залежність безпеки виробництва від стабільності енергетичної та телеком-інфраструктури	Недостатня інституалізація безпеки як елементу соціальної стійкості та довіри
Ризики стандартизаційної фрагментації	Ризики ерозії довіри між людиною та автономними системами
Залежність промислової безпеки від зовнішніх хмарних та edge-інфраструктур	Відсутність механізмів ethical governance AI у промисловості, асиметрія відповідальності за безпекові рішення

Джерело: складено автором

Узагальнюючи, сучасні безпекові виклики Індустрій 4.0 та 5.0 виходять далеко за межі традиційної кібербезпеки. Вони включають структурну залежність від зовнішніх цифрових платформ, що зумовлює технологічну вразливість, складність і динамічність цифрових ланцюгів створення вартості, невизначеність у регуляторному полі як фактор

стримування інвестицій у інновації та ризики втрати даних інтелектуальної власності як основи промислових конкурентних переваг. Такий розширений аналіз безпекових аспектів дозволяє краще зрозуміти, чому національна промислова політика має орієнтуватися на комплексне управління ризиками, що включає не лише технологічні, але й правові,

¹ CERT-UA минулого року опрацювала 4315 кіберінцидентів. Державна служба спеціального зв'язку та захисту інформації України. URL: <https://cip.gov.ua/ua/news/cert-ua-minulogo-roku-opracuyvala-4315-kiberincidentiv> (дата звернення: 10.01.2026)

економічні та стратегічні компоненти, особливо в умовах інтеграції у європейський технологічний простір.

Крім безпекових, на шляху інноваційної трансформації промисловості постають не менш гострі екологічні виклики. Вони не лише поглиблюють існуючі ризики, а й формують нові обмеження для інтеграції України в європейський технологічний і економічний простір. Важливо розглядати ці дві групи загроз у їхній синергії.

Одним із ключових екологічних викликів залишається високий рівень викидів парникових газів та низькі темпи декарбонізації промисловості. Попри скорочення абсолютних обсягів виробництва внаслідок війни, структура української промисловості зберігає домінування енергоємних та ресурсомістких галузей, що зумовлює значно вищі викиди CO₂ у перерахунку на одиницю валової доданої вартості порівняно з країнами ЄС. Для порівняння, у 2024 році економіка Європейського Союзу продемонструвала послідовне зниження викидів парникових газів, зокрема до 894 млн т CO₂-екв. у першому кварталі¹ та 767 млн т CO₂-екв. у третьому кварталі року², що відображає ефективність реалізації Європейського зеленого курсу та промислової політики декарбонізації. В Україні ж загальні викиди CO₂ у 2024 році зросли на 30% і сягнули 230 млн т CO₂-екв. з початку повномасштабного вторгнення 24 лютого 2022 року³, що є значним показником з огляду на масштаб економіки та обмеженість виробничої бази.

Ці відмінності формують фундаментальний екологічний бар'єр для інтеграції української промисловості до європейських ланцюгів доданої вартості, оскільки механізм вуглецевого коригування на кордоні (Carbon Border Adjustment Mechanism (CBAM)) прямо пов'язує доступ до ринку ЄС з екологічними характеристиками виробництва. У контексті Індустрії 4.0 це означає зростання трансакційних витрат для підприємств, які не мають можливості оперативного модернізувати виробничі процеси за допомогою цифрових систем управління ресурсами та енергоефективності. Для Індустрії 5.0 ситуація є ще більш критичною, оскільки ця модель передбачає не лише технологічну ефективність, а й відповідність принципам кліматичної нейтральності, соціальної відповідальності та екологічної безпеки.

Вагомим екологічним і водночас безпековим викликом є структура енергоспоживання промисловості України, яка характеризується високою часткою викопних джерел енергії та низьким рівнем диверсифікації. Частка промисловості у кінцевому енергоспоживанні країни в 2023 р. становила близько 21,6%, що не суттєво відрізнялось від середніх показників країн ЄС 23,1%. Така енергоємність робить промислові підприємства надзвичайно вразливими до руйнування енергетичної інфраструктури, коливань цін на енергоносії та перебоїв у постачанні, які стали системним явищем у воєнний період. Проте слід враховувати, що для Європи така структура енергоспоживання є результатом незначного зниження за останні 23 роки, а для України досягнутий рівень енергоспоживання є рух від 1 372 364 ТДж в 2000 р. до 287 484 ТДж в 2023 р.⁴

Для Індустрії 4.0 висока енергоємність означає зниження економічної доцільності впровадження цифрових виробничих систем, робототехніки та промислового інтернету речей, які потребують стабільного енергопостачання. В умовах Індустрії 5.0 ця проблема трансформується у структурний конфлікт між задекларованими цілями сталого розвитку та реальними можливостями підприємств забезпечити екологічно відповідальне виробництво.

Порівняння ролі промисловості в економіках України та країн ЄС додатково підкреслює структурні обмеження трансформації. У Німеччині (27,29%), Польщі (29,39%) та Словаччині (29,14%) частка промислової доданої вартості у ВВП в 2023 році перевищувала середнє значення за даними 178 країн світу - 26,19%⁵, що дозволяє цим країнам використовувати промисловість як основу для розвитку цифрових та інноваційних екосистем. В Україні ж цей показник становив 19,09% в 2023 році і 19,03% в 2024 р., що відображає тривалу тенденцію деіндустріалізації та втрати виробничого потенціалу⁶.

Крім традиційних екологічних викликів, пов'язаних із викидами, забрудненням та руйнуванням довкілля внаслідок війн або техногенних аварій, сучасна промислова трансформація з використанням цифрових технологій вимагає розгляду повного життєвого циклу технологій, що є ключовим для оцінювання екологічного впливу моделей Індустрії 4.0 та Індустрії 5.0. Цей життєвий цикл включає

¹ EU greenhouse gas emissions down 4.0% in Q1 2024. *Green Forum*. 2024. URL: <https://www.greenforum.eu/environment/20240819/eu-greenhouse-gas-emissions-down-40-in-q1-2024-1348> (дата звернення: 10.01.2026)

² В ЄС на 5 млн тонн скоротилися викиди парникових газів. *ЕкоПолітика*. 2025. 17 лютого. URL: <https://ecopolitic.com.ua/ua/news/v-ies-na-5-mln-tonn-skorotilisya-vikidi-parnikovih-gaziv/> (дата звернення: 10.01.2026)

³ Кліматична ціна агресії РФ в Україні: викиди парникових газів за рік зросли на 30%. *Укрінформ*. 2025. 25 лютого. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3964311-klimaticna-cina-agresii-rf-v-ukraini-vikidi-parnikovih-gaziv-za-rik-zrosli-na-30.html> (дата звернення: 15.01.2026)

⁴ Україна. Енергетичний баланс. URL: <https://www.iea.org/countries/ukraine/energy-mix> (дата звернення: 12.01.2026); Європа. Енергетичний баланс. URL: <https://www.iea.org/regions/europe/energy-mix> (дата звернення: 12.01.2026)

⁵ Частка галузі – рейтинг країн. URL: https://www.theglobaleconomy.com/rankings/Share_of_industry/ (дата звернення: 10.01.2026)

⁶ Україна: Частка промисловості. URL: https://www.theglobaleconomy.com/Ukraine/share_of_industry/ (дата звернення: 10.01.2026)

не лише експлуатаційну фазу, а й всі етапи створення, обслуговування та виведення з експлуатації цифрових компонентів і інфраструктур, що становлять основу цифрової трансформації.

Одним із найсуттєвіших компонентів цього циклу є енергоспоживання дата-центрів та хмарних інфраструктур, які є фізичною базою для обробки великих даних, штучного інтелекту (AI) та аналітики. За оцінками Міжнародного енергетичного агентства (IEA), на 2024 рік дата-центри споживали близько 415 тераватт-годин (ТВт·год) електроенергії, що становить приблизно 1,5% світового споживання електроенергії¹, а до 2030 року їх прогнозоване споживання може подвоїтися до 945 ТВт·год, що відповідає майже річному енергоспоживанню великих країн. Такі обсяги споживання створюють значний енергетичний і вугільний слід, особливо якщо джерела електроенергії залишаються частково залежними від викопних палив.

У рамках застосування AI додаткові навантаження на енергетичні системи обумовлені як навчанням моделей, що потребує величезних обчислювальних ресурсів, так і реальним використанням, що зростає за рахунок кількості запитів та інтеграції моделей у бізнес-процеси та продукти. Наприклад, моделі генеративного штучного інтелекту можуть у майбутньому значно збільшити споживання електроенергії дата-центрів шляхом інтенсивної обробки даних, створюючи додатковий екологічний тиск на енергетичні мережі.

Крім енергетичного сліду, цифрові технології мають водний слід, оскільки дата-центри використовують величезні обсяги води для охолодження обладнання, а це особливо критично в регіонах із обмеженими водними ресурсами. Потужні дата-центри можуть споживати до декількох мільйонів літрів води щоденно для безперервного охолодження, що створює додаткові навантаження на водні ресурси та може конфліктувати з потребами інших секторів².

Проблема електронних відходів (e-waste) також є невід'ємною складовою життєвого циклу цифрових технологій. Активне оновлення обладнання дата-центрів, серверів, мережевих пристроїв та IoT-елементів спричинює значні обсяги відходів електроніки, які містять токсичні речовини (свинець, ртуть, кадмій) та цінні метали (золото, срібло, платиноїди). Незважаючи на важливість даного аспекту, лише близько 22% електронних відходів у світі формально збирається і переробляється, що призво-

дить до серйозних екологічних і соціальних наслідків у країнах, де ці відходи звозяться для утилізації³.

Ще одним значущим викликом є залежність від критичних мінералів, які використовуються у виробництві цифрових технологій і компонентів. Серверні платформи, пам'ять, графічні процесори та інше обладнання містять літій, кобальт, рідкоземельні метали та інші стратегічні матеріали, видобуток та переробка яких пов'язані з високими екологічними витратами й соціальними ризиками. Такі мінерали рідкісні, а їх видобуток часто пов'язаний з порушенням екологічної рівноваги, деградацією ландшафтів та значними соціальними витратами у регіонах видобутку, що підсилює загальний екологічний тиск цифрового виробництва.

Важливо також зазначити, що екологічний слід цифровізації не обмежується лише дата-центрами та e-waste, а включає екологічний вплив великих технологічних платформ (Big Tech), що створюють і підтримують цифрові сервіси. Сектор ІКТ становив близько 1,4% світових викидів CO₂ через велику кількість споживаної ними енергії, яка часто є вуглецевісткою [13], а частина цієї активності пов'язана саме із підтримкою великих обчислювальних центрів і серверних парків. За різними прогнозами⁴ викиди CO₂, пов'язані з виробництвом електроенергії для центрів обробки даних, впродовж 2020-2035 рр. до 2028 року будуть тільки зростати.

Отже, повний життєвий цикл цифрових технологій – від видобутку сировини до утилізації обладнання – має суттєві екологічні наслідки, які мають бути включені до комплексних оцінок впливу Індустрії 4.0 і 5.0 на довкілля. Такий підхід дозволяє не лише оцінити операційні викиди, а й виявити приховані екологічні витрати, пов'язані з енергоспоживанням, водокористуванням, виробництвом і утилізацією електроніки, що має важливе значення для побудови ефективних екологічних стратегій та політик підтримки сталого промислового розвитку. Безпековий вимір промислового розвитку суттєво загострюється через руйнування виробничої та енергетичної інфраструктури. Масштабні втрати генеруючих потужностей та мереж електропередачі призвели до різкого скорочення виробництва та споживання електроенергії в Україні⁵, що обмежує можливості масштабної цифровізації виробничих процесів.

У країнах ЄС ці процеси компенсуються швидким переходом до відновлюваних джерел енергії, частка яких у виробництві електроенергії у 2024 ро-

¹ Energy demand from AI. *International Energy Agency*. URL: <https://www.iea.org/reports/energy-and-ai/energy-demand-from-ai> (дата звернення: 10.01.2026)

² Вода для даних: як дата-центри впливають на розподіл ресурсів. *GigaCenter*. URL: <https://gigacenter.ua/ua/news/p-dvodn-volokonno-optichn-kabel-mozhut-chuti-divers> (дата звернення: 10.01.2026)

³ Рестле Б. Ремонт, а не утилізація! Нові правила ЄС для електросміття. *Deutsche Welle*. URL: <https://www.dw.com/uk/remont-a-ne-utilizacia-novi-pravila-es-dla-elektrosmitta/a-69370368> (дата звернення: 12.01.2026)

⁴ Штучний інтелект та зміна клімату. *International Energy Agency*. URL: <https://www.iea.org/reports/energy-and-ai/ai-and-climate-change> (дата звернення: 15.01.2026)

⁵ За війну Україна втратила третину споживання електроенергії, – «Укренерго». *Finance.ua*. URL: <https://news.finance.ua/ua/za-viynu-ukraina-vtratyla-tretynu-spozhyvannya-elektroenerhii-ukrenerho> (дата звернення: 10.01.2026)

ці досягла 47,5%¹. Це створює потужну основу для розвитку «зеленої» Індустрії 4.0 та людиноцентричної Індустрії 5.0, тоді як в Україні низька частка ВДЕ (11%) формує додаткові ризики відставання.

Узагальнюючи результати аналізу (табл. 2), можна констатувати, що безпекові та екологічні виклики розвитку національної промисловості України формують системні обмеження для впровадження як технологічних рішень Індустрії 4.0, так і ціннісно орієнтованих підходів Індустрії 5.0. Подолання цих викликів потребує не фрагментарних рішень, а комплексної політики, що поєднує післявоєнне відновлення інфраструктури, екологічну реабілітацію, декарбонізацію виробництва та глибоку інтеграцію до європейського промислового та нормативного простору.

Таблиця 2. Екологічні виклики, що стримують розвиток національної промисловості в контексті Індустрії 4.0 та 5.0

Екологічні виклики (Індустрія 4.0)	Екологічні виклики (Індустрія 5.0)
Зростання енергоспоживання цифрової інфраструктури (дата-центри, AI)	Неврахування повного життєвого циклу цифрових технологій, відсутність системного Life Cycle Assessment (LCA) у промисловій цифровізації
Вуглецевий слід цифрової автоматизації	Недостатня інтеграція принципів кліматичної нейтральності
Накопичення електронних відходів (e-waste)	Повільний перехід до кліматично нейтральної промисловості
Недостатнє застосування вимог Директиви про промислові викиди (IED) та найкращих доступних технологій (BAT) на підприємствах, що проходять цифрову трансформацію	Низький рівень промислової екологічної резильєнтності
Залежність від викопних джерел енергії	Низька готовність до впровадження принципів climate-resilient manufacturing
Обмежена екологічна оцінка цифрових інновацій	Недостатня інтеграція екологічних та соціальних критеріїв
Фрагментарне управління відходами	Нереалізований потенціал circular manufacturing
Зростання матеріалосмістості цифрових технологій (сервери, сенсори, мережеве обладнання)	Недостатня інтеграція кліматичної адаптації у промислові стратегії
Обмежений контроль екологічних параметрів цифрово керованих виробничих процесів	Відсутність циркулярних моделей цифрового виробництва

Джерело: складено автором

Воєнні дії істотно посилили довгострокові екологічні загрози, зокрема через руйнування промислових об'єктів, складів небезпечних речовин, очисних споруд та гідротехнічної інфраструктури. За оцінками Міністерства захисту довкілля та природних ресурсів України, станом на 2024 рік площа територій, потенційно забруднених внаслідок бойових дій, перевищує 139 тис. км², а кількість зафіксованих випадків шкоди довкіллю обчислюється тисячами². Такі масштаби екологічного ураження формують тривалі обмеження для відновлення промислової діяльності, оскільки потребують значних фінансових ресурсів на рекультивацію, очищення та екологічний моніторинг.

Для промисловості, орієнтованої на впровадження Індустрії 4.0, деградація довкілля означає необхідність інтеграції складних цифрових систем контролю екологічних параметрів, управління ризиками та відповідності регуляторним вимогам ЄС. Проте за відсутності належної інституційної підтримки та доступу до інвестицій такі системи залишаються фрагментарними і не забезпечують системного ефекту. У контексті Індустрії 5.0 екологічні наслідки війни мають ще глибший вплив, оскільки ця модель виходить за межі суто технологічної ефективності та розглядає промисловість як частину соціально-екологічної системи, де безпека людини і довкілля є базовими цінностями.

Окремої уваги потребує проблема втрати людського та інтелектуального капіталу, яка має безпосередній безпековий та екологічний вимір. Масова міграція кваліфікованих кадрів, зокрема інженерів, IT-фахівців та науковців, суттєво знижує спроможність промислових підприємств до впровадження складних технологічних рішень. Для Індустрії 4.0 це означає дефіцит компетенцій у сфері автоматизації, аналізу великих даних та управління цифровими платформами. Для Індустрії 5.0 – неможливість реалізувати людиноцентричний підхід, який передбачає активну участь персоналу у процесах інноваційного розвитку та екологічної модернізації.

У сукупності зазначені безпекові та екологічні виклики формують замкнене коло, в якому структурна слабкість промисловості посилює вразливість до зовнішніх і внутрішніх загроз, а ці загрози, своєю чергою, унеможливають прискорену модернізацію (табл. 3).

Водночас порівняльний аналіз з країнами ЄС свідчить, що саме системне поєднання промислової, екологічної та безпекової політики дозволяє європейським економікам не лише знижувати ризики, а й використовувати трансформацію як джерело довгострокового зростання.

¹ 2024: nearly 50% of EU electricity came from renewables. Eurostat. 2025. 14 January. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/w/ddn-20260114-1> (дата звернення: 10.01.2026)

² 71 млрд доларів збитків та 180 млн тонн викидів: на COP29 Україна назвала масштаб шкоди природі за 1000 днів війни. Урядовий портал. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/71-mlrd-dolariv-zbytkiv-ta-180-mln-tonn-vykydiv-na-sor29-ukraina-nazvala-masshtab-shkody-pryrodi-za-1000-dniv-viiny> (дата звернення: 15.01.2026)

Таблиця 3. Загальні системні виклики розвитку промисловості в контексті Індустрій 4.0 та 5.0

Системні виклики (Індустрія 4.0)	Системні виклики (Індустрія 5.0)
Фокус на технологічній ефективності без урахування соціальних наслідків	Обмежена готовність до ціннісно-орієнтованої промислової політики
Недостатня інституційна спроможність управління трансформаціями	Неузгодженість економічних, екологічних і соціальних стратегій
Обмежений доступ до фінансування інновацій	Асиметричний доступ до європейських фінансових інструментів
Кадровий дефіцит цифрових компетенцій	Дефіцит компетенцій сталого та етичного інноваційного управління
Низька довіра між державою та бізнесом	Потреба у партнерських і співтворчих моделях розвитку
Орієнтація на короткострокову ефективність	Необхідність довгострокової промислової резильєнтності
Недостатня інтеграція управління ризиками в систему промислової політики та стратегічного планування	Відсутність системної інтеграції безпекових, екологічних та соціальних ризиків у промислове управління
Домінування проєктного підходу над програмно-системною трансформацією промисловості	Потреба в екосистемному підході до інноваційного розвитку з участю держави, бізнесу та суспільства
Відсутність єдиної національної системи моніторингу цифрової та екологічної трансформації промисловості	Недостатній розвиток індикативного управління резильєнтністю та сталим розвитком
Низький рівень інтеграції науки, промисловості та цифрових інновацій	Обмежена спроможність до співтворення інновацій (co-creation) між людиною, технологіями та інституціями
Фокус на імпорті технологій без розвитку власної інноваційної та виробничої бази	Неузгодженість інноваційного розвитку з цілями стратегічної автономії та економічної безпеки
Недостатня координація між національними та регіональними рівнями промислової політики	Асиметричний розвиток регіонів у процесі людиноцентричної та зеленої трансформації
Відсутність системи оцінювання готовності промисловості до Індустрії 4.0	Недостатня інституціоналізація оцінювання готовності до Індустрії 5.0 та резильєнтності
Воснно зумовлена деградація промислового та екологічного простору, що ускладнює розгортання цифрових виробничих систем, екологічного моніторингу та відповідність вимогам ЄС	Тривале порушення соціально-екологічної цілісності територій, що обмежує формування резильєнтних, людиноцентричних і сталих промислових екосистем
Скорочення людського та інтелектуального капіталу, зокрема дефіцит інженерних, ІТ та аналітичних компетенцій, необхідних для автоматизації та цифровізації	Втрата соціального та інноваційного потенціалу працівників, що ускладнює реалізацію співтворчих, етичних і людиноцентричних моделей Індустрії 5.0

Джерело: складено автором

Висновки. Проведений аналіз свідчить, що безпекові та екологічні виклики розвитку національної промисловості України мають системний і багатовимірний характер та істотно стримують її трансформацію на засадах Індустрій 4.0 та 5.0. Висока енергоємність виробництва, значний рівень викидів парникових газів, деградація довкілля внаслідок воєнних дій, руйнування енергетичної та промислової інфраструктури, а також зростання кіберзагроз формують сукупність обмежень, які не можуть бути подолані виключно за рахунок технологічних інновацій.

Порівняння з країнами Європейського Союзу демонструє наявність істотного розриву не лише у рівні технологічного розвитку, але й у здатності інтегрувати екологічні та безпекові вимоги у промислову політику. У той час як у ЄС цифрова трансформація промисловості відбувається паралельно з декарбонізацією, розвитком відновлюваної енергетики та посиленням кіберстійкості, в Україні ці процеси залишаються фрагментованими та значною мірою реактивними.

Результати дослідження підтверджують, що перехід до моделей Індустрії 4.0 та 5.0 в українських умовах можливий лише за умови комплексного підходу, який враховує безпековий та екологічний контекст як ключовий елемент стратегічного планування промислового розвитку. Доцільним є формування інтегрованої державної політики розвитку промисловості, яка поєднувала б завдання післявоєнного відновлення, екологічної реабілітації та цифрової трансформації. Пріоритетним напрямом має стати модернізація енергетичної інфраструктури з орієнтацією на відновлювані джерела енергії та підвищення енергоефективності промислових підприємств, що створить базові умови для впровадження технологій Індустрії 4.0. Важливим є також посилення інституційної спроможності у сфері екологічної політики та екологічного моніторингу з використанням цифрових інструментів, сумісних із європейськими системами даних. Це дозволить не лише знизити екологічні ризики, але й забезпечити відповідність української продукції вимогам ЄС. Окремої уваги потребує розвиток системи промислової та кібербезпеки, інтегрованої у цифрову трансформацію виробництва. Формування кіберстійких промислових екосистем є необхідною умовою як для Індустрії 4.0, так і для людиноцентричної моделі Індустрії 5.0.

Нарешті, стратегічним завданням має стати відновлення та розвиток людського й інтелектуального капіталу через інвестиції в освіту, наукові дослідження та інноваційну інфраструктуру. Саме поєднання технологічних, екологічних і соціальних компонентів дозволить сформувати стійку модель промислового розвитку України, здатну забезпечити її інтеграцію до європейського економічного простору у середньо- та довгостроковій перспективі.

ЛІТЕРАТУРА

1. Fuchs D., Kuys B., Eisenbart B., Gericke K. A systematic literature review on emerging technology risks in Industry 4.0/5.0: identification, clustering and developing mitigation strategies. *Proceedings of the Design Society*. 2025. Vol. 5. P. 299–308. <https://doi.org/10.1017/pds.2025.10044>
2. Hassan M. A., Zardari S., Farooq M. U., Alansari M. M., Nagro S. A. Systematic Analysis of Risks in Industry 5.0 Architecture. *Applied Sciences*. 2024. Vol. 14, Iss. 4. Art. 1466. <https://doi.org/10.3390/app14041466>
3. Білоусов Є. М., Корват О. В. Правове регулювання економічної безпеки України в умовах становлення Індустрії 4.0. *Право та інновації*. 2023. № 4 (44). С. 88–94. [https://doi.org/10.37772/2518-1718-2023-4\(44\)-13](https://doi.org/10.37772/2518-1718-2023-4(44)-13)
4. Копитко М. І., Заверуха Д. А. Ключові аспекти впливу Індустрії 4.0 на економічну безпеку держави. *Соціально-правові студії*. 2021. Вип. 4. С. 117–122. <https://doi.org/10.32518/2617-4162-2021-4-117-122>
5. Мігус І. Основні тенденції розвитку Індустрії 4.0 та її вплив на економічну безпеку держави: міжнародний аспект. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2023. № 1. С. 52–59. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-69-52-59>
6. Пушак Я. Я., Трушкіна Н. В. Правове забезпечення економічної безпеки держави в умовах Індустрії 4.0. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2022. Вип. 1. С. 135–142. <https://doi.org/10.32782/dees.1-22>
7. Черніков Д., Гришко С. Сучасні тенденції та стратегічні ризики впровадження технологій Індустрії 4.0 та Індустрії 5.0. *Економіка та суспільство*. 2023. № 54. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-68>
8. Mosteiro-Sanchez A. et al. Securing IIoT using defence-in-depth: towards an end-to-end secure Industry 4.0. *Journal of Manufacturing Systems*. 2020. Vol. 57. P. 367–378. <https://doi.org/10.1016/j.jmsy.2020.10.011>
9. Isaza Dominguez L. G. Digital Twins in Industry 5.0 – a systematic literature review. *European Public & Social Innovation Review*. 2024. Vol. 9. P. 1–21. <https://doi.org/10.31637/epsir-2024-641>
10. Davila-Gonzalez S., Martin S. Human Digital Twin in Industry 5.0: A Holistic Approach to Worker Safety and Well-Being through Advanced AI and Emotional Analytics. *Sensors*. 2024. Vol. 24, Iss. 2. Art. 655. <https://doi.org/10.3390/s24020655>
11. Knafo S. REPORT on European technological sovereignty and digital infrastructure. 2025. URL: https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/A-10-2025-0107_EN.html (дата звернення: 10.01.2026).
12. Sobb T., Turnbull B., Moustafa N. Supply Chain 4.0: A Survey of Cyber Security Challenges, Solutions and Future Directions. *Electronics*. 2020. Vol. 9, Iss. 11. Art. 1864. <https://doi.org/10.3390/electronics9111864>
13. Al Kez D., Foley A. M., Laverty D., Furszyfer Del Rio D., Sovacool B. Exploring the sustainability challenges facing digitalization and internet data centers. *Journal of Cleaner Production*. 2022. Vol. 371. Art. 133633. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.133633>

Надійшла до редакції 19.01.2026

Прийнята до друку 20.02.2026

Опублікована 20.03.2026

REFERENCES

1. Fuchs, D., Kuys, B., Eisenbart, B., & Gericke, K. (2025). A systematic literature review on emerging technology risks in Industry 4.0/5.0: identification, clustering and developing mitigation strategies. *Proceedings of the Design Society*, 5, 299–308. <https://doi.org/10.1017/pds.2025.10044>
2. Hassan, M. A., Zardari, S., Farooq, M. U., Alansari, M. M., & Nagro, S. A. (2024). Systematic analysis of risks in Industry 5.0 architecture. *Applied Sciences*, 14(4), 1466. <https://doi.org/10.3390/app14041466>
3. Bielousov, Ye. M., & Korvat, O. V. (2023). Legal regulation of Ukraine's economic security in the context of the formation of Industry 4.0. *Pravo ta innovatsii*, 4, 88–94. [https://doi.org/10.37772/2518-1718-2023-4\(44\)-13](https://doi.org/10.37772/2518-1718-2023-4(44)-13) [in Ukrainian].
4. Kopytko, M. I., & Zaverukha, D. A. (2021). Key aspects of the influence of Industry 4.0 on the economic security of the state. *Sotsialno-pravovi studii*, 4, 117–122. <https://doi.org/10.32518/2617-4162-2021-4-117-122> [in Ukrainian].
5. Mihus, I. (2023). Main trends in the development of Industry 4.0 and its impact on the economic security of the state: international aspect. *Vcheni zapysky Universytetu «KROK»*, 1, 52–59. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-69-52-59> [in Ukrainian].
6. Pushak, Ya. Ya., & Trushkina, N. V. (2022). Legal support of the state's economic security in the conditions of Industry 4.0. *Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka*, 1, 135–142. <https://doi.org/10.32782/dees.1-22> [in Ukrainian].
7. Chernikov, D., & Hryshko, S. (2023). Modern trends and strategic risks of implementing Industry 4.0 and Industry 5.0 technologies. *Ekonomika ta suspilstvo*, 54. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-68> [in Ukrainian].
8. Mosteiro-Sanchez, A., Barcena, M. M., Bahillo, A., & Eizmendi, I. (2020). Securing IIoT using defence-in-depth: Towards an end-to-end secure Industry 4.0. *Journal of Manufacturing Systems*, 57, 367–378. <https://doi.org/10.1016/j.jmsy.2020.10.011>
9. Isaza Domínguez, L. G. (2024). Digital twins in Industry 5.0 – a systematic literature review. *European Public & Social Innovation Review*, 9, 1–21. <https://doi.org/10.31637/epsir-2024-641>
10. Davila-Gonzalez, S., & Martin, S. (2024). Human digital twin in Industry 5.0: A holistic approach to worker safety and well-being through advanced AI and emotional analytics. *Sensors*, 2(2), 655. <https://doi.org/10.3390/s24020655>
11. Knafo, S. (2025). Report on European technological sovereignty and digital infrastructure. *European Parliament*. https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/A-10-2025-0107_EN.html
12. Sobb, T., Turnbull, B., & Moustafa, N. (2020). Supply chain 4.0: A survey of cyber security challenges, solutions and future directions. *Electronics*, 9(11), 1864. <https://doi.org/10.3390/electronics9111864>
13. Al Kez, D., Foley, A. M., Laverty, D., Furszyfer Del Rio, D., & Sovacool, B. (2022). Exploring the sustainability challenges facing digitalization and internet data centers. *Journal of Cleaner Production*, 371, 133633. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.133633>

Received: 19.01.2026

Accepted: 20.02.2026

Published: 20.03.2026

Хандій О. О. Безпекові та екологічні ризики інноваційного розвитку промисловості України в контексті забезпечення економічної безпеки та переходу до Індустрій 4.0 і 5.0

Дослідження присвячено критичному аналізу взаємопов'язаних безпекових та екологічних викликів, що супроводжують інноваційний розвиток та цифрову трансформацію промисловості України в умовах переходу до парадигм Індустрії 4.0 та Індустрії 5.0. Актуальність роботи зумовлена посиленням цих викликів на тлі повномасштабної війни, необхідності післявоєнного відновлення, завдань європейської інтеграції та участі в глобальній конкуренції. У роботі проведено систематизацію комплексних загроз, властивих кожній з концепцій. Для Індустрії 4.0 це, перш за все, технологічно детерміновані ризики: кібервразливість кіберфізичних систем та Інтернету речей, залежність від іноземних цифрових платформ, невизначеність регуляторного середовища та вразливість ланцюгів поставок. Екологічний вимір трансформації представлено через призму високої енергоємності, зростаючого вуглецевого сліду цифрової інфраструктури та проблеми електронних відходів.

Індустрія 5.0 робить акцент на людиноцентричності, сталому розвитку та соціальній відповідальності, формує новий простір ціннісно орієнтованих ризиків. До них віднесено загрози, пов'язані з безпекою та етикою людино-машинної взаємодії, соціальною справедливістю трансформації, психофізіологічним добробутом працівників, а також необхідністю інтеграції принципів ESG (екологічні, соціальні, управлінські критерії) у промислову політику. В умовах війни ці структурні проблеми загострюються через масштабне руйнування інфраструктури, забруднення довкілля та критичну втрату людського та інтелектуального капіталу, що формує додаткові обмеження для модернізації.

Обґрунтовано, що для реалізації потенціалу Індустрій 4.0 та 5.0, як драйверів довгострокової економічної безпеки, необхідна комплексна державна політика, що синхронізує післявоєнне відновлення з екологічною реабілітацією, прискореною декарбонізацією, розвитком «зеленої» енергетики, побудовою кіберстійких екосистем та системними інвестиціями в людський капітал.

Ключові слова: Індустрія 4.0, Індустрія 5.0, економічна безпека, екологічні ризики, цифрова трансформація, сталий розвиток, людський капітал, інноваційний розвиток.

Khandii O. Security and environmental risks of innovative development of Ukrainian industry in the context of ensuring economic security and transition to Industries 4.0 and 5.0

The study is devoted to a critical analysis of the interconnected security and environmental challenges that accompany the innovative development and digital transformation of Ukrainian industry in the context of the transition to the Industry 4.0 and Industry 5.0 paradigms. The relevance of the work is due to the intensification of these challenges against the backdrop of a full-scale war, the need for post-war reconstruction, the tasks of European integration and participation in global competition. The work systematizes the complex threats inherent in each of the concepts. For Industry 4.0, these are, first of all, technologically determined risks: cyber vulnerability of cyber-physical systems and the Internet of Things, dependence on foreign digital platforms, uncertainty of the regulatory environment and vulnerability of supply chains. The environmental dimension of transformation is presented through the prism of high energy intensity, the growing carbon footprint of digital infrastructure and the problem of e-waste.

Industry 5.0 emphasizes human-centricity, sustainable development and social responsibility, forming a new space of value-oriented risks. These include threats related to the safety and ethics of human-machine interaction, the social justice of transformation, the psychophysiological well-being of workers, as well as the need to integrate ESG principles (environmental, social, governance criteria) into industrial policy. In war conditions, these structural problems are exacerbated by large-scale destruction of infrastructure, environmental pollution and critical loss of human and intellectual capital, which forms additional constraints for modernization.

It is substantiated that to realize the potential of Industries 4.0 and 5.0 as drivers of long-term economic security, a comprehensive state policy is needed that synchronizes post-war recovery with environmental rehabilitation, accelerated decarbonization, development of "green" energy, construction of cyber-resilient ecosystems and systemic investments in human capital.

Keywords: Industry 4.0, Industry 5.0, economic security, environmental risks, digital transformation, sustainable development, human capital, innovative development.

Сергій Олександрович Малишко,

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,

ORCID 0009-0007-0333-0987

e-mail: sergey.malser@gmail.com

ПЗВО «Східноєвропейський університет імені Пауфа Аблязова», м. Черкаси

МІСТО ЯК СУБ'ЄКТ ЕКОНОМІЧНИХ І СОЦІАЛЬНИХ ВІДНОСИН В КОРПОРАТИВНОМУ СЕРЕДОВИЩІ

Вступ. Сучасні трансформаційні процеси у світовій та національній економіці зумовлюють перегляд ролі міста в системі економічних і соціальних відносин. В умовах децентралізації, глобалізації та зростання конкуренції між територіями міста дедалі частіше розглядаються не лише як адміністративно-територіальні утворення, а як самостійні суб'єкти економічної діяльності, здатні формувати власні стратегії розвитку, управляти ресурсами та брати активну участь у корпоративних взаємодіях. Це актуалізує науковий інтерес до проблеми функціонування міста в корпоративному середовищі та визначення його соціально-економічної ролі.

Формування корпоративного середовища міста пов'язане з поширенням принципів корпоративного управління у публічному секторі, розвитком муніципальних підприємств, механізмів публічно-приватного партнерства та процесів корпоративізації міських активів і сервісів. Такі зміни сприяють підвищенню ефективності управління, залученню інвестицій та модернізації міської інфраструктури, водночас породжуючи нові виклики щодо забезпечення публічних інтересів, соціальної справедливості та підзвітності влади перед територіальною громадою.

Особливої ваги набуває дослідження міста як суб'єкта соціальних відносин, що поєднує економічні функції з реалізацією соціальної місії. Корпоративне середовище створює передумови для розвитку нових форм соціального підприємництва, посилення соціальної відповідальності міських інституцій та формування партнерських моделей взаємодії між владою, бізнесом і громадянським суспільством. Водночас відсутність єдиного теоретичного підходу до визначення ролі міста в корпоративних процесах зумовлює потребу в подальших наукових дослідженнях.

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку міст характеризується поглибленням процесів децентралізації, трансформацією публічного управління та активним впровадженням корпоративних підходів у сфері муніципального господарства. У

цих умовах місто дедалі частіше виступає учасником корпоративних відносин, поєднуючи функції власника, менеджера, інвестора та соціального партнера. Водночас у науковому дискурсі відсутнє чітке й узгоджене трактування міста як суб'єкта економічних і соціальних відносин у корпоративному середовищі, що ускладнює формування ефективних моделей міського управління та розвитку.

Проблемним залишається питання балансу між економічною ефективністю корпоративізованих міських структур і забезпеченням публічних інтересів територіальної громади. Посилення комерційної складової в діяльності муніципальних підприємств, розвиток публічно-приватного партнерства та залучення приватного капіталу до управління міськими активами створюють ризики зниження соціальної орієнтації міського розвитку, втрати прозорості управлінських рішень і послаблення громадського контролю.

Крім того, недостатньо дослідженими залишаються механізми інтеграції соціальної відповідальності та соціального підприємництва в корпоративне середовище міста. Відсутність комплексного підходу до визначення ролі міста в системі корпоративних взаємодій обмежує можливості використання корпоративізації як інструменту сталого соціально-економічного розвитку територій. Зазначені суперечності зумовлюють необхідність наукового обґрунтування міста як повноцінного суб'єкта економічних і соціальних відносин у корпоративному середовищі та розроблення відповідних теоретико-методичних підходів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасній науковій літературі проблематика міста як суб'єкта економічних і соціальних відносин у «корпоративному середовищі» розкривається на перетині кількох дослідницьких напрямів: урбаністики та політичної економії міста, публічного управління, корпоративного врядування публічних/муніципальних підприємств і досліджень партнерських моделей розвитку.



© Видавець Інститут економіки промисловості НАН України, 2026

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

Перший напрям формують праці, що пояснюють перехід від адміністративного управління до «підприємницького» (entrepreneurial) міста, орієнтованого на конкуренцію за ресурси, інвестиції та проекти розвитку. Витоки цієї логіки пов'язують із концептом «urban entrepreneurialism», запропонованим Д. Гарві, який описує зміщення акцентів у міському врядуванні від перерозподілу до економічного стимулювання та проектного розвитку (із властивими цьому ризиками соціальної нерівності) [10].

Подальші дослідження деталізують «підприємницький урбанізм» як набір інструментів (брендинг міста, мегапроекти, політики залучення капіталу) та як ідеологію управління, що впливає на структуру міських інституцій [9].

Другий напрям зосереджується на корпоратизації та гібридизації муніципального сектору. Дослідники аналізують, як перехід міських сервісів у формати муніципальних компаній/корпорацій і ширше використання корпоративних практик створює «гібридні» організаційні моделі між публічним мандатом і ринковими стимулами. На емпіричних прикладах показано, що корпоратизація може підвищувати керованість і результативність, але водночас породжує культурну та управлінську дистанцію між «міською владою» і операторами послуг, а також загострює питання підзвітності [7].

Окремо підкреслюється «непрозора сторона» корпоратизації: послаблення механізмів представництва та контролю громади у випадку, коли корпоративні структури стають напівавтономними аренами прийняття рішень.

Третій напрям стосується корпоративного врядування підприємств публічного сектору (передусім державних, але з прямими імплікаціями для муніципальних). У міжнародному вимірі орієнтиром виступають OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises, оновлені у 2024 році, та аналітика щодо практик власності й управління публічними підприємствами у різних юрисдикціях. Ці документи акцентують на прозорості, ролі власника (держави/громади), незалежності наглядових органів, звітності та вимірюванні результативності [8].

Четвертий напрям формують дослідження та прикладні аналітичні матеріали, що безпосередньо описують український контекст реформування корпоративного врядування публічних підприємств і проблематику управління муніципальними активами. Зокрема, у фокусі – потреба в політиці власності міста щодо комунальних підприємств, узгодженій із рекомендаціями OECD, а також інструменти корпоратизації та підвищення ефективності управління міськими підприємствами. Паралельно з'являються емпіричні роботи про оцінювання ефективності комунальних підприємств та вплив бюджетного фінансування на їхню діяльність [6].

Попри значний масив праць, у наявних дослідженнях зберігаються прогалини: (1) недостатньо узгоджене теоретичне визначення «корпоративного середовища міста» як системи відносин між владою, муніципальними корпораціями, бізнесом і громадою; (2) обмежена кількість робіт, що одночасно поєднують економічну результативність корпоратизованих структур із вимірюванням соціального ефекту та якості публічних послуг; (3) потребує деталізації модель підзвітності та громадського контролю в умовах гібридних організаційних форм. Саме ці аспекти обґрунтовують необхідність подальшого дослідження міста як суб'єкта економічних і соціальних відносин у корпоративному середовищі.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є теоретичне обґрунтування міста як повноцінного суб'єкта економічних і соціальних відносин у корпоративному середовищі та визначення особливостей його взаємодії з іншими учасниками соціально-економічних процесів, а також функціонування в умовах трансформації публічного управління.

Для досягнення поставленої мети у статті передбачається розв'язання таких завдань: узагальнити наукові підходи до трактування міста як економічного та соціального суб'єкта; розкрити сутність і структурні елементи корпоративного середовища міста; проаналізувати роль корпоративізації та корпоративного управління у системі міського господарства; визначити особливості взаємодії органів місцевого самоврядування, муніципальних підприємств, бізнесу та територіальної громади в корпоративному середовищі; обґрунтувати соціальну спрямованість корпоративних механізмів розвитку міста та їх вплив на формування нових форм соціального підприємництва; окреслити потенційні ризики й обмеження функціонування міста в умовах корпоративного середовища та напрями їх мінімізації.

Реалізація зазначених завдань дасть змогу сформувати цілісне бачення ролі міста в системі економічних і соціальних відносин та визначити науково-практичні орієнтири вдосконалення міського управління в умовах корпоративізації.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасних наукових дослідженнях місто розглядається як економічний і соціальний суб'єкт у корпоративному середовищі в межах кількох взаємопов'язаних підходів, що відображають еволюцію уявлень про його роль у системі суспільних відносин.

У межах інституційного підходу місто трактується як сукупність формальних і неформальних інститутів, що забезпечують координацію економічної діяльності та соціальної взаємодії. З цієї позиції місто виступає не пасивною територією, а активним носієм прав власності, регуляторних повноважень і норм, які формують корпоративне середовище функціонування муніципальних підпри-

емств, бізнесу та громадських організацій. Корпоративні механізми розглядаються як інструменти підвищення інституційної спроможності міста та зниження трансакційних витрат.

Економічний (підприємницький) підхід акцентує увагу на місті як суб'єкті економічної діяльності, здатному конкурувати за інвестиції, людський капітал і фінансові ресурси. У цьому контексті місто набуває ознак «корпорації», що володіє активами, формує портфель проєктів, застосовує інструменти стратегічного менеджменту та корпоративного управління.

Соціальний вимір при цьому інтегрується через розвиток муніципальних підприємств і соціально орієнтованих бізнес-моделей. У межах соціального підходу місто розглядається як колективний соціальний актор, відповідальний за забезпечення якості життя, соціальної згуртованості та реалізацію публічних інтересів територіальної громади. Корпоративне середовище трактується як простір взаємодії між економічною ефективністю та соціальною відповідальністю, де корпоративізація має підпорядковуватися соціальній місії міста, а не лише комерційним цілям.

Підхід публічного управління та врядування зосереджується на гібридній природі міста в корпоративному середовищі, поєднуючи елементи державного, корпоративного та мережевого управління. У цьому контексті місто виступає суб'єктом, що координує інтереси різних стейкхолдерів – органів місцевого самоврядування, муніципальних корпорацій, приватного бізнесу та громади – на основі принципів підзвітності, прозорості та партнерства.

Узагальнення зазначених підходів (див. рисунок) дає змогу розглядати місто як багатовимірний економічний і соціальний суб'єкт у корпоративному середовищі, який одночасно реалізує функції власника, управлінця, регулятора та соціального партнера, забезпечуючи баланс між економічною результативністю та суспільними потребами.

Корпоративне середовище міста є складною багаторівневою системою економічних, соціальних та управлінських відносин, у межах якої реалізуються корпоративні механізми управління міськими ресурсами, активами та процесами розвитку. Його сутність полягає в інтеграції принципів корпоративного управління з публічними функціями міста з метою підвищення ефективності використання ресурсів, забезпечення сталого розвитку та задоволення суспільних інтересів територіальної громади.

У змістовному аспекті корпоративне середовище міста формується як простір взаємодії органів місцевого самоврядування, муніципальних підприємств, корпоративізованих структур, приватного бізнесу та громадянського суспільства. На відміну від класичного корпоративного середовища комерційних компаній, міське корпоративне середовище

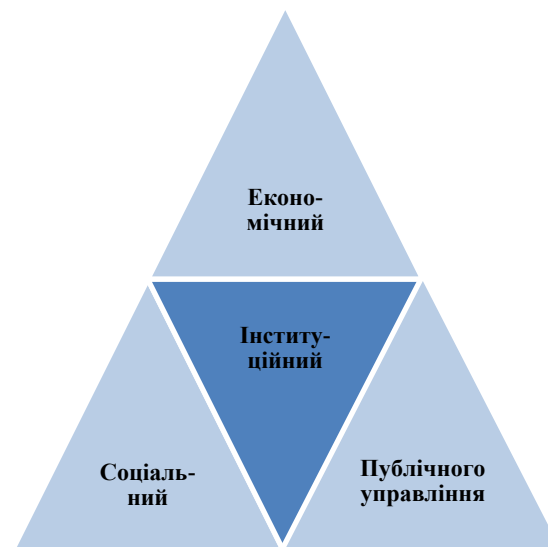


Рисунок. Наукові підходи до трактування міста як економічного та соціального суб'єкта в корпоративному середовищі

Джерело: авторська розробка

поєднує ринкові інструменти з публічною відповідальністю, що зумовлює його гібридний характер.

До основних структурних елементів корпоративного середовища міста належать:

1. Інституційний елемент, який охоплює систему формальних і неформальних правил, норм та організацій, що регулюють корпоративні відносини в місті. До нього належать органи місцевого самоврядування, наглядові та виконавчі органи муніципальних підприємств, нормативно-правова база корпоративізації та політики власності територіальної громади.

2. Організаційно-управлінський елемент, що включає механізми корпоративного управління міськими активами та підприємствами: структури управління, розподіл повноважень між власником і менеджментом, системи стратегічного планування, контролю та звітності. Саме цей елемент визначає рівень прозорості, підзвітності та ефективності прийняття управлінських рішень.

3. Економічний елемент, який охоплює фінансові ресурси міста, муніципальні активи, інвестиційні потоки, механізми фінансування та господарську діяльність корпоративізованих міських структур. Він забезпечує матеріальну основу функціонування корпоративного середовища та реалізацію соціально-економічних проєктів.

4. Соціальний елемент, що відображає орієнтацію корпоративного середовища міста на задоволення потреб громади, розвиток соціальної інфраструктури та формування соціального капіталу. У межах цього елемента реалізуються принципи соціальної відповідальності, соціального підприємництва та громадської участі.

5. Комунікаційно-партнерський елемент, який характеризує систему взаємодії між основними стейкхолдерами міста: владою, бізнесом, муніципальними підприємствами та громадськістю. Він включає механізми публічно-приватного партнерства, мережеві форми співпраці, консультаційні та діалогові платформи.

Таким чином, корпоративне середовище міста є інтегрованою системою, в межах якої поєднуються економічна доцільність і соціальна відповідальність, а місто виступає активним суб'єктом, здатним координувати корпоративні процеси відповідно до стратегічних цілей сталого розвитку.

Корпоративізація та впровадження принципів корпоративного управління відіграють ключову роль у трансформації системи міського господарства, оскільки змінюють характер управління муніципальними ресурсами, підприємствами та сервісами, надаючи їм більшої економічної самостійності, гнучкості та орієнтації на результат. У сучасних умовах корпоративізація розглядається не лише як організаційно-правова зміна, а як інструмент інституційного розвитку міста.

Насамперед корпоративізація сприяє підвищенню ефективності управління муніципальними підприємствами. Перехід до корпоративних форм господарювання дозволяє чіткіше розмежувати функції власника (територіальної громади в особі органів місцевого самоврядування) та операційного менеджменту, запровадити стратегічне планування, систему ключових показників ефективності та професійні наглядові органи. Це зменшує політичний вплив на поточну діяльність підприємств і підвищує якість управлінських рішень.

Важливою є роль корпоративного управління у підвищенні фінансової стійкості міського господарства. Корпоративізовані структури отримують ширші можливості для залучення інвестицій, використання кредитних ресурсів, участі у проектах публічно-приватного партнерства та міжнародних фінансових програмах. Водночас запровадження стандартів фінансової звітності та аудиту підвищує прозорість використання коштів і довіру з боку інвесторів та громади.

Корпоративізація також відіграє значну роль у модернізації міської інфраструктури та якості публічних послуг. Використання корпоративних механізмів управління дозволяє оптимізувати витрати, впроваджувати інноваційні технології та підвищувати операційну ефективність у сферах транспорту, житлово-комунального господарства, енергетики та інших міських сервісів. Це створює передумови для сталого розвитку та підвищення конкурентоспроможності міста.

Водночас корпоративізація трансформує соціальний вимір міського господарства. За умови належного корпоративного управління вона може

стати основою для розвитку соціально орієнтованих бізнес-моделей і соціального підприємництва, поєднуючи економічну результативність із виконанням соціальних функцій. Проте за відсутності ефективних механізмів підзвітності існує ризик зниження соціальної спрямованості діяльності муніципальних підприємств і домінування комерційних інтересів.

Тому, корпоративізація та корпоративне управління виступають важливими інструментами розвитку системи міського господарства, здатними підвищити її ефективність, інвестиційну привабливість і якість послуг. Водночас їхній позитивний вплив можливий лише за умови збереження балансу між економічною доцільністю та публічними інтересами, чіткого визначення ролі міста як власника і забезпечення прозорості та соціальної відповідальності корпоративізованих структур.

Взаємодія органів місцевого самоврядування, муніципальних підприємств, бізнесу та територіальної громади в корпоративному середовищі має багаторівневий і гібридний характер, оскільки поєднує елементи публічного управління, корпоративного врядування та партнерських відносин. Її особливості визначаються розмежуванням ролей учасників, наявністю спільних і конфліктних інтересів, а також необхідністю забезпечення балансу між економічною ефективністю та соціальною відповідальністю.

Передусім органи місцевого самоврядування в корпоративному середовищі виступають не лише регуляторами, а й власниками та стратегічними координаторами. Вони формують політику власності територіальної громади, визначають стратегічні цілі розвитку міських підприємств, затверджують механізми корпоративного управління та здійснюють контроль за дотриманням публічних інтересів. При цьому їхня роль поступово зміщується від прямого оперативного управління до наглядової та координаційної функції.

Муніципальні підприємства в умовах корпоративізації набувають статусу операційно самостійних суб'єктів, що діють на основі корпоративних принципів. Вони взаємодіють з органами місцевого самоврядування як з власником, із бізнесом – як із партнером або контрагентом, а з громадою – як із кінцевим споживачем послуг. Особливістю їхньої діяльності є поєднання комерційних цілей із виконанням соціальних функцій, що зумовлює потребу в підвищеній підзвітності та прозорості.

Приватний бізнес у корпоративному середовищі міста виступає інвестиційним і технологічним партнером, залученим до реалізації міських проєктів через механізми публічно-приватного партнерства, концесій, аутсорсингу або спільних корпоративних структур. Взаємодія бізнесу з муніципальними підприємствами та владою базується на договірних відносинах і принципах корпоративної

відповідальності, водночас потребує чітких правил гри та захисту публічних інтересів.

Територіальна громада в корпоративному середовищі поступово трансформується з пасивного споживача послуг у активного стейкхолдера. Вона бере участь у формуванні стратегічних пріоритетів розвитку, здійснює громадський контроль, впливає на діяльність муніципальних підприємств через механізми участі, консультацій та підзвітності. Особливістю цієї взаємодії є необхідність інституційного закріплення каналів комунікації між громадою та корпоративізованими структурами.

Загалом корпоративне середовище міста формує партнерську модель взаємодії, у межах якої органи місцевого самоврядування забезпечують стратегічне бачення й регулювання, муніципальні підприємства – ефективну реалізацію міських функцій, бізнес – ресурси та інновації, а територіальна громада – соціальну легітимність і контроль. Ефективність такої взаємодії залежить від прозорості, чіткого розподілу відповідальності та здатності узгоджувати економічні й соціальні інтереси.

Соціальна спрямованість корпоративних механізмів розвитку міста зумовлена публічною природою міських ресурсів і відповідальністю органів місцевого самоврядування за забезпечення суспільних потреб територіальної громади. На відміну від суто комерційних корпоративних моделей, корпоративізація міського господарства орієнтована не лише на фінансові результати, а й на досягнення соціально значущих ефектів, що визначає її роль як інструменту сталого розвитку та соціального підприємництва.

Передусім корпоративні механізми створюють умови для поєднання економічної ефективності та соціальної місії міста. Запровадження принципів корпоративного управління – стратегічного планування, прозорості звітності, оцінювання результативності – дозволяє муніципальним підприємствам ефективніше використовувати ресурси та спрямовувати отримані доходи на розвиток соціальної інфраструктури, підвищення якості публічних послуг і реалізацію соціальних програм. Таким чином економічний результат трансформується у соціальну цінність для громади.

Соціальна спрямованість корпоративних механізмів проявляється і в інституціоналізації соціальної відповідальності в діяльності корпоративізованих міських структур. Через закріплення соціальних цілей у стратегіях розвитку, корпоративних кодексах і показниках ефективності формуються зобов'язання щодо доступності послуг, екологічної безпеки, інклюзивності та врахування інтересів уразливих груп населення. Це сприяє перетворенню корпоративізації з інструменту комерціалізації на механізм соціально орієнтованого управління.

Водночас корпоративне середовище міста стимулює формування нових форм соціального підприємництва. Муніципальні підприємства та корпоративізовані структури дедалі частіше використовують гібридні бізнес-моделі, у яких прибуткова діяльність поєднується з вирішенням соціальних проблем – зайнятості, доступності послуг, розвитку місцевих спільнот. Партнерство з приватним бізнесом і громадськими організаціями в межах публічно-приватних та соціальних партнерств розширює можливості для реалізації соціально інноваційних проєктів.

Корпоративні механізми також сприяють масштабуванню соціальних ініціатив, оскільки забезпечують стабільні фінансові потоки, управлінську спроможність і інституційну підтримку соціально орієнтованих проєктів. На відміну від традиційних форм соціальної діяльності, соціальне підприємництво в корпоративному середовищі міста має потенціал довгострокової стійкості та інтеграції в систему міського господарства.

Отже, соціальна спрямованість корпоративних механізмів розвитку міста полягає у створенні умов для синергії економічних і соціальних цілей. Вони не лише підвищують ефективність міського управління, а й формують інституційну основу для розвитку нових форм соціального підприємництва, орієнтованих на задоволення потреб громади та забезпечення сталого міського розвитку.

Функціонування міста в умовах корпоративного середовища, поряд із потенційними перевагами, супроводжується низкою ризиків і обмежень, які можуть негативно впливати на соціально-економічний розвиток та реалізацію публічних інтересів. Їх своєчасне виявлення й мінімізація є необхідною умовою ефективної корпоративізації міського управління.

Одним із ключових ризиків є надмірна комерціалізація міських функцій, за якої пріоритет фінансових показників може витіснити соціальну місію міста. Це може призвести до зниження доступності публічних послуг, маргіналізації соціально вразливих груп та поглиблення соціальної нерівності. Напрямом мінімізації цього ризику є чітке нормативне закріплення соціальних цілей діяльності корпоративізованих структур, запровадження соціальних показників ефективності та механізмів перехресного субсидування соціально значущих послуг.

Суттєвим обмеженням виступає ризик втрати підзвітності та прозорості в діяльності муніципальних підприємств і корпоративізованих структур. Перехід до корпоративних форм може ускладнювати громадський контроль і зменшувати вплив територіальної громади на прийняття рішень. Для його мінімізації необхідно впроваджувати стандарти корпоративного управління, незалежні нагля-

дові ради, публічну фінансову та нефінансову звітність, а також інституційно закріплювати механізми участі громадськості.

Іншим ризиком є конфлікт інтересів між основними стейкхолдерами – органами місцевого самоврядування, менеджментом муніципальних підприємств, приватним бізнесом і громадою. За відсутності чітких правил корпоративного середовища такі конфлікти можуть знижувати ефективність управління та викликати соціальну напругу. Напрямом їх мінімізації є чітке розмежування ролей власника, регулятора і менеджера, прозорі процедури ухвалення рішень та розвиток партнерських і договірних форм взаємодії.

Обмеженням розвитку корпоративного середовища міста є також інституційна та кадрова слабкість, зокрема недостатній рівень професійної підготовки управлінського персоналу та обмежений досвід впровадження корпоративних практик у публічному секторі. Подолання цього ризику потребує інвестицій у розвиток управлінських компетенцій, навчання кадрів, залучення незалежних експертів і поширення кращих міжнародних практик.

Окрему групу становлять фінансові ризики, пов'язані з інвестиційною діяльністю корпоративізованих міських структур, борговим навантаженням і залежністю від зовнішніх джерел фінансування. Їх мінімізація можлива через запровадження системи фінансового контролю, оцінювання ризиків, диверсифікації джерел фінансування та узгодження інвестиційних рішень зі стратегією розвитку міста.

Узагальнюючи, ризики й обмеження функціонування міста в корпоративному середовищі мають комплексний характер і потребують системного підходу до управління. Поєднання нормативного регулювання, ефективного корпоративного управління, розвитку громадської участі та підвищення управлінської спроможності є ключовими напрямками мінімізації негативних наслідків корпоративізації та забезпечення соціально орієнтованого розвитку міста.

Висновки. У ході дослідження обґрунтовано доцільність розгляду міста як повноцінного суб'єкта економічних і соціальних відносин у корпоративному середовищі. Доведено, що сучасні трансформаційні процеси у сфері публічного управління, децентралізації та розвитку партнерських моделей зумовлюють перехід від адміністративної моделі міського управління до гібридної, у якій поєднуються публічні та корпоративні механізми.

Узагальнення наукових підходів дало змогу визначити багатовимірну природу міста, яке одночасно виконує функції власника, управлінця, регулятора та соціального партнера. Корпоративне середовище міста охарактеризовано як інтегровану

систему інституційних, організаційно-управлінських, економічних, соціальних і партнерських елементів, взаємодія яких формує умови для реалізації стратегічних цілей соціально-економічного розвитку території.

Встановлено, що корпоративізація та впровадження принципів корпоративного управління відіграють важливу роль у підвищенні ефективності функціонування міського господарства, фінансової стійкості муніципальних підприємств і якості публічних послуг. Водночас їх результативність безпосередньо залежить від чіткого розмежування повноважень між органами місцевого самоврядування та менеджментом корпоративізованих структур, а також від рівня прозорості й підзвітності.

Дослідження взаємодії ключових стейкхолдерів – органів місцевого самоврядування, муніципальних підприємств, бізнесу та територіальної громади – показало, що корпоративне середовище формує партнерську модель міського розвитку, у межах якої економічні інтереси мають узгоджуватися з публічними та соціальними потребами. Особливу роль у цій системі відіграє територіальна громада як джерело соціальної легітимності та громадського контролю.

Обґрунтовано соціальну спрямованість корпоративних механізмів розвитку міста та їхній потенціал у формуванні нових форм соціального підприємництва. Доведено, що поєднання корпоративних інструментів із соціальною відповідальністю створює умови для довгострокової стійкості соціально орієнтованих ініціатив і підвищення якості життя населення.

Визначено основні ризики та обмеження функціонування міста в корпоративному середовищі, зокрема надмірну комерціалізацію, зниження підзвітності, конфлікти інтересів і інституційну слабкість. Запропоновано напрями їх мінімізації, що базуються на розвитку корпоративного управління, нормативному закріпленні соціальних цілей, посиленні громадської участі та підвищенні управлінської спроможності.

Загалом результати дослідження підтверджують, що корпоративне середовище може стати ефективним інструментом сталого розвитку міста за умови збереження балансу між економічною доцільністю та соціальним призначенням, а також активної ролі міста як суб'єкта економічних і соціальних відносин.

Перспективи подальших досліджень. Подальші наукові дослідження проблематики функціонування міста як суб'єкта економічних і соціальних відносин у корпоративному середовищі доцільно спрямувати на поглиблення теоретико-методологічних і прикладних аспектів корпоративізації міського розвитку. Зокрема, перспективним є роз-

роблення інтегрованої теоретичної моделі корпоративного середовища міста, яка б поєднувала інституційні, управлінські та соціально-економічні компоненти з урахуванням особливостей різних типів міст.

Важливим напрямом подальших досліджень є емпіричний аналіз ефективності корпоративного управління муніципальними підприємствами, зокрема оцінювання їхнього соціального впливу поряд із фінансовими результатами. Це потребує розроблення системи індикаторів, що дозволяти б комплексно вимірювати соціально-економічну результативність корпоративізованих міських структур.

Окремої уваги заслуговує дослідження механізмів інтеграції соціального підприємництва в кор-

поративне середовище міста, зокрема через публічно-приватні та соціальні партнерства, інноваційні фінансові інструменти та моделі участі громади. Перспективним є також порівняльний аналіз міжнародного досвіду корпоративізації міст і можливостей його адаптації до національних умов.

Подальші дослідження доцільно зосередити й на питаннях підзвітності, прозорості та громадського контролю в умовах гібридних організаційних форм, а також на впливі цифровізації та смарт-технологій на розвиток корпоративного середовища міста. Реалізація зазначених напрямів сприятиме формуванню науково обґрунтованих підходів до вдосконалення міського управління та забезпечення сталого соціально-економічного розвитку територій.

ЛІТЕРАТУРА

1. Гуцалюк О. М. Забезпечення захисту акціонерного товариства від спроб недружнього злиття-поглинання. *Збірник наукових праць ХНПУ ім. Г. С. Сковороди. Серія: Економіка*. 2015. № 15. С. 149-158.
2. Гуцалюк О. М. Постановка задачі оцінювання безпеки інтеграційного розвитку великомасштабних економіко-виробничих систем. *Бізнес Інформ*. 2016. № 9. С. 142-149.
3. Гуцалюк О. М. Розвиток державного регулювання економічних відносин у сфері банкрутства в Україні. *Вісник економічної науки України*. 2020. № 1 (38). С. 188-191. [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2020.1\(38\).188-191](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2020.1(38).188-191)
4. Гуцалюк О. М., Лозова Т. П., Скопцов К. В., Ксенофонтов Д. В. Економіко-цифрове моделювання реінжинірингу фінансової діяльності вітчизняних підприємств. *Вісник економічної науки України*. 2023. № 1 (44). С. 106-113. [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2023.1\(44\).106-113](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2023.1(44).106-113)
5. Гуцалюк О. М., Бондар Ю. А., Бойко О. В. Інноваційно-інтегрований розвиток монопрофільних виробничих структур транспортного ринку національної економіки. *Економічний вісник Донбасу*. 2024. № 3 (77). С. 13-20. [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2024-3\(77\)-13-20](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2024-3(77)-13-20)
6. Bagatska K., Blakytta H., Melnychuk O., Pashkuda T., Mishchenko A. The impact of budget financing on the municipal-owned enterprises performance: case of Kyiv city. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2023. Vol. 3. Iss. 50. P.116-126. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.3.50.2023.4060>
7. Berge D.M., Torsteinsen H. Corporatization in local government: Promoting cultural differentiation and hybridity? *Public Administration*. 2022. Vol. 100. Iss. 2. P. 273-290. <https://doi.org/10.1111/padm.12737>
8. OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises. OECD Publishing, Paris, 2024. 82 p. <https://doi.org/10.1787/18a24f43-en>
9. Peck J. Entrepreneurial urbanism: between uncommon sense and dull compulsion. *Geografiska Annaler. Series B, Human Geography*. 2014. Vol. 96. Iss. 4. P. 396-401. <https://doi.org/10.1111/geob.12061>
10. Wood A., Brock T. Urban Entrepreneurialism. *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*. Second Edition. 2015. P. 795-799. <https://doi.org/10.1016/B978-0-08-097086-8.74050-5>

Надійшла до редакції 24.12.2025

Прийнята до друку 10.02.2026

Опублікована 20.03.2026

REFERENCES

1. Hutsaliuk, O. M. (2015). Ensuring the protection of a joint-stock company from attempts at unfriendly mergers and acquisitions. *Zbirnyk naukovykh prats KhNPU imeni H. S. Skovorody. Seriya: Ekonomika*, 15, 149–158 [in Ukrainian].
2. Hutsaliuk, O. M. (2016). Statement of the problem of assessing the security of the integration development of large-scale economic and production systems. *Biznes Inform*, 9, 142–149 [in Ukrainian].
3. Hutsaliuk, O. M. (2020). Development of state regulation of economic relations in the field of bankruptcy in Ukraine. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, 1(38), 188–191. [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2020.1\(38\).188-191](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2020.1(38).188-191) [in Ukrainian].
4. Hutsaliuk, O. M., Lozova, T. P., Skoptsov, K. V., & Ksenofontov, D. V. (2023). Economic and digital modeling of reengineering of financial activities of domestic enterprises. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, 1(44), 106–113. [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2023.1\(44\).106-113](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2023.1(44).106-113) [in Ukrainian].
5. Hutsaliuk, O. M., Bondar, Iu. A., & Boyko, O. V. (2024). Innovative and integrated development of mono-profile production structures of the transport market of the national economy. *Ekonomichniy visnyk Donbasu*, 3(77), 13–20. [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2024-3\(77\)-13-20](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2024-3(77)-13-20) [in Ukrainian].
6. Bagatska, K., Blakytta, H., Melnychuk, O., Pashkuda, T., & Mishchenko, A. (2023). The impact of budget financing on the municipal-owned enterprises performance: case of Kyiv city. *Finansovo-kredytna diialnist: problemy teorii ta praktyky*, 3(50), 116–126. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.3.50.2023.4060> [in Ukrainian].
7. Berge, D. M., & Torsteinsen, H. (2022). Corporatization in local government: Promoting cultural differentiation and hybridity? *Public Administration*, 100(2), 273–290. <https://doi.org/10.1111/padm.12737>

8. OECD. (2024). *OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/18a24f43-en>.
9. Peck, J. (2014). Entrepreneurial urbanism: between uncommon sense and dull compulsion. *Geografiska Annaler. Series B, Human Geography*, 96(4), 396–401. <https://doi.org/10.1111/geob.12061>
10. Wood, A., & Brock, T. (2015). Urban Entrepreneurialism. *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*, 795–799. <https://doi.org/10.1016/B978-0-08-097086-8.74050-5>

Received: 24.12.2025

Accepted: 10.02.2026

Published: 20.03.2026

Малишко С. О. Місто як суб'єкт економічних і соціальних відносин в корпоративному середовищі

У статті досліджується місто як активний суб'єкт економічних і соціальних відносин у сучасному корпоративному середовищі. Обґрунтовано, що в умовах децентралізації, глобалізації та трансформації публічного управління міста перестають виступати виключно як адміністративно-територіальні одиниці та набувають ознак повноцінних економічних агентів, здатних формувати власні стратегії розвитку, управляти активами та залучати інвестиційні ресурси.

Розкрито сутність корпоративного середовища міста, яке поєднує механізми корпоративного управління, публічні інтереси громади та соціальну відповідальність міських інституцій. Особливу увагу приділено ролі муніципальних підприємств, публічно-приватного партнерства та корпоративізованих міських структур у забезпеченні сталого соціально-економічного розвитку. Доведено, що корпоративізація міського управління сприяє підвищенню ефективності використання ресурсів, прозорості прийняття рішень та формуванню нових форм соціального підприємництва.

Водночас акцентовано на ризиках надмірної комерціалізації міських функцій і необхідності збереження балансу між економічною доцільністю та соціальним призначенням міста. Зроблено висновок, що місто в корпоративному середовищі виступає багатовимірним суб'єктом, який інтегрує економічні, соціальні та управлінські функції, формуючи нову модель взаємодії між владою, бізнесом і громадою.

Ключові слова: місто, корпоративне середовище, корпоративізація, соціально-економічні відносини, муніципальне управління, соціальне підприємництво, публічні інтереси.

Malysenko S. The city as a subject of economic and social relations in the corporate environment

The article examines the city as an active subject of economic and social relations within the contemporary corporate environment. It substantiates that under conditions of decentralization, globalization, and the transformation of public governance, cities cease to function solely as administrative-territorial units and acquire the characteristics of full-fledged economic agents capable of shaping their own development strategies, managing assets, and attracting investment resources.

The essence of the city's corporate environment is revealed as a combination of corporate governance mechanisms, public interests of the community, and social responsibility of urban institutions. Particular attention is paid to the role of municipal enterprises, public-private partnerships, and corporatized urban structures in ensuring sustainable socio-economic development. It is proven that the corporatization of urban governance contributes to increased efficiency of resource utilization, transparency in decision-making, and the formation of new forms of social entrepreneurship.

At the same time, the risks of excessive commercialization of urban functions are emphasized, along with the need to maintain a balance between economic feasibility and the social mission of the city. It is concluded that the city in a corporate environment acts as a multidimensional subject that integrates economic, social, and governance functions, forming a new model of interaction between government, business, and the community.

Keywords: city, corporate environment, corporatization, economic and social relations, municipal governance, social entrepreneurship, public interests.

Валентина Вікторівна Височин,

старший викладач, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,

ORCID 0009-0008-9633-7666

e-mail: mandrivnyk_ch@ukr.net

ПЗВО «Східноєвропейський університет імені Пауфа Аблязова», м. Черкаси

ОСОБЛИВОСТІ ОЦІНКИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ТА БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВ ГАЛУЗІ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ

Вступ. Індустрія гостинності є однією з найбільш динамічних галузей сучасної економіки, що характеризується високим рівнем конкуренції, клієнтоорієнтованістю та постійною необхідністю адаптації до змін зовнішнього середовища. Умови глобалізації, цифровізації, трансформації споживчих уподобань, а також вплив кризових явищ зумовлюють потребу у вдосконаленні систем управління підприємствами готельно-ресторанного та туристичного бізнесу. За таких умов особливої актуальності набуває питання оцінки організаційної структури та бізнес-процесів підприємств галузі індустрії гостинності як ключових елементів забезпечення їх ефективного функціонування та сталого розвитку.

Організаційна структура визначає розподіл повноважень, відповідальності та взаємодію між підрозділами, тоді як бізнес-процеси відображають логіку створення та надання сервісного продукту споживачам. Недосконалість організаційної структури або неефективність бізнес-процесів призводять до зростання витрат, зниження якості обслуговування та втрати конкурентних позицій на ринку. Тому своєчасна та комплексна оцінка цих складових управління є важливим інструментом підвищення результативності діяльності підприємств індустрії гостинності.

Попри значну кількість наукових праць, присвячених проблемам управління підприємствами сфери послуг, питання оцінки організаційної структури та бізнес-процесів з урахуванням галузевої специфіки індустрії гостинності потребують подальшого наукового опрацювання. Це зумовлює необхідність розроблення та застосування адаптованих підходів і методів оцінювання, які б враховували сервісний характер діяльності, роль персоналу та орієнтацію на споживача.

Постановка проблеми та актуальність дослідження. Сучасний етап розвитку індустрії гостинності характеризується посиленням конкурентної боротьби, зростанням вимог споживачів до якості сервісу, а також активним впровадженням цифрових технологій у діяльність підприємств галузі. За таких умов ефективність управління готельно-ресторанними та туристичними підприємствами значною мірою визначається раціональністю організаційної структури та результативністю бізнес-про-

цесів, що забезпечують створення й надання сервісного продукту. Проте на практиці багато підприємств індустрії гостинності функціонують на основі застарілих організаційних структур і недостатньо формалізованих бізнес-процесів, що знижує рівень їх адаптивності та конкурентоспроможності.

Проблема полягає у відсутності універсального та водночас галузево адаптованого підходу до оцінки організаційної структури й бізнес-процесів підприємств індустрії гостинності. Традиційні методи оцінювання, які ефективно застосовуються у виробничих галузях, не завжди враховують специфіку сервісної діяльності, високий рівень взаємодії з клієнтом, сезонність попиту та значну роль людського фактора. У результаті управлінські рішення часто приймаються без достатнього аналітичного обґрунтування, що призводить до неефективного використання ресурсів і зниження якості обслуговування.

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю розроблення та застосування комплексних підходів до оцінки організаційної структури та бізнес-процесів підприємств індустрії гостинності, які б поєднували управлінські, процесні та клієнтоорієнтовані аспекти. Така оцінка дозволяє своєчасно виявляти «вузькі місця» в системі управління, підвищувати ефективність діяльності підприємств, забезпечувати гнучкість організаційних структур і сприяти їх сталому розвитку в умовах мінливого зовнішнього середовища.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання оцінки організаційної структури та бізнес-процесів підприємств сфери послуг активно висвітлюється в сучасній науковій літературі з менеджменту, економіки та сервісології. У працях вітчизняних і зарубіжних дослідників організаційну структуру розглядають як інструмент розподілу повноважень і відповідальності, що визначає швидкість прийняття управлінських рішень, рівень координації між підрозділами та здатність підприємства адаптуватися до змін ринкового середовища. У цьому контексті значна увага приділяється порівнянню ієрархічних, дивізіональних, матричних і процесно-орієнтованих структур, а також визначенню критеріїв їх ефективності (керованість, гнучкість, витратність управління, якість комунікацій).



Окремий напрям досліджень присвячений бізнес-процесному підходу та інструментам його реалізації. У наукових публікаціях доведено, що процесне управління сприяє підвищенню прозорості операційної діяльності, стандартизації сервісу та оптимізації ресурсів. Найчастіше для діагностики та удосконалення бізнес-процесів пропонують методи моделювання (BPMN, IDEF0), реінжиніринг (BPR), а також системи показників результативності (KPI) і збалансовану систему показників (BSC). Водночас підкреслюється, що для сфери гостинності важливо доповнювати процесні метрики показниками якості обслуговування та клієнтського досвіду (NPS, CSI, SERVQUAL), оскільки результат діяльності підприємства значною мірою визначається емоційною складовою сервісу та повторними зверненнями клієнтів.

У сучасних дослідженнях також простежується посилення уваги до цифрової трансформації як чинника зміни організаційних структур і бізнес-процесів. Автори аналізують вплив CRM-систем, PMS (у готелях), POS-систем (у ресторанах), онлайн-каналів бронювання, аналітики даних і автоматизації на ефективність управління. Наголошується, що цифрові рішення дають змогу зменшити витрати часу на операції, підвищити точність планування та забезпечити персоналізацію сервісу. Разом з тим підкреслюються ризики, пов'язані з нерівномірністю цифрової зрілості підприємств, кадровими дефіцитами та опором організаційним змінам.

Попри значний масив напрацювань, у науковій літературі зберігається дискусійність щодо адаптації універсальних методів оцінювання до специфіки індустрії гостинності. Недостатньо розробленими залишаються питання інтегрованої оцінки, яка б одночасно враховувала організаційну архітектуру підприємства, ефективність ключових бізнес-процесів і результати з позиції клієнтського досвіду. Додаткового дослідження потребує також формування практичних рекомендацій щодо вибору індикаторів оцінки з урахуванням сезонності, високої залежності від якості роботи персоналу та різної структури послуг у готельному, ресторанному й туристичному сегментах.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є дослідження особливостей оцінки організаційної структури та бізнес-процесів підприємств галузі індустрії гостинності з урахуванням специфіки їх сервісної діяльності та сучасних умов функціонування, а також обґрунтування підходів до підвищення ефективності їх управління.

Для досягнення поставленої мети у статті передбачається вирішення таких завдань: узагальнити підходи до оцінки організаційних структур управління та бізнес-процесів підприємств сфери послуг; визначити галузеві особливості індустрії гостинності, що впливають на формування та оцінювання організаційної структури і бізнес-процесів; проаналізувати основні методи та інструменти оцінки

ефективності організаційних структур і бізнес-процесів, придатні для застосування на підприємствах індустрії гостинності; обґрунтувати систему показників оцінки результативності управління з урахуванням клієнтоорієнтованості, якості сервісу та використання ресурсів; визначити напрями вдосконалення організаційної структури та бізнес-процесів підприємств індустрії гостинності з метою підвищення їх конкурентоспроможності та забезпечення сталого розвитку.

Реалізація поставлених завдань дозволить сформулювати комплексний підхід до оцінки організаційної структури та бізнес-процесів підприємств індустрії гостинності, орієнтований на практичне використання в управлінській діяльності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Оцінка організаційних структур управління та бізнес-процесів підприємств індустрії гостинності базується на поєднанні класичних управлінських підходів і сучасних сервісно-орієнтованих концепцій. З урахуванням галузевої специфіки – високого рівня взаємодії з клієнтами, сезонності попиту, домінування людського фактора та необхідності забезпечення стабільної якості сервісу – доцільним є застосування комплексного підходу до оцінювання.

Функціональний підхід передбачає аналіз структури управління за функціями та рівнями ієрархії. Оцінюються чіткість розподілу повноважень і відповідальності, ефективність координації між підрозділами, кількість управлінських рівнів та навантаження на керівників. Для підприємств індустрії гостинності цей підхід дозволяє виявити дублювання функцій та надмірну бюрократизацію, проте є обмеженим, оскільки недостатньо враховує процес створення сервісної цінності для клієнта.

Процесний підхід ґрунтується на ідентифікації, описі та аналізі бізнес-процесів, що формують сервісний продукт. Оцінювання здійснюється за показниками тривалості процесів, витрат ресурсів, рівня стандартизації та якості виконання операцій. У сфері гостинності процесний підхід є особливо важливим, оскільки дозволяє оптимізувати ланцюг обслуговування клієнта – від бронювання до завершення послуги – та підвищити прозорість управління.

Системний підхід розглядає організаційну структуру та бізнес-процеси як взаємопов'язані елементи єдиної системи управління. У межах цього підходу оцінюються узгодженість стратегічних цілей підприємства з організаційною архітектурою та операційною діяльністю. Для підприємств індустрії гостинності системний підхід дає змогу враховувати вплив зовнішнього середовища, зокрема ринкових, соціальних і технологічних чинників.

Клієнтоорієнтований підхід зосереджується на оцінці організаційної структури й бізнес-процесів з позиції споживача послуг. Основними критеріями є рівень задоволеності клієнтів, швидкість реагування на запити, персоналізація сервісу та якість комунікацій. У цьому контексті використовуються показ-

ники NPS, CSI, SERVQUAL, які доповнюють традиційні управлінські метрики.

Ресурсно-економічний підхід передбачає оцінку ефективності використання трудових, фінансових та інформаційних ресурсів. Для підприємств гостинності важливими є показники продуктивності праці, витратомісткості бізнес-процесів, співвідношення управлінських і операційних витрат, а також рентабельності сервісних операцій.

Цифрово-аналітичний підхід базується на використанні сучасних інформаційних систем (CRM, PMS, BPM, ERP) і аналітичних інструментів для моніторингу та оцінки діяльності. Він дозволяє здійснювати безперервний контроль ефективності організаційних структур і бізнес-процесів у режимі реального часу та швидко приймати управлінські рішення.

Узагальнення зазначених підходів свідчить, що найбільш ефективною для підприємств індустрії гостинності є інтегрована модель оцінки, яка поєднує функціональні, процесні, системні та клієнтоорієнтовані критерії з урахуванням цифрових інструментів управління. Саме такий підхід забезпечує комплексне бачення ефективності організаційної структури та бізнес-процесів і сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємств галузі.

Індустрія гостинності належить до сфери сервісної економіки та має низку специфічних характеристик, які істотно відрізняють її від виробничих галузей. Ці особливості визначають підходи до формування організаційної структури управління та критерії оцінювання бізнес-процесів підприємств галузі:

1. Високий рівень клієнтоорієнтованості.

Основною метою діяльності підприємств індустрії гостинності є задоволення індивідуальних потреб споживачів. Це зумовлює необхідність формування гнучких організаційних структур, орієнтованих на швидке прийняття рішень та безперервну взаємодію з клієнтом. У процесі оцінювання ефективності управління важливу роль відіграють показники задоволеності клієнтів, якості сервісу та рівня лояльності.

2. Невід'ємність процесу виробництва та споживання послуг.

У галузі гостинності послуга створюється і споживається одночасно, що ускладнює її стандартизацію та контроль якості. Це впливає на побудову бізнес-процесів, які мають бути чітко регламентованими, але водночас достатньо адаптивними. При оцінюванні бізнес-процесів особлива увага приділяється швидкості обслуговування, узгодженості дій персоналу та здатності реагувати на нестандартні ситуації.

3. Висока роль людського фактора.

Персонал є ключовим елементом створення сервісної цінності, що визначає якість обслуговування та імідж підприємства. Це зумовлює необхідність інтеграції HR-функцій у загальну організаційну структуру та включення показників продук-

тивності праці, компетентності й мотивації персоналу до системи оцінювання бізнес-процесів.

4. Сезонність та коливання попиту.

Попит на послуги гостинності часто має сезонний характер, що потребує гнучкого управління ресурсами та адаптивних організаційних структур. У процесі оцінювання ефективності бізнес-процесів враховуються показники завантаженості, рівень витрат у пікові та міжсезонні періоди, а також здатність підприємства швидко масштабувати свою діяльність.

5. Високий рівень операційної складності бізнес-процесів.

Підприємства індустрії гостинності поєднують значну кількість взаємопов'язаних процесів (бронювання, обслуговування, логістика, маркетинг, післясервісна підтримка). Це зумовлює необхідність процесно-орієнтованих організаційних структур і комплексних підходів до оцінки ефективності бізнес-процесів.

6. Значний вплив зовнішнього середовища.

Діяльність підприємств галузі істотно залежить від економічних, соціальних, політичних та епідеміологічних чинників. Це підвищує вимоги до гнучкості організаційної структури та стійкості бізнес-процесів. Оцінювання ефективності управління має враховувати рівень адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища.

7. Активна цифровізація сервісних процесів.

Використання цифрових платформ, CRM- і PMS-систем, онлайн-каналів бронювання трансформують організаційні структури та бізнес-процеси підприємств індустрії гостинності. Це потребує врахування цифрової зрілості підприємства та ефективності використання інформаційних технологій під час оцінювання управлінських рішень.

8. Неможливість накопичення послуг.

Послуги індустрії гостинності не можуть бути збережені або складовані (незаповнений номер чи вільний столик означає втрачений дохід). Це зумовлює необхідність побудови організаційних структур і бізнес-процесів, орієнтованих на максимальну завантаженість потужностей. В оцінюванні ефективності важливими стають показники використання ресурсів, коефіцієнт завантаженості та оперативність управлінських рішень.

9. Висока залежність від репутації та нематеріальних активів.

Імідж бренду, онлайн-репутація, рейтинги та відгуки клієнтів істотно впливають на попит. Це вимагає інтеграції функцій маркетингу, сервісу та комунікацій у загальну організаційну структуру. Під час оцінювання бізнес-процесів доцільно враховувати репутаційні показники, рівень онлайн-відгуків і якість зворотного зв'язку з клієнтами.

10. Високі вимоги до міжфункціональної координації.

Процес обслуговування клієнта вимагає тісної взаємодії між різними підрозділами (служба прийому, обслуговування номерів, кухня, маркетинг,

адміністрація). Це впливає на вибір організаційної структури (процесна, матрична, гібридна) та потребує оцінювання ефективності внутрішніх комунікацій і координаційних механізмів.

11. Варіативність формату підприємств галузі.

Індустрія гостинності охоплює різні формати бізнесу – від малих сімейних готелів і ресторанів до міжнародних мереж. Це ускладнює застосування універсальних моделей організаційної структури та стандартів оцінки бізнес-процесів. Відповідно, оцінювання має бути адаптивним до масштабів, типу підприємства та рівня стандартизації сервісу.

12. Високий рівень операційних ризиків.

Діяльність підприємств гостинності супроводжується підвищеними ризиками (санітарні, кадрові, фінансові, репутаційні). Це зумовлює необхідність включення елементів ризик-менеджменту до організаційної структури та врахування показників стійкості й надійності бізнес-процесів у системі оцінювання.

13. Регуляторні та стандартні обмеження.

Підприємства індустрії гостинності функціонують у межах жорстких нормативних вимог (санітарні норми, стандарти безпеки, сертифікація якості). Це впливає на формалізацію бізнес-процесів і структуру управління, а в процесі оцінювання потребує

врахування рівня відповідності нормативним стандартам.

14. Орієнтація на довгострокові відносини з клієнтами.

Повторні відвідування та лояльність клієнтів мають вирішальне значення для стабільності бізнесу. Це зумовлює інтеграцію CRM-функцій у організаційну структуру та необхідність оцінювання бізнес-процесів з позиції формування клієнтської цінності у довгостроковій перспективі.

Сукупність галузевих особливостей індустрії гостинності формує підвищені вимоги до гнучкості, клієнтоорієнтованості та процесної узгодженості організаційних структур управління. Відповідно, оцінювання організаційної структури й бізнес-процесів має здійснюватися з урахуванням не лише внутрішньої ефективності, а й якості сервісу, репутаційних чинників, цифрової зрілості та здатності підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Узагальнення зазначених галузевих особливостей свідчить, що оцінка організаційної структури та бізнес-процесів підприємств індустрії гостинності має здійснюватися з урахуванням сервісної специфіки діяльності, високої ролі персоналу, клієнтоорієнтованості та необхідності гнучкого реагування на зміни ринкового середовища.

Таблиця 1. Галузеві особливості індустрії гостинності та їх вплив на формування й оцінювання організаційної структури та бізнес-процесів

Галузева особливість	Вплив на організаційну структуру та бізнес-процеси	Основні показники оцінки
Високий рівень клієнтоорієнтованості	Формування гнучких структур управління, орієнтація процесів на потреби клієнта	Рівень задоволеності клієнтів (CSI), NPS, кількість повторних звернень
Невід'ємність виробництва та споживання послуг	Необхідність узгоджених і стандартизованих бізнес-процесів обслуговування	Швидкість обслуговування, кількість скарг, дотримання стандартів сервісу
Висока роль людського фактора	Інтеграція HR-функцій у структуру управління, підвищення ролі персоналу	Продуктивність праці, плинність кадрів, рівень навчання персоналу
Сезонність попиту	Гнучке управління персоналом і ресурсами, адаптація структури до навантажень	Коефіцієнт завантаженості, витрати на персонал у сезон/міжсезоння
Неможливість накопичення послуг	Орієнтація бізнес-процесів на максимальне використання потужностей	Рівень завантаженості номерів/столиків, втрачений дохід
Висока операційна складність	Потреба в процесно-орієнтованих або гібридних структурах управління	Тривалість бізнес-процесів, кількість операційних збоїв
Високі вимоги до міжфункціональної координації	Посилення горизонтальних зв'язків між підрозділами	Якість внутрішніх комунікацій, час узгодження рішень
Залежність від репутації та бренду	Інтеграція маркетингових і сервісних функцій у структуру	Онлайн-рейтинг, кількість позитивних/негативних відгуків
Цифровізація сервісних процесів	Трансформація бізнес-процесів і управлінських функцій	Рівень автоматизації, ефективність CRM/PMS
Вплив зовнішнього середовища та криз	Потреба в адаптивних і стійких структурах управління	Рівень стійкості бізнесу, швидкість відновлення діяльності
Регуляторні обмеження та стандарти	Формалізація процесів і контроль дотримання норм	Відповідність стандартам, кількість порушень
Орієнтація на довгострокові відносини з клієнтами	Побудова бізнес-процесів з акцентом на лояльність	Lifetime value клієнта, частота повторних візитів

Джерело: авторська розробка

Наведена табл. 1 підтверджує, що оцінка організаційної структури та бізнес-процесів підприємств індустрії гостинності повинна базуватися на комплексному врахуванні галузевих особливостей, що

поєднують управлінські, процесні, клієнтоорієнтовані та цифрові аспекти. Такий підхід забезпечує більш об'єктивну діагностику ефективності управ-

ління та формує підґрунтя для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Оцінка ефективності організаційних структур управління та бізнес-процесів підприємств індустрії гостинності є важливою складовою системи стратегічного й операційного управління. З огляду на сервісний характер діяльності, високу роль людського фактора та необхідність забезпечення стабільної якості обслуговування, доцільним є застосування комплексу методів, які поєднують управлінські, процесні, економічні та клієнтоорієнтовані інструменти:

Структурно-функціональний аналіз. Даний метод спрямований на оцінку побудови організаційної структури управління за рівнями ієрархії, функціональними підрозділами та розподілом повноважень. Основними індикаторами є кількість управлінських рівнів, співвідношення керівного та операційного персоналу, чіткість функціональних обов'язків. Для підприємств індустрії гостинності структурно-функціональний аналіз дозволяє виявити дублювання функцій і надмірну централізацію управління, що негативно впливає на швидкість прийняття рішень.

Процесне моделювання та аналіз (BPM, BPMN, IDEF0). Процесні методи передбачають ідентифікацію, опис і оптимізацію бізнес-процесів, пов'язаних із наданням послуг. Застосування BPMN-діаграм дозволяє візуалізувати ланцюг створення сервісної цінності та виявити «вузькі місця». Для підприємств гостинності ці інструменти є особливо ефективними при аналізі процесів бронювання, обслуговування клієнтів, роботи служби прийому та розміщення.

Реінжиніринг бізнес-процесів (BPR). Метод реінжинірингу спрямований на радикальне перепроектування ключових бізнес-процесів з метою досягнення суттєвого зростання ефективності. У галузі гостинності BPR застосовується переважно в умовах криз або масштабної цифрової трансформації. Недоліком методу є високі ризики та значні організаційні витрати, що потребує обережного використання.

Система ключових показників ефективності (KPI). KPI є одним з найбільш поширених інструментів оцінки ефективності організаційної структури та бізнес-процесів. Для підприємств індустрії гостинності доцільно поєднувати фінансові (дохід на номер, рентабельність), операційні (час обслуговування, завантаженість), кадрові (плинність персоналу) та клієнтські показники (CSI, NPS). Перевагою KPI є можливість кількісної оцінки результативності управління.

Збалансована система показників (Balanced Scorecard, BSC). BSC дозволяє оцінювати ефективність діяльності підприємства за чотирма перспективами: фінанси, клієнти, внутрішні бізнес-процеси, навчання та розвиток персоналу. Для підприємств індустрії гостинності цей інструмент є цінним,

оскільки інтегрує стратегічні цілі з операційною діяльністю та клієнтським досвідом.

Методи оцінки якості сервісу (SERVQUAL, CSI, NPS). Оцінка якості обслуговування є ключовою для галузі гостинності. Методи SERVQUAL дозволяють виміряти розрив між очікуваннями клієнтів і фактичним рівнем сервісу, тоді як CSI та NPS відображають рівень задоволеності та лояльності клієнтів. Ці інструменти доповнюють традиційні методи оцінки бізнес-процесів, орієнтуючи управління на клієнта.

Економіко-фінансові методи аналізу. Включають аналіз витрат, доходів, рентабельності та продуктивності праці. У готельно-ресторанному бізнесі широко застосовуються показники RevPAR, ADR, GOP, food cost, labor cost, які дозволяють оцінити ефективність бізнес-процесів і організаційної структури з фінансової точки зору.

Цифрові інструменти та аналітичні системи. CRM-, PMS-, ERP- та BPM-системи забезпечують автоматизований збір даних і моніторинг ефективності управління. Для підприємств індустрії гостинності вони дозволяють здійснювати оцінку бізнес-процесів у режимі реального часу, підвищувати прозорість управління та оперативність прийняття рішень.

Проведений аналіз свідчить, що найбільш ефективною для підприємств індустрії гостинності є комбінована система оцінки, яка поєднує структурно-функціональні, процесні, економічні та клієнтоорієнтовані методи з використанням сучасних цифрових інструментів. Такий підхід забезпечує всебічну оцінку організаційної структури й бізнес-процесів та створює основу для їх подальшого вдосконалення.

Результативність управління підприємствами індустрії гостинності доцільно оцінювати на основі комплексної системи показників, яка відображає не лише фінансові результати діяльності, а й рівень задоволеності клієнтів, якість сервісу та ефективність використання ресурсів. Такий підхід зумовлений сервісною природою галузі, високою роллю людського фактора та орієнтацією на формування довгострокових відносин зі споживачами.

Запропонована система показників базується на інтеграції клієнтоорієнтованих, процесних і ресурсно-економічних індикаторів, що дозволяє здійснювати всебічну оцінку результативності управлінських рішень:

1. Показники клієнтоорієнтованості.

Клієнтоорієнтованість є ключовим критерієм ефективності управління в індустрії гостинності, оскільки саме рівень задоволеності споживачів визначає повторні звернення, репутацію підприємства та його конкурентні позиції.

До основних показників належать:

- індекс задоволеності клієнтів (CSI) – відображає загальну оцінку сервісу;

- Net Promoter Score (NPS) – характеризує рівень лояльності клієнтів і готовність рекомендувати послугу;

- частка повторних клієнтів – свідчить про стабільність клієнтської бази;

- кількість та структура скарг – дозволяє оцінити проблемні зони сервісу.

Зазначені показники дають змогу оцінити, наскільки організаційна структура та бізнес-процеси відповідають очікуванням клієнтів.

2. Показники якості сервісу.

Якість сервісу є результатом ефективної взаємодії організаційної структури, бізнес-процесів і персоналу. Для її оцінки доцільно використовувати як кількісні, так і якісні показники.

Ключовими індикаторами є:

- рівень відповідності стандартам обслуговування;

- середній час обслуговування клієнта;

- показники SERVQUAL (надійність, чуйність, впевненість, емпатія, матеріальні елементи);

- оцінка якості роботи персоналу (за результатами внутрішнього та зовнішнього контролю).

Ці показники дозволяють оцінити ефективність бізнес-процесів безпосередньо у точці контакту з клієнтом.

3. Показники ефективності використання ресурсів.

Рациональне використання ресурсів є важливою умовою фінансової стійкості підприємств індустрії гостинності, особливо з урахуванням сезонності попиту та неможливості накопичення послуг.

Доцільно застосовувати такі показники:

- продуктивність праці персоналу;

- коефіцієнт завантаженості номерного фонду / посадкових місць;

- операційні витрати на одиницю послуги;

- рівень плинності кадрів;

- співвідношення управлінських і операційних витрат.

Ці індикатори дозволяють оцінити ефективність організаційної структури з позиції використання трудових, фінансових та матеріальних ресурсів.

Таблиця 2. Узагальнення системи показників оцінки результативності управління підприємствами індустрії гостинності

Напрямок оцінки	Група показників	Приклади показників
Клієнтоорієнтованість	Лояльність та задоволеність	CSI, NPS, повторні візити
Якість сервісу	Стандарти та швидкість обслуговування	SERVQUAL, час обслуговування
Використання ресурсів	Трудові та фінансові ресурси	Продуктивність праці, завантаженість
Організаційна ефективність	Управлінська результативність	Частка управлінських витрат

Джерело: авторська розробка

Запропонована система показників дозволяє здійснювати комплексну оцінку результативності управління підприємствами індустрії гостинності з урахуванням клієнтоорієнтованості, якості сервісу та ефективності використання ресурсів. Її застосування забезпечує об'єктивне обґрунтування управлінських рішень, підвищення якості сервісу та формування стійких конкурентних переваг підприємств галузі.

Підвищення конкурентоспроможності та забезпечення сталого розвитку підприємств індустрії гостинності потребує системного вдосконалення організаційної структури управління та бізнес-процесів з урахуванням сервісної специфіки галузі, цифрової трансформації та зростаючих вимог споживачів. У сучасних умовах доцільно виокремити такі важливі напрями вдосконалення:

1. Перехід до гнучких та процесно-орієнтованих організаційних структур.

Традиційні ієрархічні структури управління доцільно трансформувати у процесні або гібридні моделі, що забезпечують горизонтальну взаємодію між підрозділами та скорочують час прийняття рішень. Такий підхід сприяє підвищенню швидкості реагування на запити клієнтів і зміни ринкового середовища.

2. Оптимізація та стандартизація ключових бізнес-процесів.

Вдосконалення бізнес-процесів має здійснюватися на основі їх чіткого опису, регламентації та усунення дублювання функцій. Стандартизація процесів обслуговування клієнтів дозволяє забезпечити стабільну якість сервісу, знизити операційні витрати та підвищити керованість діяльності підприємства.

3. Посилення клієнтоорієнтованості управління.

Організаційна структура та бізнес-процеси мають бути побудовані з урахуванням повного клієнтського шляху (customer journey). Це передбачає інтеграцію функцій сервісу, маркетингу та управління взаємовідносинами з клієнтами, а також системне використання зворотного зв'язку для вдосконалення послуг.

4. Цифрова трансформація управлінських і сервісних процесів.

Активне впровадження CRM-, PMS-, BPM- та ERP-систем дозволяє автоматизувати бізнес-процеси, підвищити прозорість управління та забезпечити аналітичну підтримку прийняття рішень. Цифровізація сприяє зниженню витрат, підвищенню якості сервісу та адаптивності підприємств.

5. Розвиток людського капіталу та сервісної культури.

Підвищення ефективності організаційної структури неможливе без інвестицій у персонал. Доцільним є впровадження систем навчання, мотивації та оцінки результативності роботи персоналу, орієнтованих на сервісну якість і клієнтоорієнтованість.

6. Інтеграція принципів сталого розвитку (ESG).

Організаційна структура та бізнес-процеси мають враховувати екологічні, соціальні та управлінські аспекти діяльності. Оптимізація використання ресурсів, впровадження енергоощадних технологій, розвиток соціальної відповідальності та прозорості управління сприяють довгостроковій стійкості бізнесу.

7. Посилення антикризової та адаптивної складової управління.

В умовах нестабільності зовнішнього середовища доцільно впроваджувати елементи ризик-

менеджменту та сценарного планування. Гнучкі організаційні структури та адаптивні бізнес-процеси дозволяють підприємствам індустрії гостинності швидше відновлювати діяльність і зберігати конкурентні позиції.

Реалізація зазначених напрямів удосконалення забезпечує формування ефективної, клієнтоорієнтованої та гнучкої системи управління підприємствами індустрії гостинності. Це створює передумови для підвищення їх конкурентоспроможності, оптимізації використання ресурсів і досягнення сталого розвитку в довгостроковій перспективі.

Таблиця 3. Взаємозв'язок напрямів удосконалення організаційної структури і бізнес-процесів підприємств індустрії гостинності з KPI та очікуваними результатами

Напрямок удосконалення	Ключові KPI	Очікувані результати
Перехід до гнучких та процесно-орієнтованих організаційних структур	Час прийняття управлінських рішень; кількість управлінських рівнів; коефіцієнт координації підрозділів	Підвищення оперативності управління; скорочення бюрократії; зростання адаптивності підприємства
Оптимізація та стандартизація бізнес-процесів	Тривалість ключових бізнес-процесів; кількість операційних збоїв; витрати на одиницю послуги	Зниження операційних витрат; стабільна якість сервісу; підвищення прозорості процесів
Посилення клієнтоорієнтованості управління	CSI; NPS; частка повторних клієнтів; кількість скарг	Зростання лояльності клієнтів; покращення репутації; підвищення конкурентних переваг
Цифрова трансформація управління та сервісу	Рівень автоматизації процесів; частка онлайн-операцій; швидкість обробки даних	Підвищення ефективності управління; зменшення помилок; покращення аналітичної підтримки рішень
Розвиток людського капіталу та сервісної культури	Продуктивність праці; плинність персоналу; рівень задоволеності працівників	Покращення якості обслуговування; зниження кадрових ризиків; формування сервісної культури
Інтеграція принципів сталого розвитку (ESG)	Енергоефективність; рівень ресурсоспоживання; соціальні показники	Зменшення екологічного впливу; підвищення соціальної відповідальності; довгострокова стійкість
Посилення антикризової та адаптивної складової	Рівень фінансової стійкості; швидкість відновлення діяльності; диверсифікація доходів	Підвищення стійкості до криз; зменшення ризиків; збереження ринкових позицій

Джерело: авторська розробка

Запропонований зв'язок між напрямками вдосконалення, KPI та очікуваними результатами дозволяє інтегрувати стратегічні цілі підприємств індустрії гостинності з операційною діяльністю. Використання відповідних KPI забезпечує об'єктивне оцінювання результативності управління, сприяє підвищенню якості сервісу та ефективності використання ресурсів, а також формує підґрунтя для досягнення сталого розвитку.

Висновки. У статті досліджено особливості оцінки організаційної структури та бізнес-процесів підприємств галузі індустрії гостинності з урахуванням сучасних умов функціонування, зростаючих вимог споживачів і необхідності забезпечення сталого розвитку. Обґрунтовано, що ефективність управління в даній галузі значною мірою визначається раціональною побудовою організаційної структури, узгодженістю бізнес-процесів та рівнем клієнтоорієнтованості сервісної діяльності.

Встановлено, що галузева специфіка індустрії гостинності – висока роль людського фактора, невід'ємність виробництва і споживання послуг, сезонність попиту, залежність від репутаційних чинників і активна цифровізація – зумовлює необхідність адаптації традиційних підходів до оцінювання

організаційних структур і бізнес-процесів. Доведено, що застосування виключно фінансових або функціональних показників не забезпечує повної оцінки результативності управління підприємствами галузі.

У ході дослідження узагальнено основні методи та інструменти оцінки ефективності управління, серед яких структурно-функціональний і процесний аналіз, системи KPI, збалансована система показників, методи оцінки якості сервісу та сучасні цифрові аналітичні інструменти. Обґрунтовано доцільність їх комплексного використання з метою отримання об'єктивної інформації для прийняття управлінських рішень.

Запропоновано систему показників оцінки результативності управління, що поєднує індикатори клієнтоорієнтованості, якості сервісу та ефективності використання ресурсів. Доведено, що така система дозволяє оцінювати діяльність підприємств індустрії гостинності не лише з позицій економічної ефективності, а й з урахуванням довгострокової клієнтської цінності та стійкості бізнесу.

Визначено ключові напрями вдосконалення організаційної структури та бізнес-процесів підприємств індустрії гостинності, зокрема перехід до

гнучких процесно-орієнтованих структур, цифрову трансформацію управління, розвиток людського капіталу та інтеграцію принципів сталого розвитку. Обґрунтовано зв'язок зазначених напрямів з конкретними KPI та очікуваними результатами, що підтверджує їх практичну значущість.

Отримані результати мають прикладне значення та можуть бути використані в управлінській діяльності підприємств індустрії гостинності для підвищення їх конкурентоспроможності, ефективності використання ресурсів і забезпечення сталого розвитку в умовах мінливого зовнішнього середовища.

Перспективи подальших досліджень. Подальші наукові дослідження у сфері оцінки організаційної структури та бізнес-процесів підприємств індустрії гостинності доцільно спрямувати на поглиблення та конкретизацію запропонованих підходів з урахуванням динамічних змін зовнішнього середовища та процесів цифрової трансформації.

Перспективним є розроблення галузево-специфічних методик оцінювання для окремих сегментів

індустрії гостинності (готельного, ресторанного, туристичного бізнесу), що враховували б масштаби діяльності підприємств, рівень стандартизації сервісу та особливості клієнтського досвіду.

Окрему увагу доцільно приділити дослідженню впливу цифрових технологій (штучного інтелекту, big data, CRM- та PMS-систем) на трансформацію організаційних структур і бізнес-процесів, а також розробленню інструментів оцінки цифрової зрілості підприємств індустрії гостинності.

Актуальним напрямом подальших досліджень є інтеграція показників сталого розвитку (ESG) у систему оцінки результативності управління, зокрема з урахуванням екологічної ефективності, соціальної відповідальності та якості корпоративного управління.

Крім того, подальшого опрацювання потребує емпірична перевірка запропонованих систем показників і KPI на основі практичних даних підприємств індустрії гостинності, що дозволить підвищити обґрунтованість наукових висновків і практичну цінність рекомендацій.

ЛІТЕРАТУРА

1. Гуцалюк О. М., Зайченко В. В., Бондар Ю. А., Чень М. Динамічні процеси готельно-ресторанного і туристично-рекреаційного бізнесу в стратегічному розвитку національної економіки України. *Вісник економічної науки України*. 2024. № 2 (47). С. 43-49. [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2024.2\(47\).43-49](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2024.2(47).43-49)
2. Гуцалюк О. М., Бондар Ю. А., Ремзіна Н. А. Розвиток сучасних технологій провадження діяльності підприємств готельно-ресторанного та туристичного бізнесу. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2024. № 4 (89). С. 231-246. <https://doi.org/10.31375/2226-1915-2024-4-231-246>
3. Гуцалюк О. М., Бондар Ю. А., Бугасва М. В. Управління фінансово-інвестиційною діяльністю готельно-туристичних комплексів. *Маркетингові та організаційні механізми повоєнного розвитку галузі гостинності та туризму України: колективна монографія*. Харків: НТУ «ХПІ», 2025. С. 480-500.
4. Гуцалюк О. М., Бондар Ю. А., Зайченко В. В. Організаційні імперативи формування економічної безпеки корпоративно-інтегрованих підприємств та об'єднань в індустрії гостинності. *Стратегія відновлення деокупованих територій України: виклики постконфліктного розвитку та шляхи їх подолання: колективна монографія*. Івано-Франківськ: ХДУ, 2025. С. 566-581. <https://zenodo.org/records/15189585>
5. Луцьк В. В., Польова О. Л., Ставська Ю. В., Мостенська Т. Г. Управління бізнес-процесами в ГРС: навчальний посібник. Вінниця: ВНАУ, 2019. 331 с.
6. Матвійчук Л. Ю., Барський Ю. М., Лепкий М. І. Перспективи розвитку туризму в Україні та світі: управління, технології, моделі: колективна монографія. Видання дев'яте. Луцьк: ВІП Луцького НТУ, 2023. 388 с.
7. Миронова М. І., Миронов Ю. Б. Показники ефективності діяльності підприємств індустрії гостинності. *Матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. «Сучасні технології менеджменту, інформаційне, фінансове та облікове забезпечення розвитку економіки в умовах євроінтеграції»* (м. Черкаси, 16-17 квітня 2020 р.). Черкаси: Східноєвропейський університет економіки і менеджменту, 2020. С. 517-520.
8. Шулла Р. С., Попик М. М., Січка І. І. Підвищення ефективності управління бізнес-процесами на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу. *Вісник ОНУ імені І. І. Мечникова*. 2025. Т. 30. Вип. 1 (103). С. 67-73. <https://doi.org/10.32782/2304-0920/1-103-11>
9. Ятченко А. О. Особливості формування та оцінювання організаційної культури підприємства у сфері готельних послуг. *Ефективна економіка*. 2018. № 4. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2018/165.pdf
10. Hutsaliuk O. M., Bondar Iu. A., Zhurylo I. V., Dub V. V. Economic strategizing and integration management of hotel and restaurant business enterprises in the hospitality industry system. *Economic Herald of the Donbass*. 2024. № 4 (78). P. 82-90. [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2024-4\(78\)-82-90](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2024-4(78)-82-90)

Надійшла до редакції 19.12.2025

Прийнята до друку 30.01.2026

Опублікована 20.03.2026

REFERENCES

1. Hutsaliuk, O. M., Zaichenko V. V., Bondar Iu. A., & Chen M. (2024). Dynamic processes of hotel, restaurant and tourism and recreation business in the strategic development of the national economy of Ukraine. *Bulletin of Economic Science of Ukraine*, 2(47), 43-49. [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2024.2\(47\).43-49](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2024.2(47).43-49) [in Ukrainian].
2. Hutsaliuk, O. M., Bondar Iu. A., & Remzina, N. A. (2024). Development of modern technologies for the implementation of the activities of hotel, restaurant and tourism business enterprises. *Development of management methods and management in transport*, 4(89), 231-246. <https://doi.org/10.31375/2226-1915-2024-4-231-246> [in Ukrainian].

3. Hutsaliuk, O. M., Bondar Iu. A. & Bugayeva M. V. (2025). Management of financial and investment activities of hotel and tourist complexes. *Marketing and organizational mechanisms of post-war development of the hospitality and tourism industry of Ukraine* [Collective monograph]. Kharkiv: NTU «KhPI» [in Ukrainian].
4. Hutsaliuk, O. M., Bondar, Iu. A., & Zaichenko, V. V. (2025). Organizational imperatives of forming economic security of corporate-integrated enterprises and associations in the hospitality industry. *Strategy for the restoration of deoccupied territories of Ukraine: challenges of post-conflict development and ways to overcome them*: [Collective monograph]. Ivano-Frankivsk: KhDU. <https://zenodo.org/records/15189585> [in Ukrainian].
5. Lutsiak, V. V., Polyova, O. L., Stavskaya, Yu. V., & Mostenska, T. G. (2019). Business Process Management in GDS [Textbook]. Vinnytsia: VNAUp [in Ukrainian].
6. Matviychuk, L. Yu., Barsky, Yu. M., & Lepky, M. I. (2023). Prospects for the Development of Tourism in Ukraine and the World: Management, Technologies, Models [Collective Monograph]. Ninth Edition. Lutsk: VIP Lutsk NTU [in Ukrainian].
7. Mironova, M. I., & Mironov, Yu. B. (2020, April 16-17). Indicators of the Efficiency of Hospitality Industry Enterprises. *Materials of the All-Ukrainian Scientific and Practical Conference «Modern management technologies, information, financial and accounting support for economic development in the context of European integration»*, (pp. 517-520). Cherkasy: Eastern European University of Economics and Management [in Ukrainian].
8. Shulla, R. S., Popyk, M. M. & Sichka, I. I. (2025). Increasing the efficiency of business process management at hotel and restaurant enterprises. *Bulletin of I. I. Mechnikov ONU*, 30, 1 (103). pp. 67-73. <https://doi.org/10.32782/2304-0920/1-103-11> [in Ukrainian].
9. Yatchenko, A. O. (2018). Features of the formation and assessment of the organizational culture of an enterprise in the field of hotel services. *Effective economy*, 4. http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2018/165.pdf [in Ukrainian].
10. Hutsaliuk, O. M., Bondar, Iu. A., Zhurylo, I. V. & Dub V. V. (2024). Economic strategizing and integration management of hotel and restaurant business enterprises in the hospitality industry system. *Economic Herald of the Donbass*, 4 (78). 82-90. [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2024-4\(78\)-82-90](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2024-4(78)-82-90) [in Ukrainian].

Received: 19.12.2025

Accepted: 30.01.2026

Published: 20.03.2026

Височин В. В. Особливості оцінки організаційної структури та бізнес-процесів підприємств галузі індустрії гостинності

У статті досліджено особливості оцінки організаційної структури та бізнес-процесів підприємств галузі індустрії гостинності в умовах динамічного ринкового середовища та зростаючої конкуренції. Обґрунтовано, що ефективність функціонування готельних, ресторанних і туристичних підприємств значною мірою залежить від раціональної побудови організаційної структури управління та результативності бізнес-процесів, орієнтованих на створення якісного сервісного продукту. Проаналізовано специфічні риси організаційних структур підприємств індустрії гостинності, зокрема високий рівень клієнтоорієнтованості, сезонність діяльності, значну роль персоналу та необхідність швидкого реагування на зміни попиту.

У роботі розглянуто основні підходи до оцінки організаційних структур і бізнес-процесів, серед яких функціональний, процесний, системний та клієнтоорієнтований підходи. Визначено ключові показники оцінки ефективності, зокрема рівень узгодженості управлінських рішень, швидкість обслуговування клієнтів, витратомісткість процесів, гнучкість організаційної структури та якість комунікацій між підрозділами. Особливу увагу приділено застосуванню сучасних інструментів аналізу бізнес-процесів, таких як BPM, KPI, CRM-системи та цифрові платформи управління.

Зроблено висновок, що комплексна оцінка організаційної структури та бізнес-процесів дозволяє виявити «вузькі місця» в управлінні, підвищити ефективність використання ресурсів і сприяти сталому розвитку підприємств індустрії гостинності. Результати дослідження можуть бути використані в практичній діяльності підприємств галузі, а також у подальших наукових дослідженнях з проблем управління сервісними організаціями.

Ключові слова: індустрія гостинності, організаційна структура, бізнес-процеси, управління підприємством, оцінка ефективності, сервісна діяльність, клієнтоорієнтованість.

Vysochyn V. Peculiarities of assessing the organizational structure and business processes of hospitality industry enterprises

The article examines the features of assessing the organizational structure and business processes of enterprises in the hospitality industry under conditions of a dynamic market environment and increasing competition. It is substantiated that the efficiency of hotel, restaurant, and tourism enterprises largely depends on a rationally designed organizational management structure and the effectiveness of business processes aimed at creating a high-quality service product. The specific characteristics of organizational structures in the hospitality industry are analyzed, including a high level of customer orientation, seasonality of operations, the significant role of human resources, and the need for rapid response to changes in demand.

The paper considers the main approaches to evaluating organizational structures and business processes, including functional, process-based, system, and customer-oriented approaches. Key performance indicators for assessment are identified, such as the consistency of managerial decision-making, speed of customer service, cost intensity of processes, flexibility of the organizational structure, and the quality of communication between departments. Particular attention is paid to the application of modern tools for business process analysis, including BPM, KPI systems, CRM systems, and digital management platforms.

It is concluded that a comprehensive assessment of organizational structure and business processes makes it possible to identify management bottlenecks, increase the efficiency of resource utilization, and promote the sustainable development of hospitality enterprises. The results of the study can be used in the practical activities of industry enterprises as well as in further scientific research on the management of service organizations.

Keywords: hospitality industry, organizational structure, business processes, enterprise management, performance evaluation, service activity, customer orientation.

Олександр Миколайович Сущенко,*д-р екон. наук, професор,*

ORCID 0000-0001-6364-5656

e-mail: sushchenko@kneu.edu.ua

Навчально-науковий інститут бізнес-освіти імені Анатолія Поручника
Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана, м. Київ,

Центр дослідження довкілля імені Гельмгольца, м. Лейпциг, Німеччина

Ганна Ігорівна Куліш,*аспірантка,*

ORCID 0009-0005-8898-8037

e-mail: kylish.anya@gmail.com

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, м. Київ

СТАЛЕ ТА СТИЙКЕ ПОВОЄННЕ ВІДНОВЛЕННЯ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ

Вступ. Повоєнне відновлення України відбувається в умовах безпрецедентних масштабів руйнувань, соціальних втрат та екологічних збитків, спричинених повномасштабною війною. За оцінками міжнародних організацій, сукупні потреби у відновленні та реконструкції перевищують сотні мільярдів доларів США, охоплюючи інфраструктурні, соціальні, економічні та екологічні компоненти¹. У цих умовах відновлення громад виходить за межі простого відтворення зруйнованих об'єктів і набуває характеру комплексного процесу трансформації, спрямованого на підвищення стійкості територій і забезпечення довгострокового сталого розвитку.

Сучасні підходи до повоєнного відновлення дедалі частіше ґрунтуються на концепції стійкості (resilience), яка передбачає здатність громад не лише відновлювати функціонування після шоків, а й адаптуватися до нових умов та розвиватися з урахуванням майбутніх ризиків² [1]. У цьому контексті ключового значення набувають підходи building back better та building forward better, що акцентують увагу на зменшенні вразливостей, трансформації соціально-економічних систем і посиленні управління ризиками в довгостроковій перспективі^{3,4}.

Для українських громад, які зазнали значних руйнувань і демографічних змін, питання стійкого та сталого повоєнного відновлення є критично важ-

ливим. Війна спричинила не лише фізичні руйнування, а й глибокі соціальні трансформації, зокрема зростання кількості внутрішньо переміщених осіб, загострення проблем доступу до житла та базових послуг, а також деградацію природного середовища^{5,6}. У зв'язку з цим відновлення громад має враховувати екологічні обмеження, соціальну інклюзивність і потреби вразливих груп населення, поєднуючи інфраструктурну відбудову з модернізацією та підвищенням якості життя.

Важливою складовою сучасних підходів до повоєнного відновлення є інтеграція екологічних, соціальних та управлінських (ESG) аспектів. Застосування принципів сталого розвитку дозволяє узгодити відновлювальні заходи з довгостроковими кліматичними та екологічними цілями, а також створює передумови для залучення сталого фінансування⁷ [6]. У цьому контексті особливого значення набуває Таксономія ЄС для сталих видів діяльності, яка визначає критерії екологічної сталості та впроваджує принцип Do No Significant Harm як обов'язкову умову реалізації відновлювальних проєктів⁸.

Окрему роль у процесі повоєнного відновлення громад відіграють цифровізація та інноваційні технології, які забезпечують прозорість, ефективність і підзвітність відновлювальних процесів. Досвід України свідчить, що цифрові платформи публічних

¹ Ukraine: Third rapid damage and needs assessment (RDNA3). *World Bank*, 2024. URL: <https://documents.worldbank.org>

² Designing a climate resilience classification framework: To facilitate investment in climate resilience through capital markets. *United Nations Office for Disaster Risk Reduction*, 2023

³ Building back better in post-disaster recovery. *Global Facility for Disaster Reduction and Recovery*, *World Bank*, 2017.

⁴ It is time to build forward together. *United Nations*, 2021.

⁵ Ukraine: Humanitarian needs and response overview. *United Nations Office for the Coordination of Humanitarian Affairs. ReliefWeb*, 2024. URL: <https://reliefweb.int>

⁶ Assessment of social and humanitarian consequences of the war in Ukraine. *Ministry for Reintegration of the Temporarily Occupied Territories of Ukraine*, 2024. URL: <https://www.minre.gov.ua>

⁷ Who cares wins: Connecting financial markets to a changing world. *UNEP Finance Initiative. United Nations*, 2005.

⁸ Regulation (EU) 2020/852 of the European Parliament and of the Council of 18 June 2020 on the establishment of a framework to facilitate sustainable investment, and amending Regulation (EU) 2019/2088. *European Union*, 2020. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2020/852/oj>



послуг і системи управління відновленням можуть суттєво підвищити інституційну спроможність громад та сприяти більш інклюзивному й стійкому розвитку.

Таким чином, дослідження стійкого та сталого повоєнного відновлення громад є надзвичайно актуальним як з наукової, так і з практичної точки зору, оскільки дозволяє сформувати цілісне бачення відновлення як процесу трансформації, що поєднує відбудову, підвищення стійкості та орієнтацію на довгостроковий розвиток відповідно до європейських і глобальних підходів.

Аналіз останніх досліджень та публікацій.

Проблематика стійкого та сталого повоєнного відновлення громад активно досліджується у сучасній науковій і прикладній літературі у зв'язку зі зростанням кількості збройних конфліктів, кліматичних ризиків і комплексних соціально-економічних втрат. Дослідники дедалі частіше розглядають відновлення не як короткостроковий процес відбудови, а як довгострокову трансформацію територій, спрямовану на підвищення стійкості громад, зменшення вразливостей та забезпечення сталого розвитку¹ [1].

Значний внесок у формування теоретичних засад повоєнного відновлення зроблено в роботах, присвячених концепції *resilience* та підходу *building back better*. Зокрема, у дослідженнях² наголошується, що ефективне відновлення має поєднувати фізичну відбудову з інституційними реформами, соціальною інклюзією та екологічною відповідальністю. Подальший розвиток цих ідей відображено в концепції *building forward better*, яка акцентує увагу на необхідності трансформаційних змін, орієнтованих на управління майбутніми ризиками та адаптацію до нових соціально-економічних реалій³.

Окремий напрям досліджень присвячено ролі екологічних, соціальних та управлінських (ESG) чинників у процесах повоєнного відновлення. Наукові та аналітичні роботи підкреслюють, що інтеграція принципів сталого розвитку дозволяє узгодити відновлення з кліматичними цілями, зменшити негативний вплив на довкілля та підвищити соціальну згуртованість громад [5]. У цьому контексті Таксономія ЄС для сталих видів діяльності розглядається як один із найбільш комплексних інструментів відбору проєктів, здатних забезпечити екологічну сталість і відповідність принципу *Do No Significant Harm*⁴.

Значну увагу в сучасних дослідженнях приділено територіальному та міському виміру відновлення. Роботи, присвячені розвитку міст і громад у постконфліктний період, акцентують на важливості

децентралізації, просторового планування, відновлення критичної інфраструктури та залучення місцевих стейкхолдерів до прийняття рішень [5]. Автори підкреслюють, що саме громади виступають ключовими осередками формування стійкості, оскільки на місцевому рівні відбувається поєднання соціальних, економічних і екологічних процесів.

Водночас, попри значний масив досліджень, низка аспектів залишається недостатньо опрацьованою. Зокрема, потребують подальшого вивчення питання узгодження різнорівневих планів відновлення, подолання фрагментованості відновлювальних ініціатив, інтеграції цифрових інструментів у процеси управління відновленням, а також практичної імплементації принципів ESG і Таксономії ЄС на рівні громад. Особливої актуальності ці питання набувають у контексті повоєнного відновлення українських громад, що функціонують в умовах тривалих безпекових, соціальних та екологічних викликів.

Постановка завдання. Дослідження спрямоване на аналіз сучасних підходів та інструментів стійкого й сталого повоєнного відновлення громад в умовах масштабних соціальних, економічних та екологічних викликів, спричинених збройним конфліктом. Особлива увага приділяється формуванню здатності громад відновлювати та трансформувати свої функції з урахуванням довгострокових ризиків, забезпечувати соціальну згуртованість, екологічну відповідальність і відповідність принципам сталого розвитку.

Метою статті є узагальнення та систематизація теоретичних і прикладних підходів до повоєнного відновлення громад, а також обґрунтування рекомендацій щодо підвищення їхньої стійкості на основі інтеграції екологічних, соціальних та управлінських (ESG) аспектів, принципів *building back better* і *building forward better*, а також європейських стандартів сталого розвитку.

Для досягнення поставленої мети у статті передбачено вирішення таких завдань:

1. Проаналізувати наукові публікації та аналітичні дослідження, присвячені стійкому та сталому повоєнному відновленню громад, з урахуванням сучасних реалій і викликів, характерних для України.

2. Визначити ключові чинники, що впливають на стійкість громад у процесі повоєнного відновлення, зокрема соціальні, екологічні, інституційні та просторові аспекти.

3. Дослідити основні підходи до формування стійкості громад, включно з концепцією *resilience*,

¹ Designing a climate resilience classification framework: To facilitate investment in climate resilience through capital markets. United Nations Office for Disaster Risk Reduction, 2023.

² Building back better in post-disaster recovery. *Global Facility for Disaster Reduction and Recovery*, World Bank, 2017

³ It is time to build forward together. *United Nations*, 2021.

⁴ Regulation (EU) 2020/852 of the European Parliament and of the Council of 18 June 2020 on the establishment of a framework to facilitate sustainable investment, and amending Regulation (EU) 2019/2088. *European Union*, 2020. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2020/852/oj>

принципами building back better та building forward better, а також інтеграцією ESG-компонентів.

4. Обґрунтувати практичні рекомендації щодо підвищення ефективності та узгодженості процесів повоєнного відновлення громад, зокрема шляхом застосування принципів сталого розвитку, цифрових інструментів і механізмів залучення сталого фінансування.

Результати. У результаті проведеного дослідження було проаналізовано 32 національні та міжнародні плани і стратегічні документи, спрямовані на повоєнне відновлення України та її територіальних громад. До вибірки увійшли документи, підготовлені органами державної влади, міжнародними організаціями, фінансовими інституціями розвитку, аналітичними центрами та експертними групами,

що дозволило забезпечити репрезентативність аналізу та охопити різні підходи до відновлення.

Аналіз показав, що сучасні підходи до повоєнного відновлення громад дедалі більше зміщуються від вузького фокусу на фізичну відбудову до комплексного бачення відновлення як довгострокового процесу трансформації, спрямованого на підвищення стійкості та забезпечення сталого розвитку. У більшості проаналізованих документів відновлення розглядається як поєднання інфраструктурних, соціальних, екологічних та інституційних заходів, що відповідає концепції стійкості (resilience) та сучасним підходам до територіального розвитку. Узагальнена логіка формування стійкості громад у процесі повоєнного відновлення відображена на рис. 1.

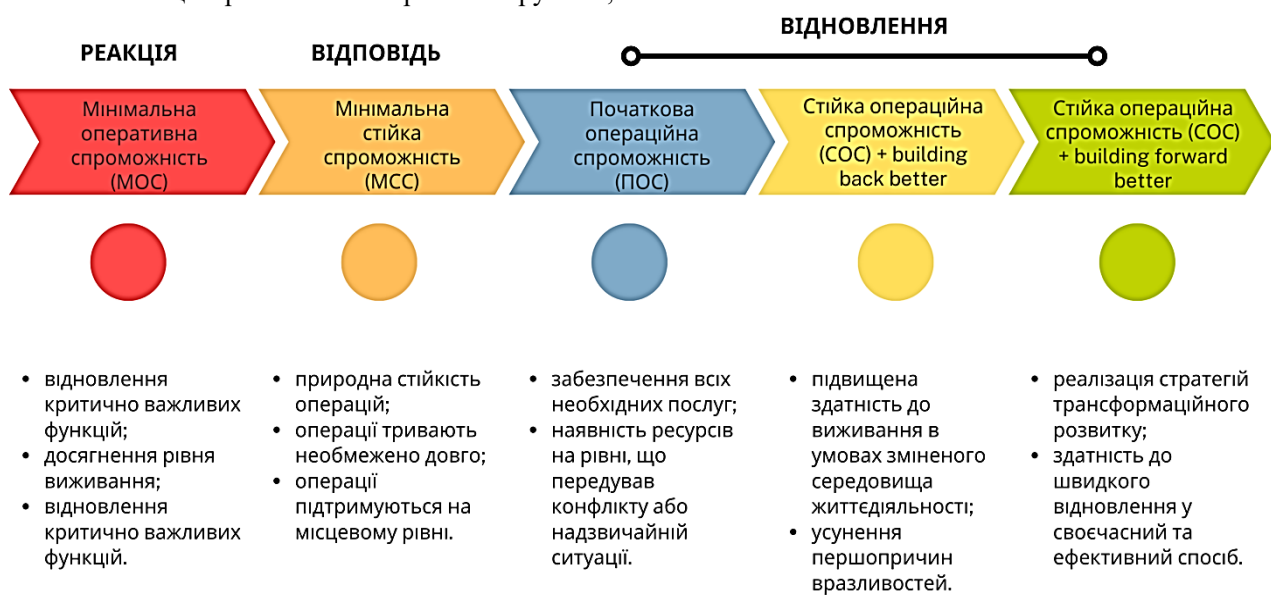


Рис. 1. Рівні результатів відновлення та стійкості громад

Джерело: адаптовано авторами за [3, Building back better in post-disaster recovery. Global Facility for Disaster Reduction and Recovery, World Bank, 2017; Designing a climate resilience classification framework: To facilitate investment in climate resilience through capital markets. United Nations Office for Disaster Risk Reduction, 2023]

Структурний аналіз засвідчив, що проаналізовані плани мають подібну логіку побудови та, як правило, включають такі основні блоки: оцінку збитків і потреб, визначення стратегічних пріоритетів відновлення, перелік секторних заходів, фінансові механізми реалізації та інституційні аспекти управління. Водночас глибина опрацювання окремих компонентів суттєво відрізняється. Зокрема, понад 80% планів детально опрацьовують питання відбудови та підвищення стійкості критичної інфраструктури, тоді як соціальні аспекти – житло, зайнятість, інтеграція внутрішньо переміщених осіб і ветеранів – системно представлені приблизно у 60% документів. Екологічні компоненти, включно з відновленням екосистем, управлінням відходами та елементами циркулярної економіки, комплексно інтегровані менш ніж у 40% проаналізованих планів, що свід-

чить про збереження інфраструктурного перекосу у підходах до відновлення.

З позиції концептуального підходу встановлено, що близько 65% проаналізованих планів орієнтовані на логіку building back better, зосереджену на зменшенні вразливостей і відновленні функціональності після руйнувань. Водночас приблизно 22% документів прямо або опосередковано використовують підхід building forward better, розглядаючи повоєнне відновлення як можливість для глибших соціально-економічних та екологічних трансформацій. Порівняльна характеристика цих підходів наведена в табл. 1. Решта планів обмежуються заходами з відновлення мінімальної або початкової функціональної спроможності громад без чітко вираженого трансформаційного компонента.

Таблиця 1. Ключові характеристики підходів Building Back Better та Building Forward Better

Критерій	Building Back Better (BBB)	Building Forward Better (BFB)
Основна мета	Зменшення вразливості після руйнувань	Управління майбутніми ризиками
Фокус	Відновлення та стабілізація	Трансформація та адаптація
Часовий горизонт	Середньостроковий	Довгостроковий
Характер змін	Поступові	Структурні
Роль інновацій	Допоміжна	Центральна
Очікуваний результат	Підвищення стійкості	Сталий розвиток

Джерело: адаптовано авторами за [Building back better in post-disaster recovery. Global Facility for Disaster Reduction and Recovery, World Bank, 2017; It is time to build forward together. United Nations, 2021]

Подальший аналіз показав, що повоєнне відновлення громад може бути спрямоване на досягнення різних рівнів функціональної спроможності – від базового відновлення ключових послуг до формування стійкої операційної спроможності, здатної забезпечувати адаптацію до майбутніх соціальних, економічних та екологічних викликів. Такий підхід дозволяє оцінювати ефективність відновлення не лише з точки зору кількості відбудованих об'єктів, а й за здатністю громад функціонувати та розвиватися в довгостроковій перспективі, що відображено на рис. 2.



Рис. 2. Основні характеристики планів повоєнного відновлення на місцевому рівні

Джерело: побудовано авторами

Окрему увагу приділено оцінці узгодженості планів повоєнного відновлення з Таксономією ЄС для сталих видів діяльності. Аналіз показав, що цілі, пов'язані з пом'якшенням змін клімату, присутні у більшості документів, тоді як принцип Do No Significant Harm та напрями, пов'язані з циркулярною економікою і відновленням біорізноманіття, залишаються недостатньо врахованими. Лише три з 32 проаналізованих планів демонструють комплексне охоплення екологічних цілей Таксономії ЄС, що вказує на значний потенціал для підвищення якості стратегічного планування повоєнного відновлення та його узгодження з європейськими стандартами сталого розвитку.

Узагальнюючи, результати дослідження свідчать про поступовий перехід від реактивних заходів з відбудови до більш комплексних підходів, орієнтованих на формування стійких громад. Водночас збереження фрагментованості відновлювальних ініціатив і недостатня інтеграція соціальних та екологічних компонентів обмежують трансформаційний потенціал повоєнного відновлення, що потребує подальшого вдосконалення методологічних і практичних підходів.

Висновки. У результаті проведеного дослідження встановлено, що стійке та стале повоєнне відновлення громад є складним багатовимірним процесом, який виходить за межі фізичної відбудови зруйнованої інфраструктури та потребує системного підходу, орієнтованого на довгострокову трансформацію територій. Аналіз сучасних наукових досліджень і стратегічних документів показав, що ефективне відновлення громад має ґрунтуватися на концепції стійкості (resilience) та принципах building back better і building forward better, які дозволяють не лише зменшувати вразливості, а й підвищувати

здатність громад адаптуватися до майбутніх соціальних, економічних та екологічних ризиків.

Визначено, що ключовими викликами повоєнного відновлення громад є масштабні руйнування критичної інфраструктури, демографічні зміни, зростання соціальної нерівності, деградація довкілля, інституційні обмеження та фрагментованість відновлювальних ініціатив. За таких умов особливого значення набуває інтеграція екологічних, соціальних та управлінських (ESG) аспектів у процеси планування і реалізації відновлення, що забезпечує узгодженість короткострокових заходів з довгостроковими цілями сталого розвитку.

Дослідження показало, що застосування європейських підходів до сталого відновлення, зокрема Таксономії ЄС та принципу Do No Significant Harm, створює методологічне підґрунтя для відбору та реалізації відновлювальних проєктів, здатних поєднувати підвищення стійкості громад із мінімізацією негативного впливу на довкілля. Важливу роль у цьому процесі відіграють цифрові інструменти, інноваційні технології та механізми прозорого управління, які сприяють підвищенню ефективності, підзвітності та інклюзивності повоєнного відновлення на місцевому рівні.

Запропоновані у статті підходи та рекомендації можуть бути використані органами місцевого самоврядування, органами державної влади, міжнародними партнерами та іншими стейкхолдерами при розробці та впровадженні стратегій повоєнного відновлення громад. Подальші наукові дослідження доцільно зосередити на питаннях практичної імплементації принципів стійкості та сталого розвитку на рівні громад, узгодження багаторівневих програм відновлення, а також оцінювання довгострокових соціально-економічних і екологічних ефектів реалізованих відновлювальних заходів.

ЛІТЕРАТУРА

1. Briguglio L., Cordina G., Farrugia N., Vella S. Economic vulnerability and resilience: Concepts and measurements. *Oxford Development Studies*, 2009. Vol. 37 (3). P. 229–247. <https://doi.org/10.1080/13600810903089893>
2. Issue paper on shared resilience solutions for pandemic risks. *European Insurance and Occupational Pensions Authority*, 2020. URL: https://www.eiopa.europa.eu/document/download/673a7906-c233-4bd4-8947-0c35c6c62443_en?filename=Issues%20Paper%20on%20shared%20resilience%20solutions%20for%20pandemic%20risk.pdf
3. Hay A. H., Karney B., Martyn N. Reconstructing infrastructure for resilient essential services during and following protracted conflict: A conceptual framework. *International Review of the Red Cross*. 2019. Vol. 101 (912). P. 1001–1029. <https://doi.org/10.1017/S1816383120000053>
4. International Climate Initiative. Building forward better: Risk governance. *Federal Ministry for Economic Affairs and Energy*, 2020. URL: <https://www.bundeswirtschaftsministerium.de/Redaktion/EN/Dossier/international-climate-policy.html>
5. Thriving: Making cities green, resilient, and inclusive in a changing climate / Mukim M., Roberts M. (Eds.). *World Bank*, 2023. <https://doi.org/10.1596/978-1-4648-1935-3>
6. Developing sustainable finance definitions and taxonomies. OECD Publishing, 2020. <https://doi.org/10.1787/134a2dbe-en>

Надійшла до редакції 20.01.2026

Прийнята до друку 24.02.2026

Опублікована 20.03.2026

REFERENCES

1. Briguglio, L., Cordina, G., Farrugia, N., & Vella, S. (2009). Economic vulnerability and resilience: Concepts and measurements. *Oxford Development Studies*, 37(3), 229–247. <https://doi.org/10.1080/13600810903089893>
2. Issue paper on shared resilience solutions for pandemic risks. *European Insurance and Occupational Pensions Authority*, 2020. https://www.eiopa.europa.eu/document/download/673a7906-c233-4bd4-8947-0c35c6c62443_en?filename=Issues%20Paper%20on%20shared%20resilience%20solutions%20for%20pandemic%20risk.pdf

3. Hay, A. H., Karney, B., & Martyn, N. (2019). Reconstructing infrastructure for resilient essential services during and following protracted conflict: A conceptual framework. *International Review of the Red Cross*, 101(912), 1001–1029. <https://doi.org/10.1017/S1816383120000053>

4. International Climate Initiative. Building forward better: Risk governance. *Federal Ministry for Economic Affairs and Energy*, 2020. <https://www.bundeswirtschaftsministerium.de/Redaktion/EN/Dossier/international-climate-policy.html>

5. Mukim, M., & Roberts, M. (Eds.). (2023). Thriving: Making cities green, resilient, and inclusive in a changing climate. *World Bank*. <https://doi.org/10.1596/978-1-4648-1935-3>

6. OECD. (2020). Developing sustainable finance definitions and taxonomies. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/134a2dbe-en>

Received: 20.01.2026

Accepted: 24.02.2026

Published: 20.03.2026

Сущенко О. М., Куліш Г. І. Стале та стійке повоєнне відновлення на місцевому рівні

У статті досліджено підходи до стійкого та сталого повоєнного відновлення громад в умовах масштабних соціальних, економічних та екологічних втрат. Теоретичною основою дослідження є концепція стійкості (resilience), а також підходи building back better і building forward better, які розглядають відновлення як можливість не лише відтворення втрачених функцій, а й трансформаційного розвитку територій. Основну увагу зосереджено на відновленні громад як комплексних соціально-економічних систем, здатних протистояти майбутнім ризикам і забезпечувати довгостроковий розвиток на засадах сталості.

На основі аналізу національних і міжнародних планів відновлення України визначено, що переважна більшість ініціатив орієнтована на формування стійкої операційної спроможності громад через інтеграцію екологічних, соціальних та управлінських (ESG) компонентів. Виявлено, що фрагментованість відновлювальних заходів знижує їхню ефективність та обумовлює потребу у створенні цілісної рамки сталого відновлення, узгодженої з принципами сталого розвитку, європейськими стандартами та Таксономією ЄС, зокрема принципом Do No Significant Harm.

Обґрунтовано роль цифровізації, сталих технологій, інноваційних фінансових інструментів і багаторівневої взаємодії стейкхолдерів у підвищенні стійкості громад. Практичні результати дослідження можуть бути використані при розробці стратегій повоєнного відновлення громад, програм територіального розвитку та механізмів залучення сталого фінансування.

Ключові слова: стійке відновлення, сталий розвиток, повоєнне відновлення, громади, стійкість (resilience), building back better, building forward better, ESG, стійка та стала відбудова, цифровізація.

Sushchenko O., Kulish H. Sustainable and resilient post-war recovery on the local level

The article explores contemporary approaches to sustainable and resilient post-war recovery of communities in the context of large-scale social, economic, and environmental destruction caused by armed conflict. The study conceptualizes recovery not merely as the reconstruction of damaged infrastructure, but as a long-term transformation process aimed at enhancing the resilience of communities to future shocks and ensuring sustainable development. Particular attention is paid to the integration of environmental, social, and governance (ESG) dimensions, as well as to the application of the building back better and building forward better principles in post-war recovery strategies.

Based on the analysis of international frameworks, recovery plans, and recent academic literature, the paper identifies key factors influencing community resilience, including infrastructure damage, demographic shifts, environmental degradation, institutional capacity, digitalization, and access to sustainable finance. The study highlights the importance of coordinated, multi-level recovery approaches that address fragmentation of initiatives and align local recovery efforts with national and European sustainability standards, including the EU Taxonomy and the Do No Significant Harm principle.

Special emphasis is placed on the role of digital solutions, sustainable technologies, and inclusive governance mechanisms in improving transparency, efficiency, and long-term viability of recovery processes at the community level. The practical recommendations proposed in the article may support policymakers, local authorities, and development partners in designing and implementing coherent strategies for sustainable and resilient post-war recovery of communities. The findings of the study can be used in further academic research and applied practice related to post-conflict recovery and territorial development.

Keywords: sustainable recovery, resilient communities, post-war recovery, resilience, sustainable development, building back better, building forward better, ESG, digitalization, territorial development.

Олексій Миколайович Гуцалюк,

академік АЕН України, д-р екон. наук, професор,

ORCID 0000-0002-6541-4912

e-mail: alex-g.88@ukr.net

ПЗВО «Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова», м. Черкаси

Юлія Анатоліївна Бондар,

канд. екон. наук, доцент,

ORCID 0000-0003-2269-6208

e-mail: cooperjulia@ukr.net

Центральноукраїнський державний університет імені Володимира Винниченка, м. Кропивницький

Алла Сергіївна Наволокіна,

член-кор. АЕН України, канд. екон. наук, доцент,

ORCID 0000-0003-1711-6002

e-mail: allanavolokina@ieu.edu.ua;

Оксана Миколаївна Пузік,

старший викладач,

ORCID 0009-0003-1254-3811

e-mail: kseniiapuzik@ieu.edu.ua

Міжнародний європейський університет, м. Київ

ЕКОНОМІЧНА ПОЛІТИКА ПРОСТОРОВОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ: КОРПОРАТИВІЗАЦІЯ МІСЬКИХ СИСТЕМ ЯК ІНСТРУМЕНТ СМАРТ-СПЕЦІАЛІЗАЦІЇ В СТРАТЕГІЧНОМУ ПЛАНУВАННІ, МАРКЕТИНГУ ТА УПРАВЛІННІ

Постановка проблеми. У сучасних умовах посилення просторової диференціації соціально-економічного розвитку територій загострюється проблема формування результативної економічної політики, здатної забезпечити збалансований розвиток міст і регіонів. Нерівномірність розміщення виробничого, інноваційного та людського потенціалу, фрагментарність управлінських рішень, обмеженість фінансових ресурсів і низький рівень координації між суб'єктами розвитку зумовлюють неефективне використання просторових переваг територій. У таких умовах традиційні інструменти просторової політики часто не забезпечують досягнення довгострокових цілей економічного зростання та підвищення конкурентоспроможності міських систем.

Особливої актуальності набуває проблема інтеграції підходів смарт-спеціалізації у систему управління просторовим розвитком, оскільки її практична реалізація вимагає не лише стратегічного бачення, а й дієвих інституційних механізмів. Наявний розрив між стратегічним плануванням і фактичними результатами реалізації стратегій смарт-спеціалізації значною мірою пояснюється слабкою взаємодією між органами місцевої влади, бізнесом, науково-освітнім сектором та громадськістю, а також недостатньою спроможністю міських систем до акумуляції та ефективного управління ресурсами розвитку.

У цьому контексті корпоративізація міських систем постає як складна наукова та практична проблема, що потребує ґрунтовного дослідження. З одного боку, вона розглядається як потенційний інструмент підвищення ефективності управління

міськими активами, залучення інвестицій і впровадження інноваційних проєктів. З іншого боку, відсутність чітких методологічних підходів, нормативного забезпечення та адаптованих моделей корпоративного управління у сфері просторового розвитку створює ризики формалізації цього процесу й обмежує його вплив на досягнення цілей смарт-спеціалізації.

Тому, актуальність дослідження зумовлена необхідністю наукового обґрунтування корпоративізації міських систем як інструменту економічної політики просторового розвитку територій, що дозволить підвищити узгодженість стратегічних і управлінських рішень, забезпечити ефективне використання унікального потенціалу територій та сприяти сталому й інноваційному розвитку міст і регіонів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика економічної політики просторового розвитку територій, смарт-спеціалізації та трансформації міських систем упродовж останніх років перебуває у фокусі наукових досліджень як вітчизняних, так і зарубіжних учених. Актуальність цих питань зумовлена посиленням ролі територіального чинника в забезпеченні сталого економічного зростання, підвищенням конкурентоспроможності регіонів, а також необхідністю впровадження інноваційних підходів до стратегічного планування та управління розвитком міст і регіонів.

Сучасні наукові праці переважно зосереджуються на теоретико-методологічних засадах смарт-спеціалізації, механізмах ідентифікації пріоритетів розвитку територій, ролі інноваційного потенціалу



та підприємницького середовища у формуванні стратегічних конкурентних переваг. Окремий напрям досліджень присвячений інституційним моделям управління та взаємодії стейкхолдерів у межах міських і регіональних систем, зокрема в контексті цифровізації та розвитку смарт-міст.

Зокрема, автор Снігова О. розглядає концепцію смарт-спеціалізації як сучасний інструмент регіонального розвитку, що інтегрує регіональну, промислову та інноваційну політики, та підкреслено принцип підприємницького відкриття для визначення пріоритетів розвитку. Зроблено висновки про необхідність адаптації європейського досвіду запровадження смарт-спеціалізації в Україні [1].

Так, автори Гончарова К., Варламова О., Лантух О. досліджують економічні аспекти смарт-спеціалізації, зокрема визначення стратегічних конкурентних переваг регіонів та роль інноваційного потенціалу як основи підвищення конкурентоспроможності. Висвітлюється важливість уникнення дублювання діяльності і спрямування ресурсів на найбільш перспективні напрями [2].

У своєму дослідженні Брич В., Пуцентейло П., Костецкий Я. та Гунько С. теоретично обґрунтовують стратегію смарт-спеціалізації як основу сучасних інноваційних політик, розглядає її роль у формуванні конкурентних переваг регіонів та перспективи впровадження в управлінських практиках [3].

Класична робота авторів Leydesdorff L., Deakin M. з теорії Triple Helix (університет-індустрія-уряд), яка розглядає механізми взаємодії між ключовими суб'єктами інноваційної діяльності у міському середовищі, акцентуючи увагу на створенні систем знань як двигуна смарт-міського розвитку. Ця модель важлива для розуміння ролі корпоративних і інноваційних зв'язків у міських системах загалом [5].

Мураєв Ю. зосереджує своє дослідження на теоретико-методологічних принципах впровадження концепції смарт-міст у цифровій економіці, що важливо для розуміння управлінської складової та впливу цифрових технологій на міське просторове планування [6].

Разом з тим, незважаючи на значний науковий доробок у сфері смарт-спеціалізації та просторового розвитку, питання корпоративізації міських систем як інструменту реалізації економічної політики просторового розвитку та концентрації ресурсів у межах стратегічного планування й управління залишаються недостатньо систематизованими. Це зумовлює необхідність узагальнення наявних підходів і подальшого розвитку наукових досліджень у напрямі поєднання корпоративних моделей управління з механізмами смарт-спеціалізації територій.

Метою статті є обґрунтування ролі корпоративізації міських систем у формуванні та реалізації економічної політики просторового розвитку територій у контексті смарт-спеціалізації в стратегічному плануванні та управлінні, а також визначення

ключових напрямів інтеграції корпоративних інструментів у стратегії розвитку міст і регіонів.

Виклад основного матеріалу. Сучасні трансформаційні процеси в економіці, зумовлені глобалізацією, цифровізацією та посиленням конкуренції між територіями за інвестиції, людський капітал і інноваційні ресурси, актуалізують проблему формування ефективної економічної політики просторового розвитку. Міста та міські агломерації дедалі частіше виступають ключовими осередками економічного зростання, генерації знань та впровадження інновацій, що обумовлює необхідність пошуку нових інструментів управління їх розвитком. У цьому контексті особливої ваги набуває поєднання просторового підходу з концепцією смарт-спеціалізації, яка орієнтована на виявлення унікальних конкурентних переваг територій та концентрацію ресурсів на пріоритетних напрямках розвитку.

Водночас традиційні моделі публічного управління міським розвитком часто виявляються недостатньо гнучкими для ефективної реалізації стратегій смарт-спеціалізації, особливо в умовах обмежених фінансових ресурсів та високого рівня невизначеності. Це зумовлює зростання інтересу до корпоративізації міських систем як інституційного інструменту, що дозволяє інтегрувати публічні та приватні інтереси, підвищити ефективність управління активами територій і забезпечити залучення інвестицій. Корпоративні підходи до організації міських систем створюють передумови для формування партнерських моделей взаємодії між органами місцевої влади, бізнесом, науковими установами та громадянським суспільством [4; 7].

Теоретико-методологічні засади економічної політики просторового розвитку територій формуються на основі міждисциплінарного підходу, що поєднує положення регіональної економіки, економічної географії, інституційної теорії, теорії публічного управління та урбаністики. У сучасних умовах вони зазнають істотних трансформацій під впливом глобалізаційних процесів, цифрової економіки, посилення ролі знань та інновацій, а також зростання значущості міст як ключових вузлів соціально-економічного розвитку.

З позицій теорії просторового розвитку території розглядаються не лише як адміністративні одиниці, а як складні соціально-економічні системи з власною структурою, функціями та динамікою розвитку. Це зумовлює перехід від політики вирівнювання до політики розвитку, орієнтованої на використання ендегенного потенціалу, формування агломераційних ефектів та підтримку функціональної спеціалізації міських систем. Відповідно, економічна політика просторового розвитку набуває селективного характеру та фокусується на стимулюванні точок зростання й розвитку мережових взаємодій між територіями [1-3].

Методологічно сучасна економічна політика просторового розвитку базується на системному та

інституційному підходах, які дозволяють аналізувати міські системи як сукупність взаємопов'язаних акторів, інститутів і ресурсів. Важливу роль відіграють також еволюційний та мережевий підходи, що акцентують увагу на траєкторіях розвитку територій, процесах накопичення знань і взаємодії між бізнесом, владою, наукою та громадянським суспільством. У цьому контексті смарт-спеціалізація розглядається як прикладна методологія, що поєднує стратегічне бачення з механізмами підприємницького відкриття та колективного вибору пріоритетів розвитку [4; 8].

Сучасні трансформації міських систем – цифровізація міського управління, розвиток платформної економіки, зміна просторової організації виробництва і споживання, зростання ролі креативних та інноваційних індустрій – потребують перегляду традиційних інструментів економічної політики. Це обумовлює посилення значення гнучких інституційних механізмів, корпоративних форм організації та партнерських моделей управління, здатних забезпечити швидку адаптацію міських систем до змін зовнішнього середовища [5; 9].

Слід зазначити, що уточнення теоретико-методологічних засад економічної політики просторового розвитку полягає у зміщенні акцентів від ієрархічних, адміністративно орієнтованих моделей до мережевих, інституційно та корпоративно зорієнтованих підходів, що забезпечують інтеграцію стратегій смарт-спеціалізації з реальними механізмами управління розвитком міських систем.

Корпоративізація міських систем у контексті економічної політики просторового розвитку розглядається як процес інституційної трансформації управління міськими ресурсами, активами та функціями на основі використання корпоративних принципів організації, управління та відповідальності. Її сутність полягає у впровадженні ринково орієнтованих, але публічно підконтрольних механізмів управління, що забезпечують поєднання стратегічних інтересів територіальної громади з ефективністю корпоративного менеджменту. На відміну від класичної приватизації, корпоративізація не передбачає втрати публічного контролю над ключовими міськими активами, а спрямована на підвищення прозорості, результативності та інвестиційної привабливості міських систем [7; 10].

Зміст корпоративізації міських систем охоплює формування організаційних структур, здатних акумулювати та управляти фінансовими, інфраструктурними, земельними, інноваційними й людськими ресурсами розвитку. Вона передбачає перехід від фрагментарного управління окремими об'єктами до портфельного управління міськими активами та проектами, узгодженого зі стратегіями просторового розвитку і смарт-спеціалізації. Важливою складовою корпоративізації є також впровадження стандартів корпоративного управління, систем стратегічного планування, оцінювання ефективності та управління ризиками.

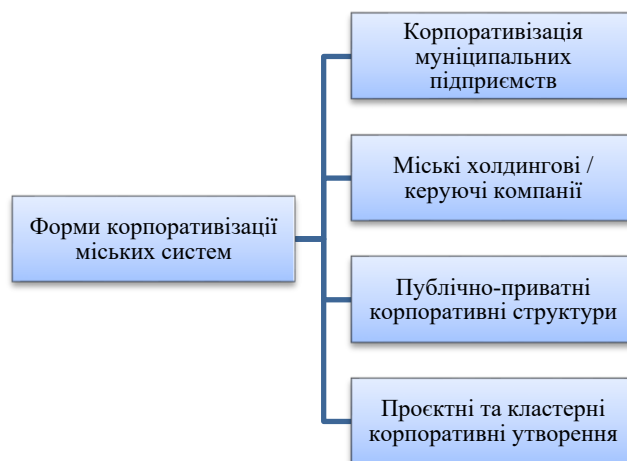


Рисунок. **Форми корпоративізації міських систем**
Джерело: сформовано авторами

Представлений рисунок відображає основні форми корпоративізації міських систем, які використовуються для підвищення ефективності управління та розвитку територій. Вона включає корпоративізацію муніципальних підприємств, що забезпечує чіткі цілі та контроль; міські холдинги та керуючі компанії, які координують активи в межах стратегій розвитку; публічно-приватні структури, що об'єднують ресурси держави та бізнесу; а також проектні та кластерні утворення, орієнтовані на реалізацію смарт-спеціалізації в інноваційних та високотехнологічних секторах.

Інструментарій корпоративізації міських систем включає фінансові, організаційні та управлінські механізми. До фінансових інструментів належать корпоративні інвестиційні фонди, муніципальні облігації, спеціальні цільові компанії (SPV), механізми концесій і державно-приватного партнерства. Організаційні інструменти охоплюють створення наглядових рад, впровадження систем корпоративного комплаєнсу, цифрових платформ управління активами та проектами. Управлінські інструменти включають стратегічне та програмно-цільове планування, KPI, контрактне управління, бенчмаркінг і систему моніторингу результатів [6-7; 11-12].

Інституційні передумови застосування корпоративізації міських систем пов'язані з наявністю чіткого нормативно-правового поля, яке визначає права власності, межі публічного контролю та відповідальність учасників корпоративних структур. Важливе значення мають інституційна спроможність органів місцевого самоврядування, розвиток культури корпоративного управління, прозорість прийняття рішень і довіра з боку громадськості. Додатковими передумовами є сформоване середовище публічно-приватного партнерства, доступ до фінансових ринків і наявність професійних управлінських кадрів.

Узагальнюючи, корпоративізація міських систем постає як багатовимірний інструмент економічної політики просторового розвитку, що забезпечує

інституційне підґрунтя для реалізації стратегій смарт-спеціалізації, підвищення ефективності управління територіями та зміцнення їх довгострокової конкурентоспроможності.

Взаємозв'язок між корпоративними моделями управління міськими системами та механізмами смарт-спеціалізації проявляється насамперед у здатності таких моделей забезпечувати інституційну й організаційну основу для реалізації стратегічно обраних пріоритетів розвитку. Смарт-спеціалізація ґрунтується на принципі підприємницького відкриття, що передбачає колективну ідентифікацію перспективних напрямів розвитку на основі унікальних активів території, знань і компетенцій ключових стейкхолдерів. Однак ефективність цього процесу значною мірою залежить від наявності управлінських структур, спроможних трансформувати стратегічні пріоритети у портфель конкретних проєктів і забезпечити їх ресурсне наповнення.

Корпоративні моделі управління міськими системами створюють умови для інституціоналізації процесу ідентифікації пріоритетів розвитку. Завдяки залученню бізнесу, наукових установ і фінансових інститутів до органів корпоративного управління (наглядових рад, стратегічних комітетів) формується платформа для поєднання публічного бачення розвитку з підприємницькою логікою оцінювання ринкового потенціалу. Це дозволяє зменшити ризик декларативності стратегій смарт-спеціалізації та підвищити обґрунтованість вибору пріоритетів з огляду на їх інноваційну спроможність і економічну доцільність.

У частині концентрації ресурсів корпоративні моделі забезпечують перехід від розпорошеного бюджетного фінансування до портфельного управління ресурсами розвитку. Корпоративні структури, зокрема міські холдинги, проєктні компанії або публічно-приватні партнерства, здатні акумулювати фінансові, інфраструктурні та інтелектуальні ресурси навколо визначених пріоритетів смарт-спеціалізації. Це відповідає базовому принципу смарт-спеціалізації щодо фокусування інвестицій на обмежній кількості напрямів із найбільшим потенціалом мультиплікативного ефекту [3; 7; 10].

Важливим аспектом взаємозв'язку є також підвищення керованості процесів реалізації смарт-спеціалізації. Корпоративні моделі управління дозволяють застосовувати інструменти стратегічного та фінансового менеджменту, систему показників ефективності (KPI), управління ризиками та моніторингу результатів, що забезпечує прозорість і підзвітність використання ресурсів. У результаті смарт-спеціалізація перестає бути виключно стратегічною рамкою і набуває ознак операційної політики міського розвитку [7-8; 12].

Крім того, корпоративні моделі сприяють формуванню інноваційних екосистем у межах пріоритетів смарт-спеціалізації. Через кластерні та проєктні корпоративні структури забезпечується інтеграція

виробничих, науково-дослідних і освітніх компонентів, розвиток мережових взаємодій та поширення знань. Це посилює ефект підприємницького відкриття та створює умови для еволюційного оновлення пріоритетів розвитку залежно від змін технологічних і ринкових трендів.

Вцілому, корпоративні моделі управління міськими системами виступають ключовим з'єднувальним елементом між стратегічною логікою смарт-спеціалізації та практичними механізмами її реалізації. Вони забезпечують обґрунтовану ідентифікацію пріоритетів розвитку, концентрацію ресурсів на напрямках з найбільшим потенціалом зростання та підвищують ефективність економічної політики просторового розвитку територій загалом.

Ефективне впровадження корпоративних інструментів у систему просторового розвитку території значною мірою залежить від узгодженої взаємодії органів місцевого самоврядування та ключових стейкхолдерів, які формують інституційне середовище міського розвитку. У цьому процесі саме органи місцевого самоврядування відіграють системоутворювальну роль, виступаючи ініціаторами, координаторами та гарантами публічних інтересів у межах корпоративних моделей управління [5; 8].

Роль органів місцевого самоврядування полягає насамперед у формуванні стратегічного бачення просторового розвитку та визначенні пріоритетів смарт-спеціалізації, які мають бути інституціоналізовані через корпоративні інструменти. Вони забезпечують інтеграцію стратегій соціально-економічного та просторового розвитку, програм розвитку інфраструктури й інвестиційних планів у єдину систему цілей. Саме місцева влада створює нормативно-правові та організаційні умови для корпоративізації, визначає правила участі публічних і приватних суб'єктів, механізми контролю та підзвітності корпоративних структур громаді.

Важливою функцією органів місцевого самоврядування є ініціювання та підтримка створення корпоративних структур – муніципальних компаній, холдингів, спеціальних проєктних компаній або публічно-приватних партнерств – які слугують інструментами реалізації просторових і інноваційних проєктів. У цьому контексті місцева влада виконує роль «інституційного архітектора», забезпечуючи баланс між економічною ефективністю, соціальними цілями та довгостроковими інтересами територіальної громади.

Інші стейкхолдери відіграють комплементарну, але не менш важливу роль у впровадженні корпоративних інструментів. Бізнес-сектор забезпечує підприємницьку експертизу, інвестиційні ресурси та орієнтацію на ринкову доцільність проєктів, що є критично важливим для реалізації пріоритетів смарт-спеціалізації. Науково-освітні установи сприяють генерації знань, розвитку інновацій і людського капіталу, а також беруть участь у процесах підприємницького відкриття та формування кластерних ініці-

атив. Фінансові інститути забезпечують доступ до різних джерел фінансування та інструментів управління ризиками.

Громадянське суспільство та місцеві спільноти виконують функцію суспільного контролю та легітимації корпоративних рішень, що є необхідною умовою запобігання конфліктам інтересів і збереження публічного характеру міського розвитку. Їх залучення до процесів стратегічного планування, моніторингу та оцінювання результатів підвищує прозорість і довіру до корпоративних моделей управління [8].

Отже, роль органів місцевого самоврядування та інших стейкхолдерів у впровадженні корпоративних інструментів полягає у формуванні багаторівневої системи партнерства, де місцева влада забезпечує стратегічну координацію та публічний контроль, а інші учасники – ресурсне, інноваційне й експертне наповнення процесів просторового розвитку. Саме така взаємодія створює інституційні передумови для ефективної реалізації стратегій смарт-спеціалізації та підвищення конкурентоспроможності територій.

Корпоративізація міських систем як інструмент економічної політики просторового розвитку має значний потенціал для досягнення цілей сталого, інклюзивного та інноваційного розвитку територій. Водночас її впровадження супроводжується низкою ризиків, ігнорування яких може нівелювати очікувані позитивні ефекти. Тому доцільним є комплексний аналіз як переваг, так і обмежень цього підходу.

До ключових переваг корпоративізації належить підвищення економічної та управлінської ефективності міських систем. Використання корпоративних принципів управління сприяє раціоналізації використання ресурсів, впровадженню стратегічного та фінансового менеджменту, підвищенню прозорості діяльності муніципальних структур і якості прийняття рішень. Це створює фінансові та організаційні передумови для довгострокової стабільності міського розвитку, що є базовою умовою сталості [10; 12].

З позицій інноваційного розвитку корпоративізація забезпечує кращу інтеграцію міських систем у інноваційні екосистеми. Корпоративні структури є більш гнучкими у впровадженні нових технологій, цифрових рішень та інноваційних бізнес-моделей, ніж традиційні адміністративні органи. Вони полегшують реалізацію проєктів у пріоритетних напрямках смарт-спеціалізації, підтримують кластерні ініціативи та сприяють комерціалізації результатів наукових досліджень, посилюючи інноваційну спроможність територій.

Важливою перевагою є також можливість концентрації ресурсів навколо стратегічних пріоритетів розвитку. Корпоративні моделі дозволяють акумулювати бюджетні, приватні та позабюджетні кошти,

зменшуючи залежність міських систем від обмежених публічних фінансів. Це розширює інвестиційні можливості територій і підвищує їх конкурентоспроможність у міжрегіональній та глобальній конкуренції.

З точки зору інклюзивного розвитку, корпоративізація може сприяти підвищенню якості міських послуг, розвитку інфраструктури та створенню нових робочих місць. За умов належного публічного контролю вона здатна забезпечити залучення різних соціальних груп до процесів розвитку та врахування потреб місцевих спільнот у стратегічних рішеннях.

Водночас корпоративізація міських систем супроводжується низкою ризиків. Одним із ключових є ризик комерціалізації публічних інтересів, коли пріоритети фінансової ефективності починають домінувати над соціальними та екологічними цілями розвитку. Це може призвести до зниження доступності міських послуг, посилення соціальної поляризації та просторової нерівності [10; 12].

Суттєвим ризиком є також послаблення публічного контролю та зростання конфліктів інтересів у разі недостатньо розвинених інституцій корпоративного управління. Низький рівень прозорості, обмежена участь громадськості та слабка підзвітність корпоративних структур можуть сприяти виникненню корупційних практик і втраті довіри з боку громади.

З позицій інноваційного розвитку існує ризик надмірної концентрації ресурсів на вузькому колі напрямів або проєктів, що може зменшити адаптивність міських систем до технологічних і ринкових змін. Крім того, недостатня інтеграція корпоративних структур з місцевими інноваційними та соціальними екосистемами може обмежити дифузію інновацій і їх позитивний вплив на територію загалом.

Отже, корпоративізація міських систем має значний потенціал як інструмент сталого, інклюзивного та інноваційного розвитку територій, проте її ефективність визначається якістю інституційного середовища, балансом між публічними й приватними інтересами та рівнем залучення стейкхолдерів. Усвідомлення та управління ризиками є необхідною умовою реалізації позитивного потенціалу корпоративних моделей у системі просторового розвитку.

Інтеграція корпоративізації міських систем у стратегії просторового розвитку міст і регіонів у межах смарт-спеціалізації потребує поєднання чіткого концептуального бачення з прикладними управлінськими рішеннями. Така інтеграція має бути спрямована не лише на підвищення економічної ефективності, а й на досягнення довгострокових цілей сталого, інклюзивного та інноваційного розвитку територій.

Концептуальні підходи до інтеграції корпоративізації доцільно будувати на принципі інституційної комплементарності, відповідно до якого корпоративні інструменти доповнюють, а не заміщують

публічне управління. Корпоративізація має розглядатися як функціональний елемент системи просторової економічної політики, інтегрований у стратегічні документи розвитку міст і регіонів та узгоджений із пріоритетами смарт-спеціалізації. Ключовим є підхід «стратегія – портфель – проєкт», за якого стратегічні пріоритети смарт-спеціалізації трансформуються у портфель корпоративних проєктів із чітко визначеними цілями, ресурсами та показниками результативності.

Другим концептуальним підходом є багаторівнева корпоративізація, що передбачає диференціацію корпоративних моделей залежно від просторового рівня (місто, агломерація, регіон) та функціонального призначення. Це дозволяє враховувати специфіку територій, уникати уніфікованих рішень і забезпечувати гнучкість управління. У межах смарт-спеціалізації такий підхід сприяє формуванню кластерних і проєктних корпоративних структур, орієнтованих на розвиток пріоритетних секторів.

Третім підходом є орієнтація на партнерське управління та відкритість, що передбачає активне залучення бізнесу, науково-освітнього середовища та громадянського суспільства до корпоративних структур. Це забезпечує реалізацію принципу підприємницького відкриття та підвищує легітимність рішень у сфері просторового розвитку.

На основі зазначених підходів доцільно сформулювати такі практичні рекомендації. По-перше, органам місцевого самоврядування рекомендовано інтегрувати інструменти корпоративізації безпосередньо у стратегії просторового та соціально-економічного розвитку, визначивши корпоративні структури як операторів реалізації пріоритетів смарт-спеціалізації. Це передбачає чітке закріплення їх ролі, повноважень і механізмів підзвітності.

По-друге, доцільно впроваджувати портфельний підхід до управління проєктами просторового розвитку, коли корпоративні структури відповідають за формування та реалізацію портфеля інвестиційних і інноваційних проєктів у межах визначених пріоритетів. Це дозволить забезпечити концентрацію ресурсів і зменшити фрагментарність інвестиційної діяльності.

По-третє, рекомендовано розвивати інституційну спроможність корпоративних структур через впровадження стандартів корпоративного управління, прозорих процедур відбору менеджменту, систем оцінювання ефективності та механізмів громадського контролю. Особливу увагу слід приділяти узгодженню економічних показників діяльності з соціальними та екологічними цілями розвитку.

По-четверте, важливо забезпечити інтеграцію корпоративних інструментів із механізмами смарт-спеціалізації на регіональному рівні, зокрема через

підтримку кластерів, інноваційних хабів і спеціалізованих проєктних компаній. Це сприятиме формуванню стійких інноваційних екосистем і підвищенню мультиплікативного ефекту просторового розвитку.

Загалом запропоновані концептуальні підходи та практичні рекомендації дозволяють розглядати корпоративізацію міських систем не як ізольований управлінський інструмент, а як інтегрований елемент економічної політики просторового розвитку, здатний забезпечити ефективну реалізацію стратегій смарт-спеціалізації та підвищити конкурентоспроможність міст і регіонів у довгостроковій перспективі [1; 3; 7].

Таблиця. Матриця «Корпоративізація міських систем як інструмент смарт-спеціалізації»

Компоненти смарт-спеціалізації	Корпоративні форми та інструменти	Роль міських систем	Очікувані результати для просторового розвитку
1. Підприємницьке відкриття (Entrepreneurial Discovery Process)	Корпоративні платформи участі, стратегічні комітети, наглядові ради з участю бізнесу та науки	Платформа взаємодіїстейкхолдерів, генератор ініціатив	Обґрунтована ідентифікація пріоритетів розвитку, зниження ризику декларативних стратегій
2. Ідентифікація унікальних активів і компетенцій території	Міські холдингові компанії, агентства розвитку, кластерні корпоративні структури	Інтегратор активів і компетенцій	Формування спеціалізованих міських і регіональних профілів розвитку
3. Формування стратегічних пріоритетів	Портфельне управління, корпоративне стратегічне планування, KPI	Стратегічний координатор	Концентрація ресурсів на пріоритетних напрямках смарт-спеціалізації
4. Концентрація фінансових та інвестиційних ресурсів	SPV, муніципальні холдинги, публічно-приватні корпоративні структури	Акумулятор і розподільник ресурсів	Зростання інвестиційної спроможності та фінансової стійкості територій
5. Реалізація інноваційних і інфраструктурних проєктів	Проектні компанії, концесії, корпоративні інвестиційні фонди	Оператор проєктів розвитку	Прискорення впровадження інновацій і модернізації міської інфраструктури
6. Формування інноваційних екосистем і кластерів	Кластерні корпоративні утворення, інноваційні хаби, технопарки	Ядро інноваційної екосистеми	Підвищення інноваційної активності та технологічної спеціалізації
7. Моніторинг, оцінка та адаптація стратегій	Корпоративні системи контролю, ESG-індикатори, публічна звітність	Центр управління результативністю	Гнучка адаптація пріоритетів розвитку та підвищення стійкості міських систем

Джерело: авторська розробка

З таблиці видно, що матриця демонструє, що корпоративізація міських систем виступає операційним механізмом смарт-спеціалізації, забезпечуючи перехід від стратегічного вибору пріоритетів до їх практичної реалізації. Вона поєднує інституційну спроможність міських систем із ринковою логікою управління, що дозволяє: інституціоналізувати процес підприємницького відкриття; забезпечити концентрацію ресурсів навколо пріоритетів розвитку; підвищити керованість та результативність просторової економічної політики.

Аналіз показав, що корпоративізація міських систем виступає ключовим інструментом реалізації стратегій смарт-спеціалізації, забезпечуючи ефективну ідентифікацію пріоритетів розвитку, концентрацію ресурсів та управління портфелем інноваційних і інфраструктурних проєктів. Вона підвищує прозорість, інвестиційну привабливість і адаптивність міських систем, а роль органів місцевого самоврядування та стейкхолдерів забезпечує баланс між публічними інтересами і ринковою ефективністю. Водночас впровадження корпоративних механізмів потребує врахування ризиків комерціалізації та послаблення публічного контролю, що робить необхідним системний, інституційно обґрунтований підхід до інтеграції корпоративізації у стратегії просторового розвитку.

Висновки. В дослідженні обґрунтовано, що економічна політика просторового розвитку територій у сучасних умовах потребує оновлення інституційних і управлінських підходів з урахуванням трансформацій міських систем, зростання ролі інновацій та посилення конкуренції між територіями. Показано, що традиційні адміністративні моделі управління міським розвитком не забезпечують достатньої гнучкості та результативності для реалізації стратегій смарт-спеціалізації, що актуалізує пошук нових інструментів інтеграції стратегічних і операційних рішень.

Доведено, що корпоративізація міських систем є ефективним інструментом економічної політики просторового розвитку, здатним поєднати публічні цілі розвитку з принципами корпоративного управління. Розкрито її сутність як процесу інституційної трансформації управління міськими активами та ресурсами, спрямованого на підвищення прозорості, інвестиційної привабливості та керованості розвитку територій без втрати публічного контролю.

У ході дослідження встановлено наявність тісного взаємозв'язку між корпоративними моделями управління міськими системами та механізмами смарт-спеціалізації. Обґрунтовано, що корпоративні структури створюють інституційну основу для іден-

тифікації пріоритетів розвитку на засадах підприємницького відкриття, концентрації фінансових та інституційних ресурсів і реалізації портфеля інноваційних та інфраструктурних проєктів. Це сприяє трансформації смарт-спеціалізації зі стратегічної концепції в дієвий інструмент просторової економічної політики.

Визначено ключову роль органів місцевого самоврядування у впровадженні корпоративних інструментів як стратегічних координаторів і гарантів публічних інтересів, а також окреслено внесок бізнесу, науково-освітнього середовища та громадянського суспільства у ресурсне й інноваційне наповнення процесів розвитку. Показано, що ефективність корпоративізації значною мірою залежить від якості інституційного середовища, рівня партнерської взаємодії та прозорості управління.

Обґрунтовано, що корпоративізація міських систем має значні переваги з позицій сталого, інклюзивного та інноваційного розвитку територій, водночас супроводжується ризиками комерціалізації публічних інтересів і послаблення публічного контролю. Це зумовлює необхідність збалансованого підходу до її впровадження, заснованого на принципах підзвітності, відкритості та узгодження економічних, соціальних і екологічних цілей.

Запропоновані концептуальні підходи та практичні рекомендації щодо інтеграції корпоративізації у стратегії просторового розвитку міст і регіонів у межах смарт-спеціалізації можуть бути використані органами публічної влади та іншими стейкхолдерами при розробленні й реалізації стратегічних документів розвитку. Подальші наукові дослідження доцільно спрямувати на емпіричну оцінку ефективності корпоративних моделей у різних типах міських систем та аналіз їх впливу на просторову нерівність і довгострокову конкурентоспроможність територій.

Подальші наукові дослідження у сфері економічної політики просторового розвитку територій доцільно зосередити на поглибленні теоретичних і прикладних аспектів корпоративізації міських систем у контексті смарт-спеціалізації. Насамперед перспективним є проведення емпіричних досліджень ефективності різних корпоративних моделей управління міськими системами з урахуванням типів міст, рівня їх економічного розвитку та функціональної спеціалізації. Це дозволить виявити залежність між формами корпоративізації та досягненням економічних, соціальних і інноваційних результатів просторового розвитку.

ЛІТЕРАТУРА

1. Снігова О. Ю. Розкриття потенціалу смарт-спеціалізації для подолання регіональної структурної інертності в Україні. *Економіка України*. 2024. № 8 (681). С. 75-87. <https://doi.org/10.15407/economyukr.2018.08.075>
2. Гончарова К. В., Варламова О. А., Лантух О. В. Особливості спеціалізації регіональних економічних систем у контексті смарт-спеціалізації регіонів. *Економічний простір*. 2021. № 165. С. 23-26. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/165-4>
3. Брич В. Я., Пуцентайло П. Р., Костецький Я. І., Гунько С. І. «Смарт-спеціалізація як драйвер системи інноваційного регіонального розвитку». *Інноваційна економіка*. 2022. Вип. 1. С. 141-145. <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2022.1.19>
4. Leydesdorff L., Deakin M. The Triple Helix Model and the Meta-Stabilization of Urban Technologies in Smart Cities [arxiv]. 2010, 17 March. <https://doi.org/10.48550/arXiv.1003.3344>
5. Мураєв Ю. Розвиток міських міст на основі концепції «розумних міст» в умовах цифрової економіки: теоретичні та методологічні засади реалізації. *Інноваційні технології та наукові рішення для галузей*. 2020. 2 (12). С. 109-118. <https://doi.org/10.30837/2522-9818.2020.12.109>
6. Гуцалюк О. М., Бондар Ю. А., Ремзіна Н. А. Розвиток сучасних технологій провадження діяльності підприємств готельно-ресторанного та туристичного бізнесу. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2024. № 4 (89). С. 231-246. <https://doi.org/10.31375/2226-1915-2024-4-231-246>
7. Гуцалюк О. М., Бондар Ю. А., Манькута Я. М., Сорока О. О. Футурологістичні концепції розвитку SMART-економіки корпоративізації міст в регіональному урбаністичному середовищі. *Економічні інновації*. 2025. Т. 29, № 4 (97). С. 36-45. [https://doi.org/10.31520/ei.2025.27.4\(97\).36-45](https://doi.org/10.31520/ei.2025.27.4(97).36-45)
8. Huaxiong J., Geertman S. & Witte P. Smart urban governance: an alternative to technocratic “smartness”. *GeoJournal*. 2022. №87. Р. 1639–1655. <https://doi.org/10.1007/s10708-020-10326-w>
9. Войтко С. В., Скоробогатова Н. Є., Коновалова Н. С. Еволюційні передумови розвитку Smart City на засадах Society 5.0. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2023. № 26. С. 31-36. <https://doi.org/10.20535/2307-5651.26.2023.287408>
10. Гуцалюк О. М., Бондар Ю. А., Кравченко М. С., Федюк Б. О. Корпоративне управління стратегічними комунікаціями та репутаційними ризиками на підприємствах малого та середнього бізнесу: Україна VS ЄС. *Вісник економічної науки України*. 2025. № 1 (48). С. 95-103. [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2025.1\(48\).95-103](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2025.1(48).95-103)
11. Гуцалюк О. М., Бондар Ю. А., Чудасва І. Б., Ус Г. О. Трансформаційні процеси в стратегуванні інноваційно-інвестиційного потенціалу національної економіки в координатах інформаційних змін та захисту інтересів держави. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2025. Т. 26. Вип. 75 (2). С. 141-153. [https://doi.org/10.24025/2306-4420.75\(2\).2025.338600](https://doi.org/10.24025/2306-4420.75(2).2025.338600)
12. Гуцалюк О. М., Бондар Ю. А., Чудасва І. Б., Захарченко О. В. Конвергенція стратегій інноваційно-інвестиційного та інформаційного розвитку в системі цифрового захисту інтересів національної економіки. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2025. Т. 26. Вип. 76 (3). С. 218-231. [https://doi.org/10.24025/2306-4420.76\(3\).2025.347059](https://doi.org/10.24025/2306-4420.76(3).2025.347059)

Надійшла до редакції 30.12.2025

Прийнята до друку 09.02.2026

Опублікована 20.03.2026

REFERENCES

1. Snihova, O. (2018). Unlocking the potential of smart specialization to overcome regional structural inertia in Ukraine. *Economy of Ukraine*, 8(681), 75-87. <https://doi.org/10.15407/economyukr.2018.08.075> [in Ukrainian].
2. Goncharova, K. V., Varlamova, O. A. & Lantukh, O. V. (2021). Features of specialization of regional economic systems in the context of smart specialization of regions. *Economic Space*, 165, 23-26. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/165-4> [in Ukrainian].
3. Brych, V. Ya., Putsenteilo, P. R., Kostetskyi, Y. I. & Gunko, S. I. (2022). “Smart specialization as a driver of the system of innovative regional development”. *Innovative Economy*, 1, 141-145. <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2022.1.19>. [in Ukrainian].
4. Leydesdorff, L., Deakin, M. (2010, 17 March). The Triple Helix Model and the Meta-Stabilization of Urban Technologies in Smart Cities. ArXiv. <https://doi.org/10.48550/arXiv.1003.3344>
5. Murayev, Yu. (2020). Development of urban cities based on the concept of «smart cities» in the digital economy: theoretical and methodological principles of implementation. *Innovative technologies and scientific solutions for industries*, 2(12), 109-118. <https://doi.org/10.30837/2522-9818.2020.12.109> [in Ukrainian].
6. Hutsaliuk, O. M., Bondar, Iu. A. & Remzina, N. A. (2024). Development of modern technologies for the implementation of hotel, restaurant and tourism business enterprises. *Development of management and management methods in transport*, 4(89), 231-246. <https://doi.org/10.31375/2226-1915-2024-4-231-246> [in Ukrainian].
7. Hutsaliuk, O. M., Bondar, Iu. A., Mankuta, Ya. M. & Soroka, O. O. (2025). Futurological concepts for the development of SMART-economy of corporatization of cities in the regional urban environment. *Economic Innovations*, 29(4(97)), 36-45. [https://doi.org/10.31520/ei.2025.27.4\(97\).36-45](https://doi.org/10.31520/ei.2025.27.4(97).36-45) [in Ukrainian].
8. Huaxiong, J., Geertman, S. & Witte, P. (2022). Smart urban governance: an alternative to technocratic «smartness». *GeoJournal*, 87, 1639–1655. <https://doi.org/10.1007/s10708-020-10326-w>
9. Voitko, S. V., Skorobogatova, N. E. & Konovalova, N. S. (2023). Evolutionary prerequisites for the development of a Smart City based on Society 5.0. *Economic Bulletin of NTUU «Kyiv Polytechnic Institute»*, 26, 31-36. <https://doi.org/10.20535/2307-5651.26.2023.287408> [in Ukrainian].
10. Hutsaliuk, O. M., Bondar, Iu. A., Kravchenko, M. S. & Fedyuk, B. O. (2025). Corporate management of strategic communications and reputational risks in small and medium-sized businesses: Ukraine VS EU. *Bulletin of Economic Science of Ukraine*, 1(48), 95-103. [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2025.1\(48\).95-103](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2025.1(48).95-103) [in Ukrainian].
11. Hutsaliuk, O. M., Bondar, Iu. A., Chudayeva, I. B. & Us, G. O. (2025). Transformational processes in strategizing the innovation and investment potential of the national economy in the coordinates of information changes and protection of the interests

of the state. *Collection Scientific papers of Cherkasy State Technological University. Series: Economic Sciences*, 26(75(2)), 141-153. [https://doi.org/10.24025/2306-4420.75\(2\).2025.338600](https://doi.org/10.24025/2306-4420.75(2).2025.338600) [in Ukrainian].

12. Hutsaliuk, O. M., Bondar, Iu. A., Chudaeva, I. B. & Zakharchenko, O. V. (2025). Convergence of strategies of innovation, investment and information development in the system of digital protection of the interests of the national economy. *Collection of scientific papers of Cherkasy State Technological University. Series: Economic Sciences*, 26(76(3)), 218-231. [https://doi.org/10.24025/2306-4420.76\(3\).2025.347059](https://doi.org/10.24025/2306-4420.76(3).2025.347059) [in Ukrainian].

Received: 30.12.2025

Accepted: 09.02.2026

Published: 20.03.2026

Гуцалюк О. М., Бондар Ю. А., Наволокіна А. С., Пузік О. М. Економічна політика просторового розвитку територій: корпоративізація міських систем як інструмент смарт-спеціалізації в стратегічному плануванні, маркетингу та управлінні

У статті досліджується економічна політика просторового розвитку територій у контексті трансформації міських систем та впровадження підходів смарт-спеціалізації. Обґрунтовано, що корпоративізація міських систем виступає ефективним інструментом підвищення конкурентоспроможності територій, концентрації ресурсів і координації стейкхолдерів розвитку. Розкрито сутність корпоративізації як форми інституційної організації управління міським розвитком, що поєднує публічні та приватні інтереси, сприяє залученню інвестицій, розвитку інноваційної інфраструктури та реалізації стратегічних пріоритетів територій.

Проаналізовано взаємозв'язок між корпоративними моделями управління міськими системами та механізмами смарт-спеціалізації, зокрема через ідентифікацію унікальних активів, підтримку кластерних ініціатив, розвиток людського капіталу та цифрових рішень. Визначено роль місцевої влади у формуванні сприятливого інституційного середовища для корпоративізації, забезпеченні партнерств і підвищенні ефективності просторової економічної політики.

Окрема увага приділена аналізу механізмів фінансування та стимулювання інновацій на рівні територіальних громад, зокрема через публічно-приватні партнерства, грантові програми, податкові стимули та інструменти розвитку смарт-інфраструктури. Запропоновано концептуальні підходи до інтеграції корпоративних інструментів у стратегії просторового розвитку територій з урахуванням принципів сталості, інклюзивності та інноваційності. Результати дослідження можуть бути використані при розробленні регіональних і міських стратегій розвитку, програм смарт-спеціалізації та вдосконаленні механізмів управління територіальним розвитком.

Ключові слова: міські системи, корпоративізація, просторове планування, економічне прогнозування, смарт-спеціалізація, регіональний розвиток, інновації.

Hutsaliuk O., Bondar Iu., Navolokina A., Puzik O. Economic policy of spatial development of territories: corporateization of urban systems as a tool of smart specialization in strategic planning, marketing and management

The article examines the economic policy of spatial development of territories in the context of urban system transformation and the implementation of smart specialization approaches. It is argued that the corporatization of urban systems serves as an effective tool to enhance territorial competitiveness, concentrate resources, and coordinate stakeholder involvement in development. The essence of corporatization is revealed as a form of institutional organization of urban development management that integrates public and private interests, facilitates investment attraction, develops innovation infrastructure, and ensures the implementation of strategic territorial priorities.

The study analyzes the relationship between corporate governance models of urban systems and smart specialization mechanisms, particularly through the identification of unique assets, support for cluster initiatives, human capital development, and digital solutions. The role of local authorities in creating a favorable institutional environment for corporatization, fostering partnerships, and increasing the efficiency of spatial economic policy is highlighted. Special attention is given to the analysis of financing and innovation stimulation mechanisms at the community level, including public-private partnerships, grant programs, tax incentives, and smart infrastructure development tools.

Conceptual approaches are proposed for integrating corporate instruments into territorial spatial development strategies, considering the principles of sustainability, inclusiveness, and innovation. The results of the study can be applied in the development of regional and urban development strategies, smart specialization programs, and the improvement of territorial development management mechanisms.

Keywords: urban systems, corporatization, spatial planning, economic forecasting, smart specialization, regional development, innovation.

Володимир Валентинович Кухар,

д-р техн. наук, професор, проректор з наук.-досл. роботи,

ORCID 0000-0002-4863-7233

e-mail: volodymyr.kukhar@mipolytech.edu.ua;

Костянтин Євгенійович Мойсеєнко,

канд. екон. наук, доцент,

ORCID 0000-0003-1915-7326

e-mail: konstantin.moiseenko@mipolytech.edu.ua;

Христина Василівна Малій,

канд. техн. наук, доцент,

e-mail: kristina.maliy@mipolytech.edu.ua

ORCID 0000-0002-9046-4268

ТОВ «Технічний Університет «Метінвест Політехніка», м. Запоріжжя

КЛАСТЕРИЗАЦІЯ ПАРТНЕРСТВ УНІВЕРСИТЕТУ ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ ВЗАЄМОДІЄЮ В МОДЕЛІ «EDUCATION–SCIENCE–INDUSTRY»

Вступ. В умовах воєнного часу та системних обмежень розвитку перед закладами вищої освіти України постає завдання збереження інституційної стійкості та конкурентоспроможності за одночасного виконання освітньої, наукової й соціально-економічної місії. У таких умовах життєздатність університетів дедалі більше залежить не лише від внутрішніх ресурсів, а від здатності вибудовувати керовані форми взаємодії з науковими установами, бізнесом і публічним сектором як ключовими стейкхолдерами розвитку [1].

Перехід від фрагментованих і ситуативних контактів до інституціоналізованого середовища партнерств розглядається як необхідна умова адаптації університетів до кризових викликів та формування довгострокових траєкторій розвитку. У цьому контексті кластерний підхід у сфері вищої освіти набуває прикладного значення, оскільки дозволяє структурувати мережу партнерів, визначати функціональні ролі учасників і забезпечувати узгодження інтересів у межах освітньо-науково-інноваційного простору [2].

Концептуальною рамкою для такого переосмислення взаємодії виступає модель тристоронньої кооперації «Education–Science–Industry», що ґрунтується на ідеях «потрійної спіралі» (Triple Helix), відповідно до яких університет трансформується з інституції, орієнтованої переважно на освіту і фундаментальні дослідження, у повноцінного учасника інноваційних процесів поряд із бізнесом і державою [3; 4]. Для українських університетів ця модель має прикладний характер як інструмент підвищення стійкості, підтримки прикладних досліджень і формування нових форматів університетсько-індустріальної співпраці в умовах війни та повоєнного відновлення економіки [5; 6].

У такому контексті кластеризація партнерств розглядається не лише як аналітичний підхід до гру-

пування взаємодій, а як управлінський інструмент, що дозволяє переводити множини угод і контактів у керований портфель співпраці та формувати університет як інтеграційне ядро освітньо-науково-індустріальної екосистеми [6].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У наукових дослідженнях українських авторів [1-6] кластерний підхід у сфері вищої освіти розглядається передусім як інструмент структуризації партнерств і кооперації між закладами вищої освіти, науковими організаціями та роботодавцями. Наголошується, що кластеризація дозволяє узгоджувати освітні траєкторії з потребами ринку праці, формувати спільну інфраструктуру та закладати економічні засади розвитку університетів як самостійних суб'єктів інноваційної діяльності [1; 2].

Паралельно в економічних дослідженнях підкреслюється, що кластери університетів і партнерських організацій можуть слугувати основою для побудови економічної моделі функціонування закладів вищої освіти (ЗВО), орієнтованої на прикладні дослідження, трансфер знань і довгострокову співпрацю з індустрією [1]. Водночас зазначається, що без управлінської систематизації такі партнерства часто залишаються декларативними та не трансформуються у стабільні механізми створення доданої вартості.

У міжнародній літературі логіка взаємодії «Education–Science–Industry» концептуалізується в межах моделі Triple Helix, яка акцентує на еволюції ролей університетів у національних і регіональних інноваційних системах [3]. Подальший розвиток цієї концепції привів до формування розширених моделей інноваційних екосистем (зокрема Quadruple Helix), у яких посилюється роль соціального середовища, комунікацій і користувачів як чинників поширення та масштабування інновацій [7].



Разом із тим, систематичні огляди літератури з проблематики університетсько-індустріальних відносин свідчать, що найбільш результативними каналами співпраці залишаються контрактні R&D-проекти, спільні дослідницькі програми, консалтинг та інженерні послуги, які за своїм впливом часто перевищують патентування або створення спін-оф компаній [8; 9]. Це вказує на те, що ефективність партнерської мережі визначається не кількістю формалізованих угод, а якістю портфеля інструментів взаємодії, умовами доступу до інфраструктури та здатністю сторін підтримувати довгострокові прикладні проекти.

Аналітичні звіти міжнародних організацій додатково наголошують на необхідності вимірюваного та багатоканального підходу до оцінювання університетсько-індустріальної співпраці, що включає контрактні дослідження, спільні проекти, мобільність кадрів і доступ до дослідницької інфраструктури [10]. Відсутність систематизації партнерств і прозорих критеріїв оцінювання, за висновками таких досліджень, призводить до фрагментації співпраці та накопичення формальних, малоефективних форм взаємодії.

В умовах війни дослідницький фокус додатково зміщується на проблеми інституційної стійкості університетів, збереження людського капіталу та трансформації освітньо-наукового ландшафту. Аналітичні матеріали щодо стану академічного середовища в Україні фіксують загострення демографічних, кадрових та організаційних ризиків, що підсилює потребу в ефективних моделях партнерств як інструментах виживання та розвитку університетів [11].

Таким чином, попри наявність розвиненої теоретико-методологічної бази (кластерний підхід, моделі Triple/Quadruple Helix, інструменти «University–Industry relations»), у науковому полі зберігається прогалина щодо практичного управлінського інструментарію кластеризації партнерств університету як цілісного активу його стійкості. Недостатньо опрацьованими залишаються питання переведення партнерств з формального переліку угод у керований портфель взаємодій та розробки прикладних рекомендацій з управління такими об'єднаннями в умовах воєнного часу та повоєнного відновлення економіки України.

Метою статті є формування структурованої моделі партнерської екосистеми університету у форматі взаємодії «Education – Science – Industry», що відображає перспективи та потенціал розвитку співпраці, на основі кластеризації партнерств як інструменту управління для забезпечення стійкої та результативної взаємодії між університетом, науковими установами та представниками реального сектору економіки.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Партнерську екосистему університету в моделі «Education – Science – Industry» доцільно розглядати як цілісну систему з чітко визначеним інтеграцій-

ним центром. У такій системі університет виконує функцію координаційного та науково-дослідного ядра, що забезпечує поєднання освітніх процесів, наукових досліджень і прикладних запитів індустрії в єдиному керованому контурі.

Модернізація вищої технічної освіти в умовах структурних змін промисловості в Україні вимагає нових моделей інтеграції освіти, науки та бізнесу. Особливої актуальності це набуває для корпоративних університетів, орієнтованих на прикладні дослідження та безпосередню взаємодію з індустріальними партнерами. У цьому контексті ТОВ «Технічний Університет «Метінвест Політехніка» (далі – ТУ «Метінвест Політехніка») позиціонується як перший в Україні приватний технічний університет, створений Групою Метінвест для формування освітньо-наукової моделі, зорієнтованої на потреби промисловості та майбутньої відбудови країни. У партнерській екосистемі ТУ «Метінвест Політехніка» функціонує як R&D Core (науково-дослідне ядро, науково-дослідний центр), концентруючи інтелектуальні, організаційні та технологічні ресурси для реалізації повного циклу науково-дослідних і освітньо-інноваційних активностей. Це зумовлено функціональною роллю університету як ініціатора досліджень, інтегратора академічних знань і виробничих запитів, а також середовища підготовки кадрів для реалізації інноваційних рішень.

У межах цієї моделі університет як R&D Core виконує три ключові функції: генерацію інноваційних рішень, інтеграцію освітнього, наукового та індустріального сегментів і забезпечення практичного компонента освітнього процесу шляхом залучення студентів та аспірантів до виконання прикладних R&D-проектів.

Структурно партнерська екосистема формується у вигляді трикутника «Education – Science – Industry», у межах якого освітній сегмент забезпечує відтворення компетенцій, науковий – розроблення та верифікацію результатів, індустріальний – постановку прикладних завдань і впровадження рішень. Центральне положення університету забезпечує узгодженість і керованість взаємодій між сегментами.

Таким чином, університет у досліджуваній моделі виступає системоутворюючим елементом партнерської екосистеми, що створює основу для подальшої кластеризації партнерств і аналізу структури, інтенсивності та ефективності взаємодій в кластері.

Методологія системного аналізу та кластеризації партнерських взаємодій. Методологічною основою дослідження є системний та структурно-функціональний аналіз партнерських взаємодій університету в моделі «Education – Science – Industry». Дослідження орієнтоване на перехід від опису окремих партнерств до аналізу цілісної партнерської мережі як керованої системи.

Емпіричною базою дослідження слугували меморандуми та договори про співпрацю ТУ «Метінвест Політехніка», укладені у 2021–2025 роках, а також інформація щодо реалізованих і поточних

спільних освітніх, наукових та інноваційних проєктів. Аналіз охоплював як формалізовані угоди, так і фактичні напрями взаємодії, зафіксовані в межах виконання R&D-проектів.

Для аналізу партнерської мережі було застосовано поетапний підхід, що включав такі методичні процедури:

1. Контент-аналіз договорів і меморандумів, спрямований на ідентифікацію функціональної спрямованості партнерств (освітня, наукова, інноваційна, виробнича). Результати цього етапу використано для формування часової структури партнерської мережі та подальшої візуалізації динаміки укладених угод.

2. Класифікацію партнерів за базовими кластерами відповідно до моделі «Education – Science – Industry», що дозволило структурувати мережу за функціональними сегментами та підготувати основу для аналізу міжкластерних взаємодій.

3. Матричний аналіз взаємодій із використанням інструменту «heatmap», побудований за інноваційними пріоритетами діяльності університету (ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ» (MIX), операційно-інноваційна діяльність (OID), цифровізація та ІТ-компетенції (DTiK)). Такий підхід дозволив оцінити інтенсивність і нерівномірність взаємодій між окремими групами партнерів та виявити функціональні асиметрії в партнерській мережі.

4. Кластерне моделювання взаємодій, спрямоване на виділення інтеграційного ядра партнерської мережі (R&D Core) та ідентифікацію партнерів із найбільшим потенціалом для реалізації спільних науково-дослідних і освітньо-інноваційних проєктів.

Застосування зазначеного методичного інструментарію забезпечило можливість комплексного аналізу партнерської мережі університету.

Аналіз структури партнерської мережі університету дозволив провести її кластеризацію. Результати системного аналізу договорів і меморандумів ТУ «Метінвест Політехніка» за період 2021–2025 років засвідчують формування розгалуженої партнерської мережі, що охоплює освітні, наукові та індустріальні організації. Динаміка укладених угод має виражений зростаючий характер, при цьому найбільш інтенсивна фаза активізації припадає на 2024–2025 роки (рис. 1), що корелює з розширенням функціонального навантаження університету в частині прикладних досліджень і R&D-проектів.

Структуризація партнерів відповідно до моделі «Education – Science – Industry» дозволила виділити три базові кластери, які формують цілісну партнерську екосистему університету (рис. 2). Освітній кластер включає заклади вищої освіти України та закордонні університети-партнери, науковий кластер представлений науково-дослідними установами та R&D-компаніями, а індустріальний – підприємствами промислового сектору, зокрема активами Групи Метінвест і промисловими підприємствами і компаніями.

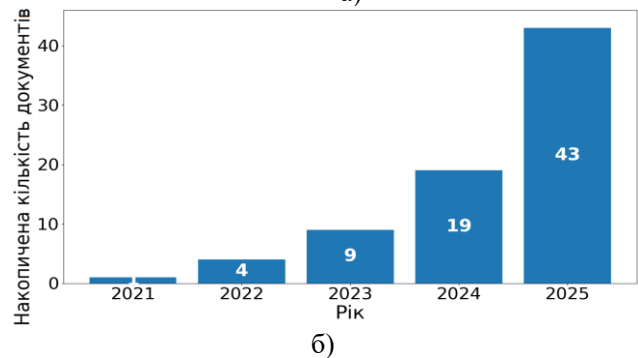
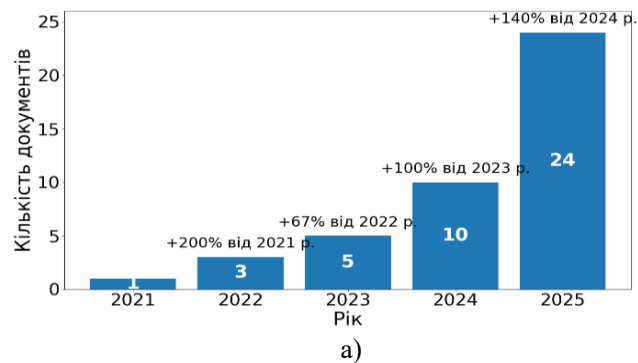


Рис. 1. Динаміка укладення меморандумів і договорів про співпрацю ТУ «Метінвест Політехніка», 2021 – листопад 2025 рр.:

(а) кількість щороку; (б) кількість з урахуванням підсумовування за роками

Джерело: авторська візуалізація за матеріалами університету

Станом на листопад 2025 року партнерська мережа університету охоплювала 17 освітніх закладів, 12 наукових установ і R&D-компаній, а також 14 індустріальних партнерів. Така структура забезпечує повний цикл трансформації знань – від формування освітніх компетенцій і постановки наукових задач до промислового впровадження результатів і їх подальшої освітньої реплікації. Центральне положення університету в цій мережі відображає його роль інтеграційного ядра (R&D Core), що координує взаємодію між кластерами (див. рис. 2). Визначено наступні стратегічні напрями співпраці ТУ «Метінвест Політехніка»:

1. R&D та інновації (промислові компанії: Danieli, SARRALLE, ПП ДАНВІС, гірничо-збагачувальні комбінати (ГЗК), ПРАТ «Камет-Сталь», ПАТ «Запоріжсталь» та ін.).

2. Освіта та програми (університети України та ЄС).

3. Міжнародні проєкти (AGH, Plovdiv, MUST).

4. Цифровізація та автоматизація (Метінвест Діджитал, Метінвест Бізнес-Сервіс (МБС)).

5. Соціальні та публічні партнерства (міські ради, громадські організації (ГО))

6. Комплексна співпраця з активами Групи Метінвест (охоплює повний виробничий цикл)

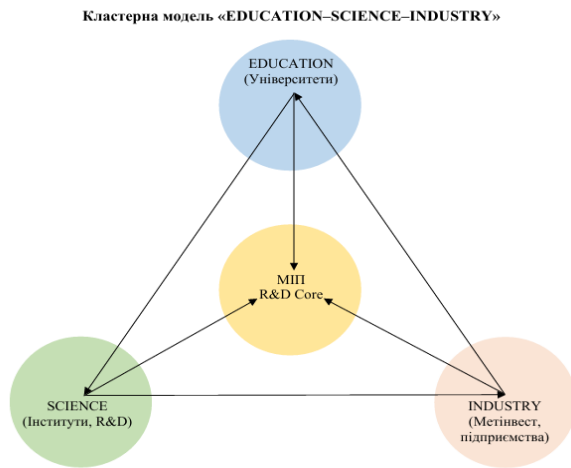


Рис. 2. Концептуальна модель партнерської взаємодії ТУ «Метінвест Політехніка» в системі «Education–Science–Industry» з виділенням інтеграційного R&D-ядра
Джерело: авторська візуалізація

Аналіз функціональних зв'язків між сегментами підтвердив наявність різної інтенсивності взаємодії. Найбільш активним є канал «Industry – Education», що реалізується через практичну підготовку студентів, стажування та виконання прикладних інженерних завдань. Канал «Education – Science» характеризується помірною інтенсивністю, переважно у формі спільних освітніх курсів і методичних розробок. Водночас взаємодія «Science – Industry» залишається менш розвинутою, що зумовлено обмеженою кількістю повноцінних спільних R&D-проектів у попередні роки.

Результати свідчать, що партнерська мережа університету є структурно сформованою та функціонально збалансованою за наявністю ключових сегментів, проте характеризується формальною асиметрією між освітнім, науковим та індустріальним напругами.

Аналіз інтенсивності взаємодій дозволив виявити функціональні асиметрії партнерської мережі. Для оцінювання інтенсивності та збалансованості партнерських взаємодій ТУ «Метінвест Політехніка» було застосовано матричний аналіз із використанням інструменту «heatmap», побудований за ключовими інноваційними пріоритетами діяльності університету (MIX, OID, DTiK). Результати аналізу подано у вигляді візуалізації інтенсивності взаємодій між кластерами «Education – Science – Industry» (рис. 3).

Аналіз «heatmap» засвідчив нерівномірність навантаження між сегментами партнерської мережі. Найвищу інтенсивність демонструє канал «Industry – Education», що забезпечує практичну підготовку здобувачів освіти, виконання прикладних технічних завдань та участь студентів і аспірантів у виробничо орієнтованих проєктах. Цей канал формує базовий рівень стабільності партнерської екосистеми.

Демонстраційний Heatmap взаємодії за пріоритетами MIX/OID/DTiK

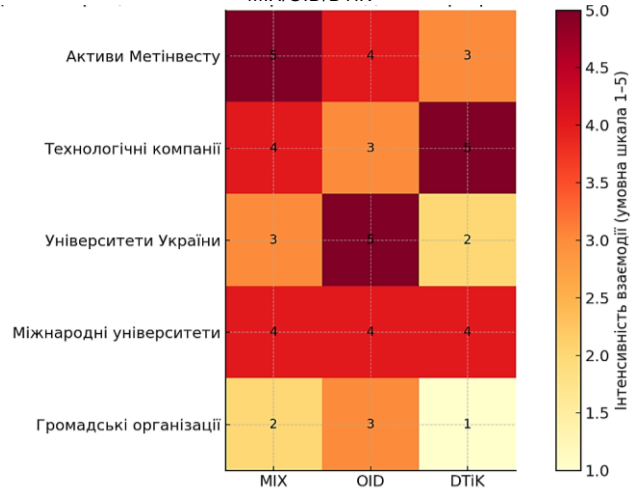


Рис. 3. Теплова карта («heatmap») інтенсивності партнерської взаємодії ТУ «Метінвест Політехніка»
Джерело: авторська візуалізація

Взаємодія між кластерами «Education – Science» характеризується середнім рівнем інтенсивності та реалізується переважно через спільні освітні програми, курси, методичні розробки й участь у науково-освітніх ініціативах. Водночас такі взаємодії мають обмежений вплив на формування повноцінних R&D-ланцюгів.

Аналіз інтенсивності взаємодій, представлений на рис. 3, засвідчив наявність функціональної асиметрії у сегменті «Science – Industry», що проявляється у недостатній структурованості та формалізації коопераційних механізмів. Виявлені особливості взаємодії стали підставою для ініціювання створення науково-технічної ради як постійно діючого інструменту прямої взаємодії університету з виробничими активами Групи Метінвест на договірній основі. Необхідність такого рішення зумовлена тим, що в умовах глибокої інтеграції з бізнес-середовищем університет фактично здійснює системне виконання запитів промислового партнера, щорічно опрацьовуючи орієнтовно 14–18 наукових тем і проблемних питань, які методологічно не завжди ідентифікуються як повноцінні елементи науково-дослідної співпраці. Запровадження науково-технічної ради дозволяє перевести таку взаємодію з неформалізованого режиму у керований формат портфеля R&D-проектів із чіткими пріоритетами, відповідальністю сторін та вимірюваними результатами.

Додатковий аналіз показав, що основна частина інноваційної активності концентрується в обмеженому колі партнерів, які формують інтеграційне ядро (R&D Core). Для більшості інших партнерів взаємодія має епізодичний або вузькоспеціалізований характер, що обмежує системний ефект від партнерської мережі загалом.

Отримані результати аналізу дозволили сформувати напрями вдосконалення управління партнерською мережею університету. Результати структурного та матричного аналізу партнерської мережі ТУ «Метінвест Політехніка» свідчать, що наявна система взаємодії формує базовий кластер «Education – Science – Industry», однак потребує подальшої інституціоналізації та управлінського впорядкування для переходу до повністю інтегрованої моделі співпраці.

З метою підвищення керованості, результативності та відтворюваності партнерських взаємодій доцільним є впровадження таких напрямів удосконалення:

1. *Інституціоналізація партнерського кластера* шляхом розроблення внутрішнього регламенту університету, що визначає структуру партнерської мережі, ролі учасників, функціональні зони відповідальності та систему ключових показників ефективності (KPI).

2. *Формування пулу стратегічних партнерів (core partners)* у кількості 10–12 організацій із найбільшим потенціалом для реалізації науково-дослідних і освітньо-інноваційних проєктів. Для інших партнерів доцільно застосувати гнучку модель точкової взаємодії.

3. *Уніфікація договірної бази* шляхом запровадження стандарту меморандумів і договорів, що передбачає обов'язкову наявність структурованих робочих пакетів R&D (R&D work packages), механізмів доступу до даних та інфраструктури, елементів комерціалізації результатів і спільної проєктної відповідальності.

4. *Розроблення матриці поглиблення співпраці з освітніми партнерами*, яка визначає рівні інтеграції – від академічної мобільності та спільних освітніх програм до створення дослідницьких консорціумів і спільних PhD-проєктів.

5. *Посилення наукового сегмента партнерської мережі* шляхом залучення інститутів НАН України, галузевих лабораторій і приватних R&D-компаній, а також впровадження стимулюючих механізмів для розвитку спільних досліджень.

6. *Розвиток міжнародної складової співпраці* через перехід від декларативних меморандумів до участі у спільних проєктах у межах програм Horizon Europe (CL4, CL5), MSCA, Twinning, INTERREG та суміжних ініціатив.

7. *Запровадження цифрової CRM-платформи управління партнерствами*, що забезпечує облік активностей, статусів спільних проєктів, відповідальних осіб, результатів НДР і ключових комунікацій, а також використання «Паспорта партнерства» як уніфікованого інструменту опису компетенцій і дорожньої карти співпраці.

8. *Формування річного календаря спільних R&D-активностей*, погодженого з ключовими партнерами, що забезпечує синхронізацію наукових, освітніх та інноваційних процесів і знижує ризик фрагментації взаємодій.

Вважаємо, що реалізація зазначених заходів створює передумови для трансформації партнерської мережі університету з сукупності окремих угод у керовану партнерську екосистему, здатну забезпечувати стійку та результативну взаємодію в моделі «Education – Science – Industry».

Висновки. Результати дослідження підтверджують, що формування ефективної моделі управління партнерствами є ключовим чинником розвитку університету в межах взаємодії «Education–Science–Industry». Для трансформації наявної мережі співпраці у функціонально цілісний кластер доцільним є її інституціоналізація, чітке визначення зон відповідальності учасників та впровадження системи показників результативності (KPI) для моніторингу спільної діяльності. Проведений аналіз засвідчив, що ТУ «Метінвест Політехніка» сформував базовий кластер університетсько-промислової взаємодії, який охоплює освітній, науковий та індустріальний сегменти. Партнерська мережа університету характеризується сталою позитивною динамікою та активним розширенням упродовж 2021–2025 років, що відображає зростання ролі університету як інтегратора прикладних інженерних і дослідницьких процесів у тристоронній моделі співпраці. Водночас структурно-функціональний аналіз виявив наявність асиметрій між освітнім, науковим та індустріальними компонентами партнерської екосистеми. Посилення наукової складової у 2024–2025 роках, а також розширення портфеля науково-дослідних робіт на 2026 рік свідчать про перехід від декларативних форм співпраці до керованої моделі реалізації пріоритетних спільних проєктів. Реалізація запропонованих у статті рекомендацій створює підґрунтя для підвищення ефективності управління партнерською мережею, зміцнення науково-дослідного потенціалу університету та посилення його ролі як інтеграційного R&D-центру у взаємодії з промисловими та науковими партнерами.

Наукова новизна дослідження полягає у розвитку науково-методичного підходу до управління партнерствами університету, інтегрованого у бізнес-структуру, шляхом застосування кластеризації партнерської мережі в моделі «Education–Science–Industry». У роботі вперше для корпоративного технічного університету обґрунтовано роль університету як інтеграційного R&D-ядра, запропоновано інструментарій структурно-функціонального аналізу партнерств та метод оцінювання інтенсивності взаємодій між освітнім, науковим і індустріальними сегментами.

ЛІТЕРАТУРА

1. Юрчишена Л. В. Кластеризація університетів та обґрунтування економічної моделі їх розвитку. *Освітня аналітика України* 2023. № 3(24). С. 73–86. <https://doi.org/10.32987/2617-8532-2023-3-73-86>
2. Барбашова І. А. Кластеризація – ознака партнерства та кооперації у сфері вищої освіти в Україні. *Науковий вісник Мелітопольського державного педагогічного університету. Серія: Педагогіка* 2025. № 2 (35). С. 16–22. <https://doi.org/10.33842/22195203-2025-35-136-16-22>
3. Etzkowitz H., Leydesdorff L. *The dynamics of innovation: from National Systems and «Mode 2» to a Triple Helix of university–industry–government relations* *Research Policy*. 2000. Vol. 29, No. 2. P. 109–123. [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(99\)00055-4](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(99)00055-4)
4. Бажал Ю. М. Розвиток інноваційної діяльності у знаннєвому трикутнику «державна – університети – промисловість». *Економіка і прогнозування*. 2015. № 1. С. 76–88. <https://doi.org/10.15407/eip2015.01.076>
5. Дяченко С. А., Назаренко І. В. Застосування моделі Triple Helix як чинника стимулювання розвитку інноваційного підприємництва на регіональному рівні. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2024. № 3 (90). С. 344–352. <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2024.3.43>
6. Бебко С. В. Кластеризація освітнього простору та створення міжнародних консорціумів. *Економіка та суспільство* 2020. № 22. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-65>
7. Carayannis E. G., Campbell D. F. J. Mode 3 and Quadruple Helix innovation systems. *International Journal of Technology Management*. 2009. Vol. 46 (3–4). P. 201–234. <https://doi.org/10.1504/IJTM.2009.023374>
8. Perkmann M. et al. Academic engagement and commercialisation: A review of the literature on university–industry relations. *Research Policy*. 2013. Vol. 42 (2). P. 423–442. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2012.09.007>
9. Лазебник Л. Л., Соколова О. М. Модель Triple Helix як інструмент підвищення інноваційної складової діяльності індустриальних парків. *Економічні перспективи підприємництва: виклики воєнного часу та повоєнної відбудови : матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції* (м. Ірпінь, 31 травня 2024 р.). Ірпінь: Державний податковий університет, 2024. С. 197–201.
10. OECD. *University–Industry Collaboration*. Paris: OECD Publishing, 2019. <https://doi.org/10.1787/e9c1e648-en>
11. Mierau J. et al. *Science at Risk Monitoring Report: Ukraine 2024*. Science at Risk, 2024. URL: https://science-at-risk.org/wp-content/uploads/2025/04/report_ukraine_2024-1-2.pdf

Надійшла до редакції 02.02.2026

Прийнята до друку 23.02.2026

Опублікована 20.03.2026

REFERENCES

1. Yurchyshena, L. V. (2023). Clustering of universities and justification of the economic model of their development. *Educational Analytics of Ukraine*, 3(24), 73–86. <https://doi.org/10.32987/2617-8532-2023-3-73-86> [in Ukrainian].
2. Barbashova, I. A. (2025). Clustering as a sign of partnership and cooperation in the field of higher education in Ukraine. *Scientific Bulletin of Melitopol State Pedagogical University. Series: Pedagogy*, 2(35), 16–22. <https://doi.org/10.33842/22195203-2025-35-136-16-22> [in Ukrainian].
3. Etzkowitz, H., & Leydesdorff, L. (2000). The dynamics of innovation: from National Systems and «Mode 2» to a Triple Helix of university–industry–government relations. *Research Policy*, 29(2), 109–123. [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(99\)00055-4](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(99)00055-4)
4. Bazhal, Yu. M. (2015). Development of innovative activity in the knowledge triangle «state – universities – industry». *Ekonomika i prohnozuvannia*, 1, 76–88. <https://doi.org/10.15407/eip2015.01.076> [in Ukrainian].
5. Diachenko, S. A., & Nazarenko, I. V. (2024). Application of the Triple Helix model as a factor in stimulating the development of innovative entrepreneurship at the regional level. *Visnyk of Kherson National Technical University*, 3(90), 344–352. <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2024.3.43> [in Ukrainian].
6. Bebko, S. V. (2020). Clustering of the educational space and creation of international consortia. *Economy and Society*, 22. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-65> [in Ukrainian].
7. Carayannis, E. G., & Campbell, D. F. J. (2009). Mode 3 and Quadruple Helix innovation systems. *International Journal of Technology Management*, 46(3–4), 201–234. <https://doi.org/10.1504/IJTM.2009.023374>
8. Perkmann, M., et al. (2013). Academic engagement and commercialisation: A review of the literature on university–industry relations. *Research Policy*, 42(2), 423–442. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2012.09.007>
9. Lazebnyk, L. L., & Sokolova, O. M. (2024, May 31). The Triple Helix model as a tool for increasing the innovative component of industrial parks. In: *Economic Prospects of Entrepreneurship: Challenges of Wartime and Post-war Recovery, Proceedings of the VII International Scientific and Practical Conference* (pp. 197–201). Irpin: State Tax University [in Ukrainian].
10. OECD. (2019). *University–Industry Collaboration*. Paris: OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/e9c1e648-en>
11. Mierau, J., et al. (2024). *Science at Risk Monitoring Report: Ukraine 2024*. Science at Risk. https://science-at-risk.org/wp-content/uploads/2025/04/report_ukraine_2024-1-2.pdf

Received: 02.02.2026

Accepted: 23.02.2026

Published: 20.03.2026

Кухар В. В., Мойсеєнко К. Є., Малій Х. В. Кластеризація партнерств університету як інструмент управління взаємодією в моделі «Education–Science–Industry»

У статті обґрунтовано управлінський підхід до формування та розвитку партнерської екосистеми корпоративного технічного університету в моделі «Education–Science–Industry» на основі кластеризації партнерств як інструменту інституціоналізації взаємодій у воєнний час та в період повоєнного відновлення.

Метою дослідження є формування структурованої моделі партнерської екосистеми університету, що відображає перспективи розвитку співпраці та забезпечує керування взаємодіями між освітнім, науковим і індустріальним сегментами. Методологічною основою є системний та структурно-функціональний аналіз партнерських взаємодій із переходом від опису окремих угод до оцінювання цілісної мережі як керованої системи. Емпіричну базу становлять меморандуми та договори про співпрацю ТОВ «Технічний університет «Метінвест Політехніка» за 2021 – листопад 2025 рр., а також дані щодо реалізованих і поточних спільних освітніх, наукових та інноваційних проєктів. Застосовано контент-аналіз договірної бази, класифікацію партнерів за кластерами «Education–Science–Industry», матричний аналіз інтенсивності взаємодій у вигляді теплової карти за інноваційними пріоритетами MIX, OID, DTiK та кластерне моделювання для виокремлення інтеграційного ядра (R&D Core). Отримані результати засвідчили стаке зростання партнерської мережі у 2021–2025 рр. із піком активізації у 2024–2025 рр., а також нерівномірність навантаження між сегментами мережі. На основі виявлених функціональних асиметрій ініційовано створення науково-технічної ради як постійного механізму прямої договірної взаємодії з виробничими активами Групи Метінвест та переведення фактичних запитів промислового партнера (орієнтовно 14–18 тем щороку) у керований портфель R&D-проєктів із визначеними пріоритетами та показниками результативності.

Запропоновано комплекс напрямів удосконалення управління партнерською мережею, що включає інституціоналізацію кластера, формування пулу стратегічних партнерів, уніфікацію договірної бази з робочими пакетами R&D, посилення наукового сегмента, розвиток міжнародних проєктів і впровадження цифрової CRM-платформи управління партнерствами. Наукова новизна полягає у розвитку підходу до управління партнерствами університету, інтегрованого у бізнес-структуру, через кластеризацію мережі та оцінювання інтенсивності взаємодій між сегментами «Education–Science–Industry» з обґрунтуванням ролі університету як інтеграційного R&D-ядра.

Ключові слова: партнерська екосистема університету, кластеризація партнерств, «Education–Science–Industry», Triple Helix, корпоративний технічний університет, управління партнерствами, R&D Core, теплові карти взаємодій, KPI.

Kukhar V., Moiseienko K., Malii Kh. Clustering of university partnerships as a management tool for interaction in the «Education–Science–Industry» Model

The article substantiates a managerial approach to the formation and development of a partnership ecosystem of a corporate technical university within the «Education–Science–Industry» model based on the clustering of partnerships as an instrument for the institutionalisation of interactions in wartime and during post-war recovery.

The purpose of the study is to form a structured model of the university partnership ecosystem that reflects prospects for cooperation development and ensures the manageability of interactions between the educational, scientific and industrial segments. The methodological basis comprises systemic and structural-functional analysis of partnership interactions with a transition from describing individual agreements to assessing the entire network as a managed system. The empirical basis includes memoranda and cooperation agreements of Technical University «Metinvest Polytechnic» LLC for the period 2021 – November 2025, as well as data on implemented and ongoing joint educational, scientific and innovation projects. The study applies content analysis of the contractual framework, classification of partners by the «Education–Science–Industry» clusters, matrix analysis of interaction intensity presented as a heatmap according to the innovation priorities MIX, OID, DTiK, and cluster modelling to identify the integration core (R&D Core). The results obtained indicate steady growth of the partnership network in 2021–2025, with peak intensification in 2024–2025, as well as uneven load distribution among network segments. Based on the identified functional asymmetries, the establishment of a scientific and technical council was initiated as a permanent mechanism of direct contractual interaction with the production assets of Metinvest Group and for transferring the actual requests of the industrial partner (approximately 14–18 topics annually) into a managed portfolio of R&D projects with defined priorities and performance indicators. A set of directions for improving partnership network management is proposed, including institutionalisation of the cluster, formation of a pool of strategic partners, unification of the contractual framework with R&D work packages, strengthening of the scientific segment, development of international projects, and implementation of a digital CRM platform for partnership management. The scientific novelty lies in the development of an approach to managing partnerships of a university integrated into a business structure through network clustering and assessment of interaction intensity between the «Education–Science–Industry» segments, with substantiation of the university's role as an integration R&D core.

Keywords: university partnership ecosystem, partnership clustering, «Education–Science–Industry», Triple Helix, corporate technical university, partnership management, R&D Core, interaction heatmaps, KPI.

Андрій Володимирович Таранич,*канд. екон. наук, доцент,*

ORCID 0000-0003-0309-6100

e-mail: a.taranych@donnu.edu.ua;

Ілля Васильович Хаджинов,*д-р екон. наук, професор, ректор,*

ORCID 0000-0003-3909-3171

e-mail: i.khadzhynov@donnu.edu.ua

Донецький національний університет імені Василя Стуса, м. Вінниця

СТРАТЕГІЧНІ Й ІНСТИТУЦІЙНІ АСПЕКТИ РЕАЛІЗАЦІЇ ПОЛІТИКИ МАРКЕТИНГУ ТЕРИТОРІЙ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

Постановка проблеми. У сучасних умовах глобалізації, посилення конкуренції між територіями, зростання мобільності капіталу, людських ресурсів і туристичних потоків маркетинг територій набуває стратегічного значення як інструмент забезпечення їх соціально-економічного розвитку. Міста, регіони, громади як територіальні одиниці дедалі більше конкурують між собою за інвестиції, туристів, кваліфіковані кадри та державну підтримку, що зумовлює необхідність формування чіткої ідентичності, позитивного іміджу та впізнаваного бренду. За таких умов брендинг територій стає важливим елементом реалізації публічної політики розвитку.

Сучасні тренди світового розвитку, зокрема цифровізація, урбанізація, сталий розвиток та зростання ролі креативної економіки, суттєво змінюють підходи до маркетингу територій. Застосування цифрових платформ, соціальних мереж і інтерактивних комунікацій дозволяє територіям ефективніше взаємодіяти з цільовими аудиторіями та формувати емоційний зв'язок із мешканцями й зовнішніми стейкхолдерами. Водночас, посилюється значущість таких нематеріальних активів, як культурної спадщини, соціального капіталу й унікальних локальних особливостей, що підвищує роль систематизації політики територіального брендингу.

Для місцевих громад маркетинг територій виступає ефективним інструментом підвищення їх інвестиційної привабливості, економічної самодостатності та соціальної згуртованості. В умовах децентралізації та розширення повноважень органів місцевого самоврядування громади отримують більшу відповідальність за формування власної стратегії розвитку, залучення ресурсів і підвищення якості життя населення. У цьому контексті брендинг території дозволяє не лише позиціонувати громаду у зовнішньому середовищі, а й консолідувати внутрішні ресурси на актуальних напрямках її сталого розвитку.

Особливої актуальності маркетинг територій набуває для малих міст і територіальних громад, які

мають обмежені фінансові можливості, але водночас володіють унікальними історико-культурними, природними або соціальними перевагами. Розроблення та впровадження брендингових програм органами місцевого самоврядування сприяє активізації підприємницької діяльності, розвитку туризму та підвищенню довіри до місцевої влади. Таким чином, брендингова програма міської ради розглядається як важливий практичний інструмент реалізації політики маркетингу територій і сталого розвитку місцевих громад.

Метою роботи є визначення стратегічних й інституційних аспектів реалізації політики маркетингу територій у діяльності органів місцевого самоврядування, з урахуванням сучасних підходів до брендингу, публічних комунікацій та управління розвитком територіальних громад, формування конкурентоспроможного та впізнаваного бренду громади, та підвищення ефективності маркетингової політики й її ролі у соціально-економічному розвитку територій.

Аналіз досліджень і публікацій. Питання маркетингу територій сформулювалося на перетині економічних, управлінських, соціологічних та урбаністичних досліджень і розвивалося в межах кількох провідних наукових шкіл, кожна з яких зробила власний внесок у формування теоретичних і прикладних засад цього напрямку.

Класична маркетингова школа є базовою для становлення концепції маркетингу територій. У межах цієї школи територія розглядається як специфічний «продукт», а мешканці, інвестори, туристи та бізнес є його «цільовою аудиторією». Представниками цієї школи, зокрема К.Асплундом, Д. Хайдером, І. Рейном, на чолі з Ф. Котлером, закладено основи територіального позиціонування, брендингу місць і стратегічних маркетингових комунікацій. Саме в їхніх працях маркетинг територій отримав системне обґрунтування як інструмент управління розвитком територій [1].



© Видавець Інститут економіки промисловості НАН України, 2026

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

Також значний внесок зробив С. Анхольт, який увів концепцію «Brand Management for Nations» і поширив її на міста та регіони. Його праці зосереджені на формуванні репутації територій, ролі комунікацій і публічної дипломатії, у яких брендинг територій розглядається як стратегічний інструмент глобальної конкуренції [2, 3].

Вагомий внесок у розвиток маркетингу територій зробили представники регіональної та просторово-економічної школи. Вони зосереджували увагу на конкурентоспроможності регіонів, просторовій диференціації економічного розвитку та ролі територіальних переваг. У межах цієї школи маркетинг територій розглядається як механізм активізації локального розвитку, залучення інвестицій і підвищення економічної привабливості регіонів і міст.

Так, Майкл Портер безпосередньо не використовував термін «маркетинг територій», але заклав методологічні основи дослідження конкурентоспроможності регіонів і кластерного розвитку, що стало основою маркетингу територій. Його праця «The Competitive Advantage of Nations» є ключовою для розуміння того, як територіальні переваги можуть формувати економічну привабливість і слугувати основою територіального позиціонування.

Розвиток урбаністики та міського планування дозволив сформулювати підхід до маркетингу територій як складової стратегічного управління розвитком міст, акцентуючи увагу на якості міського середовища, публічному просторі, культурній ідентичності й участі громади у формуванні бренду міста. У такому підході маркетинг територій тісно пов'язується з питаннями урбаністики, креативної економіки та сталого розвитку. Важливого місця в соціокультурній школі має роль креативного класу в розвитку міст. Р. Флоріда, який в дослідженнях «The Rise of the Creative Class» і «The Rise of the Mega-Region» [4-6] обґрунтовує значення культури, якості життя та міського середовища як факторів привабливості територій, що безпосередньо інтегрується в сучасні концепції маркетингу та брендингу міст.

У працях представників школи публічного управління територіальний маркетинг трактується як інструмент реалізації державної та муніципальної політики, узгодження інтересів стейкхолдерів і підвищення ефективності управлінських рішень. Особливу увагу тут приділено ролі органів місцевого самоврядування у формуванні та реалізації брендингових програм.

Суттєвий внесок у цьому напрямку у розвиток маркетингу територій зробили Г. Ешворт, М. Кавараціс і Н.Морган. У своїх працях [7-10] вони розглядали територіальний маркетинг як інструмент публічного управління, що поєднує стратегічне планування, участь стейкхолдерів і формування локальної ідентичності.

Сучасний етап розвитку характеризується становленням міждисциплінарної та соціокультурної школи маркетингу територій, яка інтегрує підходи маркетингу, соціології, культурології та комунікацій. У межах цієї школи територія розглядається не лише як економічний ресурс, а як соціокультурний простір, де ключову роль відіграють локальна ідентичність, цінності громади та участь мешканців у брендингових процесах.

Проблематика маркетингу територій розкривається в дослідженнях таких вітчизняних фахівців й авторських колективів, як І. Буднікевич [11-12], Г. Олексюк, Н. Попадинець, Н. Самотій; В. Бондаренко, К. Шершун; Г. Борщ, В. Вакуленко, Н. Гринчук; Ю. Глинський, О. Дейнега, О. Шевчук [13-14] тощо. В цих дослідженнях запропонована інтерпретація маркетингового комплексу «територіальна громада як товар», запропоновано низку підходів до проведення її маркетингових досліджень, формування потенціалу та маркетингових стратегій її розвитку.

Також низка українських дослідників, таких як М. Безпарточний, Д. Ломоносов [15], І. Баланюк, Б. Іваночко, Р. Білик, М. Кіцак, Н.Богдан, Ю. Краснокутська, Л. Плахотнікова, Д. Серьогіна, Т. Пушкар, Г. Жовтяк, О.Федорчак, Г. Іщенко, О. Якушевська тощо, розглядають маркетинг територій як інструмент залучення інвестицій на міжнародному та національному рівнях

Законодавчу основу маркетингу територій створює Закон України № 280/97-ВР «Про місцеве самоврядування в Україні» (21.05.1997 р.), спрямований на адміністративно-територіальну реформу, реформу місцевого самоврядування, розширення повноважень органів місцевої влади, для реформування окремих галузей територіальної економіки, посилення інвестиційних процесів тощо.

Закон України № 157-VIII «Про добровільне об'єднання територіальних громад» (05.02.2015 р.) дозволяє їм посилювати наявний потенціал шляхом застосування маркетингу територій до наявних історичних і промислових аспектів, виходячи з раціонального адміністративного управління й взаємодії з стейкхолдерами; підвищення якості публічних послуг як основи територіального іміджу; використовуючи державну підтримку як інструмент підсилення маркетингових програм. Це створює умови, за яких громада може сформувати власний бренд; підвищити інвестиційну та туристичну привабливість; ефективно просувати свої сильні сторони; ставати більш конкурентоспроможною.

Також застосування маркетингу територій підтримується «Державною стратегією регіонального розвитку на 2021-2027 рр.», численними напрацюваннями науковців щодо поствоєнного відновлення України, стратегіями розвитку окремих областей України, зокрема, «Стратегією збалансованого регі-

онального розвитку Вінницької області на період до 2027 року» [16]. Це забезпечує цілісну теоретичну та законодавчу базу та різноманіття прикладних підходів до управління розвитком територій на підставі застосування інструментів маркетингу та брендингу територій.

Результати. У сучасних умовах глобалізації та зростання конкуренції між містами, територіальними громадами й регіонами за інвестиції, ресурси й туристичні потоки, брендинг поступово перетворюється на один із ключових інструментів стратегічного управління розвитком територій. Він не лише забезпечує формування впізнаваного образу певної громади, але й сприяє вибудові її особливої ідентичності, посилює її привабливість для різних цільових аудиторій, зміцнює позиції органів місцевого самоврядування у конкурентному середовищі.

Механізми брендингу охоплюють сукупність методів, інструментів і стратегічних рішень, які застосовуються місцевою владою для створення, трансляції та підтримки позитивного іміджу території. Використання цих механізмів підвищує результативність комунікацій між владою та громадянами, сприяє залученню інвестиційних ресурсів, активізує туристичну діяльність і створює умови для підвищення якості життя населення [1, 6, 8].

Розроблення й реалізація брендингової стратегії вимагає комплексного підходу та використання різних управлінських, комунікаційних і маркетингових інструментів. Ефективність її впровадження базується на системному поєднанні аналітичних, візуальних, інституційних, економічних й інформаційних компонентів, які у взаємодії формують цілісну систему брендингу території (табл. 1).

Таблиця 1. Елементи політики маркетингу територій у діяльності органів місцевого самоврядування

Елементи	Характеристика	Інструменти
Стратегічна складова	Довгостроковий розвиток бренду територіальної громади з систематизацією, узгодженням політики органів місцевого самоврядування	Стратегія брендингу території. Карта стратегічного позиціонування громади. SWOT- і PESTEL-аналіз території. Форсайт-сесії та стратегічні консультації із залученням експертів, бізнесу, жителів. Бренд-платформа громади (цінності, місія, бачення, ключові повідомлення). Системи моніторингу ефективності бренду (KPI, індикатори впізнаваності, туристичні та інвестиційні потоки)
Аналітична складова	Внутрішні і зовнішні характеристики громади, її унікальність, визначення її конкурентних переваг	Соціологічні опитування мешканців і бізнесу щодо сприйняття громади. Маркетингові дослідження території (цільові аудиторії, їх потреби, мотивації). Аналіз громад-конкурентів. Ресурсний аудит. Геоінформаційні інструменти для просторового аналізу (карти інвестиційних зон, туристичних маршрутів). Аналіз цифрової присутності громади (соціальні мережі, веб-аналітика, медіа-аудит)
Візуально-символічна складова	Ідентичність і впізнаваність громади, зв'язок території з візуалізацією її образів і символів	Офіційний брендбук громади (логотип, кольорова палітра, шрифти, графічні елементи). Айдентика громадських просторів (вивіски, навігація, дизайн інфраструктури). Розробка слогану громади. Візуальні комунікаційні кампанії (відео-, промо-, іміджеві матеріали). Публічна арт-ідентичність (мурали, арт-об'єкти, брендові інсталяції)
Комунікаційна складова	Ефективна взаємодія органів місцевого самоврядування з зацікавленими сторонами	Комунікаційна стратегія громади. Офіційні цифрові платформи (сайт громади, чат-боти, соцмережі). Платформи участі громадян (електронні петиції, громадські слухання). PR-кампанії (прес-релізи, партнерські проєкти зі ЗМІ, робота з інфлюенсерами). Подієвий маркетинг (форуми, фестивалі, дні громади). Комунікація для інвесторів (інвестпортал, презентації, інвестиційний паспорт громади)
Економічна складова	Фінансова основа політики маркетингу територій, підвищення економічної привабливості громади	Інвестиційний паспорт громади. Інвестиційні стимули та пільги (спрощені процедури, локальні програми підтримки бізнесу). Грантові та донорські програми (залучення міжнародних коштів). Публічно-приватне партнерство. Програми підтримки МСБ як носія бренду громади
Інституційна складова	Організаційна та правова основа реалізації політики маркетингу територій, стратегії її розвитку	Створення структурного підрозділу/офісу брендингу громади (департамент маркетингу, центр комунікацій тощо). Регламенти про маркетинг території, використання айдентики. Міжвідомча координація (робочі групи: влада-бізнес-громадськість). Партнерські мережі громад (кластерні об'єднання, міжмуніципальне співробітництво). Програми навчання та підвищення кваліфікації працівників у сфері маркетингу територій. Моніторинг й оцінювання бренду (огляд ефективності, опитування, аналітичні звіти)

Джерело: складено автором на основі [9-12]

Отже, механізми територіального брендингу функціонують як взаємопов'язані елементи єдиної системи управління розвитком громади. Їхнє узгоджене використання дозволяє місцевим органам влади чітко визначати позиціонування території, зміцнювати довіру мешканців та формувати позитивний імідж для зовнішніх партнерів. Важливо інтегрувати аналітичні дослідження, стратегічне плану-

вання, продуману комунікацію, виразну візуальну ідентичність та належне фінансове забезпечення. Лише комплексний і послідовний підхід здатний забезпечити створення сильного, конкурентоспроможного й упізнаваного бренду громади, який стане каталізатором економічного розвитку та повоєнного відновлення.

Узгоджене застосування системи інструментів маркетингу територій забезпечує стратегічну цілісність розвитку громади, підкріплює управлінські рішення аналітично обґрунтованою інформацією та формує послідовну візуально-символічну ідентичність. Скоординовані комунікаційні практики, доповнені економічно виваженими підходами та інституційною організацією, створюють умови для ефективної взаємодії між органами місцевого самоврядування, мешканцями, бізнесом та зовнішніми партнерами.

У комплексі ці елементи сприяють виникненню конкурентного, впізнаваного та стійкого бренду територіальної громади. Такий бренд не лише підтримує соціально-економічний розвиток, а й посилює позиціонування громади у національному та міжнародному середовищі, формуючи фундамент для довготривалого зростання та підвищення її привабливості.

Розвиток територій та зміцнення їх конкурентоспроможності сьогодні значною мірою визначаються здатністю органів місцевого самоврядування формувати позитивний, привабливий і впізнаваний образ громади. У таких умовах брендинг постає не лише як прикладний інструмент маркетингу територій, але й як важливий компонент стратегічного управління її розвитком. Він допомагає територіальним спільнотам посилювати власну позицію серед інших, привертати увагу інвесторів, стимулювати

економічну діяльність, консолідувати мешканців та зміцнювати суспільну довіру до місцевої влади [3, 7, 10].

Інструменти брендингу становлять собою конкретні дії, засоби й технологічні рішення, які місцеві органи влади застосовують для реалізації стратегічних цілей розвитку громади. Вони виконують не лише функцію просування території назовні, а й відіграють важливу роль у налагодженні взаємодії між владою, жителями, представниками бізнесу та зовнішніми зацікавленими сторонами. Результативність брендингових дій безпосередньо залежить від того, наскільки виважено обрані та ефективно застосовані відповідні інструменти. Оскільки формування територіального бренду є одним із ключових завдань місцевого самоврядування, громади використовують комплексний набір інструментів, що дозволяє підкреслити їх унікальність, створити впізнаваний образ і забезпечити стабільні соціально-економічні результати. Застосування таких інструментів охоплює маркетингову діяльність, комунікацію, розвиток інфраструктури, підтримку культурних ініціатив, інвестиційний розвиток і впровадження цифрових інновацій [5, 6, 8, 11].

У таблиці 2 представлено систематизовану характеристику ключових інструментів територіального брендингу.

Таблиця 2. Інструменти маркетингу територій та їх вплив на розвиток територіальних громад

Інструменти	Характеристика	Складові
Брендинг територій	Формування впізнаваності громади, підвищення її привабливості для інвесторів, туристів і мешканців; диференціація від конкурентів на підставі унікальних ресурсів і переваг	Бренд-платформа громади (цінності, місія, УТП, логотип, слоган, фото-, відеобанк), брендбук і стандарти айдентики, розробка історій громади, сувенірна продукція, візуальна гармонізація громадського простору, іміджеві презентації та промоційні матеріали, кампанії з підвищення впізнаваності бренду, система міської навігації, публічні арт-об'єкти й інсталяції, брендування муніципального транспорту й інфраструктури, туристичні маршрути
Публічні комунікації	Ефективна взаємодія між органами місцевого самоврядування, громадянами та зовнішніми стейкхолдерами; формування довіри, прозорості та позитивного іміджу громади	Медіапланування, прес-релізи та інформаційні кампанії, публічні звіти, громадські слухання, участь у національних та міжнародних форумах, платформи громадської участі, партнерські комунікаційні проєкти з бізнесом та НГО
Маркетинг інфраструктури	Підвищення інвестиційної та просторової привабливості громади шляхом розвитку транспортної, соціальної, рекреаційної та бізнес-інфраструктури; сталий розвиток території	Створення технологій Smart City, модернізація транспортних систем, комунальної інфраструктури, громадських просторів, багатофункціональних хабів, розвиток туристичних центрів й інфраструктури прийому гостей, реконструкція культурних й історичних об'єктів
Подієвий і культурно-освітній маркетинг	Формує ідентичність громади через організацію культурних, освітніх та іміджевих подій; сприяє консолідації населення, зростанню туристичної активності та посиленню емоційної привабливості території	Фестивалі, тематичні заходи, освітні та культурні проєкти, підтримка локальних творчих ініціатив, проведення іміджевих подій (форумів, виставок, ярмарків), промоція культурної спадщини, створення туристичних маршрутів, організація міських днів громади
Інвестиційний маркетинг	Залучення інвесторів через презентацію конкурентних переваг громади, інформаційну відкритість та створення сприятливого ділового клімату; підвищує економічний потенціал території	Інвестиційний паспорт громади, портфель проєктів для залучення капіталу, онлайн-платформа для інвесторів, участь у міжнародних інвестиційних форумах, програми підтримки бізнесу, індустриальні парки та бізнес-інкубатори, спрощення адміністративних процедур
Цифровий й Інтернет-маркетинг	Використання цифрових платформ, соціальних мереж та онлайн-комунікацій для просування території, розширення взаємодії з цільовими аудиторіями; забезпечує інноваційність та сучасність бренду громади	Вебсайти громади, сторінки у соціальних мережах, мобільні застосунки, таргетовані онлайн-рекламні кампанії, аналітика й SEO-оптимізація, цифрові карти та інтерактивні сервіси, впровадження електронних послуг і чат-ботів

Джерело: складено автором на основі [3, 7, 9]

Отже, інструменти брендингу утворюють цілісну систему дій, спрямованих на зміцнення територіальної привабливості та розвиток взаємодії з мешканцями. Кожен елемент цієї системи виконує специфічну роль: маркетингові інструменти популяризують громаду на зовнішніх ринках; комунікаційні підвищують рівень прозорості та довіри; інфраструктурні забезпечують матеріальну основу розвитку; культурно-освітні формують і підтримують локальну ідентичність; інвестиційні створюють умови для фінансового зростання; цифрові технології відкривають можливості для інновацій та модернізації управлінських процесів.

Механізми й інструменти брендингу є взаємодоповнювальними компонентами системи стратегічного розвитку територій. Разом вони формують комплекс управлінських, комунікаційних та економічних заходів, спрямованих на створення впізнаваного й привабливого образу громади, а також на підвищення її позицій у національному та міжнародному середовищі.

Розглянуті інструменти маркетингу територій забезпечують сталий розвиток територіальних громад: ідентичність, комунікацію, просторову модернізацію, економічну активність та цифрову трансформацію.

Сучасний маркетинг територій поєднує управлінські, комунікаційні, соціокультурні, економічні та технологічні механізми. Кожен інструмент спрямований на підсилення окремого компонента конкурентоспроможності громади, а їх сукупне використання формує інтегровану модель розвитку, зорієнтовану на залучення інвестицій, формування позитивного іміджу та підвищення якості життя населення.

Практичне використання наведеної системи інструментів може стати основою для формування ефективної маркетингової політики органів місцевого самоврядування. Чітке визначення складових кожного напрямку дозволяє громадам планувати цільові заходи, раціонально розподіляти ресурси та впроваджувати комплексні стратегії, що сприяють підвищенню їх привабливості та конкурентоспроможності. Інструменти брендингу, комунікацій, інфраструктурних перетворень, культурних ініціатив, інвестиційного та цифрового маркетингу працюють синергійно, забезпечуючи багатовимірний вплив на соціально-економічний розвиток.

Запропонована система може бути використана як методичний інструментарій у програмному плануванні громади: під час розроблення стратегій розвитку, маркетингових та комунікаційних планів, інвестиційних пропозицій чи проєктів цифрової трансформації. Упровадження такої моделі сприятиме формуванню сильного іміджу території, залученню нових партнерів та забезпеченню сталого розвитку в умовах регіональної конкуренції.

Реалізація політики маркетингу територій органами місцевого самоврядування ґрунтується на міждисциплінарних підходах, що об'єднують напруження класичної маркетингової теорії, концепції регіонального розвитку, урбаністичних досліджень і соціокультурної аналітики. Така теоретична багатовимірність дозволяє розглядати територію не лише як економічний ресурс або адміністративну одиницю, але як комплексний соціально-комунікаційний простір із власною ідентичністю та унікальними конкурентними характеристиками. У цьому контексті маркетинг територій постає як стратегічний інструмент управління, здатний формувати цілісне позиціонування громади, зміцнювати її репутаційний капітал і забезпечувати стійкі умови розвитку (див. рисунок).

Практична реалізація політики маркетингу територій передбачає узгоджене застосування стратегічних, інституційних, комунікаційних, аналітичних та економічних механізмів, які, взаємодіючи між собою, формують комплексну модель управління розвитком громади. Стратегічні компоненти визначають довгострокові пріоритети та структурують підхід до створення територіального бренду, тоді як аналітична база забезпечує доказовість і обґрунтованість управлінських рішень. Візуально-символічні й комунікаційні елементи формують і підтримують впізнавану ідентичність громади, а інституційна та економічна складові забезпечують організаційну спроможність і ресурсну основу для реалізації відповідних заходів.

Узгодження цих складових у межах єдиної стратегічної платформи дозволяє місцевим органам влади не лише підвищувати конкурентоспроможність територій, але й забезпечувати прозорість і ефективність комунікацій із зацікавленими сторонами, залучення інвестицій та розвиток соціального капіталу громади. Така інтегрована модель сприяє формуванню стійкого, впізнаваного та функціонально цілісного бренду території, який стає важливим драйвером економічного зростання, модернізації та повоєнного відновлення місцевих громад.

На підставі проведеного дослідження ми можемо визначити ключові особливості політики маркетингу територій.

1. *Інтегрованість та узгодженість*: політика спирається на єдину стратегічну рамку, яка узгоджує правові підстави, аналітичні процедури, інструменти та бюджет.

2. *Аналітична верифікація рішень*: систематичні дослідження та аудит забезпечують доказовість позиціонування і вибору інструментів.

3. *Візуально-символічна співставність*: бренд-платформа та гармонізація громадського простору (брендбук, айдентика, публічні арт-об'єкти й інсталяції) гарантують цілісну ідентичність у просторі та комунікаціях.

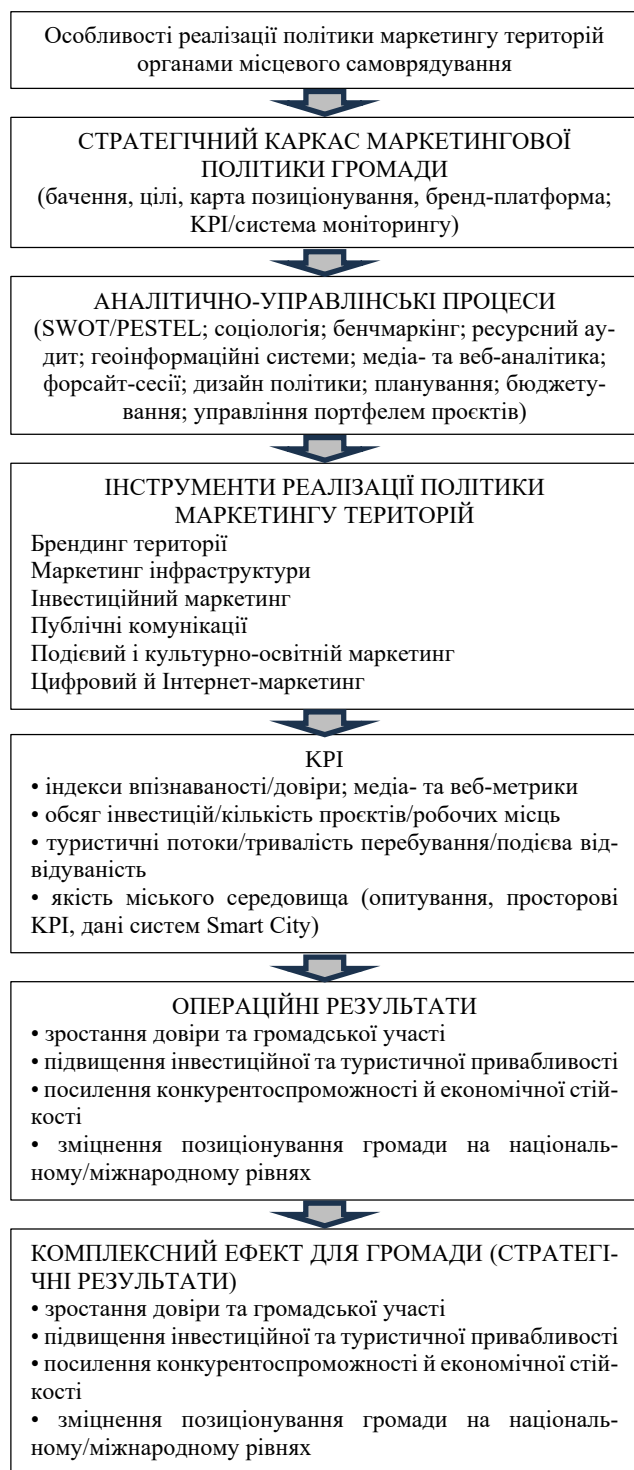


Рисунок. Особливості реалізації політики маркетингу територій органами місцевого самоврядування

Джерело: розроблено автором

4. *Синергія інструментів*: брендинг, комунікації, інфраструктура, події, інвестиційні практики та цифрові рішення застосовуються комплексно, підсилюючи один одного.

5. *Інституційна спроможність*: наявність профільних підрозділів, регламентів, партнерств і про-

цедур моніторингу формує стійку управлінську екосистему.

6. *Орієнтація на вимірні результати*: чітка система KPI і регулярна оцінка дозволяють керувати результативністю та коригувати політику маркетингу територій.

Висновки. Політика маркетингу територій у діяльності органів місцевого самоврядування інтегрує підходи класичної маркетингової школи, регіональної економіки, урбаністики та соціокультурного розвитку територій. Вона розглядається не лише як економічна одиниця, а як комплексний соціальний, культурний і комунікаційний простір. Такий підхід дозволив сформулювати сучасне розуміння маркетингу територій як інструменту стратегічного управління, що поєднує брендинг, публічні комунікації, просторову політику та залучення інвестицій.

Важливим фактором є легітимізація використання брендингу та маркетингу територій як складових державної політики, регіональних стратегій розвитку, що забезпечує можливість системної, узгодженої та довгострокової реалізації маркетингової політики громадами, особливо в умовах повоєнного відновлення.

Політика маркетингу територій має стратегічну, аналітичну, візуально-символічну, комунікаційну, економічну й інституційну складові, узагальнення яких визначає їх високу ефективність у створенні конкурентоспроможного, впізнаваного й стійкого бренду громади. Брендинг території, публічні комунікації, розвиток інфраструктури, культурно-освітні події, інвестиційний маркетинг і цифрові інструменти утворюють синергійну систему впливів, спрямовану на зміцнення репутації, залучення ресурсів і підвищення якості життя населення. Комплексність і взаємодоповнюваність цих інструментів забезпечують здатність громад адаптуватися до зовнішніх викликів, посилювати свої конкурентні переваги та вибудовувати ефективні комунікації із зацікавленими сторонами.

Сучасна політика маркетингу територій є важливою складовою стратегічного управління розвитком місцевих громад та спрямована на досягнення як короткострокових, так і довгострокових ефектів. Її впровадження створює передумови для економічної стійкості, підтримує соціальну консолідацію, формує позитивний імідж території та посилює її позицію в конкурентному середовищі. Політика маркетингу територій набуває системного характеру у програмному плануванні громади, під час розроблення стратегій розвитку, маркетингових та комунікаційних планів, інвестиційних пропозицій чи проєктів цифрової трансформації тощо. Упровадження такої моделі сприятиме формуванню сильного іміджу території, залученню нових партнерів та забезпеченню сталого розвитку в умовах регіональної конкуренції. З огляду на це маркетинг територій має

розглядатися як ключовий управлінський інструмент місцевої влади, здатний забезпечити комплексне відновлення, модернізацію та сталий розвиток

територіальних громад в умовах динамічних змін та поствоєнної трансформації.

ЛІТЕРАТУРА

1. Kotler F., Asplund K., Rein I., Haider D. Marketing Places Europe: How to Attract Investments, Industries, Residents and Visitors to Cities, Communities, Regions and Nations in Europe. Financial Times Prentice Hall, 1999.
2. Anholt S. Competitive Identity: The New Brand Management for Nations, Cities and Regions. 1-st edition. Palgrave Macmillan, 2007. 160 p.
3. Anholt S. Places: Identity, Image and Reputation. Palgrave Macmillan, 2009. 256 p. <https://doi.org/10.1057/9780230251281>
4. Florida, R. The Rise of the Creative Class: And How It's Transforming Work, Leisure, Community, and Everyday Life. New York: Basic Books, 2002. 404 p.
5. Florida R., Gulden T., Mellander C. The Rise of the Mega-Region. *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*. 2008. Vol. 1 (3). P. 459–476. <https://doi.org/10.1093/cjres/rsn018>
6. Florida R., Adler P. Locational strategy: Understanding location in economic geography and corporate strategy. *Global Strategy Journal*. 2022. Vol. 12 (3). P. 472–487. <https://doi.org/10.1002/gsj.1456>
7. Kavaratzis M., Ashworth G. J. City Branding: An Effective Assertion of Identity or a Transitory Marketing Trick? *Tijdschrift voor Economische en Sociale Geografie*. 2005. Vol. 96 (5). P. 506–514. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9663.2005.00482.x>
8. Towards Effective Place Brand Management: Branding European Cities and Regions // G. J. Ashworth, M. Kavaratzis (Eds.). Cheltenham, UK; Northampton, MA: Edward Elgar Publishing, 2010. 279 p. <https://doi.org/10.4337/9781849806398>
9. Kavaratzis M. From city marketing to city branding: Towards a theoretical framework for developing city brands. *Place Brand Public Dipl*. 2004. Vol. 1. P. 58–73. <https://doi.org/10.1057/palgrave.pb.5990005>
10. Fernández-Cavia J., Kavaratzis M., Morgan N. Place branding: A communication perspective. *Communication & Society*, 2018. Vol. 31 (4). P. 1-7. <https://doi.org/10.15581/003.31.4.1-6>
11. Буднікевич І., Заблудська І., Бастраков Д. А. Smart-концепція інноваційного просторового розвитку: досвід розвинутих країн. *Modeling the development of the economic systems*. 2023. № 4. <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-10-13>
12. Буднікевич І. М., Клипач А. Я. Еволюція маркетингових технологій в контексті маркетингу територій та регіонального розвитку. *Часопис економічних реформ*. 2024. № 3 (55). С. 77-88. <https://doi.org/10.32620/cher.2024.3.09>
13. Олексюк Г. В., Попадинець Н. М., Самотій Н. С. Управління територіальними громадами на засадах територіального маркетингу: теоретико-методологічні аспекти. *Регіональна економіка*. 2021. № 101 (3). С. 15-27. <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2021-3-2>
14. Дейнега О. В., Дейнега І. О. Маркетинг як інструмент розвитку потенціалу послугової діяльності територіальних громад. *Логос. Online*. 2020. № 12. <https://doi.org/10.36074/2663-4139.12.03>
15. Безпарточний М., Безпарточна О., Ломоносов Д. Маркетинг територіальних громад: інструменти залучення міжнародних інвестицій. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 3(50). С. 386-393. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-50-78>
16. Стратегія збалансованого регіонального розвитку Вінницької області на період до 2027 року. *Вінницька обласна Рада*. 2020, 27 лютого. URL: <https://vinrada.gov.ua/strategiya-zbalansovanogo-regionalnogo-rozvitku-vinnickoi-oblasti-na-period-do-2027-roku.htm>

Надійшла до редакції 21.01.2026

Прийнята до друку 20.02.2026

Опублікована 20.03.2026

REFERENCES

1. Kotler, F., Asplund, K., Rein, I., & Haider, D. (1999). Marketing Places Europe: How to Attract Investments, Industries, Residents and Visitors to Cities, Communities, Regions and Nations in Europe. Financial Times Prentice Hall.
2. Anholt, S. (2007). Competitive Identity: The New Brand Management for Nations, Cities and Regions. 1-st edition. Palgrave Macmillan, 2007.
3. Anholt, S. (2009). Places: Identity, Image and Reputation. Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1057/9780230251281>
4. Florida, R. (2002). The Rise of the Creative Class: And How It's Transforming Work, Leisure, Community, and Everyday Life. New York: Basic Books.
5. Florida, R., Gulden, T., & Mellander, C. (2008). The Rise of the Mega-Region. *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*, 1(3), 459–476. <https://doi.org/10.1093/cjres/rsn018>
6. Florida, R., & Adler, P. (2022). Locational strategy: Understanding location in economic geography and corporate strategy. *Global Strategy Journal*, 12(3), 472–487. <https://doi.org/10.1002/gsj.1456>
7. Kavaratzis, M., & Ashworth, G. J. (2005). City Branding: An Effective Assertion of Identity or a Transitory Marketing Trick? *Tijdschrift voor Economische en Sociale Geografie*, 96(5), 506–514. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9663.2005.00482.x>
8. Ashworth, G. J., & Kavaratzis, M. (Eds.). (2010). Towards Effective Place Brand Management: Branding European Cities and Regions. Cheltenham, UK; Northampton, MA: Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781849806398>
9. Kavaratzis, M. (2004). From city marketing to city branding: Towards a theoretical framework for developing city brands. *Place Brand Public Dipl*, 1, 58–73. <https://doi.org/10.1057/palgrave.pb.5990005>
10. Fernández-Cavia, J., Kavaratzis, M., & Morgan, N. (2018). Place branding: A communication perspective. *Communication & Society*, 31(4), 1-7. <https://doi.org/10.15581/003.31.4.1-6>
11. Budnikovich, I., Zabloudska, I., & Bastrakov, D. A. (2023). Smart concept of innovative spatial development: experience of developed countries. *Modeling the Development of the Economic Systems*, 4. <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-10-13> [in Ukrainian].
12. Budnikovich, I. M., & Klypach, A. Ya. (2024). Evolution of marketing technologies in the context of marketing of territories and regional development. *Chasopys ekonomichnykh reform*, 3(55), 77-88. <https://doi.org/10.32620/cher.2024.3.09> [in Ukrainian].

13. Oleksiuk, H. V., Popadynets, N. M., & Samotii, N. S. (2021). Management of territorial communities on the basis of territorial marketing: theoretical and methodological aspects. *Rehionalna ekonomika*, 101(3), 15-27. <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2021-3-2> [in Ukrainian].
14. Deineha, O. V., & Deineha, I. O. (2020). Marketing as a tool for developing the potential of service activities of territorial communities. *Logos. Online*, 12. <https://doi.org/10.36074/2663-4139.12.03> [in Ukrainian].
15. Bezpartochnyi, M., Bezpartochna, O., & Lomonosov, D. (2024). Marketing of territorial communities: tools for attracting international investments. *Stalyi rozvytok ekonomiky*, 3(50), 386–393. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-50-78> [in Ukrainian].
16. Vinnytsia Regional Council. (2020, February 27). Strategy for balanced regional development of Vinnytsia region for the period until 2027. <https://vinrada.gov.ua/strategiya-zbalansovanogo-regionalnogo-rozvitku-vinnickoi-oblasti-na-period-do-2027-roku.htm>

Received: 21.01.2026

Accepted: 20.02.2026

Published: 20.03.2026

Таранич А. В., Хаджинов І. В. Стратегічні й інституційні аспекти реалізації політики маркетингу територій в органах місцевого самоврядування

В роботі розкрито наукові та правові засади розвитку маркетингу територій, висвітлено внесок провідних наукових шкіл (класичної маркетингової, регіонально-економічної, урбаністичної, соціокультурної та публічно-управлінської). Значну увагу приділено ролі брендингу територій як інструменту стратегічного управління, а також характеристики механізмів та інструментів, які застосовують органи місцевого самоврядування для формування ідентичності, підвищення конкурентоспроможності та налагодження ефективних комунікацій.

Проведено аналіз стратегічних і інституційних аспектів реалізації політики маркетингу територій у діяльності органів місцевого самоврядування, виявлено умови, що забезпечують формування конкурентоспроможного та впізнаваного бренду громади, а також визначено фактори, які підвищують ефективність маркетингової політики та її роль у соціально-економічному розвитку територій.

Ключові слова: маркетинг територій, брендинг, місцеве самоврядування, інвестиційна привабливість, візуальна ідентичність, розвиток територіальних громад, стратегічний потенціал регіону, інфраструктура.

Taranych A., Khadzhinov I. Strategic and institutional aspects of implementing territorial marketing policy in local self-government authorities

The study reveals the scientific and legal foundations of territorial marketing and highlights the contribution of leading scholarly traditions – including the classical marketing school, regional-economic approaches, urban studies, sociocultural perspectives, and public administration research. Considerable attention is devoted to the role of place branding as a strategic management instrument, as well as to the mechanisms and tools employed by local self-government bodies to shape territorial identity, enhance competitiveness, and establish effective communication practices.

An analysis of the strategic and institutional aspects of territorial marketing policy implementation within local self-government has been conducted, identifying the conditions that ensure the formation of a competitive and recognizable community brand, as well as the factors that contribute to the effectiveness of marketing policy and its role in the socio-economic development of territories.

The study determines the specific features of the integrated influence exerted by territorial marketing policy on the social, cultural, and communicative environment of local communities. This approach enabled the formation of a contemporary understanding of territorial marketing as a strategic management tool that integrates place branding, public communication, spatial development policy, and investment attraction. An important factor is the legitimization of place branding and territorial marketing as components of state policy and regional development strategies, which creates opportunities for systemic, coherent, and long-term implementation of marketing policy by communities, particularly in the context of post-war recovery.

The components of territorial marketing policy are characterized in detail, and their generalization has made it possible to determine their high effectiveness in creating a competitive, recognizable, and resilient community brand. Place branding, public communication, infrastructure development, cultural and educational events, investment marketing, and digital tools constitute a synergistic system aimed at strengthening territorial reputation, attracting resources, and improving residents' quality of life. The comprehensiveness and complementarity of these tools ensure the capacity of communities to adapt to external challenges, strengthen their competitive advantages, and develop productive communication with relevant stakeholders.

The study identifies the prerequisites for implementing territorial marketing policy that ensure its economic sustainability, support social cohesion, form a positive territorial image, and reinforce the community's position in a competitive environment. Territorial marketing policy is increasingly acquiring a systemic character within community-level program planning, including the development of strategic plans, marketing and communication strategies, investment proposals, and digital transformation projects. The implementation of such a model contributes to building a strong territorial image, attracting new partners, and ensuring sustainable development under conditions of regional competition.

It is concluded that territorial marketing should be regarded as a key managerial instrument of local self-government, capable of ensuring comprehensive recovery, modernization, and sustainable development of territorial communities amidst dynamic change and post-war transformation.

Keywords: territorial marketing, place branding, local self-government, investment attractiveness, visual identity, community development, regional strategic potential, infrastructure.

Петро Антонович Стецюк,*д-р екон. наук, професор,*
ORCID 0000-0002-3745-9486
e-mail: stecuk@ukr.net;**Юрій Сергійович Бабушкін,***аспірант,*
ORCID 0009-0001-8293-8726
e-mail: babushkiny@ukr.net

Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій, м. Київ

**СТРАТЕГІЧНІ АСПЕКТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

Постановка проблеми. В умовах сучасної економіки українські підприємства функціонують під впливом взаємопов'язаних дестабілізуючих чинників, що зумовлюють необхідність перегляду традиційних підходів до фінансового менеджменту. З одного боку, повномасштабна війна спричинила суттєві структурні деформації економіки, підвищила рівень невизначеності та фінансових ризиків. З іншого боку, прискорення процесів цифровізації формує нові вимоги до бізнес-моделей, управлінських рішень і фінансових процесів підприємств. Поєднання кризових умов і технологічних трансформацій актуалізує проблему забезпечення стратегічної фінансової стійкості як ключової передумови збереження життєздатності та розвитку суб'єктів господарювання.

Стратегічна фінансова стійкість виступає фундаментальною умовою довгострокової конкурентоспроможності підприємства, оскільки забезпечує його здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища, ефективно управляти фінансовими ризиками та підтримувати стабільне генерування грошових потоків.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз наукових публікацій свідчить, що проблематика фінансової стійкості підприємств широко представлена у вітчизняних дослідженнях. У працях сучасних авторів акцентовано увагу на розвитку методів оцінювання фінансової стійкості з урахуванням динамічності бізнес-середовища, цифровізації та підвищення ризиків.

Так, Вівчар О. та Кос Т. [2] акцентують увагу на актуальних питаннях та методи оцінювання фінансової стійкості підприємств, підкреслюючи необхідність постійного розвитку методології через динамічність бізнес-середовища.

Голобородько А. [3] розглядає стратегію фінансової стійкості підприємств в умовах цифровізації, наголошуючи, що вона має ґрунтуватися на поєднанні «фінансової та цифрової стійкості».

Колектив авторів [5] обґрунтовує значення фінансової стійкості як критичної характеристики фінансового стану підприємства, що забезпечує збалансованість активів і пасивів, платоспроможність та інвестиційну привабливість. Вони пропонують авторський алгоритм її системного аналізу.

Іванов М. [6] дослідив сутність фінансової стійкості та запропонував скорингову модель для її діагностики, яка, на думку автора, дозволить комплексно враховувати вплив внутрішніх та зовнішніх факторів і точно ідентифікувати причини зниження стійкості.

Лобода О. і Кириченко Н. [7] аналізують методику оцінки фінансової стійкості та стверджують, що найбільш ефективним підходом для об'єктивної оцінки фінансової стійкості є поєднання традиційного аналізу (горизонтального, вертикального, коефіцієнтного) зі стохастичним аналізом.

Пешков А. і Лега О. [10] визначили ключові негативні фактори впливу, запропонували модель аналізу фінансової стійкості та окреслили пріоритетні завдання для підприємств щодо збереження стабільності в умовах воєнного стану.

Автори дослідження [11] в контексті забезпечення стабільності рекомендується формувати грошові резерви для підвищення ліквідності, впроваджувати ефективну управлінську політику та цифрову трансформацію бізнесу, а також орієнтуватися на більш жорсткі нормативні значення показників фінансової стійкості.

У статті [13]) автори стверджують, що підвищення фінансової стійкості підприємств можливе через впровадження комплексної системи управління ризиками, яка охоплює ідентифікацію, кількісну оцінку та агрегування ризиків із застосуванням сучасних методів, зокрема Монте-Карло.

За результатами дослідження [14] автори пропонують діагностику фінансово-економічної стійкості підприємства на основі грошових потоків. Для оцінки стійкості пропонується використовувати



операційний та фінансовий цикли, мінімізація тривалості яких є ключовим напрямком управління.

Дослідження [15] присвячене аналізу теоретичних основ управління фінансовою стійкістю та її практичному застосуванню, за результатами якого автори пропонують вдосконалення методологічних підходів та реалізацію трирівневої концепції управління (стратегічний, тактичний, операційний).

Незважаючи на широкий діапазон тематики дослідження, актуальними залишається ряд питань у предметній сфері фінансового менеджменту, які потребують розширення та поглиблення наукових досліджень. Це зокрема стосується таких питань як удосконалення методів оцінки фінансової стійкості, а також розробки та реалізації ефективних локальних механізмів її забезпечення.

Метою статті є розвиток теоретико-методологічних положень щодо фінансової стійкості підприємства та обґрунтування прикладних підходів до управління її стратегічною складовою

Виклад основного матеріалу дослідження.

Стратегічна фінансова стійкість передбачає системний, комплексний та перманентний підхід до управління фінансовими ресурсами підприємства. Вона включає загальну фінансову гнучкість, своєчасне реагування на кризові ситуації та здатність адаптуватися до змін у ринковому середовищі, використання сучасних інструментів фінансового менеджменту, системний моніторинг і прогнозування ключових показників діяльності.

У фінансовому менеджменті поняття «фінансова стійкість» тісно пов'язане з іншими складовими його термінологічного апарату і, зокрема, з платоспроможністю, ліквідністю, фінансовою рівновагою та фінансовою безпекою. Однак кожне з цих понять має власний зміст і функціональне призначення. Їх специфіка проявляється у наступному.

Платоспроможність і ліквідність – це поточні (тактичні) аспекти, які забезпечують оперативну стабільність підприємства. Фінансова рівновага передбачає баланс у розподілі джерел фінансових ресурсів. Фінансова безпека гарантує захист від криз і несподіваних загроз. Фінансова стійкість – стратегічне, інтегральне поняття, що уособлює підтримання всіх вищезгаданих властивостей у довгостроковому періоді. Таке співвідношення дозволяє глибоко і комплексно оцінювати фінансовий стан і перспективи підприємства.

Аналіз результатів досліджень проблеми стратегічної фінансової стійкості підприємства вітчизняними науковцями дозволяє виділити декілька концептуальних підходів до розуміння та інтерпретації її економічної природи [6, 9, 10, 11, 12, 14, 15].

Класичний підхід розглядає стійкість як перевищення доходів над видатками. У вузькому розумінні класичний підхід розглядає фінансову стійкість як специфічний стан підприємства, коли обсяг його майна (активів) достатній для погашення зобов'язань, тобто підприємство є платоспроможним. Цей підхід сфокусований на базовій фінансовій

рівновазі між доходами та видатками компанії. За таким розумінням, фінансова стійкість визначається як стан активів (пасивів) підприємства, що гарантує постійну платоспроможність.

Фінансовий підхід акцентує увагу на управлінні капітальною структурою та ліквідністю. Він є більш комплексним, оскільки фокусується на аналізі структури джерел формування фінансових ресурсів, рівня ліквідності, платоспроможності та фінансових результатів діяльності підприємства. За цим підходом, фінансова стійкість розглядається як забезпеченість активів підприємства стійкими джерелами їх формування, гарантована платоспроможність та незалежність від випадковостей ринкової кон'юнктури та поведінки партнерів.

Адаптаційний підхід визначає фінансову стійкість через здатність підприємства оперативного реагувати на зміни зовнішнього середовища, підтримуючи оптимальне співвідношення фінансових ресурсів та ризиків. За цим розумінням, фінансова стійкість формується як спроможність функціонувати, розвиватися та адаптуватися до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі. Тобто, фінансова стійкість розглядається як динамічна інтегральна характеристика здатності системи трансформації ресурсів та ризиків повноцінно (з максимальною ефективністю та мінімальним ризиком) виконувати свої функції, витримуючи вплив чинників зовнішнього та внутрішнього середовища.

Комплексний підхід інтегрує всі зазначені аспекти, враховуючи як фінансові показники, так і довгострокову стійкість та стратегічну перспективу розвитку підприємства. За цим підходом, фінансова стійкість розглядається як стан та якість фінансових ресурсів, при якому підприємство залишається платоспроможним, виконує свої зобов'язання перед зовнішніми контрагентами, має запас безпеки для підтримання стабільності фінансових показників та доходності для забезпечення процесу розширеного відтворення. Цей підхід покладає в основу багатогранне розуміння фінансової стійкості, яке враховує не тільки поточні фінансові показники, але й потенціал підприємства на довгострокову перспективу.

На основі узагальнення існуючих у вітчизняній академічній літературі концептуальних підходів ми пропонуємо наступне визначення: **фінансова стійкість** – це інтегральна, динамічна здатність підприємства завдяки ефективному управлінню фінансовими ресурсами та оптимальній структурі джерел їх формування постійно забезпечувати платоспроможність, фінансову незалежність і стійке генерування грошових потоків для виконання зобов'язань та стратегічного розвитку, навіть в умовах дії дестабілізуючих зовнішніх і внутрішніх чинників.

Важливою передумовою формування ефективних механізмів забезпечення фінансової стійкості є розуміння її структурних взаємозв'язків у системі фінансового менеджменту. У цьому контексті на всіх етапах процесу стратегічного управління (розробка фінансової стратегії, оперативне бюджету-

вання, контроль та перегляд стратегічних фінансових рішень) необхідно враховувати чинники, що впливають на фінансову стійкість. Це має важливе значення для забезпечення довгострокової платоспроможності, інвестиційної привабливості, адаптації до кризових впливів та підтримки динаміки стра-

тегічного розвитку підприємства. У вітчизняній науковій літературі запропоновано широкий спектр таких чинників. Однак суттєвий вплив на фінансову стійкість підприємства має лише частина з них (табл. 1).

Таблиця 1. Основні чинники впливу на стратегічну фінансову стійкість підприємства

Зовнішні фактори	Внутрішні фактори
економічне середовище	фінансовий потенціал підприємства
– макроекономічна нестабільність	– структура капіталу
– коливання валютних курсів	– рівень власних і залучених ресурсів
– інфляція	– ліквідність
– глобалізації економіки	– платоспроможність
політико-правові умови	управління фінансовими ресурсами
– законодавче регулювання	– ефективність планування
– інституційне середовище	– бюджетування
– інвестиційний клімат	– управління грошовими потоками
– рівень безпеки	– ризик-менеджмент
ринкові умови	організаційні ресурси
– конкуренція	– кадровий потенціал
– попит і пропозиція	– організаційна структура
– ціноутворення	– інновації
– доступ до ринків	– технології
– зовнішньоекономічні зв'язки	– виробничі процеси
вплив кризових ситуацій	репутаційні та соціальні фактори
– форс-мажори	– довіра кредиторів
– військові дії	– довіра інвесторів
– пандемії	– імідж підприємства
– інші чинники ризику	– брендова сила

Джерела: [6, 9, 10, 12, 15]

Ключовим компонентом ефективного фінансового менеджменту є інструментарій якісної та кількісної оцінки окремих об'єктів та процесів. Традиційні методичні підходи до оцінки фінансової стійкості підприємства включають аналіз фінансових коефіцієнтів (ліквідності, автономії, оборотності капіталу), достатності власних коштів, структури активів і пасивів, забезпеченості запасів джерелами фінансування тощо. Незважаючи на успішну апробацію та широке використання цих інструментів у фінансовому менеджменті вітчизняних підприємств, в наукових публікаціях нерідко зустрічаються критичні зауважень на їх адресу.[2, 7, 14]. Це стосується наступних окремих недоліків.

Статичність показників – більшість коефіцієнтів дають «знімок» фінансового стану станом на певну дату, не враховуючи динаміку чи тенденції змін. Це ускладнює прогнозування ризиків та реагування на швидкі зміни ринкового середовища.

Обмежене врахування зовнішніх факторів – традиційні методики слабо інтегрують зовнішні ризики (економічні кризи, форс-мажори, воєнний стан, хоча останні суттєво впливають на платоспроможність і стійкість підприємства).

Недостатньо комплексний підхід. Класичний аналіз часто обмежується фінансовими звітами без урахування операційних, стратегічних і якісних аспектів, таких як інноваційність, кадровий потенціал, репутація тощо. Це знижує об'єктивність і глибину оцінки.

Неадаптованість до різних галузей – методики не завжди враховують галузеву специфіку, сезонність, технологічні особливості, що призводить до неточних висновків для деяких типів бізнесу.

Складність інтерпретації та суб'єктивність висновків – часті випадки суперечливих оцінок фінансової стійкості в залежності від обраних автором коефіцієнтів та їх ваги.

Інтегральні та прогнозні моделі оцінки фінансової стійкості (наприклад, Z-модель Альтмана, багатофакторні дискримінантні функції, імітаційне й економіко-математичне моделювання) суттєво доповнили класичні коефіцієнтні підходи та розширили інструментарій для аналізу і управління фінансовим станом підприємства. Проте їх застосування теж має низку недоліків і обмежень.

На основі критичного аналізу традиційних, інтегральних та прогнозних методик ми пропонуємо експрес-підхід до діагностики фінансової стійкості підприємства, який поєднує швидкість, гнучкість та інформативність, враховуючи ключові недоліки класичних інструментів. Цей підхід має наступну структуру:

1. Вибір базових ключових індикаторів (мінімальний набір для швидкої оцінки)

- коефіцієнт автономії (частка власного капіталу);
- коефіцієнт поточної ліквідності;
- рівень платоспроможності (поточні активи / поточні зобов'язання);

- динаміка чистого грошового потоку;
- наявність простроченої заборгованості.

2. Оцінка тренду за останні 12 місяців

- порівняння показників місяць до місяця і рік до року (динамічна, а не статична оцінка);
- виявлення негативних змін або ознак кризи за простими кольоровими сигналами (зелений – стабільно, жовтий – нестійкість, червоний – ризик).

3. Інтеграція якісних маркерів

- короткий опитувальник щодо наявності ризиків: проблем із постачальниками, судових претензій, кадрових змін, організаційних трансформацій;
- включення оцінки репутаційних і управлінських факторів (експрес-запит до керівника/фахівців).

4. Візуалізація результату у вигляді дашборду/таблиці

- окремо сигнал фінансової стійкості та короткий перелік основних загроз.
- рекомендація щодо необхідності детального аналізу або термінових дій.

Переваги такого підходу полягають у прості структури, легкості автоматизації (Excel, ERP-системи, Google Forms), мінімізації суб'єктивності і труднощів інтерпретації, а також дає змогу швидко зорієнтуватися у поточному стані навіть без повного аудиту, враховує динаміку і якісні моменти.

Стратегічна фінансова стійкість підприємства забезпечується не одним окремим інструментом. Для вирішення цього завдання необхідно використовувати систему локальних фінансових механізмів, які охоплюють структуру капіталу, ліквідність, ризики, витрати, дебіторську заборгованість, фінансове планування та контроль. Доцільно говорити про цілісний механізм забезпечення фінансової стійкості, що включає форми, методи, важелі, регламенти та інформаційне забезпечення фінансового менеджменту підприємства.

Під механізмом забезпечення фінансової стійкості зазвичай розуміють систему форм, методів, прийомів, важелів, нормативно-правового, методичного та інформаційного забезпечення, спрямовану на підтримку прийнятного рівня стійкості та платоспроможності підприємства. Він функціонує як підсистема фінансового механізму підприємства і реалізується через процеси планування, організації, мотивації та контролю фінансової діяльності. [1].

В контексті управління стратегічною фінансовою стійкістю такий механізм, на нашу думку, повинен включати наступні ключові блоки.

Механізми управління джерелами формування фінансових ресурсів та фінансовою структурою. За допомогою цих механізмів визначається та підтримується оптимальне співвідношення між власними та позиковими джерелами. (цільові значення коефіцієнта автономії, левериджу, покриття відсотків). У рамках цього блоку реалізується політика формування резервів, нерозподіленого прибутку, дивідендна та емісійна політика як інструменти зміни структури джерел фінансування.

Механізми управління ліквідністю та оборотним капіталом забезпечують налаштування політики управління запасами, дебіторською заборгованістю та грошовими коштами (нормування, лімітування, кредитна політика щодо покупців). Крім того, здійснюється підтримка достатнього рівня короткострокової ліквідності через оптимізацію термінів розрахунків, використання короткострокового кредитування, факторингу, форфейтингу, рефінансування дебіторської заборгованості.

Механізми управління витратами та рентабельністю включають системи бюджетування, контролю витрат, калькулювання собівартості, контролінгу, спрямовані на зниження витрат і підвищення маржинальності. Цей блок відповідає і за політику ціноутворення, яка орієнтована на забезпечення цільового рівня дохідності та покриття фінансових витрат, пов'язаних із позиковими джерелами формування фінансових ресурсів.

Механізми ризик-менеджменту та фінансової безпеки забезпечують ідентифікацію, оцінку та моніторинг фінансових ризиків (кредитного, процентного, валютного, ліквідності, інвестиційного) з використанням кількісних та якісних методів. Крім того, вони передбачають використання інструментів хеджування, диверсифікації портфеля, страхування, лімітування ризикових операцій, формування резервів під ризики.

Механізми планування, аналізу й контролю фінансової стійкості через систему фінансового планування і бюджетування (операційні, інвестиційні та фінансові бюджети) виступають інструментами попереджувального управління стійкістю. Вони ж забезпечують регулярний аналіз показників фінансової стійкості й платоспроможності, розробку інтегральних індексів та моделей прогнозування фінансового стану, зокрема на основі процесного або портфельного підходів.

Комплексна реалізація та інтеграція цих механізмів в систему фінансового менеджменту дозволить підприємству ефективно адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, утримувати конкурентну позицію та забезпечувати перспективний розвиток.

Висновок. Встановлено, що фінансова стійкість у сучасних умовах постає як багатовимірний та стратегічно значуща характеристика діяльності підприємства. Аргументовано, що забезпечення стратегічної фінансової стійкості потребує переходу від статичного, переважно коефіцієнтного аналізу до динамічного, комплексного управлінського підходу, який інтегрує кількісні й якісні індикатори, зовнішні ризики та внутрішні можливості підприємства. Запропонований експрес-підхід до діагностики та система локальних фінансових механізмів (капітал, ліквідність, витрати, ризики, планування і контроль) формують методологічне підґрунтя для адаптивного фінансового менеджменту, спроможного підтримувати довгострокову стійкість і конкурентоспроможність бізнесу в умовах високої турбулентності.

ЛІТЕРАТУРА

1. Андрос С. В. Механізм забезпечення фінансової стійкості як активний елемент у системі стабілізації кредитування і нарощення економічного потенціалу підприємств агропромислового виробництва. *Economic journal Odessa polytechnic university*. 2025. № 1 (31). С. 5–16. <https://doi.org/10.15276/EJ.01.2025.1>
2. Вівчар О., Кос Т. Сучасні методи оцінювання фінансової стійкості підприємства. *Молодий вчений*. 2023. № 4 (116). С. 115–119. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-4-116-23>
3. Голобородько А. Стратегія фінансової стійкості підприємств в умовах цифровізації. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 1 (52). С. 173–179. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-52-24>
4. Жукевич С. Концепція управління «фінансова стійкість»: аналіз та критерії визначення в умовах сталого розвитку територіальних громад. *Вісник економіки*. 2023. № 4. С. 198–215. <https://doi.org/10.35774/visnyk2023.04.198>
5. Задорожний М., Муравський В., Жукевич С. та ін. Фінансова стійкість в управлінській системі підприємств: системний аналіз і формалізація оцінок в умовах сталого розвитку. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2024. № 6 (59). С. 234–250. <https://doi.org/10.55643/fcaptrp.6.59.2024.4592>
6. Іванов М. Фінансова стійкість підприємства: сутність поняття та методика оцінки. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2025. № 3 (79). С. 166–173. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-79-166-173>
7. Лобода О., Кириченко Н. Методика оцінки фінансової стійкості підприємства за допомогою економіко-статистичного аналізу. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2023. № 18. С. 114–121. <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.18.12>
8. Олійник Т., Ковальова Д. Складові підвищення фінансово-економічної стійкості підприємств торгівлі. *Причорноморські економічні студії*. 2024. № 86. С. 51–56. <https://doi.org/10.32782/bses.86-8>
9. Партин Г., Папірник С. Забезпечення фінансової стійкості підприємства за умов нестабільності середовища функціонування. *Mechanism of an Economic Regulation*. 2022. № 3-4 (97-98). С. 129–135. <https://doi.org/10.32782/mer.2022.97-98.21>
10. Пешков А., Лега О. Аналіз фінансової стійкості вітчизняних підприємств в умовах невизначеності. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. № 1(10). С. 151–158. <https://doi.org/10.32782/dees.10-27>
11. Степаненко О., Канельська А. (2024). Фінансова стійкість підприємств в період воєнного стану: ризики, загрози, шляхи їх подолання. *Підприємництво та інновації*. 2024. № 33. С. 123–130. <https://doi.org/10.32782/2415-3583/33.21>
12. Чубка О. М., Процяк Т. Ю. Вплив повномасштабного вторгнення на фінансову стійкість державних підприємств військово-промислового комплексу України. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2023. № 10. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-10-08-01>
13. Чумаченко О., Нескородько О. Вдосконалення системи управління ризиками як спосіб підвищення фінансової стійкості підприємств. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2025 № 1(77). С. 89–95. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-77-89-95>
14. Янковий О. Г., Кошельок Г. В. Діагностика фінансово-економічної стійкості підприємства на основі грошових потоків. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2017. № 2-3 (63-64). С. 69–78. [https://doi.org/10.33987/vsed.2-3\(63-64\).2017.69-78](https://doi.org/10.33987/vsed.2-3(63-64).2017.69-78)
15. Hembarska, N., Danylkiv, Kh., & Kvasnii, L. (2021). Management of financial sustainability of the enterprise and its features in the field of small restaurant business. *Science and Education of Science and Technology*, 5(1), 1–14. <https://doi.org/10.23939/semi2021.01.001>
16. Гуцалюк О. М. Розвиток державного регулювання економічних відносин у сфері банкрутства в Україні. *Вісник економічної науки України*. 2020. № 1 (38). С. 188–191. [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2020.1\(38\).188-191](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2020.1(38).188-191)
17. Гуцалюк О. М., Бондар Ю. А. Розвиток ринку фінансових послуг в умовах глобалізації. *Правове регулювання фінансових послуг: національний, європейський, глобалізаційний виміри: матеріали науково-практичного круглого столу (м. Суми, 26 січня 2024 р.)*. Суми: Сумський державний університет, 2024. С. 16–20.
18. Гуцалюк О. М., Бондар Ю. А. Використання технологій фінансового контролінгу в корпоративно-орієнтованому управлінні. *Вплив глобалізаційних процесів та цифрової трансформації на формування міжнародного економічного клімату та фінансової екосистеми*: зб. матер. Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (м. Полтава, 28 березня 2024 р.). Полтава: ПУЕТ, 2024. С. 28–31.
19. Гуцалюк О. М., Бондар Ю. А., Бугасва М. В. Актуалізація процесів діджиталізації сервісної економіки. *Маркетингові та організаційні механізми повоєнного розвитку галузі гостинності та туризму України*: зб. тез доповідей II Міжнародної наук.-практ. конф. (м. Харків, 26–27 листопада 2024 р.). Харків: НТУ «Харків. політехн. ін-т», 2024. Ч. 2. С. 205–208.
20. Гедз М. Й., Гуцалюк О. М., Остапенко О. В., Малишко С. О. Фінансовий облік криптоактивів в Україні: сучасний стан, тенденції та перспективи. *Економічний вісник Донбасу*. (2025). № 3 (81). С. 45–53. [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2025-3\(81\)-45-53](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2025-3(81)-45-53)

Надійшла до редакції 29.12.2025

Прийнята до друку 18.02.2026

Опублікована 20.03.2026

REFERENCES

1. Andros, S. V. (2025). The mechanism for ensuring financial stability as an active element in the system of stabilising lending and increasing the economic potential of agro-industrial enterprises. *Economic journal Odessa polytechnic university*, 1(31), 5–16. <https://doi.org/10.15276/EJ.01.2025.1> [in Ukrainian].
2. Vivchar, O., & Kos, T. (2023). Modern methods of assessing the financial stability of an enterprise. *Molodyi vchenyi*, 4(116), 115–119. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-4-116-23> [in Ukrainian].
3. Holoborodko, A. (2025). Strategy for financial stability of enterprises in the context of digitalisation. *Stalyi rozvytok ekonomiky*, 1 (52), 173–179. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-52-24> [in Ukrainian].
4. Zhukevych, S., (2023). The concept of financial stability management: analysis and criteria for determination in the context of sustainable development of local communities. *Visnyk ekonomiky*, 4, 198–215. <https://doi.org/10.35774/visnyk2023.04.198> [in Ukrainian].
5. Zadorozhnyi, M., Muravskiy, V., Zhukevych, & ets. (2024). Financial stability in the management system of enterprises: systematic analysis and formalisation of assessments in the context of sustainable development. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 6(59), 234–250. <https://doi.org/10.55643/fcaptrp.6.59.2024.4592> [in Ukrainian].
6. Ivanov, M. (2025). Financial stability of an enterprise: essence of the concept and assessment methodology. *Vcheni zapysky Universytetu «KROK»*, 3(79), 166–173. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-79-166-173> [in Ukrainian].

7. Loboda, O., & Kyrychenko, N. (2023). Methodology for assessing the financial stability of an enterprise using economic and statistical analysis]. *Tavriyskiy naukovyi visnyk. Seriya: Ekonomika*, 18, 114–121. <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.18.12> [in Ukrainian].
8. Oliinyk, T., & Kovalova, D. (2024). Components of improving the financial and economic stability of trading enterprises. *Prychornomorski ekonomichni studii*, 86, 51–56. <https://doi.org/10.32782/bses.86-8> [in Ukrainian].
9. Partyn, H., & Papirnyk, S. (2022). Ensuring financial stability of the enterprise in conditions of instability of the operating environment. *Mechanism of an Economic Regulation*, 3-4(97-98), 129–135. <https://doi.org/10.32782/mer.2022.97-98.21> [in Ukrainian].
10. Peshkov, A., & Leha, O. (2024). Analysis of the financial stability of domestic enterprises in conditions of uncertainty. *Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka*, 1(10), 151–158. <https://doi.org/10.32782/dees.10-27> [in Ukrainian].
11. Stepanenko, O., & Kanel'ska, A. (2024). Financial stability of enterprises during martial law: risks, threats, ways to overcome them. *Pidpriemnytstvo ta innovatsii*, 33, 123–130. <https://doi.org/10.32782/2415-3583/33.21> [in Ukrainian].
12. Chubka, O. M., & Protsiak, T. Yu. (2023). The impact of a full-scale invasion on the financial stability of state-owned enterprises in Ukraine's military-industrial complex. *Problemy suchasnykh transformatsii. Seriya: ekonomika ta upravlinnia*, 10. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-10-08-01> [in Ukrainian].
13. Chumachenko, O., & Neskorodko, O. (2025). Improving risk management systems as a way to enhance the financial stability of enterprises. *Vcheni zapysky Universytetu «KROK»*, 1(77), 89–95. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-77-89-95> [in Ukrainian].
14. Yankovyi, O. H., & Koshelok, H. V., (2017). Diagnosis of financial and economic stability of an enterprise based on cash flows. *Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen*, 2-3(63-64), 69–78. [https://doi.org/10.33987/vsed.2-3\(63-64\).2017.69-78](https://doi.org/10.33987/vsed.2-3(63-64).2017.69-78) [in Ukrainian].
15. Hembarska, N., Danylkiv, Kh., & Kvasnii, L. (2021). Management of financial sustainability of the enterprise and its features in the field of small restaurant business. *Science and Education of Science and Technology*, 5(1), 1–14. <https://doi.org/10.23939/semi2021.01.001> [in Ukrainian].
16. Hutsaliuk, O. M. (2020). Development of state regulation of economic relations in the field of bankruptcy in Ukraine. *Bulletin of Economic Science of Ukraine*, 1(38), 188–191. [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2020.1\(38\).188-191](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2020.1(38).188-191) [in Ukrainian].
17. Hutsaliuk, O. M., & Bondar, Iu. A. (2024, January 26). Development of the financial services market in the context of globalization. *Legal regulation of financial services: national, European, globalization dimensions* [materials of the scientific and practical round table] (pp. 16–20). Sumy: Sumy State University [in Ukrainian].
18. Hutsaliuk, O. M., & Bondar, Iu. A. (2024, March 28). Use of financial controlling technologies in corporate-oriented management. *The impact of globalization processes and digital transformation on the formation of the international economic climate and financial ecosystem* [collection of materials of the International Scientific and Practical Internet Conference] (pp. 28–31). Poltava: PUET [in Ukrainian].
19. Hutsaliuk, O. M., Bondar, Iu. A. & Bugayeva, M. V. (2024, November 26–27). Actualization of the processes of digitalization of the service economy. *Marketing and organizational mechanisms of the post-war development of the hospitality and tourism industry of Ukraine* [collection of abstracts of the II International Scientific and Practical Conference] (pp. 205–208). Part 2. Kharkiv: National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute». [in Ukrainian].
20. Gedz, M. Y., Hutsaliuk, O. M., Ostapenko, O. V., & Malysheko, S. O. 2025. Financial accounting of cryptoassets in Ukraine: current state, trends and prospects. *Economic Bulletin of Donbas*, 3(81), 45–53. [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2025-3\(81\)-45-53](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2025-3(81)-45-53) [in Ukrainian].

Received: 29.12.2025

Accepted: 18.02.2026

Published: 20.03.2026

Стецюк П. А., Бабушкін Ю. С. Стратегічні аспекти забезпечення фінансової стійкості підприємства

Стаття присвячена дослідженню стратегічних аспектів забезпечення фінансової стійкості підприємства в умовах макроекономічної нестабільності, воєнних ризиків та прискореної цифрової трансформації. Авторами узагальнено концептуальні підходи до трактування фінансової стійкості – класичний, фінансовий, адаптаційний та комплексний – і запропоновано власне інтегральне трактування цього поняття, що підкреслює динамічну здатність підприємства до розвитку, генерування грошових потоків, а також підтримувати платоспроможність і фінансову незалежність. Розглянуто систему чинників впливу, що охоплюють зовнішнє середовище, фінансовий потенціал, управлінські та організаційні ресурси. Проаналізовано традиційні та прогностичні методики оцінки фінансової стійкості та визначено їх недоліки – статичність, обмежене врахування зовнішніх ризиків, низьку галузеву адаптивність і складність трактування результатів. Запропоновано експрес-підхід до діагностики фінансової стійкості. Обґрунтовано структуру комплексного механізму забезпечення фінансової стійкості, що включає підсистеми управління джерелами фінансування, ліквідністю, витратами, ризиками та стратегічним плануванням, реалізація яких дозволяє підприємству адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Ключові слова: фінансова стратегія, фінансова стійкість, фінансовий менеджмент, фінансові ресурси, джерела фінансових ресурсів, експрес-діагностика, адаптаційний підхід, фінансові ризики, механізм забезпечення, підприємство.

Stetsiuk P., Babushkin Y. Strategic aspects of ensuring financial stability of an enterprise

The article is devoted to the study of strategic aspects of ensuring financial stability of an enterprise in conditions of macroeconomic instability, military risks, and accelerated digital transformation. The authors summarize conceptual approaches to the interpretation of financial stability – classical, financial, adaptive, and comprehensive – and propose their own integrated interpretation of this concept, which emphasizes the dynamic ability of an enterprise to develop, generate cash flows, and maintain solvency and financial independence. The system of influencing factors covering the external environment, financial potential, managerial and organizational resources is considered. Traditional and predictive methods of assessing financial stability are analyzed and their shortcomings are identified – static nature, limited consideration of external risks, low industry adaptability, and complexity of interpreting results. An express approach to diagnosing financial stability is proposed. The structure of a comprehensive mechanism for ensuring financial stability is substantiated, which includes subsystems for managing sources of financing, liquidity, costs, risks, and strategic planning, the implementation of which allows the enterprise to adapt to changes in the external environment.

Keywords: strategic financial stability, financial management, financial strategy, financial resources, sources of financial resources, express diagnostics, adaptive approach, financial risks, security mechanism, enterprise.

Ірина Павлівна Петрова,*д-р екон. наук, старший дослідник,*

ORCID 0000-0002-0515-5349

e-mail: msirynapetrova@gmail.com

Інститут економіки промисловості НАН України, м. Київ

НОРМАТИВНО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ СКЛАДОВОЇ ПРОМИСЛОВОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ В ПАРАДИГМІ ІНДУСТРІЙ 4.0/5.0¹

Вступ. У сучасних умовах глобальної технологічної трансформації та загострення міжнародної конкуренції державна промислова політика знову набуває ключового значення як інструмент структурної модернізації економіки, підвищення її стійкості та забезпечення стратегічної автономії. Провідні економіки світу дедалі активніше використовують інструменти індустріальної політики, спрямовані на стимулювання інвестицій у високотехнологічні та екологічно орієнтовані галузі, розвиток людського капіталу та підтримку інновацій.

Одним із найпоказовіших прикладів такої трансформації є оновлена індустріальна політика Європейського Союзу. Європейська Комісія в останні роки реалізує оновлену Індустріальну стратегію, спрямовану на так званий «подвійний перехід» – одночасну цифрову та зелену трансформацію промисловості, а також підвищення стійкості єдиного ринку². У центрі цієї стратегії перебуває підтримка конкурентоспроможності бізнесу, насамперед малих і середніх підприємств, через зменшення адміністративного навантаження, полегшення доступу до фінансування та інтеграцію в цифрові та екологічні трансформаційні процеси.

З метою зміцнення стійкості промислових ланцюгів додатково впроваджено механізми моніторингу стратегічних залежностей, а також створено альянси у критично важливих секторах, зокрема у виробництві мікросхем, промислових даних та водневих технологій. Важливим елементом стали «шляхові карти переходу» (transition pathways), розроблені у співпраці з підприємствами та державами-членами ЄС, які окреслюють практичні кроки до-

сягнення кліматичних і цифрових цілей. У цілому ЄС активно застосовує партнерські моделі промислової політики, включаючи публічно-приватні партнерства, альянси та спільні дослідницькі програми Horizon Europe, що дозволяє поєднувати державні та приватні ресурси для розвитку низьковуглецевих технологій і інновацій³.

Важливою складовою нової європейської індустріальної політики став так званий «зелений» промисловий курс. У межах Європейського зеленого курсу реалізується Промисловий план «Зеленої угоди», ключовим елементом якого є Акт про нульові викиди в промисловості (Net-Zero Industry Act, 2023), спрямований на розширення виробничих потужностей у секторі чистих технологій та стимулювання відповідних інвестицій⁴. Цей план передбачає створення сприятливих умов для масштабування виробництва обладнання для відновлюваної енергетики, водню, батарей, теплових насосів та інших технологій з нульовими викидами.

Промисловий план базується на чотирьох ключових напрямках: спрощення регуляторного середовища, прискорення доступу до фінансування, розвиток навичок та забезпечення стійких ланцюгів постачання. Такий підхід формує комплексну систему підтримки інвестицій у стратегічні галузі, орієнтовану на технологічну модернізацію та кліматичну нейтральність.

Паралельно з екологічною трансформацією ЄС активно інвестує у цифровізацію економіки через програму Digital Europe (2021–2027), бюджет якої перевищує 8 млрд євро. Програма спрямована на розвиток критичних цифрових потужностей і їх ши-

¹ Дослідження виконано в межах «Комплексного наукового дослідження щодо актуалізації промислової політики України на принципах Індустрій 4.0 та 5.0» Інституту економіки промисловості НАН України за рахунок бюджетних коштів, спрямованих на забезпечення проведення державними науковими установами наукових досліджень і науково-технічних (експериментальних) розробок за результатами державної атестації.

² European Commission. Strategy for the Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs. URL: https://single-market-economy.ec.europa.eu/industry/strategy_en

³ The New EU Industrial Policy. Swedish Institute for European Policy Studies. 2025. URL: https://sieps.se/media/gifjnl3/sieps_2025_2_web.pdf

⁴ European Commission. The Green Deal Industrial Plan. URL: https://commission.europa.eu/topics/competitiveness/green-deal-industrial-plan_en



роке впровадження у бізнес та державне управління¹. Фінансування здійснюється за п'ятьма ключовими напрямками: високопродуктивні обчислення, штучний інтелект, кібербезпека, цифрові навички та інтеграція цифрових технологій у економіку. Значну увагу приділено підтримці підприємств через мережу Європейських цифрових інноваційних хабів, що забезпечують доступ до експертизи, тестування технологій та фінансування.

Поряд із концепцією Індустрії 4.0 в ЄС формується бачення Індустрії 5.0, яке доповнює технологічну парадигму цифровізації соціальною та екологічною орієнтацією. Ця концепція передбачає розвиток промисловості, що забезпечує добробут суспільства, поєднуючи продуктивність із принципами сталості, людиноцентричності та стійкості². Таким чином, сучасна індустріальна політика дедалі більше орієнтується не лише на економічне зростання, а й на соціальну цінність, екологічну відповідальність і технологічну адаптивність.

Подібні підходи відображені і в аналітичних доповідях Організації ООН з промислового розвитку (UNIDO). У звіті Industrial Development Report 2024 проголошено початок нової ери індустріальної політики, орієнтованої на цифровізацію, декарбонізацію та створення робочих місць у промисловості³. Доповідь наголошує на необхідності спрямування інвестицій у стійку промисловість та зміцнення інституційної спроможності держав для реалізації відповідних політик.

У звіті Industrial Development Report 2026 особливу увагу приділено довгостроковим мегатрендам, що визначатимуть розвиток промисловості до 2050 року, зокрема енергетичному переходу, розвитку штучного інтелекту та цифрових технологій⁴. У цьому контексті підкреслюється важливість державної політики, спрямованої на формування стійких і «зелених» промислових екосистем, здатних забезпечити інклюзивне економічне зростання.

Окрему роль у сучасній індустріальній політиці відіграє розвиток індустріальної інфраструктури, зокрема індустріальних парків та спеціальних економічних зон. Відповідно до рекомендацій UNIDO, сучасні індустріальні парки мають функціонувати як інклюзивні та сталі виробничі екосистеми, що поєднують інноваційний розвиток із екологічною відповідальністю⁵. У цьому контексті дедалі більшого значення набувають публічно-приватні партнерства, які дозволяють мобілізувати приватний капітал,

розподілити ризики та забезпечити ефективне управління індустріальною інфраструктурою⁶.

Таким чином, міжнародний досвід свідчить про перехід до нової моделі індустріальної політики, в якій інвестиційні інструменти, координація політик і партнерські механізми відіграють ключову роль у забезпеченні технологічної модернізації, стійкості та конкурентоспроможності промисловості. Відповідно до цих тенденцій у сучасній науковій літературі промислова політика дедалі частіше розглядається у контексті цифрової трансформації та переходу до Індустрій 4.0/5.0.

Зарубіжні дослідження зосереджені на формуванні технологічно орієнтованої промислової політики, розвитку інноваційних екосистем і забезпеченні стратегічної автономії економік [1–4]. У них обґрунтовується роль держави у підтримці ключових технологій, кластерного розвитку та структурної модернізації промисловості. Українські наукові праці переважно акцентують увагу на інституційних обмеженнях, структурних диспропорціях і необхідності реіндустріалізації економіки [5–14], а також на проблемах цифровізації промисловості, розвитку смарт-виробництва та пошуку ефективних інструментів промислової політики [15–19].

Водночас у науковій літературі недостатньо дослідженим залишається питання узгодженості інвестиційних інструментів державної промислової політики з принципами Індустрій 4.0/5.0, що зумовлює актуальність подальших досліджень у цьому напрямі.

Метою статті є оцінка нормативно-правових актів, що визначають інвестиційну складову державної промислової політики України, з позицій принципів Індустрій 4.0/5.0.

Виклад основного матеріалу. Інвестиційна політика відіграє вирішальну роль у структурній модернізації економіки, технологічному оновленні виробництва та інтеграції української промисловості у глобальні ланцюги доданої вартості. Вона формує операційні механізми реалізації промислових пріоритетів через систему фінансових, податкових, організаційних та інституційних інструментів. У сучасних умовах, коли промисловий розвиток орієнтується на цифровізацію, автоматизацію і «зелені» технології, саме інвестиційні стимули сприяють оновленню виробничих потужностей, впровадженню новітніх технологій та формуванню інноваційних екосистем.

¹ European Commission. The Digital Europe Programme. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/activities/digital-programme>

² European Commission. Industry 5.0 – Research and innovation. URL: https://research-and-innovation.ec.europa.eu/research-area/industrial-research-and-innovation/industry-50_en

³ UNIDO. The New Era of Industrial Policy: Insights from UNIDO's Industrial Development Report 2024. URL: <https://www.unido.org/events/new-era-industrial-policy-insights-unidos-industrial-development-report-2024>

⁴ UNIDO. Industrial Development Report 2026. Vienna: United Nations Industrial Development Organization, 2025. URL: <https://www.unido.org/sites/default/files/unido-publications/2025-11/UNIDO%20IDR26.pdf>

⁵ How to Get Stuff Done through Sustainable Investment Clusters. URL: https://static1.squarespace.com/static/5ee7375c16a2470c3712a6e6/t/5fc35dd89ee0f32b87be4576/1606639096200/How+to+Get+Stuff+Done+through+Sustainable+Investment+Clusters_FINAL.pdf

⁶ EFFRA. Factories of the Future. URL: <https://www.effra.eu/factories-future/>

Система інвестиційних інструментів державної промислової політики України є багаторівневою та охоплює як загальні режими залучення капіталу, так і спеціальні механізми стимулювання окремих секторів, територій або типів проєктів. Водночас їхня інституційна логіка, ступінь технологічної орієнтованості та відповідність принципам Індустрій 4.0/5.0 є неоднорідними.

Базовим нормативним актом у цій сфері є Закон України «Про інвестиційну діяльність» від 18.09.1991 № 1560-XII, який визначає загальні правові, економічні та організаційні засади здійснення інвестицій на території держави¹. Закон України закріплює принципи рівності суб'єктів інвестиційної діяльності, гарантії захисту інвестицій, форми державного регулювання та джерела фінансування інвестицій. Водночас його концептуальна основа сформована в умовах індустріальної економіки кінця XX століття і не містить стратегічних орієнтирів цифрової трансформації, декарбонізації чи розвитку інноваційних виробництв.

На тлі загального рамкового характеру базового інвестиційного законодавства ключову роль у сучасній інвестиційній політиці почали відігравати спеціальні інструменти фінансово-інвестиційної підтримки. Найважливішим із них став Закон України «Про державну підтримку інвестиційних проєктів зі значними інвестиціями в Україні» № 1116-IX, прийнятий 17.12.2020 («інвестнянь»)². Він передбачає державні пільги для українських чи іноземних інвесторів, що вкладають понад визначений поріг інвестицій (первинно €20 млн) у пріоритетні галузі. Такі проєкти можуть отримувати підтримку до 30% обсягу інвестицій у формі податкових пільг (звільнення від ПДВ і ввізного мита на обладнання, відсотків за кредитами), забезпечення інфраструктурою (дороги, мережі тощо), правом оренди земельних ділянок та укладення спеціалізованих договорів з Урядом³. У 2023 р. цей закон було доповнено (Закон України № 3311-IX від 9.08.2023): поріг «значних інвестицій» знижено до €12 млн, перелік підтримуваних галузей розширено (додано цифрові комунікації, виробництво біогазу/біометану) і введено диференційовані вимоги щодо створення робочих місць. Зокрема, необхідна кількість нових робочих місць зменшена з колишніх 80 до 50, 30 чи 10 залежно від рівня зарплат (від 15% до 50% вище регіонального середнього). Також додано можливість брати до

«капіталу» до 30% первинних витрат на підготовку проєкту (мінімальна передінвестиційна діяльність) та часткове фінансування інфраструктури від проєкту. Такі зміни роблять програму більш доступною для середніх підприємств і спрямовують стимули на «зелені» та цифрові інвестиції.

Наприклад, у березні 2025 р. було підписано перший спеціальний інвестиційний договір в рамках програми «інвестнянь». Агрохолдинг «Астарта» отримав підтримку на будівництво заводу з переробки соєвого шроту на Полтавщині (інвестиції ≈ €76 млн, 110 робочих місць)⁴. Держава надала компанії низку стимулів: звільнення від імпортного мита і ПДВ на обладнання, податкові канікули з прибуткового податку до 5 років, компенсацію витрат на приєднання до мереж і будівництва інфраструктури. Загальний обсяг підтримки не перевищує 30% вартості проєкту. Такий приклад ілюструє, що саме державні інвестиційні стимули роблять реальними високотехнологічні проєкти глибокої переробки агропродукції, які без підтримки могли б не реалізуватися в умовах високих ризиків.

Індустріальні парки (ІП) стали важливим інструментом державної промислової політики. Базовий Закон України «Про індустріальні парки» № 5018-VI (2012) дав лише початкові рамки; справжнього поштовху сектор отримав після внесення змін у вересні 2021 р. (Закон України № 1710-IX)⁵. Зараз передбачено державну підтримку як інфраструктурну, так і фінансову. По-перше, держава співфінансує облаштування ІП: у межах державної програми стимулювання створення індустріальних парків, запровадженої постановою Кабінету Міністрів України № 644⁶, передбачено компенсацію до 50% (до 150 млн грн на один парк, у деокупованих регіонах – до 80%) витрат на будівництво під'їзних доріг, ліній електромережі, газо-, водопостачання, водовідведення та іншої інженерно-транспортної інфраструктури⁷. За рахунок цих інвестицій держава створює індустріальні «майданчики зростання», де вже є підведені енергія й комунікації. По-друге, резиденти ІП отримують потужні фіскальні стимули: податкові й митні пільги. Зокрема, звільнення від податку на прибуток на 10 років (за умови реінвестування не сплаченого прибутку) для виробництва у переробній промисловості, а також повне звільнення від ПДВ та ввізного мита на нове виробниче

¹ Про інвестиційну діяльність: Закон України від 18.09.1991 № 1560-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12>

² Про державну підтримку інвестиційних проєктів зі значними інвестиціями в Україні: Закон України від 17.12.2020 № 1116-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1116-20>

³ Нові можливості для інвестиційних проєктів зі значними інвестиціями в Україні. *Everlegal*. URL: <https://everlegal.ua/novi-mozhlyvosti-dlya-investytsiynykh-proektiv-zi-znachnymy-investytsiyamy-v-ukrayini>

⁴ В Україні укладено перший договір за програмою «інвестнянь». *LigaZakon*. URL: https://biz.ligazakon.net/news/235052_v-ukran-ukladeno-pershiy-dogovr-za-programoyu-nvestnyan

⁵ Про індустріальні парки: Закон України від 21.06.2012 № 5018-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5018-17>

⁶ Деякі питання державного стимулювання створення та функціонування індустріальних парків: постанова Кабінету Міністрів України від 24 червня 2022 р. № 644. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/644-2024-%D0%BF#Text>

⁷ 13 індустріальних парків отримали державне стимулювання у 2025 році. Міністерство економіки України. URL: <https://me.gov.ua/News/Detail/3172b947-484b-471b-805a-6ce35385a419>

обладнання¹. Місцева влада отримала право знижувати чи навіть скасовувати податки на майно та землю в ІП. Як результат, на кінець 2023 р. в Україні було зареєстровано 114 ІП по всій країні, а держава почала прямо фінансувати розвиток парків – у 2024 р. 15 парків отримали 1,1 млрд грн на будівництво інфраструктури. Це дозволило зводити під'їзні шляхи, підключати мережі електропостачання, газу, води, що робить промислові зони привабливими для інвесторів.

У лютому 2023 р. Кабінет Міністрів України схвалив Стратегію розвитку індустріальних парків на 2023–2030 роки (розпорядження № 176-р), яка визначає стратегічні цілі, інституційні умови та інструменти державної підтримки індустріальних парків як елементу політики реіндустріалізації та розвитку переробної промисловості². Документ підтверджує, що ІП – це перевірений світовий механізм індустріалізації та прямого залучення іноземних інвестицій. Стратегія узгоджується з Національною економічною стратегією на період до 2030 року і містить ціль залучити через ІП близько \$8 млрд інвестицій у промисловість до 2030 р.³ Крім розбудови мережі парків у кожному регіоні, планується їх електрифікація, розвиток «еко-індустріальних» (енергоєфективність, циркулярна економіка) тощо. Важливо, що Стратегія наголошує на сумісності з євростандартами: державна допомога на модернізацію підприємств для відповідності нормам ЄС вважається допустимою згідно з Угодою про асоціацію. Це означає, що стимулювання «зеленої» і цифрової модернізації затверджено на рівні стратегічних документів.

Програма «Зроблено в Україні» є комплексною політикою підтримки національного виробництва. Вона офіційно запущена Указом Президента України № 31/2024 від 26.01.2024 р., яким створено Всеукраїнську економічну платформу під патронатом Президента України для координації взаємодії влади й бізнесу⁴. Нормативний каркас програми складається з кількох ключових рішень.

Локалізація у публічних закупівлях. Закон України № 1977-IX від 14.07.2022 р. доповнив Закон України «Про публічні закупівлі» поняттям ступеня локалізації та запровадив обов'язкові показники локалізації для окремих товарів машинобудування: від 10% у 2022 р. до 40% у середньостроковій перспективі⁵. Перелік товарів затверджується Кабінетом Міністрів України, а відповідність підтверджує уповноважений орган.

Індустріальні парки. Закон України «Про внесення змін до Податкового кодексу України щодо створення сприятливих умов для діяльності індустріальних парків в Україні» № 2330-IX від 21.06.2022 р. запровадив податкові та митні стимули для резидентів індустріальних парків: звільнення від податку на прибуток строком до 10 років, а також від імпортного ПДВ та мита на обладнання, що використовується у межах парку⁶. Місцеві органи влади можуть встановлювати нульові ставки земельного та майнового податків для інвесторів.

Розширення локалізації. Постановою Кабінету Міністрів України № 782 від 02.07.2025 р. затверджено додатковий перелік локалізованих товарів – 128 нових категорій продукції, для яких у 2025 р. мінімальний рівень локалізації становить 25%⁷.

Компенсація закупівлі вітчизняної техніки. Постановою Кабінету Міністрів України № 952 від 20.08.2024 р. (зі змінами № 1122 від 24.09.2024 р.) запроваджено програму компенсації 15% вартості української промислової техніки. Її дія поширюється на обладнання з рівнем локалізації не менше 40%⁸. У першому кварталі 2025 р. компенсації отримали 13 підприємств на суму понад 13 млн грн⁹.

Кредитно-фінансова підтримка. Розширено програму «5–7–9%» та інструменти страхування воєнних ризиків через Експортно-кредитне агентство України. У січні–жовтні 2024 р. агентство застрахувало контракти на суму близько 6,6 млрд грн, що свідчить про зростання підтримки неліквідного експорту¹⁰.

¹ Tax preferences for industrial parks. Державна податкова служба України. URL: <https://tax.gov.ua/en/mass-media/news/print-599287.html>

² Про схвалення Стратегії розвитку індустріальних парків на 2023–2030 роки: розпорядження Кабінету Міністрів України від 24 лютого 2023 р. № 176-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/176-2023-%D1%80>

³ Національна економічна стратегія на період до 2030 року: постанова Кабінету Міністрів України від 03.03.2021 № 179. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-p>

⁴ Про Всеукраїнську економічну платформу «Зроблено в Україні»: Указ Президента України від 23.01.2024 № 31/2024. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/312024-49569>

⁵ Про внесення змін до Закону України «Про публічні закупівлі» щодо створення передумов для сталого розвитку та модернізації вітчизняної промисловості: Закон України від 16.12.2021 № 1977-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1977-20>

⁶ Про внесення змін до Податкового кодексу України щодо стимулювання розвитку індустріальних парків: Закон України від 21.06.2022 № 2330-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2330-20>

⁷ Про додатковий перелік товарів, до яких застосовується локалізація. Prozorro. Infobox. URL: <https://infobox.prozorro.org/articles/pro-dodatkoviy-perelik-tovariv-do-yakih-zastosovuyetsya-lokalizaciya>

⁸ Про реалізацію експериментальних проектів у рамках Всеукраїнської економічної платформи “Зроблено в Україні”: постанова Кабінету Міністрів України від 20 серпня 2024 р. № 952 (зі змінами, внесеними постановою КМУ від 24 вересня 2024 р. № 1122). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/952-2024-%D0%BF>

⁹ Компенсація 15% за українську промислову техніку та обладнання. Міністерство економіки України. URL: <https://me.gov.ua/News/Detail/51262667-9a02-4aeb-8388-9047c682c442>

¹⁰ «Зроблено в Україні»: за десять місяців ЕКА підтримало експорт на 6,6 млрд грн. Міністерство економіки України. URL: <https://me.gov.ua/News/Detail/9691d63b-8775-4b40-b8c0-dccf068aff9d>

Уже у 2023–2024 рр. програма «Зроблено в Україні» дала практичні результати. За даними уряду, понад 50 тис. підприємств і компаній отримали державну підтримку, а щорічні витрати на програму становлять близько 35 млрд грн і компенсуються зростанням податкових надходжень¹.

Важливим елементом політики стало інфраструктурне стимулювання індустріальних парків. У 2024–2025 рр. 15 парків отримали 1,1 млрд грн державної підтримки на розвиток інженерно-транспортної інфраструктури, що дало змогу розпочати нові виробничі проєкти². Паралельно на місцевому рівні запроваджуються додаткові податкові пільги, що сприяє залученню резидентів і формуванню виробничих кластерів.

Політика локалізації та стимулювання попиту забезпечує ефект імпортозаміщення. У 2023–2024 рр. державні та місцеві бюджети закупили сотні одиниць української техніки, зокрема шкільні автобуси та сільськогосподарське обладнання, що раніше імпортувалося. Вимоги локалізації стимулювали окремих іноземних виробників розгортати виробничі потужності в Україні, сприяючи переносу технологій і створенню доданої вартості.

Кредитні та грантові програми активізували інвестиції у переробну промисловість. У 2022–2024 рр. за державної підтримки модернізовано або створено сотні виробничих потужностей. У межах індустріальних парків станом на кінець 2024 р. реалізовувалося понад три десятки нових виробничих проєктів. Водночас навколо парків формується мережа постачальників і сервісних підприємств, що створює мультиплікативний ефект для суміжних секторів.

Підтримка експорту через Експортно-кредитне агентство також демонструє позитивну динаміку: у 2024 р. обсяг застрахованих і профінансованих експортних контрактів перевищив 10 млрд грн, що свідчить про зростання експорту продукції з вищою доданою вартістю³.

Публічно-приватне партнерство (ППП) розглядається як один із ключових інструментів мобілізації інвестицій у розвиток інфраструктури, промисловості та суспільно значущих послуг, особливо в умовах воєнного часу та повоєнної реконструкції. Його сутність полягає у довгостроковій співпраці держави та бізнесу, в межах якої приватний партнер бере на себе частину функцій із фінансування, будівництва, модернізації або управління об'єктами, а держава забезпечує інституційну підтримку, регуляторні гарантії та, за потреби, фінансові зобов'язання. Такий підхід дозволяє розподілити ризики

між сторонами, залучити приватний капітал і управлінські компетенції, а також підвищити ефективність реалізації великих інфраструктурних і промислових проєктів.

Базовим нормативним актом у цій сфері є Закон України «Про публічно-приватне партнерство» № 2404-VI від 1 липня 2010 р. (у редакції зі змінами 2023–2025 рр.)⁴, який формує інституційну рамку реалізації проєктів PPP. Первинна редакція закону мала рамковий характер і застосовувалася обмежено, однак подальші зміни, гармонізовані з практиками ЄС та рекомендаціями міжнародних фінансових організацій, суттєво розширили можливості використання механізмів PPP у повоєнній реконструкції.

Оновлена редакція закону передбачає ширший перелік форм партнерства, включаючи концесії, договори управління, спільну діяльність та довгострокові контракти життєвого циклу. Документ деталізує процедури підготовки та відбору проєктів, зокрема обов'язковість техніко-економічного обґрунтування, аналізу розподілу ризиків між державним і приватним партнером, а також оцінки фіскальних зобов'язань держави. Це наближує українську модель до європейських підходів value-for-money та lifecycle-costing.

Суттєвими нововведеннями стали спрощені процедури підготовки проєктів у воєнний і повоєнний період, можливість застосування міжнародного арбітражу, а також розширення переліку секторів, у яких допускається використання PPP. Закон України «Про публічно-приватне партнерство» дозволяє укладення довгострокових контрактів із державними гарантіями, що особливо актуально для транспортної, енергетичної, комунальної, соціальної та промислової інфраструктури.

У контексті політики повоєнного відновлення PPP розглядається як ключовий механізм залучення приватного капіталу, зменшення бюджетного навантаження та прискорення модернізації критичної інфраструктури. Водночас, як і в інших інвестиційних інструментах, чинна модель PPP поки що не містить чітких механізмів технологічної селективності, стимулювання R&D або інтеграції принципів Індустрій 4.0/5.0, що обмежує її потенціал як інструменту структурної технологічної трансформації промисловості.

Загалом наявні результати свідчать, що інвестиційна політика забезпечує помітний імпульс для промисловості навіть в умовах війни. Водночас її інструментарій має переважно універсальний характер і спрямований на загальне стимулювання інвес-

¹ Понад 50 тис. підприємств отримали державну підтримку за програмою «Зроблено в Україні». *Урядовий кур'єр*. URL: <https://ukurier.gov.ua/uk/news/ponad-50-tis-pidpriyemstv-ta-pidpriyemciv-otrimali/>

² «Зроблено в Україні»: у 2024 році 15 індустріальним паркам виділено понад 1,1 млрд грн державного стимулювання. *Міністерство економіки України*. URL: <https://me.gov.ua/News/Detail/d13006f7-1826-460d-aa8f-d36b7fcc430d>

³ «Зроблено в Україні»: за десять місяців ЕКА підтримало експорт на 6,6 млрд грн. *Міністерство економіки України*. URL: <https://me.gov.ua/News/Detail/9691d63b-8775-4b40-b8c0-dccf068aff9d>

⁴ Про публічно-приватне партнерство: Закон України від 01.07.2010 № 2404-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2404-17>

тицій без чітко визначених технологічних пріоритетів, механізмів підтримки R&D та інструментів «зеленої» і цифрової модернізації.

Попри наявність ефективних механізмів – індустриальних парків, публічно-приватного партнерства, спеціальних інвестиційних проєктів і кредитних програм, – вони функціонують розрізнено та не формують цілісної технологічно орієнтованої моделі промислових інвестицій. Це зумовлює необхідність комплексного оновлення інвестиційної політики з урахуванням принципів Індустрій 4.0/5.0, зокрема

через запровадження стимулів для цифрових, інноваційних і «зелених» інвестицій та узгодження інвестиційної, промислової й інноваційної політик.

З метою систематизації ключових інструментів інвестиційної політики та виявлення їхніх інституційних обмежень доцільно представити їх у вигляді узагальненої матриці (таблиця), що відображає типологію інструментів, характер їхнього впливу на промисловість і рівень відповідності сучасним індустриальним парадигмам.

Таблиця. Узагальнена матриця інвестиційних інструментів державної промислової політики в Україні

Тип інвестиційного інструменту	Ключові нормативні акти	Характер впливу на промисловість	Відповідність принципам Індустрій 4.0/5.0	Основні інституційні обмеження
Загальні інвестиційні режими	Закон України «Про інвестиційну діяльність»	Опосередкований	Низька	Відсутність технологічних пріоритетів
Спеціальні інвестпроєкти («інвесттяні»)	Закон України «Про державну підтримку інвестиційних проєктів зі значними інвестиціями в Україні»	Прямий для великих проєктів	Часткова	Немає критеріїв інноваційності
Індустріальні парки	Закон України «Про індустриальні парки»; Закон України «Про внесення змін до Податкового кодексу України щодо стимулювання розвитку індустриальних парків»	Прямий для переробної промисловості	Часткова	Слабка інтеграція цифрових і стандартів ESG
Політика локалізації та попиту	Закон України «Про внесення змін до Закону України “Про публічні закупівлі” щодо створення передумов для сталого розвитку та модернізації вітчизняної промисловості»; Указ Президента України «Про Всеукраїнську економічну платформу “Зроблено в Україні”»	Прямий стимул внутрішнього виробництва	Часткова	Орієнтація на локалізацію, а не технологічність
Кредитно-фінансові інструменти	Державні програми підтримки підприємництва та експорту, зокрема програма «Доступні кредити 5–7–9%» та механізми страхування експорту через Експортно-кредитне агентство	Опосередкований	Декларативна	Відсутність технологічної селективності
Публічно-приватне партнерство	Закон України «Про публічно-приватне партнерство»	Потенційно прямий	Часткова	Орієнтація переважно на інфраструктурні проєкти замість розвитку високотехнологічних виробництв

Джерело: складено автором

Аналіз, узагальнений у таблиці, свідчить, що чинна система інвестиційних інструментів державної промислової політики України є функціонально розгалуженою, однак концептуально неоднорідною. Наявні механізми інвестиційної підтримки діють ізольовано та не інтегровані в єдину технологічно орієнтовану модель промислової політики. Лише окремі інструменти – індустриальні парки, спеціальні інвестиційні проєкти та механізми локалізації – мають безпосередній вплив на структурні параметри промисловості, однак не містять чітко визначених критеріїв інноваційності та технологічності.

Висновок. Проведений аналіз інвестиційної складової державної промислової політики України показав, що чинна нормативно-правова база формує розгалужену систему інструментів підтримки інвестицій, яка сприяє активізації підприємницької діяльності, розвитку індустриальної інфраструктури та стимулюванню внутрішнього виробництва. Водно-

час інституційна архітектура цієї політики характеризується фрагментацією інструментів, недостатньою координацією між інвестиційною, промисловою та інноваційною політиками, а також відсутністю єдиного механізму технологічної пріоритизації.

Чинні базові інвестиційні закони виконують переважно рамкову функцію і не забезпечують інституційного зв'язку між інвестиційними стимулами та цілями технологічної модернізації промисловості. Унаслідок цього інвестиційні інструменти функціонують ізольовано, що ускладнює формування цілісної технологічно орієнтованої моделі промислових інвестицій.

У зв'язку з цим ключовим напрямом реформування інвестиційної складової державної промислової політики має стати її трансформація з інструменту екстенсивного залучення капіталу у механізм якісної структурної модернізації економіки. Це передбачає інтеграцію принципів Індустрій 4.0/5.0 у

базові інвестиційні та промислові закони, запровадження стимулів для цифрових, інноваційних і «зелених» інвестицій, розвиток механізмів публічно-приватного партнерства у високотехнологічних секторах, а також формування інтегрованої системи координації інвестиційної, промислової, інноваційної та регіональної політик.

Реалізація такого підходу дозволить перетворити інвестиційну політику на ключовий драйвер технологічної модернізації та забезпечити формування стійкої, інноваційно орієнтованої та конкурентоспроможної економіки України у повоєнний період.

ЛІТЕРАТУРА

1. Bulfone F., Ergen T., Maggor E. The political economy of conditionality and the new industrial policy. *MPIfG Discussion Paper* No. 24/6. Cologne: Max Planck Institute for the Study of Societies, 2024. URL: https://www.researchgate.net/publication/384354767_The_Political_Economy_of_Conditionality_and_the_New_Industrial_Policy
2. Donnelly S. Semiconductor and ICT industrial policy in the US and EU: geopolitical threat responses. *Politics and Governance*. 2023. Vol. 11, No. 4. P. 129–139. <https://doi.org/10.17645/pag.v11i4.7031>
3. Teixeira J. E., Tavares-Lehmann A. T. Industry 4.0 in the European Union: policies and national strategies. *Technological Forecasting and Social Change*. 2022. Vol. 180. Art. 121664. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.121664>
4. Santos C., Mehrai A., Barros A. C., Araújo M., Ares E. Towards Industry 4.0: an overview of European strategic roadmaps. *Procedia Manufacturing*. 2017. Vol. 13. P. 972–979. <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2017.09.093>
5. Castellani D., Lamperti F., Lavoratori K. Measuring adoption of Industry 4.0 technologies via international trade data: insights from European countries. *Journal of Industrial and Business Economics*. 2022. Vol. 49, No. 1. P. 51–93. <https://doi.org/10.1007/s40812-021-00204-y>
6. Amosha O., Lyakh O., Soldak M., Cherevatskyi D. Institutional determinants of implementation of the smart specialization concept: case for old industrial coal-mining regions in Ukraine. *Journal of European Economy*. 2018. Vol. 17, No. 3. P. 305–332. <https://doi.org/10.35774/jee2018.03.305>
7. Кушніренко О.М. Промисловість України перед викликами Індустрії 4.0: оцінка обмежень і завдання політики. *Економіка України*. 2020. Т. 63, № 5. С. 53–71. <https://doi.org/10.15407/economyukr.2020.05.053>
8. Сердюк О.С. Трансформація економічної системи під впливом технологій Індустрії 4.0. *Економіка промисловості*. 2025. № 3 (111). С. 40–58. <https://doi.org/10.15407/econindustry2025.03.040>
9. Чорний Р., Венгер В., Кушніренко О., Чорна Н. Інноваційно-промисловий розвиток регіонів України: перспективи та обмеження. *Економіка України*. 2025. Т. 68, № 2 (759). С. 3–27. <https://doi.org/10.15407/economyukr.2025.02.003>
10. Ishchuk S., Sozansky L., Pukała R. Optimisation of structural parameters of the industry by the criterion of product innovation. *Engineering Management in Production and Services*. 2021. Vol. 13, No. 3. P. 7–24. <https://doi.org/10.2478/emj-2021-0018>
11. Підоричева І., Баш А. Відновлення спеціальних економічних зон в Україні: курс на реіндустріалізацію та структурну перебудову економіки у воєнно-повоєнному періоді. *Економіка промисловості*. 2025. № 1 (109). С. 20–37. <https://doi.org/10.15407/econindustry2025.01.020>
12. Кіндзерський Ю.В. Інклюдивна індустріалізація для сталого розвитку: до засад теорії та політики формування. *Економіка України*. 2021. Т. 64, № 5 (714). С. 3–39. <https://doi.org/10.15407/economyukr.2021.05.003>
13. Залознова Ю.С. Українська промисловість: сучасні виклики та проблеми розвитку. *Економіка України*. 2018. Т. 61. № 3 (676). С. 49–68. <https://doi.org/10.15407/economyukr.2018.03.049>
14. Сердюк О. С. Інтелектуальна краудінвестингова платформа як інструмент стимулювання розвитку смарт-підприємств. *Економіка промисловості*. 2025. № 4 (112). С. 57–70. <https://doi.org/10.15407/econindustry2025.04.057>
15. Брюховецька Н. Ю., Черних О. В. Індустрія 4.0 та цифровізація економіки: можливості використання зарубіжного досвіду на промислових підприємствах України. *Економіка промисловості*. 2020. № 2 (90). С. 116–132. <https://doi.org/10.15407/econindustry2020.02.116>
16. Vyshnevskiy O., Bozhyk M. Smart manufacturing as a strategic determinant of Ukraine's industrial policy amid global structural transformations. *Journal of European Economy*. 2025. Vol. 24. No. 3. P. 308–333. <https://doi.org/10.35774/jee2025.03.308>
17. Венгер В. В. Світовий досвід реалізації моделей промислової політики. *Ефективна економіка*. 2020. № 2. <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.2.70>
18. Вишневський О. С. Смарт-виробництво: визначення та теорія стимулювання розвитку на основі локального протекціонізму. *Економіка промисловості*. 2023. № 3. С. 5–27. <https://doi.org/10.15407/econindustry2023.03.005>
19. Вишневський О. С. Цифрова платформізація процесу стратегування розвитку національної економіки: монографія. Київ: НАН України, Інститут економіки промисловості, 2021. 449 с. URL: https://iie.org.ua/wp-content/uploads/application/pdf/tsyfrova-plattformizatsiya-mono2021_r.pdf

Надійшла до редакції 02.02.2026

Прийнята до друку 24.02.2026

Опублікована 20.03.2026

REFERENCES

1. Bulfone, F., Ergen, T., & Maggor, E. (2024). *The political economy of conditionality and the new industrial policy*. MPIfG Discussion Paper No. 24/6. Cologne: Max Planck Institute for the Study of Societies. <https://www.researchgate.net/publication/384354767>
2. Donnelly, S. (2023). Semiconductor and ICT industrial policy in the US and EU: Geopolitical threat responses. *Politics and Governance*, 11(4), 129–139. <https://doi.org/10.17645/pag.v11i4.7031>
3. Teixeira, J. E., & Tavares-Lehmann, A. T. (2022). Industry 4.0 in the European Union: Policies and national strategies. *Technological Forecasting and Social Change*, 180, 121664. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.121664>
4. Santos, C., Mehrai, A., Barros, A. C., Araújo, M., & Ares, E. (2017). Towards Industry 4.0: an overview of European strategic roadmaps. *Procedia Manufacturing*, 13, 972–979. <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2017.09.093>
5. Castellani, D., Lamperti, F., & Lavoratori, K. (2022). Measuring adoption of industry 4.0 technologies via international trade data: insights from European countries. *Journal of Industrial and Business Economics*, 49(1), 51–93. <https://doi.org/10.1007/s40812-021-00204-y>

6. Amosha, O., Lyakh, O., Soldak, M., & Cherevatskyi, D. (2018). Institutional determinants of implementation of the smart specialisation concept: case for old industrial coal-mining regions in Ukraine. *Journal of European Economy*, 17(3), 305–332. <https://doi.org/10.35774/jee2018.03.305>
7. Kushnirenko, O. (2020). The industry of Ukraine facing the challenges of industry 4.0: evaluation of limitations and policy tasks. *Economy of Ukraine*, 63(5), 53–71. <https://doi.org/10.15407/economyukr.2020.05.053>
8. Serdiuk, O. (2025). Transformation of the economic system under Industry 4.0 technologies. *Economy of Industry*, 3 (111), 40–58. <https://doi.org/10.15407/econindustry.2025.03.040>
9. Chornyi, R., Venger, V., Kushnirenko, O., & Chorna, N. (2025). Innovation-driven and industrial development of ukrainian regions: prospects and limitations. *Economy of Ukraine*, 68 (2), 3–27. <https://doi.org/10.15407/economyukr.2025.02.003>
10. Ishchuk, S., Sozanskyi, L., & Pukała, R. (2021). Optimisation of structural parameters of the industry by the criterion of product innovation. *Engineering Management in Production and Services*, 13(3), 7–24. <https://doi.org/10.2478/emj-2021-0018>
11. Pidorycheva, I., & Bash, A. (2025). Restoration of special economic zones in Ukraine: focus on reindustrialization and structural transformation of the economy in times of war and post-war period. *Economy of Industry*, 1(109), 20–37. <https://doi.org/10.15407/econindustry2025.01.020>
12. Kindzerskyi, Yu. (2021). Inclusive industrialization for sustainable development: to the principles of formation theory and policy. *Economy of Ukraine*, 64(5), 3–39. <https://doi.org/10.15407/economyukr.2021.05.003>
13. Zaloznova, Yu. (2018). Ukraine's industry: modern challenges and development problems. *Economy of Ukraine*, 61(3), 49–68. <https://doi.org/10.15407/economyukr.2018.03.049>
14. Serdiuk, O. (2025). Intellectual crowdfunding platform as a tool for smart enterprise development. *Economy of Industry*, 4(112), 57–70. <https://doi.org/10.15407/econindustry2025.04.057>
15. Bryukhovetska, N., & Chernykh, O. (2020). Industry 4.0 and digitalization of the economy: opportunities to use foreign experience in ukrainian industrial enterprises. *Economy of Industry*, 2(90), 116–132. <https://doi.org/10.15407/econindustry2020.02.116>
16. Vyshnevskiy, O., & Bozhyk, M. (2025). Smart manufacturing as a strategic determinant of Ukraine's industrial policy amid global structural transformations. *Journal of European Economy*, 24(3), 308–333. <https://doi.org/10.35774/jee2025.03.308>
17. Venger, V. (2020). Global experience of industrial policy models' implementation. *Efektivna ekonomika*, 2. <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.2.70>
18. Vyshnevskiy, O. (2023). Smart manufacturing: definition and theory of stimulating development based on local protectionism. *Economy of Industry*, 3, 5–27. <https://doi.org/10.15407/econindustry2023.03.005>
19. Vyshnevskiy, O. (2021). *Digital Platformization of the Strategic Planning Process for National Economic Development*. Kyiv: Institute of Industrial Economics of NAS of Ukraine. https://iie.org.ua/wp-content/uploads/application/pdf/tsyfrova-platformizatsiya-mono2021_r.pdf

Received: 02.02.2026

Accepted: 24.02.2026

Published: 20.03.2026

Петрова І. П. Нормативно-правові засади інвестиційної складової промислової політики України в парадигмі Індустрій 4.0/5.0

У статті досліджено інвестиційну складову державної промислової політики України з позицій її нормативно-правового забезпечення в умовах переходу до індустріальних парадигм Індустрій 4.0/5.0. Проаналізовано систему чинних нормативно-правових актів, що визначають інструменти залучення та стимулювання інвестицій у промисловості, а також оцінено їх відповідність принципам цифрової трансформації, інноваційного розвитку та екологічної модернізації.

Встановлено, що чинна нормативно-правова база формує розгалужену систему інструментів підтримки інвестицій, яка охоплює загальні режими інвестування, спеціальні інвестиційні проекти, індустріальні парки, механізми локалізації, кредитно-фінансові інструменти та публічно-приватне партнерство. Водночас переважна частина цих інструментів спрямована на загальне залучення капіталу та підтримку підприємницької активності без чітко визначених технологічних, інноваційних і екологічних пріоритетів. Показано, що інституційна конфігурація інвестиційної політики характеризується фрагментарністю, відсутністю технологічної селективності та недостатнім узгодженням із промисловою й інноваційною політиками.

Обґрунтовано необхідність трансформації інвестиційної складової державної промислової політики у напрямі підтримки цифрових, інноваційних і «зелених» інвестицій, інтеграції принципів Індустрій 4.0/5.0 до базових нормативно-правових актів, а також формування цілісної системи інструментів технологічної модернізації промисловості.

Ключові слова: державна промислова політика, інвестиційна політика, нормативно-правове забезпечення, індустріальні парки, публічно-приватне партнерство, Індустрія 4.0, структурна модернізація.

Petrova I. Regulatory and legal framework of the investment component of Ukraine's industrial policy in the Industry 4.0/5.0 Paradigm

The article examines the investment component of Ukraine's state industrial policy from the perspective of its regulatory and legal support under the transition to the industrial paradigms of Industry 4.0 and 5.0. The system of current legal acts defining the instruments for attracting and stimulating investment in industry is analysed, and their compliance with the principles of digital transformation, innovative development, and environmental modernisation is assessed.

It is established that the existing regulatory framework forms an extensive system of investment support instruments, including general investment regimes, special investment projects, industrial parks, localisation mechanisms, credit and financial instruments, and public-private partnerships. At the same time, most of these instruments are aimed at general capital attraction and support of entrepreneurial activity without clearly defined technological, innovation, and environmental priorities. It is shown that the institutional configuration of investment policy is characterised by fragmentation, the absence of technological selectivity, and insufficient coordination with industrial and innovation policies.

The study substantiates the need to transform the investment component of state industrial policy towards supporting digital, innovative, and green investments, integrating the principles of Industry 4.0/5.0 into the core regulatory acts, and forming a coherent system of instruments for the technological modernisation of industry.

Keywords: state industrial policy, investment policy, regulatory framework, industrial parks, public-private partnership, Industry 4.0, structural modernisation.

Анатолій Віталійович Зайвий,

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,

ORCID 0009-0004-8234-8592

e-mail: tanatolev@gmail.com

ПЗВО «Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова», м. Черкаси

ВЕКТОРИ ПІДВИЩЕННЯ АДАПТИВНОСТІ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ КОРПОРАТИВНОГО СЕКТОРУ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

Вступ. Сучасні умови розвитку національної економіки характеризуються зростанням рівня нестабільності, що зумовлена макроекономічними дисбалансами, структурними трансформаціями, глобалізаційними процесами та посиленням конкурентного тиску. За таких умов особливої актуальності набуває проблема забезпечення стійкого функціонування підприємств корпоративного сектору, які відіграють ключову роль у формуванні економічного потенціалу держави, інвестиційній активності та розвитку інноваційних процесів.

Підприємства корпоративного сектору функціонують у складному та динамічному середовищі, що характеризується високим рівнем невизначеності, фінансових ризиків і нестабільністю ринкової кон'юнктури. Це зумовлює необхідність формування ефективних механізмів адаптації до змін зовнішніх і внутрішніх чинників, а також пошуку нових підходів до підвищення їхньої конкурентоспроможності. Адаптивність підприємств у таких умовах стає не лише інструментом реагування на кризові явища, а й важливою передумовою довгострокового розвитку та збереження конкурентних переваг.

Незважаючи на значну кількість наукових досліджень, присвячених проблемам корпоративного управління, конкурентоспроможності та антикризового менеджменту, питання комплексного визначення векторів підвищення адаптивності підприємств корпоративного сектору в умовах нестабільності залишаються недостатньо опрацьованими. Це зумовлює потребу в узагальненні теоретичних підходів, систематизації чинників впливу та розробленні практичних рекомендацій щодо вдосконалення організаційно-економічних механізмів управління корпоративними структурами.

Постановка проблеми. Сучасний розвиток економіки відбувається в умовах зростаючої нестабільності, що проявляється у посиленні макроекономічних дисбалансів, структурних деформаціях, циклічних коливаннях, геоелекономічних викликах та підвищеному рівні невизначеності бізнес-середовища. За таких умов підприємства корпоративного

сектору, які формують основу економічного потенціалу держави, стикаються з необхідністю оперативного реагування на зміни зовнішнього середовища, збереження фінансової стійкості та підтримання конкурентних позицій на ринку.

Нестабільність економічного середовища загострює проблему обмеженості ресурсів, зростання ризиків, зниження інвестиційної активності та ускладнення процесів стратегічного планування. Традиційні підходи до управління підприємствами корпоративного сектору виявляються недостатньо ефективними в умовах швидких і непередбачуваних змін, що зумовлює потребу в перегляді організаційно-економічних механізмів управління та пошуку нових векторів підвищення адаптивності й конкурентоспроможності корпоративних структур.

Актуальність даного дослідження визначається необхідністю наукового обґрунтування комплексних підходів до формування адаптивних стратегій розвитку підприємств корпоративного сектору, які дозволяють поєднати гнучкість управління з довгостроковою орієнтацією на зростання ефективності та конкурентних переваг. Особливого значення набуває систематизація внутрішніх і зовнішніх чинників впливу на адаптаційні можливості підприємств, а також визначення пріоритетних векторів їх розвитку в умовах нестабільності.

Таким чином, дослідження векторів підвищення адаптивності та конкурентоспроможності підприємств корпоративного сектору є своєчасним і необхідним як з теоретичної, так і з практичної точки зору, оскільки його результати можуть бути використані при розробленні стратегій розвитку корпоративних підприємств, удосконаленні системи корпоративного управління та формуванні ефективної економічної політики в умовах нестабільного економічного середовища.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Проблематика підвищення адаптивності та конкурентоспроможності підприємств корпоративного сектору в умовах нестабільності є міждисциплінарною та перебуває у фокусі досліджень стратегіч-



ного менеджменту, антикризового управління, корпоративного управління та теорії організаційних змін. У наукових працях конкурентоспроможність підприємства традиційно розглядається крізь призму формування та утримання конкурентних переваг, ефективності використання ресурсів і позиціонування на ринку; значний внесок у розвиток відповідних підходів зробили М. Портер (моделі конкурентних стратегій), І. Ансофф (стратегічне планування та продуктово-ринкові траєкторії), Г. Мінцберг (концепції стратегічного процесу), а також Р. Грант (ресурсний підхід). У контексті нестабільності посилюється роль інноваційності та швидкості управлінських реакцій, що відображено в концепціях динамічних здібностей (D. Teece) і організаційної гнучкості.

Адаптивність підприємств у сучасних дослідженнях інтерпретується як здатність організації своєчасно виявляти зміни зовнішнього середовища, перебудовувати бізнес-процеси, структуру та інструменти управління, забезпечуючи безперервність діяльності й стійкість результатів. Цей напрям кореспондує з теоріями організаційної стійкості/резильєнтності (С. Holling та подальші прикладні розробки) і підходами антикризового менеджменту, де ключовими виступають превентивна діагностика ризиків, сценарне планування, управління ліквідністю та побудова систем раннього попередження.

Окремий пласт досліджень присвячено специфіці корпоративного сектору, де ефективність функціонування істотно залежить від якості корпоративного управління, прозорості, узгодження інтересів стейкхолдерів і механізмів контролю. У класичних роботах з агентської теорії (М. Jensen, W. Meckling) та дослідженнях корпоративного управління (А. Shleifer, R. Vishny) наголошується, що конфлікти між власниками й менеджментом, асиметрія інформації та слабкі інститути можуть знижувати керованість і сповільнювати адаптацію корпоративних структур. У вітчизняній науковій літературі значна увага приділяється проблемам корпоративізації, розвитку корпоративних відносин, підвищення фінансової стійкості та модернізації організаційно-економічних механізмів управління підприємствами.

Водночас, попри широку наукову базу, недостатньо систематизованими залишаються питання комплексного виокремлення та пріоритизації векторів підвищення адаптивності й конкурентоспроможності саме підприємств корпоративного сектору з урахуванням поєднання: (1) динамічних здібностей і цифрової трансформації, (2) корпоративного управління та стейкхолдер-орієнтованості, (3) антикризових інструментів і довгострокових стратегій зростання. Це зумовлює необхідність подальших досліджень, спрямованих на формування

узгодженої системи векторів і практичних рекомендацій щодо їх реалізації в умовах нестабільного середовища.

Формулювання цілей статті (постановка завдання).

Метою статті є наукове обґрунтування та систематизація основних векторів підвищення адаптивності й конкурентоспроможності підприємств корпоративного сектору в умовах економічної нестабільності, а також визначення напрямів їх практичної реалізації з урахуванням сучасних викликів зовнішнього та внутрішнього середовища.

Для досягнення поставленої мети в статті передбачається вирішення таких завдань: ідентифікувати основні зовнішні та внутрішні чинники, що впливають на адаптаційні можливості й конкурентні позиції підприємств корпоративного сектору в умовах нестабільності; проаналізувати роль корпоративного управління та організаційно-економічних механізмів у забезпеченні стійкого розвитку корпоративних підприємств; обґрунтувати та систематизувати вектори підвищення адаптивності та конкурентоспроможності підприємств корпоративного сектору; визначити практичні напрями впровадження запропонованих векторів з метою підвищення ефективності управління та забезпечення довгострокової стабільності діяльності корпоративних підприємств.

Реалізація зазначених завдань дозволить сформувати комплексний підхід до підвищення адаптивності й конкурентоспроможності підприємств корпоративного сектору та сприятиме розробленню практичних рекомендацій для управлінських рішень в умовах нестабільного економічного середовища.

Виклад основних результатів та їх обґрунтування. Для початку доцільно представити систематизовану ідентифікацію основних зовнішніх та внутрішніх чинників, що впливають на адаптаційні можливості та конкурентні позиції підприємств корпоративного сектору в умовах економічної нестабільності.

Основні чинники впливу на адаптивність і конкурентоспроможність підприємств корпоративного сектору:

Зовнішні чинники:

1. Макроекономічна нестабільність.

Коливання економічної кон'юнктури, інфляційні процеси, зміни валютного курсу та процентних ставок безпосередньо впливають на фінансові результати діяльності корпоративних підприємств, ускладнюють прогнозування та стратегічне планування.

2. Інституційно-регуляторне середовище.

Податкова політика, регуляторні обмеження, зміни у законодавстві, рівень захисту прав власності та інвесторів визначають умови функціонування

корпоративного сектору й впливають на його інвестиційну привабливість.

3. Рівень конкуренції та ринкова кон'юнктура.

Посилення конкурентного тиску, поява нових гравців, зростання ролі транснаціональних корпорацій і зміна споживчих переваг потребують від підприємств швидкої адаптації стратегій та бізнес-моделей.

4. Технологічні зміни та цифровізація.

Прискорення технологічного розвитку, впровадження цифрових платформ, автоматизація та використання аналітики даних формують нові вимоги до організації бізнес-процесів і створюють як загрози, так і можливості для підвищення конкурентоспроможності.

5. Глобалізаційні та геоекономічні чинники.

Інтеграція у світові ринки, зміни в міжнародній торгівлі, геополітичні ризики та порушення ланцюгів постачання істотно впливають на стабільність діяльності корпоративних підприємств.

Внутрішні чинники:

1. Якість корпоративного управління.

Ефективність органів управління, прозорість прийняття рішень, узгодження інтересів власників, менеджменту та інших стейкхолдерів безпосередньо визначають здатність підприємства оперативно реагувати на зміни.

2. Фінансово-економічна стійкість.

Рівень ліквідності, платоспроможності, структури капіталу та доступ до фінансових ресурсів формують базу для реалізації адаптаційних стратегій і підтримання конкурентних переваг.

3. Організаційна структура та гнучкість управління.

Здатність підприємства швидко змінювати організаційну структуру, делегувати повноваження та оптимізувати бізнес-процеси є ключовою умовою адаптивності в нестабільному середовищі.

4. Інноваційний потенціал.

Рівень науково-технічного розвитку, інвестиції в інновації, здатність до впровадження нових продуктів і технологій забезпечують довгострокову конкурентоспроможність корпоративних підприємств.

5. Кадровий потенціал та корпоративна культура.

Кваліфікація персоналу, система мотивації, лідерство та орієнтація на зміни формують внутрішню готовність підприємства до адаптації.

6. Система управління ризиками та антикризового менеджменту.

Наявність механізмів ідентифікації, оцінювання та мінімізації ризиків, а також систем раннього попередження сприяє підвищенню стійкості підприємств корпоративного сектору.

Таким чином, адаптаційні можливості та конкурентні позиції підприємств корпоративного сектору формуються під впливом комплексу взаємопов'язаних зовнішніх і внутрішніх чинників. Їх системне врахування та узгодження в процесі управління дозволяє підвищити гнучкість корпоративних структур, знизити рівень ризиків і забезпечити стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

Таблиця 1. Чинники впливу на адаптаційні можливості та конкурентоспроможність підприємств корпоративного сектору в умовах нестабільності

Чинник	Вплив на адаптивність і конкурентоспроможність	Управлінські інструменти реагування
Макроекономічна нестабільність	Ускладнює прогнозування, підвищує фінансові ризики, знижує інвестиційну активність	Сценарне планування, бюджетування, фінансове хеджування, антикризове управління
Інституційно-регуляторне середовище	Визначає правила функціонування та інвестиційну привабливість корпоративних підприємств	Моніторинг регуляторних змін, податкове планування, комплаєнс-менеджмент
Рівень конкуренції та ринкова кон'юнктура	Посилює тиск на ціни, маржу та ринкові позиції	Конкурентні стратегії, диверсифікація, бенчмаркінг, маркетингові інновації
Технологічні зміни та цифровізація	Формують нові бізнес-моделі та підвищують вимоги до ефективності	Цифрова трансформація, автоматизація процесів, впровадження IT-рішень
Глобалізаційні та геоекономічні чинники	Впливають на стабільність ланцюгів постачання та доступ до ринків	Диверсифікація постачальників, управління ланцюгами створення вартості
Якість корпоративного управління	Визначає швидкість та обґрунтованість управлінських рішень	Удосконалення корпоративного управління, підвищення прозорості, KPI
Фінансово-економічна стійкість	Забезпечує ресурсну базу для адаптації та розвитку	Управління ліквідністю, оптимізація структури капіталу, фінансовий контроль
Організаційна структура та гнучкість управління	Впливає на швидкість реагування на зміни	Реінжиніринг бізнес-процесів, децентралізація, agile-підходи
Інноваційний потенціал	Формує довгострокові конкурентні переваги	Інноваційна стратегія, інвестиції в НДДКР, партнерства
Кадровий потенціал і корпоративна культура	Визначає готовність персоналу до змін	Система мотивації, розвиток компетенцій, change-management
Система управління ризиками	Знижує ймовірність криз і втрат	Ризик-менеджмент, системи раннього попередження, аудит

Джерело: авторська розробка

Таблиця 2. Матриця векторів підвищення адаптивності та конкурентоспроможності підприємств корпоративного сектору в умовах нестабільності

Чинник	Вектор адаптації	Очікуваний результат
Макроекономічна нестабільність	Впровадження антикризового та сценарного управління	Зниження фінансових ризиків, підвищення стійкості до економічних коливань
Інституційно-регуляторне середовище	Удосконалення системи корпоративного комплаєнсу та податкового планування	Підвищення правової захищеності та інвестиційної привабливості
Посилення конкуренції та зміна ринкової кон'юнктури	Розроблення гнучких конкурентних стратегій і диверсифікація діяльності	Зміцнення ринкових позицій та зростання конкурентних переваг
Технологічні зміни та цифровізація	Цифрова трансформація бізнес-процесів	Підвищення операційної ефективності та швидкості управлінських рішень
Глобалізаційні та геоекономічні ризики	Диверсифікація ланцюгів постачання та ринків збуту	Зменшення залежності від зовнішніх шоків і підвищення стабільності
Недостатня якість корпоративного управління	Удосконалення системи корпоративного управління та прозорості	Підвищення довіри інвесторів і ефективності управління
Обмежені фінансові ресурси	Оптимізація структури капіталу та управління ліквідністю	Забезпечення фінансової стійкості та ресурсної гнучкості
Низька організаційна гнучкість	Реінжиніринг бізнес-процесів і децентралізація управління	Скорочення часу реакції на зміни та підвищення адаптивності
Недостатній інноваційний потенціал	Активізація інноваційної діяльності та партнерських проєктів	Формування довгострокових конкурентних переваг
Кадрові ризики та опір змінам	Розвиток кадрового потенціалу та управління змінами	Підвищення мотивації персоналу та готовності до трансформацій
Високий рівень ризиків і невизначеності	Впровадження системи ризик-менеджменту та раннього попередження	Зниження ймовірності кризових ситуацій

Джерело: авторська розробка

Запропонована матриця дозволяє комплексно пов'язати ключові чинники нестабільності з відповідними векторами адаптації та очікуваними результатами, що створює методологічне підґрунтя для формування адаптивних стратегій розвитку підприємств корпоративного сектору та підвищення їх конкурентоспроможності.

Стійкий розвиток підприємств корпоративного сектору в умовах нестабільного економічного середовища значною мірою залежить від якості корпоративного управління та ефективності організаційно-економічних механізмів, що забезпечують узгоджене функціонування всіх елементів корпо-

ративної системи. Саме ці інституційні та управлінські компоненти формують здатність підприємства адаптуватися до змін, мінімізувати ризики та підтримувати конкурентні позиції у довгостроковій перспективі.

Корпоративне управління відіграє ключову роль у забезпеченні стратегічної орієнтації та прозорості діяльності корпоративних підприємств. Через систему органів управління, механізми контролю та розподілу повноважень воно забезпечує баланс інтересів між власниками, менеджментом і іншими стейкхолдерами. Високий рівень корпоративного управління сприяє підвищенню довіри інвесторів, зниженню агентських витрат, ефективнішому залученню фінансових ресурсів і формуванню стабільної інвестиційної бази для розвитку підприємства.

В умовах нестабільності особливого значення набуває здатність системи корпоративного управління забезпечувати гнучкість стратегічних рішень і своєчасне реагування на зовнішні виклики. Це досягається завдяки впровадженню сучасних принципів корпоративного управління, таких як прозорість, підзвітність, відповідальність та орієнтація на довгострокову вартість бізнесу. Ефективні механізми внутрішнього контролю, аудиту та управління ризиками дозволяють своєчасно виявляти загрози та запобігати кризовим явищам.

Організаційно-економічні механізми виступають інструментальною основою реалізації корпоративної стратегії та забезпечення стійкого розвитку. Вони охоплюють сукупність методів, форм, інструментів і важелів управління ресурсами, фінансовими потоками, бізнес-процесами та персоналом. Їх ефективність визначає здатність підприємства оптимізувати витрати, підвищувати продуктивність, забезпечувати інноваційну активність і підтримувати фінансову стійкість.

Взаємодія корпоративного управління та організаційно-економічних механізмів формує цілісну систему забезпечення стійкого розвитку корпоративних підприємств. Корпоративне управління визначає стратегічні орієнтири та правила гри, тоді як організаційно-економічні механізми забезпечують їх практичну реалізацію. Узгодженість цих елементів дозволяє підвищити адаптивність корпоративних структур, знизити рівень невизначеності та забезпечити баланс між короткостроковою ефективністю й довгостроковою стабільністю розвитку.

Таким чином, корпоративне управління та організаційно-економічні механізми є взаємодоповнювальними чинниками стійкого розвитку підприємств корпоративного сектору. Їх удосконалення та інтеграція з урахуванням умов нестабільності створюють передумови для формування адаптивних стратегій, підвищення конкурентоспроможності та забезпечення довгострокового економічного зростання корпоративних підприємств.

Розроблена логічна модель забезпечення стійкого розвитку підприємств корпоративного сектору в умовах нестабільності (рис. 1).



Рисунок. Логічна модель забезпечення стійкого розвитку підприємств корпоративного сектору в умовах нестабільності

Джерело: авторська розробка.

Запропонована модель відображає системний характер взаємодії корпоративного управління та організаційно-економічних механізмів у забезпеченні стійкого розвитку підприємств корпоративного сектору. Корпоративне управління формує стратегічні орієнтири та правила функціонування, тоді як організаційно-економічні механізми забезпечують практичну реалізацію управлінських рішень, формуючи адаптаційні можливості та конкурентні переваги підприємств у нестабільному середовищі.

В умовах нестабільного економічного середовища здатність підприємств корпоративного сектору до адаптації та збереження конкурентних позицій визначається не окремими управлінськими рішеннями, а комплексною системою взаємопов'язаних векторів розвитку. Їх реалізація має базуватися на принципах системності, гнучкості, довгострокової орієнтації та узгодження інтересів усіх учасників корпоративних відносин.

1. Вектор удосконалення корпоративного управління.

Даний вектор спрямований на підвищення якості стратегічного керівництва та ефективності прийняття управлінських рішень. Його реалізація передбачає посилення ролі наглядових органів, забезпечення прозорості та підзвітності, удосконалення механізмів внутрішнього контролю й управління ризиками. Ефективне корпоративне управління створює інституційну основу для швидкого реагування на зміни та формування довіри з боку інвесторів і партнерів, що є важливою передумовою конкурентоспроможності.

2. Вектор підвищення фінансово-економічної стійкості.

Фінансова стабільність є базовою умовою адаптивності підприємств корпоративного сектору. Реалізація цього вектора передбачає оптимізацію структури капіталу, управління ліквідністю, диверсифікацію джерел фінансування та впровадження антикризових фінансових інструментів. Забезпечення фінансово-економічної стійкості дозволяє підприємствам зменшити залежність від зовнішніх шоків і зберігати інвестиційну активність у періоди нестабільності.

3. Вектор організаційної гнучкості та процесної адаптації.

Організаційна структура та бізнес-процеси мають бути зорієнтовані на швидку перебудову відповідно до змін ринкового середовища. Цей вектор передбачає реінжиніринг бізнес-процесів, децентралізацію управління, впровадження гнучких управлінських підходів (agile, lean) і скорочення часу прийняття рішень. Підвищення організаційної гнучкості сприяє оперативному реагуванню на нестабільність і збереженню конкурентних переваг.

4. Вектор інноваційного розвитку та цифрової трансформації.

Інноваційна активність і цифровізація виступають ключовими чинниками довгострокової конкурентоспроможності корпоративних підприємств. Реалізація цього вектора охоплює впровадження сучасних інформаційних технологій, автоматизацію управлінських і виробничих процесів, розвиток НДДКР та використання цифрових платформ. Це підвищує ефективність, знижує витрати та створює нові джерела конкурентних переваг.

5. Вектор розвитку людського капіталу та корпоративної культури.

Адаптивність підприємств значною мірою визначається готовністю персоналу до змін. Даний вектор передбачає розвиток професійних компетенцій, удосконалення систем мотивації, формування культури інновацій та управління змінами. Інвестиції в людський капітал сприяють підвищенню гнучкості організації та здатності ефективно реалізовувати стратегічні трансформації.

6. Вектор інтеграції зі стейкхолдерами та ринкової диверсифікації.

Побудова партнерських відносин із інвесторами, постачальниками, клієнтами та державними інституціями сприяє зниженню ризиків і підвищенню стійкості корпоративних підприємств. Реалізація цього вектора передбачає диверсифікацію ринків збуту, ланцюгів постачання та продуктового портфеля, що дозволяє зменшити залежність від окремих сегментів і посилити конкурентні позиції.

Таблиця 3. Вектори підвищення адаптивності та конкурентоспроможності підприємств корпоративного сектору та відповідні КРІ

№ з/п	Вектор розвитку	Зміст вектора	Ключові показники результативності (КРІ)
1.	Удосконалення корпоративного управління	Підвищення якості стратегічних рішень, прозорості та контролю	Частка незалежних директорів; рівень розкриття інформації; ROE; ринкова капіталізація; індекс корпоративного управління
2.	Підвищення фінансово-економічної стійкості	Забезпечення стабільності фінансових потоків і ресурсної гнучкості	Коефіцієнт ліквідності; фінансова автономія; Debt/ EBITDA; коефіцієнт покриття відсотків; грошовий потік
3.	Організаційна гнучкість і процесна адаптація	Оптимізація структури та швидкості управлінських реакцій	Тривалість управлінського циклу; операційні витрати; продуктивність праці; коефіцієнт оборотності активів
4.	Інноваційний розвиток і цифрова трансформація	Формування технологічних і процесних конкурентних переваг	Частка витрат на НДДКР; рівень цифровізації процесів; частка інноваційної продукції; приріст операційної ефективності
5.	Розвиток людського капіталу та корпоративної культури	Підвищення компетентності персоналу та готовності до змін	Рівень плинності кадрів; витрати на навчання; індекс залученості персоналу; продуктивність праці
6.	Інтеграція зі стейкхолдерами та ринкова диверсифікація	Зниження ризиків через партнерство й розширення ринків	Частка диверсифікованих ринків; індекс задоволеності клієнтів; обсяг інвестицій; стабільність контрактів

Джерело: авторська розробка

Систематизовані вектори підвищення адаптивності та конкурентоспроможності підприємств корпоративного сектору утворюють цілісну модель розвитку, орієнтовану на подолання нестабільності та забезпечення довгострокової стійкості. Їх комплексна реалізація дозволяє поєднати стратегічну гнучкість із фінансовою стабільністю, інноваційний розвиток – з ефективним корпоративним управлінням, що є ключовою умовою успішного функціонування корпоративних підприємств у сучасному економічному середовищі.

У підсумковій частині дослідження розглянемо практичні напрями впровадження запропонованих векторів, орієнтовані на підвищення ефективності управління та забезпечення довгострокової стабільності діяльності підприємств корпоративного сектору.

Практичні напрями впровадження векторів підвищення адаптивності та конкурентоспроможності корпоративних підприємств:

1. Інституціоналізація якісного корпоративного управління.

Практичні кроки: впровадження кодексу корпоративного управління та регулярної оцінки роботи ради директорів; посилення ролі незалежних директорів і профільних комітетів (аудит, ризики, винагороди); стандартизація процедур стратегічного планування і контролю виконання стратегій; запровадження інтегрованої системи управління ризиками (ERM).

Очікуваний ефект: підвищення прозорості, довіри інвесторів, якості стратегічних рішень.

2. Забезпечення фінансово-економічної стійкості.

Практичні кроки: оптимізація структури капіталу (баланс власного та позикового фінансування); впровадження бюджетування, cash-flow management та сценарного фінансового планування; диверсифікація джерел фінансування (ринок капіталу, партнерські інвестиції); створення фінансових резервів і використання інструментів хеджування ризиків.

Очікуваний ефект: зниження фінансових ризиків, стабільність грошових потоків.

3. Підвищення організаційної гнучкості та ефективності процесів.

Практичні кроки: реінжиніринг ключових бізнес-процесів і скорочення управлінських рівнів; децентралізація прийняття рішень та впровадження agile/lean-підходів; автоматизація операційних і управлінських процесів; створення кросфункціональних команд для швидкої реалізації змін.

Очікуваний ефект: скорочення часу реакції на зміни, зростання операційної ефективності.

4. Активізація інноваційного розвитку та цифрової трансформації.

Практичні кроки: формування цифрової стратегії та дорожньої карти трансформації; інвестиції в

ІТ-платформи, аналітику даних, автоматизацію та кібербезпеку; розвиток внутрішніх і відкритих інновацій (партнерства, акселератори); впровадження KPI інноваційності (частка інноваційної продукції, ROI інновацій).

Очікуваний ефект: підвищення продуктивності, створення нових джерел конкурентних переваг.

5. Розвиток людського капіталу та управління змінами.

Практичні кроки: системне навчання та розвиток управлінських і цифрових компетенцій; удосконалення систем мотивації, пов'язаної з результатами та змінами; формування культури інновацій, відповідальності та безперервного вдосконалення; запровадження програм change-management для зниження опору змінам.

Очікуваний ефект: зростання залученості персоналу, підвищення адаптивності організації.

6. Посилення взаємодії зі стейкхолдерами та диверсифікація ринків.

Практичні кроки: розбудова партнерських відносин з інвесторами, постачальниками, клієнтами; диверсифікація продуктового портфеля, ринків збуту та ланцюгів постачання; впровадження ESG-практик та нефінансової звітності; розвиток клієнтоорієнтованих моделей і сервісів.

Очікуваний ефект: зниження залежності від окремих ринків, підвищення стійкості бізнесу.

7. Запровадження стратегічного та антикризового менеджменту нового покоління.

Практичні кроки: інтеграція антикризового управління у загальну систему стратегічного менеджменту; використання сценарного, адаптивного та ситуаційного планування; формування системи раннього виявлення кризових сигналів (early warning system); регулярний перегляд стратегій з урахуванням змін зовнішнього середовища.

Очікуваний ефект: підвищення готовності підприємства до криз, зменшення втрат від нестабільності, збереження стратегічної керованості.

8. Інтеграція принципів сталого розвитку та ESG в управлінські рішення.

Практичні кроки: включення екологічних, соціальних та управлінських (ESG) критеріїв у корпоративні стратегії; підготовка нефінансової та інтегрованої звітності; впровадження енергоефективних і ресурсозберігаючих технологій; розвиток корпоративної соціальної відповідальності.

Очікуваний ефект: зростання довгострокової інвестиційної привабливості, підвищення репутаційної стійкості та довіри з боку стейкхолдерів.

9. Удосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення управління.

Практичні кроки: створення єдиного інформаційного простору управління (ERP, BI-системи); використання аналітики даних для підтримки управлінських рішень; підвищення якості управлінського обліку та внутрішньої звітності; автоматизація

контролю виконання стратегічних і операційних KPI.

Очікуваний ефект: підвищення обґрунтованості рішень, зниження інформаційної асиметрії, зростання управлінської ефективності.

10. Формування портфеля адаптивних стратегій розвитку.

Практичні кроки: поєднання стратегій зростання, стабілізації та реструктуризації; розвиток гібридних бізнес-моделей; управління портфелем бізнес-напрямів і проєктів; регулярна оцінка ефективності стратегій за KPI.

Очікуваний ефект: підвищення стратегічної гнучкості, оптимізація використання ресурсів, збереження конкурентоспроможності в довгостроковому періоді.

11. Посилення внутрішньої інтеграції та корпоративної синергії.

Практичні кроки: координація стратегій дочірніх і материнських структур; уніфікація управлінських стандартів у корпоративних групах; використання ефекту масштабу та спільних ресурсів; централізація функцій із високою доданою вартістю (фінанси, ІТ, стратегія).

Очікуваний ефект: зростання синергетичного ефекту, підвищення ефективності корпоративних груп.

12. Інституційне закріплення адаптивності як управлінського принципу.

Практичні кроки: формалізація адаптивності у місії, стратегії та політиках підприємства; включення показників адаптивності до системи оцінювання менеджменту; створення постійних центрів управління змінами; розвиток організаційного навчання.

Очікуваний ефект: формування довготривалої адаптивної здатності підприємства як стійкої конкурентної переваги.

Таким чином, практичні напрями впровадження векторів підвищення адаптивності та конкурентоспроможності підприємств корпоративного сектору мають комплексний характер і охоплюють стратегічний, організаційний, фінансовий, інноваційний та інституційний рівні управління. Їх системна реалізація забезпечує не лише короткострокове реагування на нестабільність, а й формування довгострокової стабільності, стійкості та здатності корпоративних підприємств до саморозвитку в умовах динамічного економічного середовища.

Реалізація запропонованих практичних напрямів забезпечує комплексне впровадження векторів підвищення адаптивності та конкурентоспроможності підприємств корпоративного сектору. Їх узгоджене застосування дозволяє поєднати стратегічну гнучкість, фінансову стабільність, інноваційний розвиток і ефективне корпоративне управління, що є ключовою умовою довгострокової стабільності та сталого зростання корпоративних підприємств в умовах нестабільності.

Таблиця 4. Практичні напрями впровадження векторів підвищення адаптивності та конкурентоспроможності підприємств корпоративного сектору з очікуваними ефектами та ключовими показниками результативності (KPI)

№ з/п	Практичний напрям	Очікуваний ефект	Ключові показники результативності (KPI)
1.	Інституціоналізація корпоративного управління	Підвищення якості стратегічних рішень, довіри інвесторів	Частка незалежних директорів; ROE; ринкова капіталізація; індекс корпоративного управління
2.	Забезпечення фінансово-економічної стійкості	Стабільність грошових потоків, зниження фінансових ризиків	Коефіцієнти ліквідності; Debt/EBITDA; фінансова автономія; грошовий потік
3.	Підвищення організаційної гнучкості	Скорочення часу реакції на зміни	Тривалість управлінського циклу; операційні витрати; оборотність активів
4.	Інноваційний розвиток і цифрова трансформація	Формування технологічних конкурентних переваг	Частка витрат на НДДКР; рівень цифровізації; частка інноваційної продукції
5.	Розвиток людського капіталу та культури змін	Зростання адаптивності персоналу	Плинність кадрів; індекс залученості; витрати на навчання; продуктивність праці
6.	Інтеграція зі стейкхолдерами та диверсифікація	Зниження ринкових і операційних ризиків	Частка диверсифікованих ринків; CSI; стабільність контрактів
7.	Стратегічний та антикризовий менеджмент	Підвищення готовності до криз	Коефіцієнт фінансової стійкості; частота перегляду стратегій; EVA
8.	Інтеграція принципів ESG і сталого розвитку	Підвищення довгострокової інвестпривабливості	ESG-рейтинг; енергоємність; нефінансова звітність
9.	Інформаційно-аналітичне забезпечення управління	Обґрунтованість управлінських рішень	Якість управлінської звітності; автоматизація KPI; швидкість прийняття рішень
10.	Формування портфеля адаптивних стратегій	Стратегічна гнучкість і баланс розвитку	Рентабельність портфеля; диверсифікація доходів; ROI проєктів
11.	Посилення корпоративної синергії	Ефект масштабу та ресурсна оптимізація	Синергетичний ефект; зниження витрат; централізація функцій
12.	Інституційне закріплення адаптивності	Стійка здатність до саморозвитку	KPI адаптивності; швидкість змін бізнес-моделі; стійкість фінрезультатів

Джерело: авторська розробка

Запропонована система практичних напрямів, ефектів та KPI формує методичну основу для комплексної оцінки та впровадження векторів підвищення адаптивності й конкурентоспроможності підприємств корпоративного сектору. Її використання

дозволяє поєднати стратегічні цілі з операційними результатами, забезпечуючи довгострокову стабільність і стійкий розвиток корпоративних підприємств в умовах нестабільності.

Висновки. У статті досліджено проблематику підвищення адаптивності та конкурентоспроможності підприємств корпоративного сектору в умовах економічної нестабільності, що характеризується зростанням рівня невизначеності, посиленням конкурентного тиску та ускладненням умов функціонування суб'єктів господарювання. Обґрунтовано, що в сучасних умовах адаптивність підприємств виступає ключовою передумовою їх стійкого розвитку та довгострокового збереження конкурентних позицій.

На основі системного підходу ідентифіковано зовнішні та внутрішні чинники, що впливають на адаптаційні можливості корпоративних підприємств, а також визначено ключову роль корпоративного управління та організаційно-економічних механізмів у формуванні ефективної моделі управління в умовах нестабільності. Доведено, що саме узгодженість стратегічного рівня управління з інструментальним забезпеченням дозволяє забезпечити гнучкість, фінансову стійкість та інноваційну активність корпоративних структур.

У статті систематизовано вектори підвищення адаптивності та конкурентоспроможності підприємств корпоративного сектору, які охоплюють удосконалення корпоративного управління, забезпечення фінансово-економічної стійкості, підвищення організаційної гнучкості, розвиток інновацій і цифрової трансформації, інвестування в людський капітал, інтеграцію зі стейкхолдерами, впровадження антикризового та стратегічного менеджменту, а також інституційне закріплення адаптивності як управлінського принципу. Запропоновано практичні напрями реалізації зазначених векторів та визначено відповідні показники результативності, що створює методичне підґрунтя для оцінювання ефективності управлінських рішень.

Отримані результати мають теоретичне й практичне значення та можуть бути використані у процесі формування стратегій розвитку підприємств корпоративного сектору, удосконалення системи корпоративного управління й розроблення програм забезпечення стійкого розвитку в умовах нестабільного економічного середовища. Перспективи подальших досліджень доцільно пов'язати з емпіричною перевіркою запропонованих векторів і KPI на основі даних корпоративних підприємств різних галузей.

Перспективи подальших досліджень. Подальші наукові дослідження доцільно спрямувати на поглиблення теоретико-методичних і прикладних аспектів підвищення адаптивності та конкурентоспроможності підприємств корпоративного сектору в умовах нестабільності. Зокрема, перспективним є проведення емпіричної перевірки запропонованих векторів і системи показників результативності

(КРІ) на основі статистичних та фінансових даних корпоративних підприємств різних галузей з використанням економіко-математичних і панельних моделей.

Важливим напрямом подальших досліджень є аналіз галузевої специфіки адаптаційних механізмів і конкурентних стратегій підприємств корпоративного сектору, що дозволить уточнити інструментарій управління з урахуванням особливостей промисловості, фінансової сфери, ІТ-сектору та інших галузей економіки. Окремої уваги потребує вивчення впливу цифрової трансформації, інноваційних бізнес-моделей і технологій штучного інтелекту

на формування динамічних конкурентних переваг корпоративних підприємств.

Перспективними також є дослідження інституційних чинників та ролі ESG-орієнтованих підходів у забезпеченні довгострокової стабільності корпоративного сектору, зокрема впливу корпоративної соціальної відповідальності, екологічної ефективності та якості корпоративного управління на інвестиційну привабливість і ринкову вартість підприємств. Подальші наукові пошуки в цьому напрямі сприятимуть формуванню комплексних моделей управління, орієнтованих на стійкий розвиток корпоративних підприємств у динамічному економічному середовищі.

ЛІТЕРАТУРА

1. Бондар Ю. А. Дослідження категорії «конкурентоспроможність товарів та послуг». *Науковий вісник Львівської академії. Серія: Економіка, менеджмент та право*. 2023. Вип. 8 С. 13-22. <https://doi.org/10.33251/2707-8620-2023-8-13-21>
2. Бондар Ю. А., Легінкова Н. І., Фабрика І. В. Аналіз методик визначення рівня конкурентоспроможності продукції підприємства. *Вісник післядипломної освіти. «Серія «Соціальні та поведінкові науки»*. 2022. № 22 (51). С. 161-178. [https://doi.org/10.32405/2522-9931-2022-22\(51\)-161-178](https://doi.org/10.32405/2522-9931-2022-22(51)-161-178)
3. Бугасва М.В. Аналіз умов формування та функціонування корпоративного сектору України. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2023. Вип. 10 (43). С. 17-36. [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.10\(43\).17-36](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.10(43).17-36)
4. Гуцалюк О. М. Формування корпоративної інтеграційної стратегії акціонерного товариства. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2015. № 3 (84). С. 40-49.
5. Hutsaliuk O. M., Havrylova N. V., Krasnozhan N. S. Info-communications in the system of innovative infrastructure of the national economy of the state. *Економічні інновації*. 2020. Т. 22. Вип. 3 (76). С. 159-167. [https://doi.org/10.31520/ei.2020.22.3\(76\).159-167](https://doi.org/10.31520/ei.2020.22.3(76).159-167)
6. Hutsaliuk, O. M., Zakharchenko O. V., Yakusheva O. V. State and regional policy in the agricultural sector of the national economy of Ukraine. *Збірник наукових праць ЧДТУ. Серія: Економічні науки*. 2022. Вип. 66. С. 5-16. <https://doi.org/10.24025/2306-4420.66.2022.268613>
7. Hutsaliuk O., Bondar Iu., Kravchenko M. Transformational Processes of Logistics Activities of Corporate Enterprises in Integration with the Digital Economy. *Економічний вісник Донбасу*. 2023. № 4 (74). С. 16-25. [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-4\(70\)-16-25](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-4(70)-16-25)
8. Hutsaliuk O., Bondar Iu., Boiko O., Bakum I. Approaches to the strategic management of the development of medical treatment facilities. *Intellectualization of logistics and Supply Chain Management*. 2024. Vol. 27. P. 7-18. <https://doi.org/10.46783/smart-scm/2024-27-1>
9. Дмитрієв І. А., Кирчата І. М., Шершенюк О. М. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. Харків: ФОП Бровін О. В., 2020. 340 с.
10. Науменко Ю. В. Стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємств в контексті відновлення економіки України. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2025. № 1 (31). С. 53-61. <https://doi.org/10.15276/EJ.01.2025.5>
11. Чигрин О. Ю., Бондаренко А. Ф. Напрямки розвитку стратегій із підвищення конкурентоспроможності для підприємств в умовах сучасних викликів в Україні. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 61. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-17>

Надійшла до редакції 13.01.2026

Прийнята до друку 25.02.2026

Опублікована 20.03.2026

REFERENCES

1. Bondar, Iu. A. (2023). Research of the category «competitiveness of goods and services». *Scientific Bulletin of the Flight Academy. Series: Economics, Management and Law: Collection of Scientific Papers*, 8, 13-22. <https://doi.org/10.33251/2707-8620-2023-8-13-21> [in Ukrainian].
2. Bondar, Iu. A., Leginkova, N. I., & Fabrika, I. V. (2022). Analysis of labels for determining the level of competitiveness of enterprise products. *Bulletin of Postgraduate Education. Series «Social and Behavioral Sciences»*. Kyiv, 22(51), 161-178. [https://doi.org/10.32405/2522-9931-2022-22\(51\)-161-178](https://doi.org/10.32405/2522-9931-2022-22(51)-161-178) [in Ukrainian].
3. Bugayeva, M. V. (2023). Analysis of the conditions for the formation and functioning of the corporate sector of Ukraine. *Central Ukrainian Scientific Bulletin. Economic Sciences*, 10(43), 17-36. [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.10\(43\).17-36](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.10(43).17-36) [in Ukrainian].
4. Hutsaliuk, O. M. (2015). Formation of a corporate integration strategy of a joint-stock company. *State and regions. Series: Economy and Entrepreneurship*, 3(84), 40-49 [in Ukrainian].
5. Hutsaliuk, O. M., Havrylova, N. V. & Krasnozhan, N. S. (2020). Info-communications in the system of innovative infrastructure of the national economy of the state. *Economic innovations*, 22(3(76)), 159-167. [https://doi.org/10.31520/ei.2020.22.3\(76\).159-167](https://doi.org/10.31520/ei.2020.22.3(76).159-167) [in Ukrainian].
6. Hutsaliuk, O. M., Zakharchenko, O. V., & Yakusheva, O. V. (2022). State and regional policy in the agricultural sector of the national economy of Ukraine. *Collection of scientific works of ChSTU. Series: Economic sciences*, 66, 5-16. <https://doi.org/10.24025/2306-4420.66.2022.268613> [in Ukrainian].

7. Hutsaliuk, O., Bondar, Iu., & Kravchenko, M. (2023). Transformational Processes of Logistics Activities of Corporate Enterprises in Integration with the Digital Economy. *Economic Bulletin of Donbas*, 4(74), 16-25. [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-4\(70\)-16-25](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-4(70)-16-25) [in Ukrainian].

8. Hutsaliuk, O. M., Bondar, Iu., Boiko, O. & Bakum, I. (2024). Approaches to the strategic management of the development of medical treatment facilities. *Intellectualization of logistics and Supply Chain Management*, 27, 7-18. <https://doi.org/10.46783/smart-scm/2024-27-1> [in Ukrainian].

9. Dmytriiev, I. A., Kyrchata, I.M. & Shershenyuk, O.M. (2020). Enterprise competitiveness [Textbook]. Kharkiv: FOP Brovin O. V. [in Ukrainian].

10. Naumenko, Yu. V. (2025). Strategies for increasing the competitiveness of enterprises in the context of the recovery of the economy of Ukraine. *Economic Journal of Odessa Polytechnic University*, 1(31), 53-61. <https://doi.org/10.15276/EJ.01.2025.5> [in Ukrainian].

11. Chygrin, O.Yu., Bondarenko, A.F. (2024). Directions for the development of strategies for increasing the competitiveness of enterprises in the context of modern challenges in Ukraine. *Economy and Society*, 61. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-17> [in Ukrainian].

Received: 13.01.2026

Accepted: 25.02.2026

Published: 20.03.2026

Зайвий А. В. Вектори підвищення адаптивності та конкурентоспроможності підприємств корпоративного сектору в умовах нестабільності

У статті досліджено проблематику функціонування підприємств корпоративного сектору економіки в умовах підвищеної економічної нестабільності, зумовленої макроекономічними коливаннями, трансформацією ринкового середовища, посиленням конкуренції та зростанням рівня невизначеності. Обґрунтовано, що за таких умов ключовими факторами забезпечення сталого розвитку корпоративних підприємств є їхня адаптивність до змін зовнішнього та внутрішнього середовища, а також здатність зберігати й посилювати конкурентні позиції на ринку.

Узагальнено наукові підходи до трактування понять «адаптивність» і «конкурентоспроможність» підприємств корпоративного сектору та визначено їх взаємозв'язок у контексті стратегічного управління. Виявлено основні чинники, що впливають на рівень адаптаційних можливостей корпоративних структур, зокрема організаційну гнучкість, якість корпоративного управління, фінансову стійкість, інноваційну активність та ефективність управління ресурсами.

Запропоновано систему векторів підвищення адаптивності та конкурентоспроможності підприємств корпоративного сектору, серед яких виокремлено вдосконалення організаційно-економічних механізмів управління, розвиток стратегічного та антикризового менеджменту, цифровізацію бізнес-процесів, підвищення інвестиційної привабливості та формування партнерських відносин зі стейкхолдерами. Обґрунтовано доцільність комплексного підходу до реалізації зазначених векторів як передумови забезпечення стійкого функціонування корпоративних підприємств у довгостроковій перспективі.

Результати дослідження можуть бути використані в практиці управління підприємствами корпоративного сектору, а також у процесі розроблення стратегій розвитку та програм підвищення конкурентоспроможності в умовах економічної нестабільності.

Ключові слова: корпоративний сектор, адаптивність підприємств, конкурентоспроможність, економічна нестабільність, корпоративне управління, стратегічний менеджмент, фінансова стійкість.

Zaivyi A. Vectors for increasing the adaptability and competitiveness of corporate sector enterprises in conditions of instability

The article examines the functioning of corporate sector enterprises under conditions of increased economic instability caused by macroeconomic fluctuations, transformation of the market environment, intensification of competition, and growing uncertainty. It is substantiated that under such conditions, the key factors ensuring sustainable development of corporate enterprises are their adaptability to changes in the external and internal environment, as well as the ability to maintain and strengthen competitive positions in the market.

The study systematizes scientific approaches to the interpretation of the concepts of "adaptability" and "competitiveness" of corporate sector enterprises and determines their interrelation in the context of strategic management. The main factors influencing the level of adaptive capacity of corporate structures are identified, including organizational flexibility, quality of corporate governance, financial stability, innovation activity, and efficiency of resource management.

A system of vectors for enhancing adaptability and competitiveness of corporate sector enterprises is proposed. These vectors include improvement of organizational and economic management mechanisms, development of strategic and anti-crisis management, digitalization of business processes, increasing investment attractiveness, and formation of partnership relations with stakeholders. The expediency of a comprehensive approach to the implementation of these vectors as a prerequisite for ensuring sustainable functioning of corporate enterprises in the long term is substantiated.

The results of the study can be used in the management practice of corporate sector enterprises, as well as in the development of development strategies and programs aimed at increasing competitiveness under conditions of economic instability.

Keywords: corporate sector, enterprise adaptability, competitiveness, economic instability, corporate governance, strategic management, financial stability.

Максим Володимирович Терещенко,*здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня,*

ORCID 0009-0004-7336-8479

e-mail: maksym.tereshchenko@gmail.com

ПЗВО «Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова», м. Черкаси

ДИНАМІКА РОЗВИТКУ АФІЛІАТ-МАРКЕТИНГУ В КОРПОРАТИВНИХ ПАРТНЕРСЬКИХ ВІДНОСИНАХ: КЛЮЧОВІ ГРАВЦІ ТА РИНКИ

Вступ. Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується активною цифровізацією бізнес-процесів, трансформацією маркетингових комунікацій та посиленням ролі партнерських взаємодій між суб'єктами ринку. В умовах зростаючої конкуренції та обмеженості ресурсів компанії дедалі частіше звертаються до інноваційних інструментів просування, які дозволяють підвищити ефективність маркетингових стратегій і водночас оптимізувати витрати. Одним із таких інструментів є афіліат-маркетинг, що набув значного поширення у системі корпоративних партнерських відносин.

Афіліат-маркетинг як форма партнерського маркетингу базується на принципах результативності, прозорості та взаємовигідної співпраці між рекламодавцями та афіліат-партнерами. Його використання дає змогу корпораціям розширювати ринкову присутність, залучати нові сегменти споживачів і формувати довгострокові партнерські мережі. Водночас динамічний розвиток цифрових платформ, інструментів аналітики та автоматизації суттєво змінює механізми функціонування афіліат-маркетингу, що потребує глибокого наукового осмислення.

Особливої актуальності дослідження набуває в контексті глобалізації ринків та активного залучення транснаціональних корпорацій до афіліат-партнерств. Різноманіття моделей співпраці, поява нових ключових гравців і розширення галузевої структури афіліат-ринку зумовлюють необхідність комплексного аналізу його розвитку. Незважаючи на зростаючий інтерес до даної проблематики, питання динаміки афіліат-маркетингу в корпоративних партнерських відносинах, а також ролі основних гравців і специфіки окремих ринків залишаються недостатньо систематизованими.

Постановка проблеми. Стрімкий розвиток цифрових технологій та трансформація маркетингового середовища суттєво змінюють підходи компаній до формування корпоративних партнерських відносин. Афіліат-маркетинг, який поєднує інструменти цифрового просування з моделями результативної співпраці, поступово перетворюється на один із ключових елементів корпоративних маркетингових стратегій. Проте його динамічний розвиток супроводжується низкою проблем, пов'язаних із складністю управління партнерськими мережами,

зростанням кількості учасників ринку, асиметрією інформації та нерівномірністю розвитку окремих ринків і галузей.

Однією з основних проблем є відсутність системного підходу до аналізу афіліат-маркетингу саме в контексті корпоративних партнерських відносин. У наукових дослідженнях афіліат-маркетинг здебільшого розглядається як інструмент цифрового або performance-маркетингу, тоді як його стратегічна роль у побудові довгострокових партнерств між корпораціями, афіліат-мережами та контент-провайдерами залишається недостатньо висвітленою. Це ускладнює формування ефективних партнерських моделей і знижує потенціал використання афіліат-маркетингу як інструменту сталого розвитку бізнесу.

Актуальність дослідження зумовлена також швидкою еволюцією афіліат-ринку, появою нових ключових гравців і розширенням географії його функціонування. Ринки електронної комерції, фінансових послуг, цифрових сервісів та інших галузей активно інтегрують афіліат-моделі у свої бізнес-процеси, що потребує поглибленого аналізу їхньої ефективності, ризиків і перспектив розвитку. Водночас відсутність чітких критеріїв оцінювання результативності корпоративних афіліат-партнерств та недостатня прозорість взаємодії між учасниками ринку посилюють наукову та практичну значущість даної проблематики.

Таким чином, необхідність комплексного дослідження динаміки розвитку афіліат-маркетингу в корпоративних партнерських відносинах, визначення ключових гравців і аналізу основних ринків зумовлює актуальність обраної теми та її практичну значущість для формування ефективних корпоративних маркетингових і партнерських стратегій в умовах цифрової економіки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання розвитку афіліат-маркетингу та його застосування в корпоративних партнерських відносинах висвітлюється у наукових і прикладних джерелах переважно в межах ширших досліджень цифрового, інтернет- та performance-маркетингу. У працях вітчизняних і зарубіжних авторів афіліат-маркетинг здебільшого трактується як інструмент результативного просування, що базується на оплаті за дію (CPA), генерації лідів або продажів і забезпечує



вимірюваність маркетингових ефектів. Такі підходи формують теоретичну основу для оцінювання ефективності партнерських програм, управління каналами залучення клієнтів і оптимізації маркетингових витрат.

Окремий напрям досліджень присвячено економічній природі та організаційним моделям афіліат-маркетингу, зокрема ролі посередників (афіліат-мереж), цифрових платформ і технологій відстеження конверсій. У цих роботах акцент робиться на механізмах взаємодії між рекламодавцем і партнером, структурі винагороди, а також питаннях атрибуції, контролю якості трафіку та запобігання шахрайству. У межах таких підходів афіліат-маркетинг розглядається як елемент цифрової екосистеми з високим рівнем технологічної залежності, де ефективність значною мірою визначається інструментами аналітики, автоматизації та управління даними.

У сучасних публікаціях також простежується зростаючий інтерес до впливу цифрових трендів на афіліат-маркетинг: розвитку мобільних каналів, соціальних медіа, інфлюенсер-маркетингу, використання штучного інтелекту для сегментації аудиторій та персоналізації пропозицій. Низка досліджень підкреслює зміну ролі контент-провайдерів і медіа-платформ, які стають стратегічними партнерами корпорацій у просуванні продуктів та формуванні споживчої лояльності. Водночас у частині робіт зазначається, що регуляторні обмеження у сфері захисту персональних даних, зміни політик браузерів щодо cookies та посилення вимог до прозорості реклами суттєво впливають на розвиток афіліат-інструментів і потребують оновлення методичних підходів до оцінювання результативності.

Разом із тим аналіз наявних досліджень свідчить про фрагментарність наукових підходів до розгляду афіліат-маркетингу саме як складової корпоративних партнерських відносин. Недостатньо систематизованими залишаються питання: класифікації ключових гравців ринку в контексті корпоративних стратегій; порівняння розвитку афіліат-ринків за регіонами та галузями; визначення критеріїв ефективності довгострокових партнерств і факторів їх стійкості. Це формує наукову прогалину та підтверджує доцільність комплексного дослідження динаміки розвитку афіліат-маркетингу, його ключових учасників і ринків функціонування в системі корпоративних партнерських взаємодій.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою даної наукової статті є комплексне дослідження динаміки розвитку афіліат-маркетингу в системі корпоративних партнерських відносин, визначення ключових гравців афіліат-ринку та аналіз основних ринків його функціонування в умовах цифрової економіки.

Для досягнення поставленої мети в роботі передбачено розв'язання таких основних завдань:

ідентифікувати ключових гравців афіліат-ринку та охарактеризувати їхні функції у формуванні корпоративних партнерських мереж;

дослідити галузеву та географічну структуру основних ринків афіліат-маркетингу, а також специфіку їх розвитку;

оцінити вплив сучасних цифрових технологій на ефективність афіліат-партнерств у корпоративному секторі;

визначити проблеми та перспективи подальшого розвитку афіліат-маркетингу в контексті корпоративних партнерських стратегій.

Реалізація поставлених завдань дозволяє сформулювати цілісне уявлення про місце та значення афіліат-маркетингу в сучасних корпоративних партнерських відносинах і обґрунтувати напрями його подальшого розвитку з урахуванням вимог цифрової економіки.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Афіліат-ринки функціонують як багаторівнева партнерська екосистема, у межах якої взаємодіють різні групи учасників, кожна з яких виконує специфічні функції у формуванні та розвитку корпоративних партнерських мереж.

1. Рекламодавці (корпорації та бренди).

Рекламодавці є ініціаторами афіліат-партнерств і ключовими суб'єктами корпоративних партнерських мереж. До цієї групи належать компанії з секторів електронної комерції, фінансових послуг, IT, SaaS, туризму та цифрових сервісів. Їх основна функція полягає у формуванні партнерської стратегії, визначенні умов співпраці, моделей винагороди (CPA, CPL, CPS) та контролі ефективності афіліат-каналу. Корпорації використовують афіліат-маркетинг як інструмент масштабування продажів, диверсифікації каналів залучення клієнтів і побудови довгострокових партнерських відносин.

2. Афіліат-мережі та платформи.

Афіліат-мережі виконують роль посередників між рекламодавцями та партнерами, забезпечуючи технологічну й організаційну інфраструктуру взаємодії. Такі платформи, як Awin, CJ Affiliate, Impact або Rakuten Advertising, надають інструменти відстеження конверсій, аналітики, управління виплатами та моніторингу якості трафіку. Їх функція полягає у зниженні трансакційних витрат, підвищенні прозорості партнерських відносин і стандартизації взаємодії між учасниками ринку.

3. Афіліат-партнери (паблішери).

Афіліат-партнери – це вебсайти, блогери, медіаплатформи, інфлюенсери, порівняльні сервіси та контент-провайдери, які безпосередньо взаємодіють із кінцевими споживачами. Вони забезпечують створення та поширення контенту, генерацію трафіку і стимулювання конверсій. У корпоративних партнерських мережах афіліати виконують функцію маркетингових агентів, впливаючи на формування споживчої довіри та лояльності до брендів.

4. Технологічні провайдери та аналітичні сервіси.

До цієї групи належать компанії, що розробляють інструменти трекінгу, атрибуції, антифрод-

системи та платформи аналізу даних. Їх роль полягає у забезпеченні точності вимірювання результатів, оптимізації партнерських програм і зниженні ризиків шахрайства. Технологічні провайдери посилюють інтеграцію афіліат-маркетингу в загальну цифрову інфраструктуру корпорацій.

5. Регуляторні та галузеві організації.

Галузеві асоціації та регуляторні інституції формують нормативно-етичні рамки функціонування афіліат-ринку, зокрема у сфері рекламних стандартів, захисту персональних даних і прозорості партнерських відносин. Їх функція полягає у забезпеченні стабільності ринку та підвищенні довіри між його учасниками.

Таким чином, взаємодія зазначених ключових гравців формує складну, але ефективну систему корпоративних партнерських мереж, у якій афіліат-маркетинг виступає не лише інструментом продажів, а й стратегічним механізмом розвитку довгострокових партнерських відносин.

6. Маркетингові та консалтингові агентства.

Окрему групу учасників афіліат-ринку становлять спеціалізовані маркетингові та консалтингові агентства, які виступають інтеграторами афіліат-маркетингу в загальну корпоративну стратегію компаній. Вони забезпечують розробку партнерських програм, підбір афіліат-платформ, оптимізацію умов співпраці та стратегічне управління партнерськими відносинами. У межах корпоративних партнерських мереж такі агентства виконують функцію координаційного центру, що поєднує інтереси корпорацій, афіліат-мереж і партнерів, сприяючи підвищенню ефективності та керованості афіліат-екосистеми.

7. Платформи електронної комерції та маркетингу.

Значну роль у розвитку афіліат-ринку відіграють платформи електронної комерції та маркетингу, які дедалі частіше інтегрують власні афіліат-програми у свої бізнес-моделі. Такі платформи виступають одночасно рекламодавцями й інфраструктурними провайдерами, формуючи масштабні партнерські мережі з тисячами афіліатів. Їх функція полягає у створенні стандартизованого середовища для співпраці, швидкому масштабуванні партнерських відносин та стимулюванні транзакційної активності в межах цифрових екосистем.

8. Фінансові та платіжні посередники.

Функціонування афіліат-ринку неможливе без участі фінансових і платіжних провайдерів, які забезпечують нарахування та виплату винагород афіліат-партнерам, а також фінансову прозорість операцій. У корпоративних партнерських мережах вони виконують функцію гаранта фінансової стабільності та довіри між учасниками, знижуючи ризики затримок платежів і конфліктів між рекламодавцями та партнерами.

9. Кінцеві споживачі як непрямі учасники партнерських мереж.

Хоча кінцеві споживачі не є прямими учасниками афіліат-угод, їх поведінка істотно впливає на структуру та ефективність корпоративних партнерських мереж. Зміни у споживчих уподобаннях, рівні цифрової грамотності та довірі до онлайн-контенту визначають результативність афіліат-каналів. У цьому контексті афіліат-маркетинг виступає інструментом не лише продажів, а й формування довгострокових відносин між брендами та аудиторією через партнерські канали комунікації.

10. Синергія взаємодії гравців у корпоративних партнерських мережах.

Сукупна взаємодія рекламодавців, афіліат-мереж, партнерів, технологічних провайдерів, агентств і регуляторних інституцій формує стійку багаторівневу партнерську систему. Кожен гравець виконує окрему функцію, але саме їх синергія забезпечує ефективність афіліат-маркетингу як стратегічного інструменту корпоративного розвитку. У результаті афіліат-ринок трансформується з допоміжного маркетингового каналу у повноцінну платформу для побудови довгострокових корпоративних партнерських відносин і розширення глобальної ринкової присутності компаній.

Регіональні особливості економічного розвитку, рівень цифровізації, регуляторне середовище та споживча поведінка зумовлюють відмінності у ролях і функціях ключових гравців афіліат-ринку. Порівняльний аналіз ринків Європейського Союзу, США та країн Азії дозволяє виявити специфіку формування корпоративних партнерських мереж у кожному з цих регіонів.

Європейський Союз (ЄС).

Афіліат-ринок ЄС характеризується високим рівнем регуляторної зрілості та значною увагою до питань захисту персональних даних і прозорості партнерських відносин. Рекламодавці та афіліат-мережі функціонують у межах жорстких нормативних рамок, що посилює роль технологічних провайдерів і юридичних механізмів контролю. Афіліат-партнери в ЄС часто спеціалізуються на нішевому контенті та порівняльних сервісах, що підвищує якість трафіку, але водночас обмежує агресивне масштабування. У корпоративних партнерських мережах домінує стратегічний підхід, орієнтований на довгострокову співпрацю та репутаційну стабільність.

Сполучені Штати Америки (США).

Ринок США є одним із найбільш розвинених і комерціалізованих у глобальному афіліат-маркетингу. Тут ключову роль відіграють великі корпорації, технологічні платформи та масштабні афіліат-мережі, орієнтовані на швидке зростання та максимізацію результатів. Афіліат-партнери активно використовують контент-маркетинг, інфлюенсерські канали, соціальні мережі та paid media. Регуляторне середовище є більш гнучким порівняно з ЄС, що дозволяє швидше впроваджувати інноваційні моделі співпраці. У корпоративних партнерських мережах США афіліат-маркетинг виконує роль високоєфек-

тивного каналу масштабування продажів і тестування нових ринкових ніш.

Азійські ринки.

Афіліат-маркетинг у країнах Азії характеризується високою динамікою зростання та значною регіональною неоднорідністю. У розвинених економіках (Японія, Південна Корея, Сінгапур) афіліат-ринки наближаються за структурою до американської моделі, з активною участю технологічних платформ і маркетплейсів. Водночас у країнах, що розвиваються, ключову роль відіграють мобільні канали, соціальні мережі та супердодатки. Афіліат-партнери часто поєднують функції контент-провайдерів, продавців і комунікаційних посередників. У корпоративних партнерських мережах Азії афіліат-маркетинг виступає інструментом швидкого охоплення масової аудиторії та адаптації глобальних брендів до локальних ринкових умов.

Таблиця 1. Порівняльний аналіз та характеристика ролей ключових гравців афіліат-ринку на різних регіональних ринках (ЄС, США, Азія)

Критерій	ЄС	США	Азія
Роль рекламодавців	Стратегічна, орієнтація на стабільність	Агресивне масштабування	Адаптація до локальних ринків
Афіліат-мережі	Регуляторно орієнтовані, стандартизовані	Технологічно інноваційні	Гібридні, інтегровані з платформами
Афіліат-партнери	Нішеві, контентно орієнтовані	Масові, мультиканальні	Мобільні та соціально орієнтовані
Регуляторний вплив	Високий	Помірний	Нерівномірний
Роль у корпоративних партнерствах	Довгострокові відносини	Максимізація результатів	Швидке розширення присутності

Джерело: авторська розробка

Таким чином, порівняльний аналіз свідчить, що роль і функції ключових гравців афіліат-ринку істотно відрізняються залежно від регіону. У ЄС домінує інституційно стабільна модель партнерств, у США – комерційно орієнтована та інноваційна, тоді як в Азії афіліат-маркетинг виступає інструментом швидкої експансії й локалізації бізнесу. Урахування цих регіональних особливостей є критично важливим для формування ефективних корпоративних партнерських стратегій на глобальному рівні.

Афіліат-маркетинг формує глобальний багато-сегментний ринок, структура якого визначається (1) галузевою спеціалізацією (вертикалями) та (2) географією (регіонами з різним рівнем цифровізації, регуляції та споживчої поведінки). У корпоративних партнерських відносинах ці відмінності впливають на вибір моделей винагороди, форматів залучення трафіку, ролі ключових гравців і темпи масштабування партнерських мереж.

1. Галузева структура: основні вертикалі та їхня специфіка.

1.1. Електронна комерція (Retail / DTC / Marketplaces).

Наймасовіша вертикаль, де афіліат-канал забезпечує масштабування продажів через контентні майданчики, купонні сервіси, кешбек-платформи та оглядові ресурси. Специфіка розвитку: висока конкуренція за трафік, значення атрибуції (вплив купонів/кешбеку на “останній клік”), зростання ролі лояльності та утримання (повторні покупки).

1.2. Фінансові послуги (банкінг, кредитування, страхування, інвестиційні сервіси).

Орієнтація на ліди й заявки (CPL/CPA), високі вимоги до комплаєнсу та якості трафіку. Специфіка: довгі воронки, критична роль антифроду й верифікації, концентрація на порівняльних сервісах і партнерських агрегаторах.

1.3. Travel & Hospitality (авіа, готелі, OTA, оренда авто).

Сезонність, залежність від макроекономіки й подієвих факторів, потреба в гнучких умовах комісій. Специфіка: висока частка метапошуку та контенту “планування подорожі”, вимоги до точного трекінгу крос-девайс конверсій.

1.4. SaaS та B2B-сервіси.

Зміщення в бік партнерських програм «partner-ship-led growth»: реферали, інтеграційні партнери, експертні спільноти. Специфіка: довгий цикл угоди, часто застосовують гібридні моделі (CPL + RevShare), важлива якість ліда й сегментація за ICP (ideal customer profile).

1.5. Мобільні застосунки та підписки (Apps, Subscription, Streaming).

Фокус на подіях у застосунку (інсталяція, реєстрація, підписка, покупка), швидке тестування креативів і джерел. Специфіка: залежність від політик платформ (privacy), потреба в MMP/SDK-атрибуції, акцент на LTV (довічна цінність користувача).

1.6. Освіта, HR та професійні сервіси (EdTech, курси, сертифікації).

Стабільний попит із піками (сезон вступу/сертифікацій), добре працюють контент і рекомендації. Специфіка: важлива репутація, доказовість результатів, зростає роль експертних/ніших афіліатів.

1.7. Ігрові та розважальні сервіси (gaming / betting де дозволено).

Високі бюджети та конкуренція, жорсткі регуляторні рамки залежно від країни. Специфіка: домінують RevShare/гібридні моделі, посилені антифрод і KYC/AML (у релевантних сегментах).

2. Географічна структура: регіональні ринки та їхня логіка розвитку.

Північна Америка (насамперед США/Канада).

Розвинена партнерська інфраструктура й висока зрілість performance-підходів. Специфіка: швидке впровадження технологій (атрибуція, автоматиза-

ція, оптимізація), активний інфлюенсер-сегмент, сильні B2B/SaaS-програми.

Європейський Союз.

Більш “регуляторно чутливий” ринок: прозорість, захист даних, вимоги до реклами. Специфіка: сильні контентні та порівняльні майданчики, значущість довіри/бренду, часто – довші цикли узгоджень і комплаєнсу в корпоративних партнерствах.

Азія – Тихоокеанський регіон (APAC).

Найбільш неоднорідний і динамічний. Специфіка: домінування мобільного інтернету в багатьох країнах, сильний вплив соцмереж і “супердодатків”, швидка локалізація оферів і креативів; роль маркетплейсів часто вища, ніж у інших регіонах.

Латинська Америка.

Ринок з активним зростанням e-commerce, fintech і мобільних моделей залучення. Специфіка: важлива адаптація до локальних платіжних звичок, ціни/промо чутливість, значний потенціал партнерств для масштабування охоплення.

Близький Схід і Північна Африка (MENA).

Сегменти з швидкою цифровізацією й ростом e-commerce та travel. Специфіка: висока роль локальних платформ/дистриб'юторів, вплив регуляції і культурних факторів на рекламні формати та контент.

3. Узагальнення: матриця “галузь × регіон” (що зазвичай домінує).

ЕС: e-commerce, travel, фінансові порівняльні сервіси; акцент на прозорості та якості партнерів.

США/Канада: e-commerce, SaaS/B2B, subscription/apps; акцент на швидкому тестуванні й масштабуванні.

APAC: e-commerce/маркетплейси, мобільні застосунки, соціальна комерція; акцент на мобільних каналах і локалізації.

4. Специфіка розвитку: ключові тренди, що змінюють структуру ринків

Перехід від “affiliate” до ширших “partnership ecosystems” (інфлюенсери, інтеграційні партнери, B2B-альянси).

Посилення ролі аналітики та атрибуції (оцінка внеску різних партнерів у конверсію, боротьба з “канібалізацією” останнього кліку).

Зростання значення якості трафіку та комплаєнсу (anti-fraud, brand safety, регуляторні вимоги).

Локалізація (мовна, культурна, платіжна) як вирішальний фактор успіху на нових ринках.

Фокус на LTV, утриманні та маржинальності, а не лише на кількості конверсій.

Розглянемо приклади структури корпоративної партнерської мережі для e-commerce та SaaS, представлені у вигляді ланцюжка гравців + ключові KPI:

1. Структура корпоративної партнерської мережі в e-commerce.

Ланцюжок гравців:

Корпорація / онлайн-ритейлер (Advertiser)

→ Афіліат-мережа / partnership-платформа;

→ Афіліат-партнери (Publishers);

→ Кінцеві споживачі.

Функціональна роль учасників:

корпорація (e-commerce бренд): формує партнерську програму, визначає комісійні ставки, контролює асортимент, ціноутворення та бренд-безпеку; афіліат-мережа: забезпечує трекінг транзакцій, атрибуцію, аналітику, виплати винагород, контроль якості трафіку;

афіліат-партнери: купонні та кешбек-сервіси, оглядові сайти, медіа, інфлюенсери, які генерують трафік і стимулюють покупки;

споживачі: приймають рішення про купівлю, формують повторний попит і LTV.

Таблиця 2. Ключові KPI корпоративної партнерської мережі (e-commerce)

Рівень	Основні KPI
Корпорація	обсяг продажів через афіліат-канал, частка каналу в загальному revenue, ROI, CAC
Афіліат-мережа	точність трекінгу, час обробки транзакцій, рівень фроду
Афіліат-партнери	кількість замовлень, conversion rate (CR), середній чек (AOV)
Загальна мережа	LTV клієнта, частка повторних покупок, маржинальність

Джерело: авторська розробка

Специфіка e-commerce: фокус на масштабуванні продажів, оптимізації останнього кліку, зменшенні канібалізації між партнерськими та платними каналами.

2. Структура корпоративної партнерської мережі в SaaS.

Ланцюжок гравців:

SaaS-компанія (Vendor)

→ Партнерська платформа / CRM-партнерств;

→ Афіліат- та реферальні партнери / інтеграційні партнери;

→ B2B або B2C-клієнти.

Функціональна роль учасників:

SaaS-компанія: розробляє партнерську модель (affiliate + referral + integration), визначає цінність ліда та життєвий цикл клієнта.

Партнерська платформа: інтегрується з CRM, відстежує ліди, атрибує угоди, автоматизує комісії.

Партнери: блогери, експерти, агентства, інтеграційні сервіси, що рекомендують продукт у межах бізнес-процесів клієнта.

Клієнти: переважно довгострокові користувачі з регулярними платежами (subscription).

Таблиця 3. Ключові KPI корпоративної партнерської мережі (SaaS)

Рівень	Основні KPI
SaaS-компанія	кількість кваліфікованих лідів (MQL/SQL), ARR/MRR, CAC Payback
Партнерська платформа	точність атрибуції, інтеграція з CRM, швидкість онбордингу партнерів
Партнери	якість лідів, demo-to-paid conversion, retention
Загальна мережа	LTV/CAC, churn rate, середній строк партнерства

Джерело: авторська розробка

Специфіка SaaS: орієнтація не на миттєвий продаж, а на якість ліда, довгострокову цінність клієнта та інтеграцію партнерів у бізнес-екосистему.

Таблиця 4. Порівняльна узагальнююча характеристика E-commerce та SaaS

Критерій	E-commerce	SaaS
Основна мета	Масові продажі	Довгострокова цінність
Модель винагороди	CPS, CPA	CPL + RevShare
Цикл угоди	Короткий	Довгий
Ключовий KPI	Revenue, AOV	LTV, churn
Тип партнерств	Транзакційні	Стратегічні

Джерело: авторська розробка

Структура корпоративної партнерської мережі в e-commerce та SaaS суттєво відрізняється за логікою взаємодії, часовим горизонтом і системою KPI. Якщо в e-commerce афіліат-маркетинг виконує функцію масштабування продажів, то в SaaS він трансформується у стратегічний інструмент розвитку партнерської екосистеми, орієнтованої на довгострокову співпрацю та утримання клієнтів.

Сучасні цифрові технології істотно підвищують керованість, вимірюваність і масштабованість афіліат-партнерств у корпоративному секторі. Їх вплив доцільно оцінювати через зміни в ключових управлінських процесах: атрибуція результатів, якість трафіку, персоналізація, автоматизація операцій, інтеграція даних, комплаєнс і прозорість.

1) Дані та аналітика (Big Data, BI, predictive analytics).

Корпорації отримують можливість комплексно аналізувати шлях клієнта (customer journey) і внесок партнерів у конверсію. Це підвищує точність рішень щодо ставок комісій, сегментації партнерів, оптимізації оферів і бюджетів.

Ефект: зростання ROI/ROAS, зниження SAC, підвищення маржинальності каналу за рахунок відмови від низькоякісних джерел трафіку.

2) Штучний інтелект і машинне навчання (AI/ML).

AI/ML застосовуються для:

- прогнозування ймовірності конверсії та LTV клієнта залежно від джерела/партнера;
- динамічного ціноутворення комісій (smart commission) і оптимізації умов співпраці;
- автоматичного виявлення аномалій і фрод-патернів.

Ефект: підвищення точності таргетингу, збільшення конверсії, скорочення втрат від шахрайства та неефективних виплат.

3) Технології відстеження та атрибуції (tracking, MMP, multi-touch attribution).

Розвиток трекінгових систем, сервер-ту-сервер інтеграцій, API-обміну даними та багатоканальної атрибуції дозволяє точніше фіксувати конверсії й оцінювати роль партнерів (не лише "останній клік").

Ефект: справедливіша винагорода партнерів, оптимізація партнерського портфеля, зменшення конфліктів між каналами (affiliate vs paid/social/email).

4) Автоматизація та інтеграція (CRM/CDP/MA, API-екосистеми).

Інтеграція партнерських платформ із CRM, CDP та маркетинговою автоматизацією дає змогу:

- відстежувати якість лідів (MQL/SQL) і їх подальшу монетизацію;
- швидко онбордити партнерів і запускати кампанії;
- забезпечувати прозорий цикл розрахунків і виплат.

Ефект: зниження операційних витрат, прискорення масштабування партнерської мережі, підвищення керованості програм у великих корпораціях.

5) Технології захисту та верифікації (anti-fraud, brand safety, KYC/AML у релевантних вертикалях).

Автоматизовані антифрод-системи виявляють cookie-stuffing, bot-трафік, фейкові ліди, мотивований трафік, підміну атрибуції тощо. Додатково застосовуються інструменти brand safety для контролю розміщення бренду.

Ефект: зниження фінансових втрат, підвищення довіри між рекламодавцем і партнерами, стабільність корпоративних партнерств.

6) Privacy-орієнтовані рішення (first-party data, consent management, server-side tracking).

Посилення вимог до захисту даних і обмеження сторонніх cookies стимулюють перехід до моделей, що базуються на first-party data, керуванні згодами (CMP) і серверному трекінгу.

Ефект: підвищення легітимності й стійкості партнерських програм у довгостроковій перспективі, але й зростання вимог до технологічної зрілості корпорацій.

Позитивні результати для корпоративного сектору:

1. Підвищення ефективності: зростання конверсії, ROI, точності атрибуції.

2. Зменшення витрат: оптимізація комісій, скорочення неефективних виплат, нижчий SAC.

3. Підсилення якості партнерської мережі: кращий відбір партнерів, прозорі правила, контроль ризиків.

4. Масштабованість: швидший онбординг, автоматизовані процеси, легша експансія на нові ринки.

Обмеження та ризики (що також впливають на ефективність):

1. Технологічна складність і витрати інтеграції (CRM/CDP/атрибуція).

2. Ризик помилок атрибуції при багатоканальних взаємодіях і різних моделях винагороди.

3. Регуляторні обмеження та потреба в комплаєнсі (privacy, рекламні стандарти).

4. Залежність від платформ (екосистеми соцмереж, мобільні ОС, політики браузерів).

Сучасні цифрові технології трансформують афіліат-маркетинг із переважно “транзакційного” каналу в керовану, аналітично обґрунтовану партнерську систему, де ефективність визначається не лише обсягом конверсій, а й якістю трафіку, прозорістю атрибуції, рівнем автоматизації та дотриманням рпівасу-вимог. У корпоративному секторі це підсилює стратегічну роль афіліат-партнерств як інструменту масштабування, диверсифікації каналів і побудови довгострокових партнерських мереж.

Нижче представлено узагальнювальну таблицю оцінки впливу сучасних цифрових технологій на ефективність афіліат-партнерств у корпоративному секторі у форматі «фактор → технологія → показник ефективності → очікуваний ефект».

Таблиця 5. Вплив цифрових технологій на ефективність афіліат-партнерств у корпоративному секторі

Фактор впливу	Цифрові технології	Показники ефективності (KPI)	Очікуваний ефект для корпоративних партнерств
Аналітична підтримка управлінських рішень	Big Data, BI-системи, predictive analytics	ROI, ROAS, CAC, LTV	Підвищення обґрунтованості управлінських рішень, оптимізація маркетингових витрат
Персоналізація та таргетинг	Штучний інтелект, машинне навчання	Conversion Rate, Average Order Value, Retention Rate	Зростання конверсії та цінності клієнта, підвищення якості партнерського трафіку
Точність відстеження результатів	Server-side tracking, MMP, multi-touch attribution	Точність атрибуції, частка підтверджених конверсій	Справедливий розподіл винагороди, зменшення конфліктів між каналами
Автоматизація партнерських процесів	CRM, CDP, marketing automation, API-інтеграції	Час онбордингу партнерів, операційні витрати	Підвищення масштабованості та керованості партнерських програм
Контроль якості та безпеки	Anti-fraud системи, brand safety інструменти	Рівень фрод-трафіку, відсоток відхилення транзакцій	Зниження фінансових втрат, підвищення довіри між партнерами
Дотримання регуляторних вимог	Consent management platforms, first-party data рішення	Відповідність рпівасу-нормам, стабільність трекінгу	Підвищення легітимності та довгострокової стійкості партнерств
Інтеграція партнерств у бізнес-екосистему	Партнерські платформи, data-hub рішення	Частка партнерського каналу в загальному доході	Посилення стратегічної ролі афіліат-маркетингу в корпораціях

Джерело: авторська розробка.

Запровадження сучасних цифрових технологій формує системний позитивний вплив на ефективність афіліат-партнерств у корпоративному секторі, трансформуючи їх з інструменту короткострокового залучення продажів у стратегічний механізм побудови довгострокових партнерських мереж. Важливими результатами є зростання прозорості, підвищення якості трафіку, зниження ризиків і посилення конкурентних позицій корпорацій на глобальних ринках.

Подальший розвиток афіліат-маркетингу в корпоративному секторі відбувається під впливом технологічних, інституційних і ринкових змін. Водночас, поряд із зростанням стратегічної значущості афіліат-партнерств, зберігається низка проблем, що стримують повну реалізацію їх потенціалу.

Основні проблеми розвитку афіліат-маркетингу:

1. Складність атрибуції та оцінювання ефективності.

Багатоканальна природа сучасних маркетингових комунікацій ускладнює точне визначення внеску афіліат-партнерів у фінальний результат. Домінування моделей «останнього кліку» часто призводить до викривлення стимулів, канібалізації каналів та конфліктів між учасниками корпоративних партнерських мереж.

2. Якість трафіку та ризики шахрайства.

Зростання масштабів афіліат-ринку супроводжується поширенням фрод-практик, зокрема мотивованого трафіку, бот-активності та маніпуляцій з атрибуцією. Це знижує довіру між партнерами та підвищує транзакційні витрати корпорацій на контроль і верифікацію результатів.

3. Регуляторні обмеження та рпівасу-виклики.

Посилення вимог щодо захисту персональних даних і рекламної прозорості обмежує використання традиційних трекінгових інструментів. Недостатня адаптація корпоративних партнерських програм до нових регуляторних умов створює ризики юридичної невизначеності та втрати даних.

4. Нерівномірність розвитку ринків і партнерських екосистем.

Афіліат-маркетинг розвивається неоднаково в різних галузях і регіонах, що ускладнює масштабування корпоративних партнерських стратегій. Корпорації стикаються з проблемами локалізації оферів, управління міжнародними мережами та стандартизації KPI.

5. Операційна та технологічна складність.

Інтеграція афіліат-платформ з CRM, CDP і системами аналітики потребує значних інвестицій та управлінських компетенцій. Для багатьох компаній це стає бар'єром для переходу від тактичного використання афіліат-каналу до стратегічної моделі партнерств.

Перспективи подальшого розвитку афіліат-маркетингу:

1. Трансформація афіліат-маркетингу в партнерську екосистему.

Афіліат-маркетинг поступово еволюціонує у ширшу модель *partnership-led growth*, що інтегрує інфлюенсерів, технологічних партнерів, B2B-альянси та інтеграційні рішення. Це підвищує стратегічну цінність партнерств для корпоративного розвитку.

2. Розвиток data-driven та AI-орієнтованих моделей управління.

Використання штучного інтелекту й аналітики великих даних дозволить автоматизувати оптимізацію партнерських програм, прогнозувати ефективність партнерів і підвищувати якість прийняття рішень на рівні корпоративних стратегій.

3. Перехід до *privacy-first* інфраструктури.

Акцент на *first-party data*, серверному трекінгу та керуванні згодами створює умови для довгострокової стабільності афіліат-партнерств і зниження регуляторних ризиків.

4. Зростання ролі якості партнерств і довгострокових KPI.

Корпорації дедалі більше орієнтуються не на обсяг конверсій, а на LTV, утримання клієнтів, репутаційну цінність і тривалість співпраці з партнерами. Це сприяє формуванню більш стійких і взаємовигідних партнерських мереж.

5. Географічна експансія та галузева диверсифікація.

Розширення на ринки, що розвиваються, і зростання нових вертикалей (SaaS, EdTech, FinTech) відкривають додаткові можливості для корпоративних партнерських стратегій за умови ефективної локалізації та адаптації моделей співпраці.

Отже, афіліат-маркетинг у корпоративному секторі перебуває на етапі стратегічної трансформації: від інструменту тактичного залучення продажів до складової довгострокових партнерських стратегій. Подолання існуючих проблем – атрибуції, якості трафіку, регуляторної відповідності та технологічної складності – створює передумови для формування стійких партнерських екосистем, що підсилюють конкурентоспроможність корпорацій у цифровій економіці.

Висновки. У результаті проведеного дослідження встановлено, що афіліат-маркетинг у сучасних умовах цифрової економіки трансформується з допоміжного інструменту просування у стратегічно важливий елемент корпоративних партнерських відносин. Його розвиток зумовлений поєднанням технологічних інновацій, зміни споживчої поведінки та зростанням ролі результативних моделей маркетингової взаємодії, орієнтованих на довгострокову співпрацю між учасниками ринку.

Аналіз ключових гравців афіліат-ринку засвідчив, що ефективність корпоративних партнерських мереж формується завдяки скоординованій взаємо-

дії рекламодавців, афіліат-мереж, партнерів, технологічних провайдерів і регуляторних інституцій. Кожен із цих учасників виконує специфічні функції, а їхня синергія забезпечує прозорість, керованість і масштабованість афіліат-партнерств. Водночас регіональні відмінності між ринками ЄС, США та країн Азії зумовлюють різні підходи до побудови партнерських стратегій – від регуляторно орієнтованих моделей до комерційно та технологічно інтенсивних екосистем.

Дослідження галузевої структури афіліат-маркетингу показало, що найвищий рівень розвитку характерний для секторів електронної комерції, фінансових послуг, SaaS, туристичної індустрії та цифрових сервісів. Специфіка кожної галузі визначає вибір моделей винагороди, ключових показників ефективності та часовий горизонт партнерських відносин. У цьому контексті афіліат-маркетинг демонструє здатність адаптуватися до різних бізнес-моделей і масштабів корпоративної діяльності.

Оцінка впливу сучасних цифрових технологій підтвердила їх визначальну роль у підвищенні ефективності афіліат-партнерств. Використання аналітики великих даних, штучного інтелекту, автоматизованих систем атрибуції, інтеграції з корпоративними CRM і *privacy*-орієнтованих рішень сприяє зростанню якості трафіку, оптимізації маркетингових витрат і зміцненню довіри між партнерами. Разом із тим ускладнення технологічної інфраструктури та посилення регуляторних вимог потребують від корпорацій більш високого рівня управлінської та цифрової зрілості.

Узагальнюючи отримані результати, можна стверджувати, що подальший розвиток афіліат-маркетингу в корпоративному секторі пов'язаний із переходом до партнерсько-екосистемного підходу, орієнтованого на довгострокову цінність, прозорість і стійкість співпраці. Практична реалізація таких підходів створює передумови для підвищення конкурентоспроможності корпорацій, розширення їх ринкової присутності та формування ефективних партнерських стратегій в умовах глобальної цифрової трансформації.

Перспективи подальших досліджень. Подальші наукові дослідження у сфері афіліат-маркетингу доцільно спрямувати на поглиблений аналіз його трансформації в елемент стратегічних корпоративних партнерських екосистем. Перспективним напрямом є емпіричне оцінювання ефективності різних моделей афіліат-партнерств з урахуванням галузевої специфіки, рівня цифрової зрілості компаній та регіональних особливостей функціонування ринків.

Важливим вектором подальших досліджень є розробка та вдосконалення методик атрибуції результатів у багатоканальних маркетингових середовищах, зокрема з урахуванням впливу партнерських

каналів на довгострокову цінність клієнта, рівень утримання та лояльність. Особливої уваги потребує вивчення застосування штучного інтелекту й аналітики великих даних для прогнозування ефективності афіліат-партнерів і оптимізації корпоративних партнерських стратегій.

Перспективним є також дослідження впливу регуляторних змін і privacy-орієнтованих підходів на архітектуру афіліат-платформ та бізнес-моделі партнерських програм, особливо в умовах посилення вимог до захисту персональних даних на глобальних ринках. Доцільним є аналіз ролі first-party data

та серверних технологій відстеження у забезпеченні стабільності та прозорості партнерських відносин.

Подальші дослідження можуть бути спрямовані на порівняльний аналіз розвитку афіліат-маркетингу на ринках, що формуються, та у високорозвинених економіках, а також на оцінку його внеску у конкурентоспроможність корпорацій у довгостроковій перспективі. Отримані результати сприятимуть формуванню науково обґрунтованих рекомендацій щодо інтеграції афіліат-маркетингу в корпоративні стратегії сталого розвитку та цифрової трансформації.

ЛІТЕРАТУРА

1. Hutsaliuk O. M., Bondar Iu. A., Havrylova N. V., Kovalenko-Marchenkova Y. V. Determination of directions of improvement the organizational and economic mechanism of diversification of used resources and management of products management. *Економічні інновації*. 2021. Т. 23, Вип. 1 (78). С. 75-83. [https://doi.org/10.31520/ei.2021.23.1\(78\).75-83](https://doi.org/10.31520/ei.2021.23.1(78).75-83)
2. Hutsaliuk O. M., Bondar Iu. A., Petlenko T. G. Determination of the directions of the genesis of trade cooperation and the world economy in the conditions of neoprotectionism. *Вісник Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького. Серія «Економічні науки»*. 2023. Т. 27, Вип. 3-4. Р. 16-26. <https://doi.org/10.31651/2076-5843-2023-3-4-16-26>
3. Гуцалюк О. М., Бондар Ю. А., Ремзіна Н. А. Розвиток сучасних технологій провадження діяльності підприємств готельно-ресторанного та туристичного бізнесу. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2024. № 4 (89). С. 231-246. <https://doi.org/10.31375/2226-1915-2024-4-231-246>
4. Гуцалюк О. М., Мірзоев Д. Ш. Формування диджитал-інструментів маркетингу в сучасних умовах. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2025. № 1. С. 50-53. <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2025-1-12>
5. Гуцалюк О. М., Бондар Ю. А., Чудасва І. Б., Захарченко О. В. Конвергенція стратегій інноваційно-інвестиційного та інформаційного розвитку в системі цифрового захисту інтересів національної економіки. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2025. Т. 26. Вип. 76 (3). С. 218-231. [https://doi.org/10.24025/2306-4420.76\(3\).2025.347059](https://doi.org/10.24025/2306-4420.76(3).2025.347059)
6. Бондаренко В. М., Цзехо Л. Маркетинг партнерських відносин як основа ведення сучасного бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 61. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-43>
7. Бондаренко В. М., Мостенська Т. Л., Рябчик А. В. Маркетинг партнерських відносин у розвитку бізнес-взаємодій в Україні: виклики та можливості. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 79. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-27>
8. Терещенко М. В. Поняття та сутність афіліат-маркетингу: історичний розвиток та основні характеристики концепції. *Вісник економічної науки України*. 2025. № 1 (48). С. 160-164. [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2025.1\(48\).160-164](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2025.1(48).160-164)
9. Бондар Ю. А., Або Мріга Мохамед. Значення інвестиційного маркетингу в господарській діяльності підприємств авіаційної галузі. *Матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф. «Сучасний маркетинг: стратегічне управління та інноваційний розвиток»* (м. Харків, 15 жовт. 2020 р.). Харків, 2020. С. 36-39.
10. Щоголева І. В., Бондар Ю. А. Управлінські та соціально-економічні аспекти інклюзивного маркетингу в підприємницькій діяльності. *Вісник Академії праці, соціальних відносин і туризму. Серія: економіка, психологія та управління*. 2025. Вип. 3. <https://doi.org/10.54929/3041-2390-2025-03-04-04>

Надійшла до редакції 06.01.2026

Прийнята до друку 12.02.2026

Опублікована 20.03.2026

REFERENCES

1. Hutsaliuk, O. M., Bondar, Iu. A. & Havrylova, N. V., Kovalenko-Marchenkova Y. V. (2021). Determination of directions of improvement the organizational and economic mechanism of diversification of used resources and management of products management. *Economic Innovations*, 23(1(78)), 75-83. [https://doi.org/10.31520/ei.2021.23.1\(78\).75-83](https://doi.org/10.31520/ei.2021.23.1(78).75-83) [in Ukrainian].
2. Hutsaliuk, O.M., Bondar, Iu.A. & Petlenko, T.G. (2023). Determination of the directions of the genesis of trade cooperation and the world economy in the conditions of neoprotectionism. *Bulletin of the Bohdan Khmelnytskyi National University of Cherkasy. Series «Economic Sciences»*, 27(3-4), 16-26. <https://doi.org/10.31651/2076-5843-2023-3-4-16-26> [in Ukrainian].
3. Hutsaliuk, O. M., Bondar, Iu. A. & Remzina N.A. (2024). Development of modern technologies for the implementation of the activities of hotel, restaurant and tourism businesses. *Development of management and management methods in transport*, 4 (89), 231-246. <https://doi.org/10.31375/2226-1915-2024-4-231-246> [in Ukrainian].
4. Hutsaliuk, O. M., Mirzoev D. Sh. (2025). Formation of digital marketing tools in modern conditions. *Current problems of innovation economics and law*, 1, 50-53. <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2025-1-12> [in Ukrainian].
5. Hutsaliuk, O. M., Bondar Iu. A., Chudaeva, I. B. & Zakharchenko, O. V. (2025). Convergence of strategies of innovation, investment and information development in the system of digital protection of the interests of the national economy. *Collection of scientific works of Cherkasy State Technological University. Series: Economic Sciences*, 26(76(3)), 218-231. [https://doi.org/10.24025/2306-4420.76\(3\).2025.347059](https://doi.org/10.24025/2306-4420.76(3).2025.347059) [in Ukrainian].
6. Bondarenko, V. M., Tseha, L. (2024). Marketing of partnership relations as the basis of modern business. *Economy and society*, 61. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-43> [in Ukrainian].

7. Bondarenko, V. M., Mostenska, T. L., Ryabchyk, A. V. (2025). Marketing of partnership relations in the development of business interactions in Ukraine: challenges and opportunities. *Economy and Society*, 79. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-27> [in Ukrainian].
8. Tereshchenko, M. V. (2025). The concept and essence of affiliate marketing: historical development and main characteristics of the concept. *Bulletin of Economic Science of Ukraine*, 1 (48), 160-164. [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2025.1\(48\).160-164](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2025.1(48).160-164) [in Ukrainian].
9. Bondar, Iu. A., Abo Mryga, M. (2020, October 15). The significance of investment marketing in the economic activities of aviation industry enterprises. *II International Scientific and Practical Conference. Modern Marketing: Strategic Management and Innovative Development* (pp. 36-39). Kharkiv [in Ukrainian].
10. Shchogolyeva I. V., Bondar Iu. A. (2025). Management and socio-economic aspects of inclusive marketing in entrepreneurial activity. *Bulletin of the Academy of Labor, Social Relations and Tourism. Series: Economics, Psychology and Management*, 3. <https://doi.org/10.54929/3041-2390-2025-03-04-04> [in Ukrainian].

Received: 06.01.2026

Accepted: 12.02.2026

Published: 20.03.2026

Терещенко М. В. Динаміка розвитку афіліат-маркетингу в корпоративних партнерських відносинах: ключові гравці та ринки

У статті досліджено динаміку розвитку афіліат-маркетингу в системі корпоративних партнерських відносин в умовах цифрової трансформації економіки. Проаналізовано еволюцію афіліат-моделей як ефективного інструменту просування товарів і послуг, що ґрунтується на взаємовигідній співпраці між рекламодавцями, афіліат-партнерами та споживачами. Особливу увагу приділено ролі афіліат-маркетингу у формуванні довгострокових партнерських стратегій корпорацій, оптимізації маркетингових витрат і підвищенні показників рентабельності інвестицій.

У роботі визначено ключових гравців афіліат-ринку, зокрема глобальні та регіональні афіліат-мережі, цифрові платформи, рекламодавців і контент-провайдерів, а також охарактеризовано їхні функції у партнерській екосистемі. Проаналізовано основні ринки афіліат-маркетингу з урахуванням географічних, галузевих та технологічних чинників, зокрема ринки електронної комерції, фінансових послуг, SaaS-продуктів і туристичної індустрії. Окремо розглянуто вплив сучасних цифрових технологій – великих даних, штучного інтелекту, автоматизованих платформ відстеження та аналітики – на підвищення прозорості й ефективності афіліат-партнерств.

Результати дослідження свідчать, що афіліат-маркетинг стає важливим елементом корпоративних маркетингових стратегій, сприяючи розширенню ринкової присутності компаній, зміцненню партнерських відносин та адаптації бізнесу до змін споживчої поведінки. Отримані висновки можуть бути використані при розробці та вдосконаленні корпоративних партнерських програм і стратегій цифрового маркетингу.

Ключові слова: афіліат-маркетинг, корпоративні партнерські відносини, цифровий маркетинг, афіліат-мережі, партнерські програми, гравці ринку, глобальні ринки.

Tereshchenko M. Dynamics of affiliate marketing development in corporate partnerships: key players and markets

The article examines the dynamics of affiliate marketing development within the system of corporate partnership relations in the context of digital economic transformation. The evolution of affiliate models as an effective tool for promoting goods and services based on mutually beneficial cooperation between advertisers, affiliate partners, and consumers is analyzed. Special attention is paid to the role of affiliate marketing in shaping long-term corporate partnership strategies, optimizing marketing expenditures, and increasing return on investment.

The study identifies the key players in the affiliate market, including global and regional affiliate networks, digital platforms, advertisers, and content providers, and characterizes their functions within the partnership ecosystem. The main affiliate marketing markets are analyzed with regard to geographical, industry-specific, and technological factors, including e-commerce, financial services, SaaS products, and the tourism industry. Particular emphasis is placed on the impact of modern digital technologies – such as big data, artificial intelligence, and automated tracking and analytics platforms – on enhancing the transparency and effectiveness of affiliate partnerships.

The research findings indicate that affiliate marketing is becoming an important element of corporate marketing strategies, contributing to the expansion of companies' market presence, strengthening partnership relations, and enabling businesses to adapt to changes in consumer behavior. The obtained conclusions can be applied in the development and improvement of corporate partnership programs and digital marketing strategies.

Keywords: affiliate marketing, corporate partnership relations, digital marketing, affiliate networks, partnership programs, market players, global markets.

Алла Михайлівна Ткаченко,*д-р екон. наук, професор,*

ORCID 0000-0002-1843-2579

e-mail: alla0676128584@gmail.com;**Данило Анатолійович Межерицький,***аспірант,*

ORCID 0009-0006-2974-6780

e-mail: x.man.zp@gmail.com

Національний університет «Запорізька політехніка», м. Запоріжжя

МЕХАНІЗМИ ЗНИЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНИХ РИЗИКІВ У КОНФЛІКТНІЙ ЕКОНОМІЦІ: ДОСВІД УКРАЇНИ

Вступ. Повномасштабна російська агресія проти України, спричинила безпрецедентний колапс інноваційно-інвестиційного клімату та різке скорочення припливу прямих іноземних інвестицій. За даними Національного банку України, обсяг чистих прямих іноземних інвестицій у 2022 році впав на 97% порівняно з попереднім роком - до рекордно низького рівня 0,22 млрд доларів США проти 7,95 млрд доларів у 2021 році ¹. Така драматична динаміка відобразила екстремальне зростання інноваційно-інвестиційних ризиків, пов'язаних із воєнними діями, політичною нестабільністю, руйнуванням інфраструктури та загальною непередбачуваністю економічного середовища.

Однак уже протягом 2023-2024 років Україна спільно з міжнародними партнерами сформувала унікальну багаторівневу систему мітигації інноваційно-інвестиційних ризиків, що дозволила частково відновити приплив капіталу та мобілізувати понад 15 млрд доларів приватного та інституційного фінансування ². Центральним елементом цієї архітектури стала Рамкова програма інвестування України (Ukraine Investment Framework) із загальним бюджетом 9,5 млрд євро, яка інтегрувала механізми багатосторонніх та двосторонніх гарантій від провідних міжнародних фінансових інституцій ³.

Формування цієї системи відбувалося в умовах активного збройного конфлікту, що є унікальним випадком у світовій практиці підтримки інвестицій. На відміну від традиційних постконфліктних програм реконструкції, українська модель зниження ризиків розроблялася та впроваджувалася пара-

лельно з триваючими бойовими діями. Це поставило перед міжнародними фінансовими інституціями принципово нові виклики щодо оцінки ризиків та структурування гарантійних продуктів.

Актуальність дослідження зумовлена тим, що український досвід формує новий еталон для інших країн, що перебувають у стані конфлікту. Ефективність застосованих механізмів безпосередньо впливає на перспективи економічного відновлення України та її інтеграції до європейських економічних структур. Водночас глибокий аналіз функціонування цих інструментів дозволяє виявити системні обмеження та сформулювати рекомендації щодо їх вдосконалення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Проблематика зниження інвестиційних ризиків у конфліктних економіках привертає значну увагу міжнародних фінансових інституцій. Світовий банк та його агентство Multilateral Investment Guarantee Agency (MIGA) систематично публікують аналітичні звіти щодо механізмів підтримки приватного сектору в зонах конфліктів ⁴. Група незалежної оцінки Світового банку у 2022 році оприлюднила комплексне дослідження досвіду Міжнародної фінансової корпорації (IFC) та MIGA у підтримці приватних інвестицій у нестабільних ситуаціях, яке охопило 16 країн за період 2010-2020 років ⁵.

Дослідження Я. Стагун та Р. Бандури для Центру стратегічних та міжнародних досліджень проаналізували роль страхування як критичного чинника залучення інвестицій в Україну в умовах вій-

¹ Статистика зовнішнього сектору. Київ: НБУ. URL: <https://bank.gov.ua/statistic/sector-external/data-sector-external#2> (дата звернення: 16.10.2025).

² European Bank for Reconstruction and Development: Support for Ukraine. URL: <https://www.ebrd.com/ukraine.html>

³ MIGA's Ukraine Response. Washington, DC: World Bank Group. URL: <https://www.miga.org/migas-ukraine-response> (дата звернення: 25.10.2025)

⁴ Donor Financing Mechanisms for Supporting Ukraine. Washington, DC: World Bank Group. URL: <https://www.worldbank.org/en/country/ukraine/brief/world-bank-group-donor-financing-mechanisms-for-supporting-ukraine> (дата звернення: 25.10.2025).

⁵ IFC's and MIGA's Support for Private Investment in Fragile and Conflict-Affected Situations. Washington, DC: World Bank Group. URL: <https://ieg.worldbankgroup.org/evaluations/ifcs-and-migas-support-private-investment-fragile-and-conflict-affected-situations> (дата звернення: 25.10.2025).



ни¹. Автори обґрунтували, що страхування політичних та воєнних ризиків може знизити вартість капіталу на 200-400 базисних пунктів. Це пояснюється тим, що страхова захищеність дозволяє інвесторам розглядати проекти в Україні як порівнянні за профілем ризику з інвестиціями у стабільніших юрисдикціях.

Р. Бандура, Д. Фіглус та І. Тімченко у звіті для CSIS 2024 року проаналізували бар'єри для приватного сектору в Україні та запропонували комплекс заходів щодо їх подолання². Автори ідентифікували ключові проблеми, включаючи брак підготовлених до фінансування проектів, складність навігації у донорському ландшафті, обмежений доступ до страхування воєнних ризиків та високу вартість капіталу.

Аналітики Атлантичної ради (Atlantic Council) у звіті 2024 року запропонували стратегічну рамку для залучення приватного капіталу в умовах триваючого конфлікту, наголошуючи на критичній важливості швидкого запуску реконструкційних програм³. Аналітики обґрунтували, що затримка з початком економічного відновлення може призвести до довгострокової деградації інфраструктури та втрати кваліфікованих кадрів через еміграцію.

Українські дослідники О. Сошенко та А. Михайлик проаналізували юридичні аспекти страхування воєнних ризиків як стратегічного підходу до залучення іноземних інвестицій [1]. Автори дослідили правові рамки страхування політичних та воєнних ризиків, а також розглянули міжнародні стандарти та практики у цій сфері.

Х. Юнг у своєму дослідженні проаналізував роль фінансування розвитку, змішаного фінансування та страхування у підтримці приватного сектору в складних умовах [2]. Автор виявив, що комбінація грантів, пільгових кредитів та гарантійних інструментів може суттєво знизити вартість капіталу для приватних інвесторів.

Попри значний обсяг досліджень, відсутній комплексний системний аналіз українського досвіду 2022-2025 років через призму конкретних інвестиційних кейсів та кількісних показників мобілізації капіталу. Наявні дослідження зосереджуються переважно на окремих аспектах проблеми або на загальних рекомендаціях, не надаючи детального аналізу механізмів їх практичної реалізації.

Мета статті. Метою статті є комплексний аналіз механізмів зниження інвестиційних ризиків, що застосовуються в Україні під час повномасштабної війни, оцінка їх ефективності через призму конкретних інвестиційних кейсів та формулювання рекомендацій для розробників економічної політики.

тних інвестиційних кейсів та формулювання рекомендацій для розробників економічної політики.

Для досягнення мети вирішуються такі завдання: систематизація багаторівневої архітектури гарантійних механізмів; кількісна оцінка мультиплікативного ефекту донорського фінансування; аналіз конкретних інвестиційних транзакцій з виявленням оптимальних моделей структурування; порівняльний аналіз з міжнародним досвідом постконфліктних економік; оцінка вартості страхового захисту та ринкової динаміки; формулювання конкретних пропозицій щодо вдосконалення системи зниження ризиків.

Результати дослідження

1. Трансформація інвестиційного ландшафту. Повномасштабне вторгнення спричинило фундаментальні зміни в структурі та динаміці іноземних інвестицій. Чистий приплив прямих іноземних інвестицій скоротився до 0,22 млрд доларів США у 2022 році, що становило лише 2,8% від рівня 2021 року⁴. Ця динаміка відображає драматичне зростання сприйняття ризиків іноземними інвесторами, які скоригували свої стратегії під впливом військової загрози.

Структурний аналіз виявляє критичну зміну композиції інвестиційних потоків (табл. 1).

Таблиця 1. Динаміка прямих іноземних інвестицій в Україну (2020-2024)

Рік	Чистий приплив ПІІ, млрд дол. США	Зміна до попереднього року, %
2020	0,30	-94,76
2021	7,95	+2550,00
2022	0,22	-97,23
2023	4,60	+1990,91
2024	3,80	-17,39

Джерело: складено автором на основі даних Національного банку України⁹

У 2023 році реінвестовані прибутки існуючих інвесторів становили 75% загального обсягу прямих іноземних інвестицій, тоді як новий акціонерний капітал залишався мінімальним. Ця тенденція свідчить про те, що компанії, які вже присутні на українському ринку, демонструють більшу готовність продовжувати діяльність, ніж нові інвестори - входити на ринок.

Позитивна динаміка розпочалася у 2023 році, коли приплив зріс до 4,6 млрд доларів США, що стало результатом запуску перших гарантійних механізмів та стабілізації фронту. У 2024 році обсяг прямих іноземних інвестицій становив 3,8 млрд

¹ Staguhrn J., Bandura R. Insurance as a Critical Enabler for Investing in Ukraine. Washington, DC: CSIS. 2023, May 5. URL: <https://www.csis.org/analysis/insurance-critical-enabler-investing-ukraine> (дата звернення: 20.10.2025).

² Bandura R., Figlus D., Timchenko I. Removing Bottlenecks for the Private Sector. Washington, DC: CSIS. 2024, September 3. URL: <https://www.csis.org/analysis/removing-bottlenecks-private-sector> (дата звернення: 22.10.2025).

³ Herbst J. E., Khakova O., Lichfield Ch. Reconstructing Ukraine at War: The Journey to Prosperity Starts Now. Washington, DC: Atlantic Council. 2024, June 7. URL: <https://www.atlanticcouncil.org/in-depth-research-reports/report/reconstructing-ukraine-at-war-the-journey-to-prosperity-starts-now/> (дата звернення: 22.10.2025).

⁴ Статистика зовнішнього сектору. Київ: НБУ. URL: <https://bank.gov.ua/statistic/sector-external/data-sector-external#2> (дата звернення: 16.10.2025).

доларів. Незначне зниження пояснюється перерозподілом капіталу між різними формами фінансування та завершенням кількох великих угод, укладених у попередньому році.

Географічна диференціація ризиків виявилась критичним фактором для структурування гарантійних продуктів. Аналіз даних показав, що 76% територіальних громад України не зазнали зафіксованих військових інцидентів протягом січня-вересня 2023 року¹. Це дозволило страховим механізмам впровадити географічно диференційовані ставки премій залежно від відстані до лінії бойових дій. Західні регіони України отримали оцінки ризику, порівнянні з окремими країнами Східної Європи.

Секторальна структура інвестицій зазнала радикальної трансформації. Домінуючими секторами стали оптова та роздрібна торгівля (36% від загального обсягу), фінансовий сектор (31%) та інформаційні технології (16%). Ця концентрація відображає перехід до менш капіталомістких форм економічної діяльності, які можуть оперувати віддалено або швидко переміщувати активи у випадку загрози.

Традиційно привабливі для іноземних інвесторів сектори - гірничодобувна промисловість, важке машинобудування та хімічна промисловість - практично зупинили залучення нового капіталу. Це пояснюється їх географічною концентрацією у східних регіонах, високою капіталомісткістю та тривалими термінами окупності, що робить їх непривабливими в умовах тривалої невизначеності [9; 10].

2. Багаторівнева система гарантійних механізмів. Архітектура зниження інвестиційних ризиків в Україні базується на трьох взаємодоповнюючих рівнях: багатосторонні гарантії міжнародних фінансових інституцій, двосторонні механізми національних агентств розвитку та інтегрована Рамкова програма інвестування України (Ukraine Investment Framework). Кожен рівень виконує специфічні функції та обслуговує різні сегменти інвесторів (табл. 2).

Таблиця 2. Порівняльна характеристика основних механізмів зниження ризиків

Механізм	Обсяг, млн	Мультиплікатор	Охоплення
MIGA гарантії	454 дол. США	4,4:1	35 000 підприємств
DFC портфель	1 600 дол. США	н/д	Великі проекти
UIF програма	9 500 євро	4,2:1	Мульти-секторальне
EBRD інвестиції	8 300 євро	н/д	Широке

Джерело: систематизовано автором на основі отриманих статистичних даних

2.1. Багатостороннє агентство з гарантування інвестицій відіграло ключову роль у формуванні довіри міжнародних інвесторів. З лютого 2022 року MIGA видало вісім нових гарантій на загальну суму 454 млн доларів США, використавши лише 103 млн доларів донорських коштів². Це означає мультиплікативний ефект 1:4,4 - кожен долар донорського фінансування генерує 4,4 долара гарантійного покриття.

Ключовим інноваційним інструментом став Фонд підтримки економіки та відновлення України – SURE Trust Fund (Support for Ukraine's Reconstruction and Economy), заснований у лютому 2023 року з цільовим обсягом 300 млн доларів США. Станом на травень 2024 року фонд мобілізував близько 110 млн доларів від Японії (36 млн), Сполучених Штатів Америки (25 млн), Великої Британії (еквівалент 20 млн фунтів стерлінгів), Норвегії (22 млн) та Бельгії (еквівалент 1 млн євро). За даними Групи Світового банку, механізм розширив доступ до фінансування для понад 35 тисяч українських підприємств, переважно малих та середніх.

Унікальність цього механізму полягає у його здатності надавати покриття для операцій у секторах, які традиційно вважаються високоризиковими навіть у стабільних країнах - мікрофінансування, торговельне фінансування, кредитування малого бізнесу. Завдяки субсидіям фонду вартість гарантій знижується до рівня, прийняттого для фінансових посередників, що працюють з цими сегментами.

2.2. Фінансова корпорація розвитку США (U.S. Development Finance Corporation) наростила свій портфель в Україні до рекордних 1,6-1,7 млрд доларів США, з яких 848 млн доларів було інвестовано безпосередньо після початку повномасштабного вторгнення. Це продемонструвало геополітичну підтримку України з боку Сполучених Штатів Америки та слугувало важливим сигналом для приватних інвесторів³.

На конференції з відновлення України у Берліні у червні 2024 року DFC оголосила пакет з чотирьох нових транзакцій загальною вартістю 357 млн доларів США. Пакет включав: перестрахову фасиліті обсягом 50 млн доларів через компанії Aon та ARX Holdings для формування портфеля страхування воєнних ризиків; гарантії політичних ризиків на 150 млн доларів для операцій агроекспортного сектору; страхування на 152 млн доларів для виробничої компанії; а також 5 млн доларів для підтримки доступу до вищої освіти.

Перестрахова фасиліті DFC є особливо інноваційною, оскільки вона дозволяє українським страховим компаніям формувати пули воєнних ризиків з

¹ Staguin J., Bandura R. Insurance as a Critical Enabler for Investing in Ukraine. Washington, DC: CSIS. 2023. May 5. URL: <https://www.csis.org/analysis/insurance-critical-enabler-investing-ukraine> (дата звернення: 20.10.2025).

² MIGA's Ukraine Response. Washington, DC: World Bank Group. URL: <https://www.miga.org/migas-ukraine-response> (дата звернення: 25.10.2025)

³ DFC Announces \$357 Million in New Political Risk Insurance in Ukraine as Russia's Invasion Threatens Critical Private Investment. June 12, 2024. Washington, DC: DFC. URL: <https://www.dfc.gov/media/press-releases/dfc-announces-357-million-new-political-risk-insurance-ukraine-russias> (дата звернення: 16.10.2025).

наступним перестрахованням через міжнародних брокерів. Це створює локальну спроможність страхування, що є критично важливим для розширення охоплення малих та середніх підприємств.

2.3. Рамкова програма інвестування України (Ukraine Investment Framework) є найамбітнішим механізмом та ключовою складовою загального фінансового пакету Ukraine Facility обсягом 50 млрд євро на період 2024-2027 років. Стратегічні орієнтири програми визначають спеціалізований фінансовий пакет у 9,5 млрд євро, призначений для мобілізації 40 млрд євро приватних інвестицій¹.

Структура фінансування включає 7,8 млрд євро у формі кредитних гарантій та 1,5-1,7 млрд євро у формі грантів змішаного фінансування. Гранти використовуються для субсидування відсоткових ставок, технічної допомоги та покриття першочергових збитків у спільних інвестиційних структурах. Станом на листопад 2024 року вже законтрактовано 6,9 млрд євро, що становить 73% доступного фінансування.

Ці контракти мобілізували 18 млрд євро приватних та інституційних інвестицій, що становить 45% від цільового показника у 40 млрд євро. Темпи мобілізації капіталу перевищують початкові очікування, що свідчить про ефективність обраної моделі структурування.

Європейський банк реконструкції та розвитку (EBRD) став найбільшим інституційним інвестором України із сукупним обсягом 8,3 млрд євро, інвестованих з лютого 2022 року до кінця 2024 року². Банк діє як ключовий партнер-виконавець Рамкової програми, використовуючи свій досвід роботи у постконфліктних економіках для структурування складних транзакцій.

3. Конкретні інноваційно-інвестиційні кейси. Аналіз конкретних транзакцій дозволяє оцінити практичну ефективність механізмів зниження ризиків та виявити оптимальні моделі структурування фінансування в умовах конфлікту [8].

3.1. Проєкт будівництва Іванівської вітрової електростанції компанією ОККО Group став першою масштабною інвестицією у відновлювану енергетику під час війни та landmark-угодою для всього сектору. Загальна вартість проєкту становить 225 млн євро, з яких 100 млн євро складають власні кошти компанії, а 157 млн євро - боргове фінансування від консорціуму міжнародних фінансових інституцій³.

Структура боргового фінансування є показовою для розуміння механізмів де-ризикінгу. Європейський банк реконструкції та розвитку надав 60 млн євро під гарантію Hi-Bar механізму Рамкової

програми інвестування Європейського Союзу. Міжнародна фінансова корпорація також надала 60 млн євро в рамках програми Better Futures Programme. Чорноморський банк торгівлі та розвитку доповнив пакет кредитом на 37 млн євро під гарантію, підтриману Європейським Союзом.

Електростанція матиме встановлену потужність 147 МВт з очікуваним річним виробництвом понад 380 гігават-годин електроенергії. Проєкт забезпечить скорочення викидів діоксиду вуглецю на 245 тисяч тонн щорічно, що є важливим вкладом у виконання кліматичних зобов'язань України.

Цей кейс демонструє, як комбінація гарантій від різних донорів та інституцій дозволяє розподілити ризики та знизити загальну вартість капіталу до рівня, прийнятного для приватного інвестора. Без гарантійних механізмів вартість фінансування була б на 300-400 базисних пунктів вищою, що могло б зробити проєкт економічно нежиттєздатним.

3.2. Придбання французьким інвестором Ксав'є Ньєлем через компанію NJJ Holding українських телекомунікаційних операторів Lifecell, Datagroup та Volia стало найбільшою прямою іноземною інвестицією нового стратегічного інвестора в Україну з 2005 року. Загальна вартість угоди оцінюється приблизно у 1,5 млрд доларів США та включає як придбання активів (близько 650 млн доларів), так і зобов'язання щодо капітальних інвестицій протягом п'яти років⁴.

Боргова складова угоди на суму 435 млн доларів США була структурована як спільний пакет фінансування від Європейського банку реконструкції та розвитку (EBRD) (217,5 млн доларів) та Міжнародної фінансової корпорації (IFC) (217,5 млн доларів). Обидва кредити забезпечені гарантіями в рамках Рамкової програми інвестування України (EU Ukraine Investment Framework) та додатково підтримкою уряду Франції.

Ця угода є показовою з кількох причин. По-перше, вона демонструє готовність стратегічного приватного інвестора робити довгострокові ставки на український ринок навіть під час активного конфлікту. По-друге, угода показує, як гарантійні механізми дозволяють залучити значний обсяг боргового фінансування для підтримки приватизаційних транзакцій. По-третє, зобов'язання щодо майбутніх капітальних інвестицій створюють передумови для модернізації критично важливої телекомунікаційної інфраструктури.

3.3. Найбільший агропромисловий холдинг України Astarta залучив багаторівневе фінансування від міжнародних фінансових інституцій, що демонструє різні моделі підтримки. У 2025 році Міжна-

¹ European Commission. Strategic Orientations of the Ukraine Investment Framework 2024-2027. Brussel: DG NEAR. 2024.

² European Bank for Reconstruction and Development: Support for Ukraine. URL: <https://www.ebrd.com/ukraine.html>

³ €157 million finance package for private Ukraine wind farms: Press Release. April 3, 2025. Washington, DC: IFC. URL: <https://www.ifc.org/en/pressroom/2025/157-million-finance-package-for-private-ukraine-wind-farms> (дата звернення: 16.10.2025).

⁴ IFC, EBRD, EU, and France Help Deliver Largest FDI in Ukraine Since Invasion, Strengthen Telecom Infrastructure: Press Release. October 10, 2024. Washington, DC: IFC. URL: <https://www.ifc.org/en/pressroom/2024/ifc-ebrd-eu-and-france-help-deliver-largest-fdi-in-ukraine-since-invasion-strengthen-telecom-infrastructure> (дата звернення: 20.10.2025).

родна фінансова корпорація (IFC) надала компанії кредит на 40 млн доларів США за програмою підтримки зайнятості, сільського господарства та економіки¹. У 2023 році Європейський банк реконструкції та розвитку (EBRD) профінансував компанію 30 млн доларів за програмою High Climate Impact для підтримки кліматично орієнтованих проєктів². Додатково у 2022 році EBRD надав екстрений кредит на 8 млн доларів для підтримки продовольчої безпеки³.

Сукупний обсяг підтримки у 78 млн доларів США демонструє довіру міжнародних інституцій до спроможності компанії продовжувати ефективну діяльність навіть в умовах війни. Цей кейс також ілюструє, як існуючі відносини з інституційними кредиторами дозволяють швидко мобілізувати додаткове фінансування у кризових ситуаціях.

4. Вартість захисту та ринкова динаміка страхування. Ринок страхування воєнних ризиків в Україні фактично формується заново, оскільки до повномасштабного вторгнення локальна спроможність становила лише 50-60 млн євро. За даними страхового ринку Лондона, сукупні галузеві збитки від українського конфлікту оцінюються приблизно у 20,6 млрд доларів США. Ці втрати включають пошкодження виробничих потужностей, інфраструктури, складських приміщень та інших активів [3].

Вартість страхового покриття є критичним фактором інноваційно-інвестиційних рішень. Порівняльний аналіз ставок премій воєнних ризиків у різних регіонах світу (табл. 3) дозволяє контекстуалізувати українські показники.

Таблиця 3. Порівняльні ставки премій страхування воєнних ризиків

Регіон/Країна	Період	Премія, % від вартості
Стабільні ринки	2024	0,025-0,05
Україна (з Unity facility)	2024-2025	~1,0
Червоне море	2024-2025	0,7-1,0
Ліван/Ізраїль	2024	0,5-2,0
Ірак	2003 (пік)	>3,5

Джерело: систематизовано автором на основі [3]

На стабільних ринках премії становлять лише 0,025-0,05% від вартості застрахованого майна. В Україні при використанні субсидованих механізмів, таких як Unity facility, середня ставка становить близько 1%.

Для порівняння, премії для морських перевезень у зоні Червоного моря після ескалації конфлікту у 2024-2025 роках становили 0,7-1%, що є

порівняним з українськими показниками. У Лівані та Ізраїлі під час загострення конфлікту у 2024 році ставки коливалися від 0,5% до 2%. В Іраку на піку насильства у 2003 році премії перевищували 3,5%, що є найвищим зафіксованим рівнем.

Субсидування премій через донорські механізми є критично важливим елементом системи. Без субсидій комерційні ставки для України могли б досягати 2-3% для центральних регіонів та 5-7% для східних областей, що зробило б більшість інноваційно-інвестиційних проєктів економічно нежиттєздатними. Субсидування дозволяє знизити ефективну вартість страхування до рівня, прийнятного для інвесторів.

Розвиток місцевої страхової спроможності є стратегічним пріоритетом. Проєкт Unity, який об'єднує Lloyd's of London, українські страхові компанії та міжнародних перестраховиків, створює механізм для поступового нарощування локального потенціалу. Це дозволить зменшити залежність від міжнародних механізмів та знизити трансакційні витрати.

5. Типологія інноваційно-інвестиційних ризиків та інструменти мітигації. Конфліктна економіка України генерує специфічний спектр ризиків, що вимагає комплексного підходу до їх мітигації. Воєнні ризики за визначенням Постанови Кабінету Міністрів України №388 включають: військовий конфлікт міжнародного або внутрішнього характеру, збройну агресію іноземної держави, бойові дії, масові заворушення, захоплення влади, терористичні акти, диверсії, окупацію території, фізичні пошкодження від ракетних ударів, дронів та артилерійських обстрілів [1].

Політичні ризики охоплюють ширший спектр загроз: примусове відчуження майна або націоналізація без адекватної компенсації, незаконне скасування ліцензій або дозволів, невиконання державою договірних зобов'язань, обмеження або заборона на конвертацію національної валюти, неможливість трансферу прибутків за кордон, порушення державою контрактних зобов'язань, зміна регуляторних вимог з ретроактивним ефектом [5; 6].

Для мітигації цих ризиків застосовується широкий спектр фінансових інструментів, кожен з яких має специфічне призначення та покриває певні типи ризиків. Страхування політичних ризиків, що надається MIGA, DFC та національними експортно-кредитними агентствами, покриває експропріацію, неконвертованість валюти, порушення контрактів державою та воєнні дії (табл. 4).

¹ IFC, EU, and the Netherlands Back Ukraine's Astarta to Boost Jobs, Agriculture, and the Economy: Press Release. May 14, 2025. Washington, DC: IFC. URL: <https://www.ifc.org/en/pressroom/2025/ifc-eu-and-the-netherlands-back-ukraine-s-astarta-to-boost-jobs-agriculture-and-th> (дата звернення: 20.10.2025).

² US\$ 30 million loan for Ukraine agri holding Astarta: Press Release. Jun 16, 2023. London: EBRD. URL: <https://www.ebrd.com/home/news-and-events/news/2023/us-30-million-loan-for-ukraine-agri-holding-astarta.html> (дата звернення: 20.10.2025).

³ EBRD supports \$8 million food security loan to Ukraine agribusiness firm Astarta: Press Release. Aug 26, 2022. London: EBRD. URL: <https://www.ebrd.com/news/2022/ebird-supports-8-million-food-security-loan-to-ukraine-agribusiness-firm-astarta.html> (дата звернення: 30.10.2025).

Таблиця 4. Матриця інструментів де-ризикінгу інвестицій

Інструмент	Провайдери	Типи покриття	Цільові бенефіціари
Страхування політичних ризиків	MIGA, DFC, національні ECA	Експропріація, неконвертованість валюти, невиконання контрактів	Великі корпоративні інвестори
Страхування воєнних ризиків	Приватні страховики, Lloyd's, MIGA	Фізичні пошкодження від військових дій	Виробничі компанії, логістика
Гарантії торговельного фінансування	EBRD TFP, MIGA, IFC	Комерційні ризики контрагентів, політичні ризики	Банки, експортери
Портфельні гарантії	DFC, EBRD, IFC	Часткове покриття кредитного ризику портфеля	Фінансові посередники, МСП
Механізми першочергових збитків	UIF, DFC, приватні фонди	Початкові втрати інвестицій	Приватні інвестори, фонди

Джерело: систематизовано автором

Страхування фізичного пошкодження майна внаслідок воєнних дій надається як приватними страховиками, так і через державні механізми. Гарантії торговельного фінансування від EBRD Trade Facilitation Programme та MIGA знижують ризики для банків, що фінансують експортно-імпортні операції.

Портфельні гарантії від DFC та EBRD дозволяють фінансовим посередникам розширити кредитування малого та середнього бізнесу, беручи на себе частку кредитного ризику. Механізми першочергових збитків у змішаних інвестиційних структурах захищають приватних інвесторів від початкових втрат [7].

Ефективність системи залежить від правильного поєднання інструментів для конкретного проєкту. Великі інфраструктурні інвестиції зазвичай потребують комплексного пакету, що включає страхування політичних ризиків, гарантії боргового фінансування та механізми першочергових збитків. Малі та середні підприємства можуть отримати доступ до фінансування через портфельні гарантії, що надаються їх банкам.

6. Порівняльний аналіз з постконфліктними економіками. Аналіз досвіду інших постконфліктних економік дозволяє контекстуалізувати український кейс та виявити найкращі практики. Найбільш релевантними для порівняння є випадки Іраку після вторгнення 2003 року, Афганістану, країн колишньої Югославії, Колумбії та Лівії [4].

Реконструкція Іраку поглинула понад 220 млрд доларів США протягом 2003-2012 років, що робить її однією з найдорожчих програм відбудови в історії.

Критичним уроком іракського досвіду стало виявлення, що до 25% реконструкційних коштів може поглинати забезпечення безпеки персоналу та об'єктів. Інституційна слабкість іракського уряду, фрагментація політичної системи та триваюче насильство додатково знижували ефективність витрачання коштів.

Ключовою проблемою в Іраку стала недостатня координація між донорами та відсутність єдиної стратегії відбудови. Створення Iraq Relief and Reconstruction Fund частково вирішило проблему, але політична нестабільність перешкоджала довгостроковому плануванню. Вартість капіталу залишалася надзвичайно високою навіть через десятиліття після інтервенції.

Афганістан отримав понад 40 млрд доларів США міжнародної допомоги протягом 2001-2021 років, але продемонстрував критичний ризик надмірної залежності від донорів. До 2020 року близько 75% бюджету афганського уряду фінансувалося за рахунок міжнародної допомоги. Неспроможність створити самодостатню економіку та слабкість державних інституцій призвели до швидкого колапсу після виведення міжнародних військ у 2021 році.

Afghanistan Reconstruction Trust Fund став найбільшим багатостороннім механізмом фінансування з бюджетом понад 13 млрд доларів США. Однак хронічна корупція, слабкість державного управління та відсутність функціонуючої податкової системи унеможливили створення стійкої економіки.

Країни Західних Балканів демонструють найбільш успішну модель постконфліктної реконструкції завдяки чіткій перспективі вступу до Європейського Союзу, яка слугує якорем для проведення реформ. Рамкова програма інвестування Західних Балканів, запущена у 2009 році, забезпечила мобілізацію понад 20 млрд євро інвестицій протягом 2009-2020 років ¹.

Європейський банк реконструкції та розвитку відіграв ключову роль як найбільший інституційний інвестор регіону, інвестувавши понад 14 млрд євро у країни колишньої Югославії з 1991 року. Поступова інтеграція у європейські структури та перспектива членства забезпечили стабільність регуляторного середовища та стимулювали приватні інвестиції.

Колумбія після підписання мирної угоди з FARC у 2016 році впровадила комплексну програму економічного розвитку постраждалих регіонів. Програма податкових пільг ZOMAC для інвестицій у конфліктні зони призвела до подвоєння темпів створення нових підприємств у цих регіонах ². Колумбійський досвід демонструє важливість цільових стимулів для залучення приватного капіталу у найбільш постраждалі території.

¹ European Bank for Reconstruction and Development: Support for Ukraine. URL: <https://www.ebrd.com/ukraine.html>

² Blended Finance in Fragile and Conflict-Affected Situations. Data Brief. Toronto: Convergence. 2024. 18 p.

Лівія, незважаючи на значні нафтові доходи, не змогла розпочати ефективну реконструкцію через інституційну дисфункцію та триваючу політичну фрагментацію. Відсутність єдиного легітимного уряду, множинність озброєних угруповань та міжнародні втручання створили середовище, абсолютно непридатне для приватних інвестицій.

Порівняльний аналіз виявляє кілька критичних факторів успіху. Функціонуючі державні інституції є необхідною передумовою – фінансові інструменти не можуть компенсувати інституційну слабкість. Чітка траєкторія інтеграції у міжнародні структури (як у випадку Західних Балканів та України з Європейським Союзом) створює довгострокову визначеність для інвесторів.

Унікальні переваги України у цьому контексті включають: функціонуючі державні інституції навіть в умовах війни, чітку траєкторію інтеграції з Європейським Союзом як якір реформ, діючий банківський сектор з міжнародними стандартами регулювання, висококваліфікований та мобільний приватний сектор, географічну близькість до найбільших ринків збуту та існуючу інтеграцію у європейські ланцюги постачань.

7. Інституційна архітектура управління ризиками. Координація механізмів зниження ризиків здійснюється на трьох взаємодоповнюючих рівнях, що забезпечує ефективне використання ресурсів та уникнення дублювання зусиль.

Міжнародний рівень очолює Керівна рада Рамкової програми інвестування України, до складу якої входять представники Європейської Комісії, країн-членів Європейського Союзу та ключових партнерів. Рада визначає стратегічні орієнтири, затверджує розподіл фінансування між секторами та регіонами, моніторить прогрес виконання програми¹.

Партнери-виконавці включають Групу Європейського інвестиційного банку, Європейський банк реконструкції та розвитку, Міжнародну фінансову корпорацію, Банк розвитку Ради Європи. Кожна інституція спеціалізується на певних секторах та типах фінансування відповідно до свого мандату та експертизи.

Регіональний рівень координації представлений кількома механізмами. Донорська платформа України об'єднує більше 40 країн та міжнародних організацій для координації підтримки. Консультативна група DFC-MIGA забезпечує узгодження політик страхування та гарантування. Європейський флагманський фонд реконструкції зі стартовим капіталом 220 млн євро мобілізує приватні інвестиції через механізм співфінансування.

Національний рівень представлений українськими інституціями. Агентство залучення інвестицій UkraineInvest функціонує як єдине вікно для інвесторів, надаючи інформаційну підтримку, допомогу

у проходженні дозвільних процедур та зв'язок з міжнародними механізмами фінансування.

Міністерство економіки України координує загальну інноваційно-інвестиційну політику та взаємодію з міжнародними партнерами. Експортно-кредитне агентство України розвиває національну спроможність страхування експортних операцій. Національна інвестиційна рада під головуванням Прем'єр-міністра забезпечує високий політичний рівень підтримки інноваційно-інвестиційних ініціатив.

Ефективність цієї багаторівневої системи залежить від якості комунікації між рівнями та швидкості прийняття рішень. Створення цифрових платформ для обміну інформацією про проекти та доступні механізми фінансування значно підвищує прозорість системи.

8. Виклики та структурні обмеження. Попри значні успіхи у створенні системи зниження ризиків, вона має суттєві структурні обмеження, що перешкоджають повній реалізації інноваційно-інвестиційного потенціалу України.

Секторальна селективність залишається критичною проблемою. Понад 95% залучених прямих іноземних інвестицій концентруються у п'яти секторах – торгівлі, фінансових послугах, інформаційних технологіях, виробництві споживчих товарів та агропромисловому комплексі. Натомість капіталомісткі індустрії, що мають стратегічне значення для економіки – важке машинобудування, хімічна промисловість, металургія – залишаються практично недоступними для нових інвестицій.

Ця диспропорція пояснюється кількома факторами. Капіталомісткі проекти мають тривалі терміни окупності (10-15 років), що несумісно з високою невизначеністю. Більшість таких виробництв розташовані у східних регіонах, близько до зони активних бойових дій. Технологічна складність та потреба у кваліфікованих кадрах ускладнюють швидке відновлення діяльності після пошкодження.

Домінування реінвестованих прибутків у структурі прямих іноземних інвестицій (61-75% залежно від року) означає, що справжній новий капітал залишається обмеженим. Існуючі інвестори демонструють готовність продовжувати діяльність, але нові стратегічні інвестори все ще обережні.

Географічні обмеження також суттєві. Левова частка нових інвестицій спрямовується у західні та центральні регіони України, віддалені від зони активних бойових дій. Східні області, які історично були промисловими центрами, залишаються практично недоступними для більшості потенційних інвесторів через високі ризики.

Вартість страхування, навіть субсидована через донорські механізми, залишається бар'єром для малих та середніх підприємств. Мінімальні суми транзакцій для доступу до гарантійних продуктів

¹ European Commission. Strategic Orientations of the Ukraine Investment Framework 2024-2027. Brussel: DG NEAR. 2024.

MIGA та DFC зазвичай становлять 5-10 млн доларів США, що робить їх недоступними для типового українського малого бізнесу.

Існуючі продукти орієнтовані переважно на великі корпоративні транзакції з складними структурами фінансування. Малі підприємства не мають ресурсів для найму спеціалізованих консультантів, необхідних для підготовки заявок на отримання гарантій.

Обмежена пропускна спроможність системи створює черги та затримки. При щорічному обсязі нових зобов'язань у 2-3 млрд євро, попит на фінансування значно перевищує наявні ресурси. Це призводить до жорсткої конкуренції між проектами та пріоритизації великих транзакцій.

Складність та тривалість процедур також є проблемою. Від подання заявки до отримання остаточного схвалення гарантії може минати 6-12 місяців, що є надто довгим терміном для багатьох інвесторів, особливо у швидкозмінному середовищі.

9. Рекомендації щодо вдосконалення системи. Для подолання виявлених обмежень та підвищення ефективності системи зниження інноваційно-інвестиційних ризиків необхідно впровадити комплекс заходів на різних рівнях.

По-перше, розширити покриття на малі та середні підприємства через створення спрощених гарантійних продуктів з лімітом до 5 млн євро на одну транзакцію. Такі продукти повинні мати стандартизовану документацію, скорочені терміни розгляду заявок (до 30 днів) та спрощені вимоги до забезпечення. Це дозволить охопити широкий сегмент економіки, який наразі не має доступу до міжнародних механізмів.

Створення спеціального вікна для малих та середніх підприємств у рамках Рамкової програми інвестування з виділеним бюджетом 500-700 млн євро могло б мобілізувати 2-3 млрд євро приватного капіталу у цей сегмент. Портфельний підхід до гарантування, коли ризик розподіляється між багатьма малими позиками, дозволить знизити адміністративні витрати.

По-друге, запустити державну загальнонаціональну систему страхування воєнних ризиків у 2026 році для покриття базового рівня ризиків нижче комерційних механізмів. Така двоярусна система, де держава покриває базовий шар ризику, а приватні страховики - додаткове покриття, забезпечить універсальний доступ до страхування.

Пропонована модель передбачає створення Державного фонду страхування воєнних ризиків з початковою капіталізацією 500 млн доларів США за рахунок міжнародних донорів та державного бюджету. Фонд покриватиме до 50% вартості майна від воєнних ризиків за субсидованими тарифами для українських підприємств.

По-третє, посилити механізм підготовки проєктів для підвищення їх якості та інвестиційної привабливості. Багато потенційно життєздатних проєк-

тів не отримують фінансування через недостатню підготовку техніко-економічного обґрунтування, відсутність екологічної та соціальної оцінки, неповну юридичну документацію.

Розширення Project Preparation Facility з поточних 50 млн євро до 150-200 млн євро дозволить підтримати підготовку 200-300 проєктів щорічно. Фасиліті повинна покривати повний цикл підготовки - від початкової концепції до інвестиційної документації, готової для подання кредиторам.

По-четверте, створити спеціалізований механізм зниження ризиків для сектору відновлюваної енергетики обсягом 180 млн євро з потенціалом мобілізації 1,5-2 млрд євро приватних інвестицій. Це критично важливий сектор для енергетичної незалежності України та виконання кліматичних зобов'язань.

Ukraine Renewable Energy Risk Mitigation Mechanism повинен поєднувати гарантії боргового фінансування, субсидування відсоткових ставок та технічну допомогу розробникам проєктів. Особлива увага має приділятися вітровим та сонячним електростанціям у західних та центральних регіонах.

По-п'яте, розвинути цифрову платформу для координації донорів та інвесторів. Єдиний портал з інформацією про доступні гарантійні інструменти, вимоги до заявників, поточний статус розгляду заявок значно підвищить прозорість системи та скоротить час на пошук відповідного механізму фінансування.

По-шосте, посилити географічну диференціацію інструментів. Для східних регіонів необхідні спеціальні механізми з вищим рівнем субсидування та гнучкішими умовами. Створення регіональних інвестиційних фондів з участю місцевих органів влади може стимулювати відновлення економічної активності.

Висновки. Україна створила найскладнішу в сучасній історії систему зниження інноваційно-інвестиційних ризиків для країни в умовах активного збройного конфлікту. Багаторівнева архітектура механізмів, що поєднує багатосторонні гарантії, двосторонні інструменти та інтегровану Рамкову програму інвестування (Ukraine Investment Framework), демонструє ефективність координованого підходу до мобілізації приватного капіталу в екстремальних умовах.

Кількісні показники підтверджують успішність обраної моделі. Мультиплікативний ефект 4,4:1 для механізму Багатостороннього агентства з гарантування інвестицій означає, що кожен долар донорського фінансування генерує 4,4 долара гарантійного покриття. Рамкова програма інвестування України досягла 45% своєї мобілізаційної цілі, законтрактувавши 6,9 млрд євро та мобілізувавши 18 млрд євро приватних інвестицій. Відновлення припливу прямих іноземних інвестицій до 4,6 млрд доларів США у 2023 році після колапсу до 0,22 млрд доларів у 2022 році свідчить про ефективність системи.

Аналіз конкретних інвестиційних кейсів виявляє різноманітність фінансових структур та адаптивність механізмів до різних типів проєктів. Вітроенергетичний проєкт ОККО Wind вартістю 225 млн євро демонструє модель синдикуваного фінансування з участю кількох міжнародних інституцій. Телекомунікаційна угода NJJ Holding вартістю 1,5 млрд доларів США показує можливість залучення нового стратегічного інвестора. Багаторівневе фінансування агрохолдингу Astarta обсягом 78 млн доларів ілюструє підтримку існуючих компаній у продовженні діяльності.

Критичним інсайтом дослідження є виявлення секторальної селективності інвестиційних потоків. Понад 95% прямих іноземних інвестицій концентруються у п'яти секторах – торгівлі, фінансових послугах, інформаційних технологіях, виробництві та агропромисловому комплексі, натомість капіталомісткі індустрії залишаються недоінвестованими. Реінвестовані прибутки домінують у структурі (61-75%), що означає обмежений приплив справжнього нового капіталу.

Порівняльний аналіз з постконфліктними економіками показує, що Рамкова програма інвестування України структурно перевершує попередні механізми завдяки інтеграції багатосторонніх і двосторонніх гарантій в єдиній платформі, поєднанню грантів і кредитних гарантій, залученню приватного перестрахування та чіткій перспективі інтеграції з Європейським Союзом як якоря реформ.

Досвід Іраку та Лівії застерігає, що фінансові інструменти не можуть компенсувати інституційну слабкість або відсутність політичної стабільності. Саме функціонуючі державні інституції навіть в

умовах війни та чітка траєкторія європейської інтеграції є фундаментальними перевагами України порівняно з іншими постконфліктними економіками.

Аналіз вартості страхового захисту виявляє, що українські ставки премій при використанні субсидованих механізмів (близько 1% від вартості майна) є помірними порівняно з іншими конфліктними зонами та історичними прецедентами. Без субсидування ставки могли б досягати 2-3% для центральних регіонів та 5-7% для східних, що зробило б більшість інвестицій нежиттєздатними.

Сформульовані рекомендації включають розширення покриття на малі та середні підприємства через спрощені продукти з лімітом до 5 млн євро, запуск державної загальнонаціональної системи страхування воєнних ризиків у 2026 році, посилення механізму підготовки проєктів та створення спеціалізованого механізму для відновлюваної енергетики обсягом 180 млн євро.

Імплементація цих заходів дозволить наблизитися до амбітної мети мобілізації 40 млрд євро приватних інвестицій, визначеної Рамковою програмою інвестування України. Успіх української моделі зниження ризиків має глобальне значення, формуючи новий стандарт для підтримки інвестицій у конфліктних економіках.

Перспективи подальших досліджень включають детальний аналіз ефективності окремих секторальних програм, оцінку впливу інвестицій на зайнятість та економічне зростання регіонів, а також дослідження механізмів переходу від екстреної підтримки до довгострокового розвитку після завершення конфлікту.

ЛІТЕРАТУРА

1. Soshenko O., Mykhailiuk A. War Risk Insurance: A Strategic Approach for Attracting Foreign Investment to Ukraine. 2024. *Legal Issues Review*. 6th ed. P. 142–156.
2. Jung H. Development finance, blended finance and insurance. 2020. *International Trade, Politics and Development*. Vol. 4. № 1. P. 47–60. <https://doi.org/10.1108/ITPD-12-2019-0011>
3. Mycyk A., Khachatryan A., Krasovskiy I., Soshenko O. Shielding Investments: War-Risk Insurance in Ukraine. 2025. *CEE Legal Matters*. Vol. 11. № 12. P. 34–41. <https://doi.org/10.4038/jmm.v11i1.66>
4. The Reconstruction of Iraq after 2003: Learning from Its Successes and Failures. 2019. *MENA Development Report*. Washington, DC: World Bank Group. 156 p. <https://doi.org/10.1596/978-1-4648-1390-0>
5. Карпенко А., Пожув Д. Життєвий цикл підприємства як фактор інвестиційної привабливості в умовах економічної турбулентності. 2025. *Економічний вісник Донбасу*. № 3 (81). С. 91–100. [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2025-3\(81\)-91-100](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2025-3(81)-91-100)
6. Карпенко А., Крайнік О., Пожув Д. Трансформація методів оцінювання інвестиційної привабливості підприємств в умовах воєнного стану. 2025. *Економічний аналіз*. Том 35. № 2. С. 607–622. <https://doi.org/10.35774/econa2025.02.607>
7. Ханенко А., Крайнік О. Індустріальні парки як інструмент відновлення інвестиційної привабливості деокупованих територій України. *Економічний аналіз*. 2025. Т. 35. № 3. С. 559–571.
8. Ханенко А. Економічне обґрунтування ризиків інвестиційних проєктів як запорука успішного бізнес-планування в організаційному проєктуванні підприємництва в умовах війни та невизначеності. 2025. *Економічний вісник Донбасу*. № 3 (81). С. 69–76. [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2025-3\(81\)-69-76](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2025-3(81)-69-76)
9. Pozhueva T., Donets D. The role of investments in enterprise development and post-war reconstruction. *Економічний вісник ДВНЗ «Український державний хіміко-технологічний університет»*. 2024. № 1. С. 86–93. <https://doi.org/10.32434/2415-3974-2024-19-1-86-93>
10. Lailieva E., Atakhanov A., Toktosunova Ch., Tkachenko A., Donets D. Study of The Role and Impact of Foreign Investment on Economic Growth in Developing Countries. *International Journal of Accounting and Economics Studies*. 2025. Vol. 12 (2). P. 372–380. <https://doi.org/10.14419/k0bn3w39>

Надійшла до редакції 29.01.2026

Прийнята до друку 23.02.2026

Опублікована 20.03.2026

REFERENCES

1. Soshenko, O., & Mykhailiuk, A. (2024). War risk insurance: A strategic approach for attracting foreign investment to Ukraine. *Legal Issues Review*. 6th ed, 142–156.
2. Jung, H. (2020). Development finance, blended finance and insurance. *International Trade, Politics and Development*, 4(1), 47–60. <https://doi.org/10.1108/ITPD-12-2019-0011>
3. Mycyk, A., Khachatryan, A., Krasovskiy, I., & Soshenko, O. (2025). Shielding investments: War-risk insurance in Ukraine. *CEE Legal Matters*, 11(12), 34–41. <https://doi.org/10.4038/jmm.v11i1.66>
4. World Bank. (2019). The reconstruction of Iraq after 2003: Learning from its successes and failures (MENA Development Report). <https://doi.org/10.1596/978-1-4648-1390-0>
5. Karpenko, A., & Pozhuiev, D. (2025a). Enterprise life cycle as a factor of investment attractiveness in economic turbulence conditions. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu*, 3(81), 91–100. [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2025-3\(81\)-91-100](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2025-3(81)-91-100) [in Ukrainian].
6. Karpenko, A., Krainik, O., & Pozhuiev, D. (2025b). Transformation of enterprise investment attractiveness assessment methods under martial law. *Ekonomichnyi analiz*, 35(2), 607–622. <https://doi.org/10.35774/econa2025.02.607> [in Ukrainian].
7. Khanenko, A., & Krainik, O. (2025). Industrial parks as a tool for restoring investment attractiveness of de-occupied territories of Ukraine. *Ekonomichnyi analiz*, 35(3), 559–571. [in Ukrainian].
8. Khanenko, A. (2025). Economic justification of investment project risks as a guarantee of successful business planning in organizational design of entrepreneurship in conditions of war and uncertainty. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu*, 3(81), 69–76. [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2025-3\(81\)-69-76](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2025-3(81)-69-76) [in Ukrainian].
9. Pozhuieva, T., & Donets, D. (2024). The role of investments in enterprise development and post-war reconstruction. *Economic Herald of State Higher Educational Institution «Ukrainian State University of Chemical Technology»*, 1, 86–93. <https://doi.org/10.32434/2415-3974-2024-19-1-86-93>
10. Lailieva, E., Atakhanov, A., Toktosunova, Ch., Tkachenko, A., & Donets, D. (2025). Study of The Role and Impact of Foreign Investment on Economic Growth in Developing Countries. *International Journal of Accounting and Economics Studies*, 12(2), 372–380. <https://doi.org/10.14419/k0bn3w39>

Received: 29.01.2026

Accepted: 23.02.2026

Published: 20.03.2026

Ткаченко А. М., Межерицький Д. А. Механізми зниження інноваційно-інвестиційних ризиків у конфліктній економіці: досвід України

У статті досліджено механізми зниження інноваційно-інвестиційних ризиків, що застосовуються в Україні в умовах повномасштабної війни. Проаналізовано систему багаторівневих гарантійних інструментів, включаючи механізми Багатостороннього агентства з гарантування інвестицій (MIGA), Фінансової корпорації розвитку США (DFC) та Рамкової програми інвестування України (Ukraine Investment Framework). Виявлено мультиплікативний ефект донорського фінансування та оцінено ефективність залучення приватного капіталу. В роботі дана оцінка впливу інноваційно-інвестиційних ризиків на зайнятість, а також обґрунтовано механізм переходу від екстреної підтримки до довгострокового розвитку після завершення конфлікту.

Ключові слова: інноваційно-інвестиційні ризики, конфліктна економіка, гарантійні механізми, страхування політичних ризиків, MIGA, DFC, відновлення економіки.

Tkachenko A., Mezheryskyi D. Mechanisms for reducing innovation and investment risks in a conflict economy: the experience of Ukraine

The article examines the unique system of investment risk mitigation mechanisms created in Ukraine during the full-scale war. A multilevel architecture of guarantee instruments is analyzed, including mechanisms of the Multilateral Investment Guarantee Agency, the U.S. Development Finance Corporation, and the Ukraine Investment Framework. A multiplicative effect of 4.4:1 for MIGA donor financing has been identified. Specific investment cases totaling over USD 15 billion have been studied. A comparative analysis with post-conflict economies of Iraq, Afghanistan, the Western Balkans, and Colombia has been conducted. The research analyzes the transformation of the investment landscape, including the collapse of foreign direct investment to USD 0.22 billion in 2022 and recovery to USD 4.6 billion in 2023. The structure of financing for landmark transactions is examined, including the OKKO Wind project (EUR 225 million), NJJ Holding telecommunications acquisition (USD 1.5 billion), and multilevel financing for Astarta agribusiness (USD 78 million). The study reveals critical sectoral selectivity, with over 95% of investments concentrated in five sectors, while capital-intensive industries remain underinvested. War risk insurance pricing is analyzed, demonstrating that Ukrainian rates of approximately 1% with subsidized mechanisms are moderate compared to other conflict zones. Recommendations are formulated for expanding coverage to small enterprises, launching a state system for war risk insurance, and creating specialized mechanisms for renewable energy.

Keywords: innovation-investment risks, conflict economy, guarantee mechanisms, political risk insurance, MIGA, DFC, economic recovery.

Ганна Миколаївна Коптева,*д-р екон. наук, професор,*

ORCID 0000-0002-3082-2094

e-mail: Hanna.Koptieva@khpi.edu.ua

Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», м. Харків

ІНТЕГРАЦІЯ ПРИНЦИПІВ ESG У БІЗНЕС-МОДЕЛЬ ПІДПРИЄМСТВ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ: ВПЛИВ НА УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ТА ЕКОНОМІЧНУ БЕЗПЕКУ

Постановка проблеми. Сучасні умови функціонування підприємств роздрібною торгівлі характеризуються зростанням невизначеності, посиленням конкурентного тиску та ускладненням впливу зовнішніх факторів, ризиків і небезпек. Зміни споживчої поведінки, перебої в ланцюгах постачання, підвищення вимог до прозорості діяльності бізнесу, а також посилення регуляторного контролю актуалізують необхідність пошуку інструментів, здатних забезпечити стабільність економічної діяльності підприємств і захищеність їхніх економічних інтересів. У цьому контексті все більшої уваги набуває концепція ESG (Environmental – довкілля, Social – соціальна відповідальність, Governance – управління), яка дедалі активніше інтегрується у стратегії розвитку підприємств. Для підприємств роздрібною торгівлі принципи ESG виходять за межі декларативних ініціатив корпоративної соціальної відповідальності та трансформуються у практичні елементи бізнес-моделі, що впливають на операційні процеси, взаємодію зі стейкхолдерами та управлінські рішення. Разом із тим інтеграція ESG-принципів у бізнес-модель роздрібного підприємства має не лише соціально-екологічний, але й виразний економічний вимір, оскільки безпосередньо пов'язана з управлінням ризиками, зниженням вразливості до зовнішніх викликів і забезпеченням економічної безпеки підприємства. Умови високої чутливості роздрібною торгівлі до репутаційних, логістичних, фінансових і регуляторних ризиків зумовлюють необхідність розгляду ESG як інструменту підвищення стійкості бізнес-моделі та стабільності економічних результатів.

Незважаючи на зростаючу кількість наукових публікацій, присвячених ESG, більшість досліджень зосереджуються на оцінці впливу ESG-факторів на фінансові показники підприємств, інвестиційну привабливість або рівень сталого розвитку. Водночас недостатньо дослідженим залишається питання інтеграції принципів ESG у бізнес-модель підприємства як системний інструмент управління ризиками та зміцнення економічної безпеки, особ-

ливо у сфері роздрібною торгівлі. У наукових працях, як правило, відсутній комплексний підхід до аналізу взаємозв'язку між ESG-ініціативами, трансформацією бізнес-моделі та захищеністю економічних інтересів підприємства. Це призводить до фрагментарного розуміння ролі ESG у системі економічної безпеки та ускладнює практичне застосування відповідних принципів у діяльності роздрібних підприємств.

Таким чином, виникає потреба у теоретичному осмисленні ESG як складової бізнес-моделі роздрібною торгівлі та визначенні механізмів її впливу на ризики й економічну безпеку підприємства. Вирішення зазначеної проблеми дозволить не лише розширити наукові уявлення про функціональну роль ESG, а й сформувати практичні орієнтири для підвищення стабільності та захищеності економічної діяльності підприємств роздрібною торгівлі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасних наукових дослідженнях проблематика інтеграції принципів ESG розглядається як один із ключових напрямів трансформації системи управління підприємством в умовах зростання регуляторних вимог, посилення конкуренції та підвищення чутливості бізнесу до зовнішніх факторів, ризиків і небезпек. Значна частина праць зосереджена на стратегічних, інституційних і методичних аспектах впровадження ESG, однак зв'язок ESG із бізнес-моделлю та економічною безпекою підприємства залишається недостатньо структурованим.

Так, у роботі Полінкевич О. М., Тринчук В. В., Кучеренко В. В. [1] ESG-інтеграція розглядається як складова системи стратегічного менеджменту підприємства. Автори акцентують увагу на можливостях підвищення довгострокової конкурентоспроможності та інвестиційної привабливості, водночас підкреслюючи наявність управлінських і інституційних викликів. Методичні аспекти оцінювання ESG-конкурентоспроможності підприємств висвітлено у статті дослідників Ткаченко А., Левченко Н. і Колесник Е. [2]. Проблеми оцінювання відповідності підприємств ESG-критеріям детально



розкрито в роботах Лагодієнко О., Руденко С., Лагодієнко Н. [3] та Лагодієнко О. В. [4]. Автори формують методичні підходи до ESG-оцінювання на мікрорівні, ідентифікують основні обмеження, пов'язані з інформаційною асиметрією та нестачею стандартизованих показників. Зокрема, Вовченко О. [5] аналізує ESG-стратегію як основу ризик-менеджменту в банківському секторі, що дозволяє знизити нефінансові ризики та підвищити стабільність діяльності. Приказюк Н., Пікус Р., Ломоносова Л. [6] розкривають концепцію розвитку ESG-орієнтованої корпоративної культури у фінансових установах, підкреслюючи значення управлінських і соціальних аспектів ESG. Аналогічні підходи у контексті небанківських фінансових інститутів та розвитку ESG-орієнтованої корпоративної культури висвітлено у працях [6; 7], де автори зосереджуються на впровадженні принципів ESG у діяльність небанківських фінансових інститутів, визначаючи основні тенденції, регуляторні передумови та перспективи ESG-трансформації. Питання інкорпорації ESG-критеріїв у діяльність компаній з позицій інвестиційного скринінгу розглядає Макаренко І. О. [8], акцентуючи увагу на впливі ESG-показників на доступ до капіталу. Інституційні аспекти ESG-трансформації корпоративного управління висвітлено у роботі Ворончак І., Коцко Т., Свінцов О. [9], де автори наголошують на фрагментарності впровадження ESG-практик і відсутності їх системної інтеграції у внутрішні управлінські механізми підприємств.

Зарубіжні дослідження також підтверджують актуальність ESG-інтеграції. Так, Pinedo-López J. та співавтори [10] розглядають поєднання ESG-стратегій з оцінкою життєвого циклу для підприємств харчового сектору, а Ashok K. K. [11] безпосередньо аналізує інтеграцію ESG-даних у роздрібній торгівлі з позицій сталого розвитку та управління ризиками. Зв'язок між ESG та економічною безпекою підприємства частково простежується у дослідженні Карпенка А., Лози С. [12], де ESG-загрози розглядаються як чинник ризиків економічної безпеки підприємств.

Аналіз наукових досліджень [1–14] свідчить, що питання впровадження принципів ESG активно розглядаються в контексті корпоративної культури та регуляторних змін, передусім у фінансовому секторі та з позицій інвестиційної привабливості підприємств [5; 6; 8; 9; 12]. Водночас у наукових працях недостатньо уваги приділено інтеграції ESG-принципів у бізнес-моделі підприємств нефінансових галузей, зокрема роздрібної торгівлі, а також аналізу впливу такої інтеграції на управління ризиками та економічну безпеку підприємства. Недостатньо дослідженими залишаються механізми, через які ESG-трансформація бізнес-моделі сприяє зниженню вразливості підприємств до зовнішніх

факторів, ризиків і небезпек та забезпеченню стабільності їхніх економічних інтересів, що зумовлює доцільність подальших теоретичних узагальнень у цьому напрямі.

Метою статті є теоретичне обґрунтування ролі інтеграції принципів ESG у бізнес-модель підприємств роздрібної торгівлі як інструменту управління ризиками та зміцнення економічної безпеки підприємства, а також визначення основних механізмів впливу ESG-складових на захищеність економічних інтересів і стабільність економічної діяльності.

Виклад основних результатів дослідження.

У сучасних умовах зростання нестабільності зовнішнього середовища, посилення регуляторного тиску та ускладнення ланцюгів створення вартості економічна безпека підприємства набуває системного управлінського значення. У контексті цього дослідження під бізнес-моделлю підприємства роздрібної торгівлі розуміється системна конфігурація ключових елементів – ціннісної пропозиції та логіки здійснення торговельної діяльності, яка визначає спосіб організації закупівель, управління товарними потоками й взаємодії з постачальниками і споживачами та охоплює повний цикл товарообігу від закупівлі до реалізації (включаючи логістичні, сервісні і комерційні етапи). Така конфігурація формує механізм створення, постачання та фіксації цінності й виступає об'єктом системної трансформації через інтеграцію принципів ESG.

Виходячи з авторського трактування економічної безпеки підприємства [13] як стану захищеності його економічних інтересів від внутрішніх і зовнішніх загроз, що забезпечується здатністю до адаптації, стабільного функціонування та розвитку, у подальшому дослідженні увагу зосереджено на аналізі механізмів зниження ризиків через інтеграцію принципів ESG у бізнес-модель підприємств роздрібної торгівлі.

Інтеграція принципів ESG у бізнес-модель підприємства роздрібної торгівлі розглядається як наскрізний управлінський механізм, через який трансформуються управлінські рішення та бізнес-процеси, що безпосередньо впливають на структуру ризиків і рівень захищеності економічних інтересів підприємства. За такого підходу ESG виходить за межі інструменту звітності або репутаційного позиціонування та набуває значення механізму системного впливу на рівень економічної безпеки підприємства через зміну управлінських рішень, процесів і взаємодії зі стейкхолдерами.

Аналіз наукових підходів [1; 3; 8] до ESG дозволяє стверджувати, що сучасне трактування ESG виходить за межі екологічних або соціальних ініціатив та охоплює стратегічні, операційні й ризик-орієнтовані аспекти діяльності підприємства. Інтеграція ESG-принципів передбачає включення еко-

логічних, соціальних і управлінських критеріїв у процеси формування ціннісної пропозиції, побудови ланцюгів постачання, управління персоналом, корпоративного управління та взаємодії з контрагентами. Таким чином, ESG слід розглядати як наскрізний елемент бізнес-моделі, що впливає на структуру ризиків підприємства, ступінь узгодженості економічних інтересів зі стратегічними цілями, а також здатність підприємства адаптуватися до зовнішніх факторів, ризиків і небезпек.

Підприємства роздрібно́ї торгівлі функціонують у середовищі підвищеної чутливості до змін споживчої поведінки, логістичних збоїв, регуляторних вимог та репутаційних ризиків [15]. Їхні бізнес-моделі характеризуються: високою залежністю від постачальників, значною роллю персоналу та сервісної складової, прямою взаємодією з кінцевим споживачем та підвищеною інформаційною прозорістю [13–15]. Саме ці характеристики зумовлюють підвищений потенціал ESG-інтеграції як інструменту управління ризиками та забезпечення економічної безпеки. Зокрема, ESG-підходи дозволяють знизити соціальні, операційні, репутаційні та

управлінські ризики, що безпосередньо впливають на стабільність економічних інтересів підприємства роздрібно́ї торгівлі.

З метою систематизації впливу ESG-складових на бізнес-модель підприємства роздрібно́ї торгівлі та їх ролі у зміцненні економічної безпеки у табл. 1 узагальнено напрями ESG-інтеграції, відповідні управлінські ініціативи, групи ризиків, що знижуються, а також складові економічної безпеки, на які здійснюється вплив. Представлені напрями ESG-інтеграції дозволяють ідентифікувати управління ризиками як ключову сполучну ланку між трансформацією елементів бізнес-моделі та рівнем економічної безпеки підприємства. Впровадження специфічних ESG-ініціатив забезпечує перетворення потенційних загроз у керовані параметри, що створює фундамент для стабілізації економічних інтересів у довгостроковій перспективі. Визначення складових економічної безпеки, на які впливають ESG-складові бізнес-моделі, здійснено з урахуванням процесного підходу до структурування економічної безпеки торговельних підприємств [14].

Таблиця 1. Вплив інтеграції принципів ESG у бізнес-модель підприємств роздрібно́ї торгівлі на ризики та економічну безпеку

Складові ESG	Елемент бізнес-моделі	Механізми реалізації ESG-принципів у бізнес-моделі підприємства	Основні види ризиків, що знижуються	Складові економічної безпеки, на які здійснюється вплив
E (Environmental – Довкілля)	Ціннісна пропозиція, операційні процеси	Оптимізація використання ресурсів у торговельних і логістичних процесах, екологізація ланцюгів постачання та впровадження рішень з підвищення ресурсної й енергетичної ефективності	Ресурсні, логістичні, фінансові	Ресурсна, логістична, ринкова, фінансова
S (Social – Соціальна відповідальність)	Взаємодія зі споживачами та іншими стейкхолдерами, управління персоналом	Формування соціально відповідальних практик у відносинах із персоналом, споживачами, постачальниками та локальними спільнотами, спрямованих на підвищення стабільності трудових відносин, довіри контрагентів і соціальної легітимності бізнесу	Кадрові, ринкові, репутаційні	Кадрова, ринкова, репутаційна
G (Governance – Управління)	Система управління, партнерські відносини	Удосконалення корпоративного управління, системи внутрішнього контролю, прозорості прийняття управлінських рішень і дотримання нормативних вимог	Управлінські, фінансові, комп'ютерні-ризиків, інформаційні	Фінансова, управлінська, інформаційна

Джерело: сформовано автором

Отже, аналіз, представлений у табл. 1, дозволяє стверджувати, що ESG-інтеграція виступає як превентивний інструмент. Зокрема, сфокусованість на Environmental (E)-критеріях зменшує залежність від ресурсних ризиків, а Social (S)-ініціативи прямо знижують ризики, пов'язані з персоналом і репутацією. Зрештою, надійна Governance (G)-складові мінімізує управлінські та регуляторні загрози. Таким чином, відбувається перехід від реактивного до системного, превентивного управління ризиками,

що дозволяє мінімізувати потенційні загрози ще на етапі їх виникнення у бізнес-процесах.

Вбудовування ESG-критеріїв у архітектуру бізнес-моделі підприємства роздрібно́ї торгівлі відбувається шляхом їх інтеграції у ключові блоки, що визначають логіку створення та фіксації цінності:

1. Ціннісна пропозиція (Value Proposition, VP), яка трансформується через включення екологічних та соціальних характеристик товарів і послуг. Підприємство пропонує клієнтам не лише функці-

ональність, але й можливість реалізувати свої ESG-цінності через споживання (наприклад, просування товарів від етичних постачальників).

2. Ключові види діяльності (Key Activities), що трансформуються у напрямі підвищення ресурсної ефективності та екологічної відповідальності торговельних процесів, зокрема через оптимізацію логістики, скорочення втрат товарів, екологізацію упаковки та цифровізацію управління товарними потоками. Це сприяє зниженню ресурсних і фінансових ризиків та підвищенню стійкості економічної діяльності підприємства.

3. Ключові партнерства (Key Partnerships, KPs), що змінюють підхід до управління ланцюгами постачання. Вибір партнерів ґрунтується на їхній відповідності ESG-стандартам (особливо в частині соціальних та управлінських критеріїв), що знижує регуляторні та репутаційні ризики, пов'язані з недобросовісними контрагентами.

Таким чином, інтеграція ESG перетворює бізнес-модель із традиційної структури, орієнтованої на максимізацію прибутку, на стійку, що балансує

економічні, екологічні та соціальні цілі. За таких умов бізнес-модель підприємства виступає ключовим носієм ESG-трансформації, а зниження відповідних груп ризиків у результаті інтеграції екологічної, соціальної та управлінської складових може бути інтерпретоване як фактор підвищення рівня економічної безпеки підприємства роздрібною торгівлі [13].

Узагальнено цей механізм передбачає:

- трансформацію бізнес-моделі шляхом включення ESG-критеріїв;
- зниження рівня ключових економічних, соціальних та управлінських ризиків;
- підвищення узгодженості економічних інтересів із цілями розвитку;
- зміцнення економічної безпеки підприємства торгівлі.

Запропонована схема відображає механізм впливу інтеграції принципів ESG у бізнес-модель підприємства роздрібною торгівлі на рівень його економічної безпеки, що наочно наведено на рисунку.

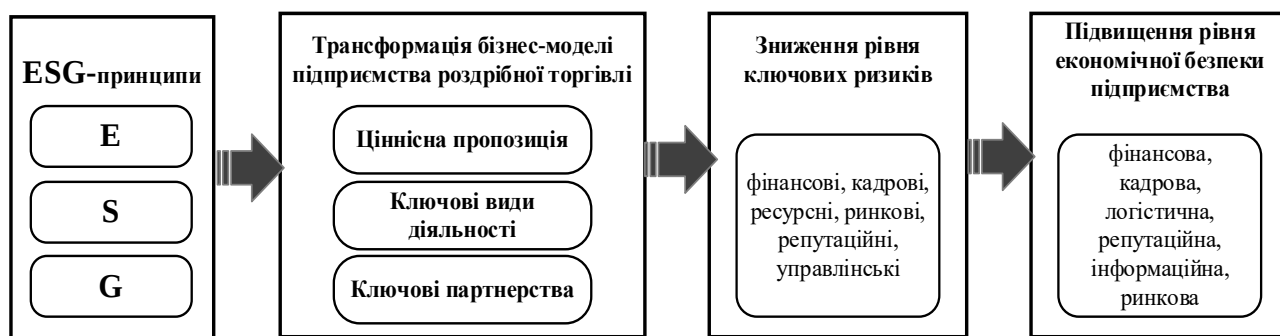


Рисунок. Логіка впливу інтеграції принципів ESG у бізнес-модель підприємств роздрібною торгівлі на підвищення їхньої економічної безпеки

Джерело: сформовано автором

Включення екологічних (E), соціальних (S) та управлінських (G) складових у ключові елементи бізнес-моделі зумовлює трансформацію управлінських рішень і процесів, що сприяє зниженню рівня ризиків, релевантних торговельним підприємствам. У результаті забезпечується підвищення захищеності економічних інтересів підприємства, їх узгодженість із наявним потенціалом і стратегічними цілями розвитку. При цьому, головним результатом трансформації бізнес-моделі на засадах ESG є якісна зміна структури ризиків підприємства роздрібною торгівлі. Завдяки інтеграції екологічних, соціальних та управлінських критеріїв відбувається мінімізація найбільш критичних для галузі репутаційних та операційних вразливостей, що безпосередньо конвертується у підвищення загального рівня захищеності та стійкості суб'єкта господарювання.

Висновки. У статті обґрунтовано доцільність розгляду інтеграції принципів ESG у бізнес-модель

підприємств роздрібною торгівлі як одного з сучасних інструментів управління ризиками та зміцнення економічної безпеки підприємства. Доведено, що в умовах зростання регуляторного тиску, ресурсних обмежень і підвищеної уваги стейкхолдерів до відповідальності бізнесу, ESG-підхід виходить за межі декларативної практики та набуває системного управлінського значення. Уточнено зміст бізнес-моделі підприємства роздрібною торгівлі як системної конфігурації ціннісної пропозиції та логіки здійснення торговельної діяльності, що охоплює повний цикл товарообігу від закупівлі до реалізації та виступає об'єктом цілеспрямованої трансформації під впливом ESG-принципів. Визначено, що інтеграція екологічної (E), соціальної (S) та управлінської (G) складових ESG у бізнес-модель роздрібною підприємства формує комплексний вплив на ключові групи ризиків, зокрема ресурсні, фінансові, кадрові, ринкові, репутаційні та управлінські, що

опосередковано сприяє зміцненню економічної безпеки підприємства через підвищення захищеності його економічних інтересів і зниження вразливості до негативних зовнішніх факторів. На основі отриманих результатів сформовано узагальнену логіку впливу ESG-принципів на економічну безпеку підприємств роздрібної торгівлі, яка формалізує взаємозв'язок між елементами бізнес-моделі, групами ризиків та відповідними складовими економічної безпеки в умовах трансформації бізнес-моделі на

засадах сталого розвитку. Практичне значення отриманих результатів полягає в можливості використання запропонованих підходів підприємствами роздрібної торгівлі для формування ESG-орієнтованих управлінських рішень, спрямованих на зниження ризиків та підвищення стійкості економічної діяльності. Подальші дослідження можуть бути спрямовані на емпіричну перевірку взаємозв'язку між рівнем інтеграції ESG у бізнес-модель та показниками економічної безпеки підприємств роздрібної торгівлі.

ЛІТЕРАТУРА

1. Полінкевич О. М., Тринчук В. В., Кучеренко В. В. Інтеграція принципів ESG у систему стратегічного менеджменту підприємств: виклики та можливості. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 14. С. 93-98. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.14.93>
2. Ткаченко А., Левченко Н., Колесник Е. Метрика оцінювання ESG-конкурентоспроможності підприємств. *Економічний аналіз*. 2023. Т. 33, № 3. С. 365-374. <https://doi.org/10.35774/econa2023.03.365>
3. Лагодієнко О., Руденко С., Лагодієнко Н. Оцінка відповідності підприємств критеріям ESG: основні виклики. *Економіка та суспільство*. 2024. № 66. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-26>
4. Лагодієнко О. В. Методика оцінки відповідності підприємств ESG-критеріям на мікрорівні. *Проблеми економіки*. 2024. № 3. С. 178-187. <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2024-3-178-187>
5. Вовченко О. ESG-стратегія як основа управління ризиками сталого розвитку в банках. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-85>
6. Приказюк Н., Пікус Р., Ломоносова Л. Концепція розвитку ESG-орієнтованої корпоративної культури у фінансових установах України. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2024. № 2 (225). С. 61-68. <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2024/225-2/6>
7. Приказюк Н. Впровадження принципів ESG небанківськими фінансовими інститутами: тенденції та перспективи. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-39>
8. Макаренко І. О. Інкorporація ESG-критеріїв у діяльність компаній у контексті їх інвестиційного скринінгу. *Економіка, управління та адміністрування*. 2023. № 2 (104). С. 86-93. [https://doi.org/10.26642/ema-2023-2\(104\)-86-93](https://doi.org/10.26642/ema-2023-2(104)-86-93)
9. Ворончак І., Коцко Т., Свінцов О. Вітчизняний вимір ESG-трансформації корпоративного управління: проблеми і перспективи. *Підприємництво та інновації*. 2025. № 34. С. 112-118. <https://doi.org/10.32782/2415-3583/34.17>
10. Pinedo-López J., Baena-Navarro R., Carriazo-Regino Y., Urrea-Ortiz A., Reyes-Guevara D. Sustainability strategies: A proposal for food sector SMEs, based on the integration of lifecycle assessment and ESG strategies. *Journal of Infrastructure, Policy and Development*. 2024. Vol. 8, Iss. 12. Art. 8934 <https://doi.org/10.24294/jipd.v8i12.8934>
11. Ashok K. K. Integration of ESG Data in the Retail Sector (Essential for Sustainable business and Risk Management). *International Journal of Scientific Research in Engineering and Management*. 2024. Vol. 08, No. 12. P. 1-11. <https://doi.org/10.55041/IJSREM39956>
12. Карпенко А., Лоза С. ESG-загрози економічній безпеці підприємств металургії. *Економічний аналіз*. 2025. Т. 35, № 1. С. 419-427. <https://doi.org/10.35774/econa2025.01.419>
13. Коптева Г. М. Дефініція поняття «економічна безпека підприємства»: основні підходи та особливості. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. № 6 (23). <https://doi.org/10.32782/easterneurope.23-44>
14. Коптева Г. Корпоративна соціальна відповідальність як інститут розвитку бізнесу. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»*. Серія: економічні науки. 2023. № 6. С. 34-37. <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2023.6.34>
15. World Economic Forum. The Global Risks Report 2024. 19th Ed. URL: https://www3.weforum.org/docs/WEF_The_Global_Risks_Report_2024.pdf

Надійшла до редакції 16.12.2025

Прийнята до друку 21.01.2026

Опублікована 20.03.2026

REFERENCES

1. Polinkevych, O. M., Trynchuk, V. V., & Kucherenko, V. V. (2025). Integration of ESG principles into the strategic management system of enterprises: Challenges and opportunities. *Investytstii: praktyka ta dosvid*, 14, 93–98. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.14.93> [in Ukrainian].
2. Tkachenko, A., Levchenko, N., & Kolesnyk, E. (2023). Metrics for assessing ESG competitiveness of enterprises. *Ekonomichnyi analiz*, 33(3), 365–374. <https://doi.org/10.35774/econa2023.03.365> [in Ukrainian].
3. Lahodiienko, O., Rudenko, S., & Lahodiienko, N. (2024). Assessment of enterprises' compliance with ESG criteria: Key challenges. *Ekonomika ta suspilstvo*, 66. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-26> [in Ukrainian].
4. Lahodiienko, O. V. (2024). Methodology for assessing enterprises' compliance with ESG criteria at the micro level. *Problemy ekonomiky*, 3, 178–187. <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2024-3-178-187> [in Ukrainian].
5. Vovchenko, O. (2023). ESG-strategy as a basis for sustainability risk management in banks. *Ekonomika ta suspilstvo*, 50. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-85> [in Ukrainian].

6. Prykazjuk, N., Pikus, R., & Lomonosova, L. (2024). The concept of developing an ESG-oriented corporate culture in financial institutions of Ukraine. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka. Ekonomika*, 2(225), 61–68. <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2024/225-2/6> [in Ukrainian].
7. Prykazjuk, N. (2024). Implementation of ESG principles by non-bank financial institutions: Trends and prospects. *Ekonomika ta suspilstvo*, 61. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-39> [in Ukrainian].
8. Makarenko, I. O. (2023). Incorporation of ESG criteria into company activities in the context of investment screening. *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia*, 2(104), 86–93. [https://doi.org/10.26642/ema-2023-2\(104\)-86-93](https://doi.org/10.26642/ema-2023-2(104)-86-93) [in Ukrainian].
9. Voronchak, I., Kotsko, T., & Svintsov, O. (2025). Domestic dimension of ESG transformation of corporate governance: Problems and prospects]. *Pidpryemnytstvo ta innovatsii*, 34, 112–118. <https://doi.org/10.32782/2415-3583/34.17> [in Ukrainian].
10. Pinedo-López, J., Baena-Navarro, R., Carriazo-Regino, Y., Urrea-Ortiz, A., & Reyes-Guevara, D. (2024). Sustainability strategies: A proposal for food sector SMEs, based on the integration of lifecycle assessment and ESG strategies. *Journal of Infrastructure, Policy and Development*, 8(12), 8934. <https://doi.org/10.24294/jipd.v8i12.8934>
11. Ashok, K. K. (2024). Integration of ESG Data in the Retail Sector (Essential for Sustainable business and Risk Management. *International Journal of Scientific Research in Engineering and Management*, 8(12), 1-11. <https://doi.org/10.55041/IJSREM39956>
12. Karpenko, A., & Loza, S. (2025). ESG-zahrozy ekonomichnii bezpetsi pidpryemstv metalurhii [ESG threats to the economic security of metallurgical enterprises. *Ekonomichnyi analiz*, 35(1), 419–427. <https://doi.org/10.35774/econa2025.01.419> [in Ukrainian].
13. Koptieva, H. M. (2019). Definition of the concept of enterprise economic security: Main approaches and features. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia*, 6(23). <https://doi.org/10.32782/easterneurope.23-44> [in Ukrainian].
14. Koptieva, H. (2023). Corporate social responsibility as an institution of business development. *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu «Kharkivskiy politekhnichnyi instytut». Seriya: ekonomichni nauky*, 6, 34–37. <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2023.6.34> [in Ukrainian].
15. World Economic Forum. (2024). The Global Risks Report 2024. 19th Ed. https://www3.weforum.org/docs/WEF_The_Global_Risks_Report_2024.pdf

Received: 16.12.2025

Accepted: 21.01.2025

Published: 20.03.2026

Коптєва Г. М. Інтеграція принципів ESG у бізнес-модель підприємств роздрібної торгівлі: вплив на управління ризиками та економічну безпеку

У статті досліджено роль інтеграції принципів ESG у бізнес-модель підприємств роздрібної торгівлі як сучасного інструменту управління ризиками та зміцнення економічної безпеки підприємства. Обґрунтовано механізм опосередкованого впливу ESG-інтеграції на її рівень через трансформацію управлінських рішень, бізнес-процесів і взаємодії зі стейкхолдерами. Запропоновано узагальнену логіку впливу інтеграції принципів ESG у бізнес-модель підприємств роздрібної торгівлі, яка формалізує взаємозв'язок між елементами бізнес-моделі, групами ризиків і відповідними складовими економічної безпеки.

Ключові слова: ESG-принципи, бізнес-модель роздрібної торгівлі, управління ризиками, економічна безпека підприємства, стійкість бізнес-моделі, сталий розвиток.

Koptieva H. Integration of ESG principles into the business model of retail enterprises: implications for risk management and economic security

The article examines the role of integrating Environmental, Social, and Governance (ESG) principles into the business model of retail enterprises as a contemporary tool for risk management and strengthening enterprise economic security. The content of the retail enterprise business model is specified as a systemic configuration of the value proposition and the logic of commercial activity, encompassing the full commodity circulation cycle from procurement to final sale and acting as an object of purposeful transformation under the influence of ESG principles. The expediency of considering ESG not as a separate direction of corporate policy, but as a cross-cutting element of the business model that affects the risk structure and the level of protection of the enterprise's economic interests, is substantiated. The mechanism of the indirect impact of ESG integration on the level of economic security is justified through the transformation of managerial decisions, business processes, and stakeholder interactions. It is demonstrated that the environmental component of ESG contributes to the reduction of resource-related, logistics, and financial risks, the social component reduces human resource, market, and reputational risks, while the governance component mitigates managerial, financial, and compliance-related risks. This ensures a qualitative transformation of the risk structure of retail enterprises and contributes to the enhancement of their economic security. A generalized logic of the impact of ESG integration into the business model of retail enterprises is proposed, which formalizes the interrelationship between business model elements, groups of risks, and the corresponding components of economic security. The practical significance of the obtained results lies in the possibility of applying the proposed approaches to the development of ESG-oriented managerial decisions aimed at risk reduction and increasing the resilience of the economic activity of retail enterprises.

Keywords: ESG principles, retail business model, risk management, enterprise economic security, business model resilience, sustainable development.

Іван Володимирович Смаглюк,*здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,*

ORCID 0009-0004-7574-0908

e-mail: greensm@ukr.net

ПЗВО «Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова», м. Черкаси

КРИТЕРІЇ, ПОКАЗНИКИ ТА ІНДИКАТОРИ ОЦІНЮВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНИХ СТРУКТУР БІЗНЕСУ

Вступ. У сучасних умовах посилення конкуренції, глобалізації ринків і зростання складності бізнес-організацій питання оцінювання організаційно-економічного розвитку корпоративних структур набуває особливої актуальності. Корпоративні утворення – холдинги, фінансово-промислові групи, бізнес-об'єднання, мережеві та кластерні структури відіграють важливу роль у формуванні економічного потенціалу країни, забезпечують технологічне оновлення, структурні зміни та інноваційний розвиток. Проте високий рівень інтегрованості, багатокомпонентність організаційних зв'язків і різноплановість економічних процесів у межах таких структур зумовлюють складність їх діагностики та управління.

Незважаючи на значні наукові напрацювання щодо оцінювання ефективності корпоративних систем, нині відсутній єдиний підхід до визначення критеріїв, показників та індикаторів, що б комплексно відображали рівень їх організаційно-економічного розвитку. Наявні методики переважно орієнтовані на фінансові результати або окремі аспекти управління, що не дає можливості сформувати повну картину стану та динаміки розвитку корпоративних структур. Це актуалізує потребу у поглибленні теоретичних засад і розробленні універсальної системи оцінювання, здатної враховувати як внутрішні особливості корпоративної інтеграції, так і зовнішні чинники впливу.

Постановка проблеми. Сучасні корпоративні структури є складними соціально-економічними системами, функціонування яких визначається поєднанням організаційних, технологічних, фінансових та управлінських компонентів. Динамічні зміни зовнішнього середовища, зростання рівня конкуренції, цифровізація бізнес-процесів і посилення глобалізаційних впливів зумовлюють необхідність постійного моніторингу рівня організаційно-економічного розвитку таких структур. Водночас традиційні підходи до оцінювання їх ефективності не відображають комплексності процесів, що відбуваються в інтегрованих корпоративних утвореннях, та здебільшого фокусуються на

фінансових результатах чи окремих аспектах діяльності.

Проблема полягає у відсутності цілісної, концептуально обґрунтованої системи критеріїв, показників та індикаторів, яка дозволила б об'єктивно оцінити рівень розвитку корпоративних структур, визначити наявні диспропорції та окреслити напрями подальшого удосконалення організаційно-економічного механізму їх функціонування. Чинні методики часто не враховують специфіку інтеграції, синергійні ефекти, багатовимірність управлінських процесів та нестабільність зовнішніх умов, що ускладнює прийняття ефективних стратегічних рішень.

Актуальність дослідження зумовлена потребою формування сучасного інструментарію оцінювання, який забезпечуватиме комплексне відображення організаційних, економічних, інноваційних, ресурсних і стратегічних характеристик корпоративних структур. Такий інструментарій є необхідним для своєчасного виявлення чинників, що стримують розвиток інтегрованих систем, підвищення рівня корпоративного управління, забезпечення стійкості бізнес-утворень і визначення можливостей їх довгострокового зростання. Створення і впровадження науково обґрунтованої системи критеріїв і показників сприятиме більш ефективному управлінню корпоративними структурами та набуде практичного значення для підприємств, інвесторів та органів державної політики у сфері економічного розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика оцінювання розвитку корпоративних структур широко представлена у працях сучасних вітчизняних і зарубіжних дослідників. У межах теорії корпоративного управління значний внесок зробили роботи, присвячені формуванню механізмів інтеграції, управлінських структур та взаємодії учасників корпоративних відносин. У цих дослідженнях корпоративні системи розглядаються як багаторівневі й складні організаційні утворення, розвиток яких визначається ефективністю процесів координації, контролю та стратегічного управління.



У межах економічної теорії виділяються праці, що аналізують фінансові та ресурсні аспекти функціонування корпоративних об'єднань, наголошуючи на важливості оцінки їх економічної стійкості, прибутковості, інвестиційної привабливості та конкурентоспроможності. Значна увага приділяється методам фінансового аналізу, оцінці ризиків, результативності інтеграційних процесів і синергійних ефектів.

У галузі управління розвитком та стратегічного менеджменту особливий акцент робиться на інноваційності, адаптивності та здатності корпоративних структур реагувати на зміни зовнішнього середовища. Дослідження підкреслюють, що ефективність управління розвитком залежить від здатності організації забезпечувати відповідність між стратегічними цілями, ресурсами та організаційною структурою.

У сфері оцінювання організаційно-економічного розвитку сформувалося кілька методичних підходів: індикативний, системний, структурно-функціональний, процесний та інтегральний. Вони зосереджуються на різних групах показників, однак відсутній єдиний підхід, який би комплексно враховував специфіку корпоративних структур як інтегрованих систем. У більшості наукових праць показники оцінювання розглядаються фрагментарно – окремо фінансові, інноваційні чи організаційні аспекти, що не дозволяє сформувати цілісну картину розвитку.

Таким чином, аналіз літератури свідчить про потребу формування універсальної системи критеріїв, показників та індикаторів, яка забезпечуватиме комплексне, багатовимірне оцінювання організаційно-економічного розвитку корпоративних структур і стане інструментом для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є обґрунтування системи критеріїв, показників та індикаторів, які забезпечують комплексне й об'єктивне оцінювання організаційно-економічного розвитку корпоративних структур, а також формування методичних підходів до інтегральної діагностики їх розвитку.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання: уточнення сутності та особливостей організаційно-економічного розвитку корпоративних структур у сучасних умовах; аналіз наукових підходів до оцінювання ефективності та розвитку корпоративних систем; систематизація критеріїв і показників, що найбільш повно відображають їх організаційні, економічні, ресурсні та інноваційні аспекти функціонування корпоративних структур; виокремлення індикаторів, які можуть бути використані для діагностики змін у розвитку корпоративних утворень; оцінювання можливостей практичного застосування запропонованої системи

індикаторів і визначення її переваги для корпоративного управління.

Наукова новизна дослідження полягає у формуванні структурованої системи оцінювання, яка поєднує кількісні та якісні характеристики розвитку та може бути адаптована до різних типів корпоративних структур. Методичну основу становлять системний і порівняльний аналіз, методи економічної діагностики, індикативне оцінювання та елементи моделювання.

Виклад основного матеріалу дослідження. Організаційно-економічний розвиток корпоративних структур трактується як *цілеспрямований і системний процес удосконалення організаційної побудови, управлінських механізмів, економічних параметрів діяльності та інтеграційних взаємозв'язків у межах корпоративного утворення* (холдингу, бізнес-групи, фінансово-промислової групи, кластеру, мережевої структури тощо). Такий розвиток охоплює зміни у структурі управління, розподілі повноважень, формуванні ресурсного потенціалу, трансформації бізнес-процесів, підвищенні інноваційності та зміцненні конкурентних позицій корпоративної системи.

Його сутність полягає у забезпеченні збалансованого та ефективного функціонування корпоративної структури, здатності адаптуватися до змін зовнішнього середовища, раціонально використовувати ресурси, генерувати синергійний ефект інтеграції та створювати додану вартість для учасників корпоративного об'єднання. Важливою рисою такого розвитку є *поєднання організаційних змін (структурних, управлінських, координаційних) та економічних трансформацій (фінансових, інвестиційних, операційних, інноваційних)*, які у сукупності формують якісно новий рівень функціонування корпоративної системи.

Визначні особливості організаційно-економічного розвитку корпоративних структур у сучасних умовах:

1. *Високий рівень інтегрованості та взаємозалежності учасників.*

Корпоративні структури являють собою складні багаторівневі системи, де економічні та організаційні процеси взаємопов'язані через механізми координації, контролю та спільного використання ресурсів. Розвиток таких систем залежить від узгодженості цілей, ефективності комунікацій та здатності генерувати синергію.

2. *Динамічність і нестабільність зовнішнього середовища.*

Глобалізація, цифровізація, геополітичні та економічні ризики, зміни технологічних укладів вимагають від корпоративних структур високої мобільності та адаптивності. Це зумовлює необхідність постійного перегляду стратегій розвитку та організаційної побудови.

3. Переорієнтація на інноваційний тип розвитку.

Сучасні корпоративні структури зосереджуються на впровадженні цифрових технологій, автоматизації, створенні інноваційних продуктів і вдосконаленні управлінських практик. Інноваційність стає ключовим критерієм розвитку.

4. Зростання ролі корпоративного управління.

Підвищення складності бізнес-процесів потребує удосконалення механізмів стратегічного управління, контролю та мотивації. Ефективність корпоративного управління визначає якість прийняття рішень і рівень економічної стійкості корпоративної структури.

5. Фокус на економічній стійкості та безпеці.

Організаційно-економічний розвиток пов'язаний зі зміцненням фінансової стабільності, диверсифікацією ризиків, формуванням резервів та забезпеченням економічної безпеки у коротко- та довгостроковій перспективі.

6. Орієнтація на стратегічні альянси та партнерства.

У сучасних умовах корпоративні структури активно формують міжорганізаційні союзи, кластери та мережеві об'єднання, що дозволяє їм розширювати ринки, підвищувати інноваційний потенціал та оптимізувати бізнес-процеси.

7. Впровадження системи комплексного оцінювання.

Оскільки розвиток є багатовимірним процесом, компанії застосовують інтегральні та індикативні моделі оцінювання, які враховують фінансові, організаційні, інноваційні, операційні та стратегічні параметри.

Отже, організаційно-економічний розвиток корпоративних структур у сучасних умовах – це комплексний, багатовекторний процес, спрямований на зміцнення конкурентоспроможності, підвищення ефективності управління, створення синергії інтеграційних процесів та забезпечення довгострокової стійкості корпоративного сектору економіки. Його специфіка зумовлюється впливом глобальних тенденцій, цифрової трансформації, інноваційних змін та зростаючої ролі стратегічного менеджменту.

Графічна модель організаційно-економічного розвитку корпоративних структур складається з таких елементів:

1. Вплив зовнішнього середовища. Корпоративні структури розвиваються під впливом глобальних ринкових, технологічних, регуляторних та конкурентних чинників.

2. Вхідні фактори розвитку. Вони формують передумови та мотиви інтеграції: ресурси, стратегія, інституційне середовище, цілі об'єднання.

3. Організаційні компоненти. Відображають зміни у структурі управління, координації та комунікації.

4. Економічні компоненти. Визначають фінансову динаміку, інноваційність, ефективність, синергійні ефекти.

5. Система оцінювання. Включає критерії, показники й індикатори, які дозволяють діагностувати розвиток у комплексі.

6. Результати розвитку. Полягають у зростанні конкурентних переваг, стійкості, інноваційності та стратегічному потенціалі.

Оцінювання ефективності та розвитку корпоративних систем (холдингів, бізнес-груп, кластерів, мережевих структур) є складним багаторівневим завданням, оскільки такі утворення характеризуються інтегрованою організаційною будовою, різноманітністю економічних процесів та високим рівнем взаємозалежності учасників. У науковій літературі сформувалося кілька підходів, що відрізняються об'єктом аналізу, системою показників та методичним інструментарієм.

1. Фінансово-економічний підхід.

Сутність: оцінювання розвитку корпоративних систем на основі фінансових результатів та економічних показників діяльності.

Основні інструменти: рентабельність активів, капіталу, продажу; ліквідність, платоспроможність, фінансова стійкість; вартісні показники (EVA, MVA, CVA); аналіз грошових потоків; оцінка ризиків та інвестиційної привабливості.

Переваги: об'єктивність і кількісна вимірність результатів; можливість порівняння між компаніями та галузями.

Недоліки: фокус на короткострокових результатах; ігнорування організаційних, стратегічних та інноваційних аспектів; не враховує синергії інтеграційних процесів.

Представники: А. Дамодаран, Ф. Котлер, О. Терешенко, Т. Васильців.

2. Вартісно-орієнтований та інвестиційний підхід (Value-based management).

Сутність: оцінювання розвитку корпоративної системи через створення доданої вартості та зростання ринкової капіталізації.

Ключові категорії: EVA (economic value added); WACC; вартість бізнес-портфеля; синергія злиттів і поглинань.

Переваги: враховує стратегічні результати; підходить для великих інтегрованих підприємств.

Недоліки: чутливість до зовнішніх ринкових умов; потребує високої якості даних.

Представники: Р. Брілі, С. Майєрс, В. Гесць, О. Кузьмін.

3. Організаційно-структурний підхід.

Сутність: оцінювання розвитку корпоративних структур через аналіз: організаційної побудови; системи координації та контролю; корпоративної

культури; розподілу повноважень та інтеграційних зв'язків.

Методичні інструменти: аналіз організаційних структур; оцінка рівня централізації/децентралізації; оцінка ефективності корпоративного управління.

Переваги: враховує складність та багаторівневність корпоративних утворень.

Недоліки: має переважно якісний характер; складно інтегрувати в універсальну систему оцінювання.

Представники: Г. Мінцберг, Р. Чандлер, А. Воронкова, Н. Гавкалова.

4. Системний та інтегральний підхід.

Сутність: Корпоративна система розглядається як цілісний організм, у якому організаційні та економічні процеси взаємопов'язані.

Методики: багатовимірний аналіз; моделювання взаємозв'язків; інтегральні індекси розвитку; методи еталонного (benchmarking) порівняння.

Переваги: комплексність; можливість побудови інтегрального індикатора розвитку.

Недоліки: складність у зборі даних; потреба у висококваліфікованих експертах.

Представники: П. Друкер, О. Мельник, Л. Федулова.

5. Індикативний підхід.

Сутність: оцінювання розвитку здійснюється за системою індикаторів, що охоплюють різні сфери діяльності: організаційну, економічну, інноваційну, соціальну, екологічну.

Інструменти: порогові значення індикаторів; нормативні оцінки; індикативні профілі корпоративної системи; графічні карти розвитку.

Переваги: висока гнучкість та адаптивність; можливість використання для діагностики та моніторингу.

Недоліки: потребує ретельного підбору індикаторів; можливий суб'єктивізм.

Представники: О. Ареф'єва, З. Варналій, О. Гуцалюк, Я. Федоренко.

6. Інноваційно-адаптаційний підхід.

Сутність: оцінювання розвитку з урахуванням здатності корпоративної системи: впроваджувати інновації; адаптуватися до зовнішніх змін; забезпечувати цифрову трансформацію.

Показники: інноваційна активність; технологічна модернізація; рівень цифрової інтеграції бізнес-процесів; динаміка інтелектуального капіталу.

Переваги: актуальність для умов цифрової економіки; відображає стратегічний розвиток.

Недоліки: інноваційні показники часто важко формалізувати; залежність від галузевої специфіки.

Представники: Ю. Бажал, В. Вишневський, Л. Федулова.

7. Balanced Scorecard (BSC) та стратегічний підхід.

Сутність: оцінювання ефективності корпоративних структур через систему збалансованих

показників: фінансова площина; клієнтська площина; внутрішні бізнес-процеси; навчання та розвиток.

Переваги: комплексне охоплення стратегічних пріоритетів; орієнтація на довгостроковий розвиток.

Недоліки: потребує значних зусиль щодо впровадження; складність адаптації до багаторівневних корпоративних об'єднань.

Представники: R. Kaplan, D. Norton, О. Кузьмін, О. Мельник.

Аналіз наукових підходів показує, що немає єдиного універсального підходу, який би повністю враховував складність корпоративних структур. Кожний підхід охоплює певний аспект: фінансовий – результативність, організаційний – структурні зміни, системний – комплексну взаємодію, індикативний – багатовимірність оцінювання, стратегічний – довгострокову перспективу, інноваційний – адаптивність і модернізацію.

У сучасних умовах найбільш ефективним вважається комбінований (гібридний) підхід, який поєднує кількісні та якісні індикатори, враховує організаційну складність і економічну динаміку, а також дозволяє сформулювати інтегральний показник організаційно-економічного розвитку корпоративної системи.

Нижче представлені систематизовані групи критеріїв і показників, які найбільш повно відображають організаційні, економічні, ресурсні та інноваційні аспекти функціонування корпоративних структур.

Оцінювання організаційно-економічного розвитку корпоративних структур потребує комплексного підходу, який враховує різноманітні сфери їх функціонування. На основі аналізу наукових джерел і практики корпоративного управління виділено чотири ключові групи критеріїв та відповідних показників: організаційні, економічні, ресурсні та інноваційні.

1. Організаційні критерії та показники. Ця група відображає якість управління, рівень координації структурних елементів та ступінь інтегрованості компаній у корпоративну систему.

Критерії: ефективність корпоративного управління; гнучкість та адаптивність організаційної структури; якість комунікацій та управлінських взаємозв'язків; рівень централізації та децентралізації управлінських функцій; узгодженість стратегічних рішень між учасниками корпоративної структури.

Показники: коефіцієнт керованості (span of control); рівень формалізації процесів управління; кількість рівнів управлінської ієрархії; показники корпоративної прозорості та інформаційної відкритості; індекс інтегрованості/координації (частота спільних проєктів, узгодженість бюджетів, KPI-груп).

2. Економічні критерії та показники. Показують фінансові результати, операційну ефектив-

ність та здатність корпоративної системи забезпечувати стійке зростання.

Критерії: результативність діяльності; економічна стійкість; ефективність бізнес-процесів; прибутковість та рентабельність; формування синергійного ефекту від інтеграції.

Показники: рентабельність активів (ROA), капіталу (ROE), продажу (ROS); рівень операційних витрат та витрат на управління; темпи зростання доходів та прибутку; коефіцієнти ліквідності, фінансової стійкості, платоспроможності; синергійний ефект (додаткова прибутковість після інтеграції, ефект масштабу, економія витрат); індикатори ринкової вартості (EVA, MVA, Tobin's Q).

3. Ресурсні критерії та показники. Оцінюють можливості корпоративної структури щодо використання та розвитку її ресурсного потенціалу.

Критерії: забезпеченість трудовими, матеріальними, фінансовими та інформаційними ресурсами; ефективність використання ресурсного потенціалу; стійкість корпоративних ланцюгів постачання; рівень кадрового розвитку та професійної компетентності персоналу.

Показники: фондівдача, матеріалівдача, оборотність оборотних активів; кадрові індикатори (плинність кадрів, інвестиції в персонал, рівень кваліфікації); ефективність логістичних процесів (час обороту запасів, надійність постачань); показники ресурсної синергії (спільне використання інфраструктури, централізовані закупівлі); індекс корпоративної ресурсної стійкості.

4. Інноваційні критерії та показники. Оцінюють здатність корпоративної структури забезпечувати технологічний розвиток, впроваджувати інновації та адаптуватися до змін.

Критерії: інноваційний потенціал; рівень технологічної модернізації; цифрова трансформація бізнес-процесів; інтелектуальний капітал та здатність до навчання; швидкість реагування на зміни ринку.

Показники: частка інвестицій в інновації у загальних витратах; кількість упроваджених інноваційних проєктів; рівень автоматизації та цифровізації процесів (Digital Maturity Index); індекс інтелектуального капіталу (HCI, Human Capital Index); середній час виходу нового продукту на ринок; патентна активність корпоративної структури.

Систематизація критеріїв і показників демонструє, що *всебічне оцінювання корпоративних структур можливе лише за умови комплексного поєднання організаційних, економічних, ресурсних та інноваційних індикаторів*. Такий підхід дозволяє відстежувати динаміку розвитку, визначати проблемні зони та обґрунтовувати управлінські рішення на стратегічному рівні.

Таблиця 1. Систематизація груп критеріїв і показників розвитку корпоративних структур бізнесу

Група критеріїв	Основні критерії	Типові показники
Організаційні	управління, структура, координація, стратегічна узгодженість	рівень формалізації, центр/децентр, прозорість, інтегрованість
Економічні	результативність, стійкість, ефективність, синергія	ROA, ROE, ліквідність, зростання доходів, EVA
Ресурсні	забезпеченість, ефективність використання ресурсів, компетентність	фондовіддача, оборотність, кадрові індикатори, логістичні індекси
Інноваційні	інноваційність, цифровізація, адаптивність, інтелектуальний капітал	частка інноваційних витрат, автоматизація, патенти, Digital Index

Джерело: авторська розробка

Виокремлені та систематизовані індикатори, які можна використовувати для діагностики змін у розвитку корпоративних утворень, індикатори згруповано за пріоритетними площинами розвитку: організаційною, економічною, ресурсною, інноваційною та стратегічною.

Індикатори для діагностики змін у розвитку корпоративних утворень:

1. Організаційні індикатори (відображають зміни у структурі, процесах управління та рівні інтегрованості корпоративної системи):

- Індекс організаційної гнучкості (зміни у кількості рівнів управління, швидкість прийняття рішень).

- Коефіцієнт централізації/децентралізації управління.

- Індекс інтегрованості підрозділів (частота спільних проєктів, ступінь координації).

- Рівень формалізації управлінських процесів.

- Індекс корпоративної прозорості та інформаційної відкритості.

- Індекс якості корпоративного управління (CGI – Corporate Governance Index).

- Індекс внутрішніх комунікацій (швидкість обміну інформацією, кількість збоїв у комунікаціях).

2. Економічні індикатори (дають змогу діагностувати фінансові тенденції, ефективність операцій та результативність інтеграційних процесів):

- Темп зміни доходів, прибутку, EBITDA.

- Індекси рентабельності: ROA, ROE, ROS.

- Коефіцієнти ліквідності, платоспроможності, фінансової стійкості.

- Оборотність активів, оборотних коштів, дебіторської та кредиторської заборгованості.

- Індекс операційної ефективності (OPEX/Sales).

- Синергійний ефект від інтеграції (скорочення витрат, збільшення прибутку після злиття/об'єднання).

- Індекс ринкової вартості (Tobin's Q, EVA, MVA).

3. Ресурсні індикатори (відображають динаміку забезпеченості корпоративної структури ресурсами та ефективність їх використання):

- Фондовіддача та матеріаловіддача.
- Індекс ефективності логістики (час циклу поставання, надійність постачальників).
- Індекс кадрової стійкості (плинність кадрів, рівень утримання ключових спеціалістів).
- Індекс кваліфікаційного розвитку персоналу (кількість навчань, сертифікацій).
- Індекс ресурсної синергії (спільне використання інфраструктури, централізовані закупівлі).
- Індекс ресурсної безпеки (захищеність ключових ресурсів від зовнішніх загроз).

4. Інноваційні індикатори (показують здатність корпоративної структури розвиватися через інновації, технологічні зміни та цифровізацію):

- Частка інноваційних витрат у загальних витратах підприємства.
- Кількість упроваджених інноваційних проєктів за період.
- Індекс технологічної модернізації (частка нового обладнання, технологічні стандарти).
- Індекс цифрової зрілості (Digital Maturity Index).
- Індекс інтелектуального капіталу (HCI, VKI).
- Патентна активність (патенти, заявки, ліцензійні угоди).
- Час виходу нового продукту на ринок (Time-to-Market).

5. Стратегічні індикатори (дають змогу оцінити відповідність розвитку корпоративної системи її довгостроковій стратегії):

- Стратегічний індекс відповідності (Alignment Index) – узгодженість операційної діяльності зі стратегічними цілями.
- Індекс адаптивності до зовнішнього середовища (швидкість реакції на зміни ринку).
- Індекс конкурентоспроможності (позиція на ринку, частка ринку, індекс лояльності клієнтів).
- Індекс стратегічного потенціалу (наявність резервів, інвестиційний потенціал, здатність до масштабування).
- Balanced Scorecard Indicators: фінансові, клієнтські, процесні та інноваційні індикатори за Kaplan & Norton.

Отже, індикатори відображають:
 організаційні зміни → покращення управління;
 економічні зміни → зростання ефективності;
 ресурсні зміни → формування стійкого потенціалу;
 інноваційні зміни → модернізація і цифровізація;
 стратегічні зміни → довгострокова стійкість.

Таким чином, для діагностики розвитку корпоративних утворень доцільно застосовувати *багатовимірну систему індикаторів*, яка дає змогу виявити як сильні сторони, так і проблемні зони корпоративної структури та визначити траєкторію її подальшого розвитку.

Оцінка можливостей практичного застосування системи індикаторів розвитку корпоративних структур. Запропонована система індикаторів, що охоплює організаційні, економічні, ресурсні, інноваційні та стратегічні параметри, має значний потенціал для практичного використання у корпоративних структурах різного типу – холдингах, бізнес-групах, фінансово-промислових групах, кластерних та мережових об'єднаннях.

1. Діагностика поточного стану та динаміки розвитку.

Індикатори дозволяють отримати комплексну картину розвитку корпоративної структури, оцінити її сильні та слабкі сторони, визначити диспропорції у функціонуванні організаційних, фінансових та інноваційних підсистем.

Це дає змогу проводити: *регулярний моніторинг* та порівняння динаміки розвитку; *бенчмаркінг* з іншими підприємствами або групами; *оцінку ефективності управлінських рішень* у різні періоди.

2. Підтримка стратегічного планування.

Система індикаторів може бути інтегрована у процес стратегічного менеджменту як інструмент: формування стратегічних цілей і KPI; оцінювання рівня досягнення стратегічних пріоритетів; визначення напрямів подальших інвестицій і розвитку; оптимізації корпоративної структури та розподілу ресурсів.

Завдяки багатовимірності індикаторів корпоративна структура отримує можливість *планувати розвиток на основі доказової інформації*, а не інтуїтивних рішень.

3. Підвищення ефективності корпоративного управління.

Система індикаторів забезпечує прозорість і об'єктивність процесу прийняття рішень. На її основі керівництво може: оцінювати роботу окремих підрозділів і дочірніх компаній; формувати *систему мотивації менеджерів*, прив'язуючи їх до реальних результатів; оптимізувати управлінські процеси та структуру управління; підвищувати якість координації між учасниками корпоративної мережі.

4. Прогнозування та попередження ризиків.

Багатокомпонентність системи дозволяє: прогнотувати можливі ризики (фінансові, організаційні, ресурсні); виявляти критичні точки (збої в комунікаціях, дефіцит ресурсів, низьку інноваційну активність); визначати стабільність корпоративної системи та її здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Особливо важливими є інноваційні та стратегічні індикатори, оскільки вони вказують на довгостроковий розвиток, а не лише на поточну ефективність.

5. Використання для інтегрального оцінювання.

На основі системи індикаторів можна розробити: інтегральний індекс організаційно-економічного розвитку; профілі розвитку корпоративних об'єднань; матриці оцінювання ефективності.

Це дає змогу порівнювати корпоративні структури різних типів та масштабів, оцінювати їх конкурентоспроможність та потенціал зростання.

Переваги запропонованої системи індикаторів для корпоративного управління:

1. Комплексність.

Індикатори охоплюють усі ключові сфери діяльності корпоративної структури – від управління до інновацій, що дозволяє забезпечити **цілісний погляд** на розвиток.

2. Об'єктивність і структурованість оцінювання.

Завдяки чітко визначеним критеріям і показникам процес оцінювання стає прозорим, вимірюваним і методично обґрунтованим.

3. Адаптивність та гнучкість.

Система може бути адаптована під: різні галузі, масштаби корпорації, рівень інтегрованості (кластер, холдинг, ФПГ). Це робить її універсальною для практичного застосування.

4. Орієнтація на стратегічний розвиток.

Індикатори враховують не лише поточні результати, а й **довгострокові тенденції розвитку**, що підсилює стратегічну спрямованість корпоративного управління.

5. Підтримка управлінських рішень.

Система дозволяє: підвищувати обґрунтованість рішень; мінімізувати суб'єктивність; покращувати координацію між підрозділами; оцінювати ефективність управлінських реформ і програм розвитку.

6. Можливість кількісної та якісної оцінки.

Поєднання кількісних індикаторів (фінансових, інноваційних, ресурсних) та якісних (організаційних, стратегічних) створює *багатовимірний інструмент*, що підвищує точність діагностики розвитку.

Запропонована система індикаторів може бути ефективно застосована в корпоративних структурах для: моніторингу розвитку, управління змінами, стратегічного планування, оцінювання конкурентних позицій, покращення корпоративного управління.

Її використання сприяє підвищенню стійкості корпоративних утворень, зростанню їх ефективності та формуванню науково обґрунтованої траєкторії розвитку.

Висновки. У проведеному дослідженні обґрунтовано теоретико-методичні засади формування системи критеріїв, показників та індикаторів оцінювання організаційно-економічного розвитку корпоративних структур. Проаналізовано існуючі наукові підходи до оцінювання ефективності корпоративних систем, що дало змогу виявити їхні переваги та обмеження. Встановлено, що фрагментарність і домінування фінансово-економічних параметрів у традиційних моделях оцінювання не забезпечують комплексного уявлення про динаміку розвитку інтегрованих корпоративних утворень.

Систематизовано групи критеріїв та відповідних показників, які найбільш повно відображають організаційні, економічні, ресурсні та інноваційні аспекти функціонування корпоративних систем. Виокремлено індикатори, що дають змогу здійснювати діагностику змін у розвитку корпоративних структур у коротко- та довгостроковій перспективі. Запропонована система характеризується комплексністю, структурованістю та здатністю адаптуватися до різних типів корпоративних утворень.

Оцінено можливості практичного застосування цієї системи у корпоративному управлінні. Показано, що її використання сприяє підвищенню об'єктивності управлінських рішень, забезпечує можливість своєчасного виявлення проблемних зон, підтримує стратегічне планування та формування інтегральних оцінок розвитку, а також підсилює здатність корпоративних структур адаптуватися до викликів зовнішнього середовища.

Отже, розроблена система критеріїв, показників та індикаторів є ефективним інструментом оцінювання та управління розвитком корпоративних структур. Вона дозволяє забезпечити комплексну діагностику, визначити траєкторії подальшого вдосконалення та підвищити якість корпоративного управління.

Перспективи подальших досліджень. Перспективи подальших досліджень у сфері оцінювання організаційно-економічного розвитку корпоративних структур пов'язані з розширенням теоретико-методологічних підходів і поглибленням практичних інструментів діагностики корпоративних утворень.

Подальші наукові пошуки доцільно спрямувати на такі напрями:

Розроблення інтегрального індексу розвитку корпоративних структур, що поєднуватиме організаційні, економічні, ресурсні та інноваційні індикатори й дозволить здійснювати порівняльну оцінку різних типів корпоративних об'єднань.

Удосконалення математико-економічних моделей, здатних відображати взаємозв'язки між підсистемами корпоративної структури, а також моде-

лювати сценарії розвитку під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників.

Апробація запропонованої системи індикаторів на реальних корпоративних кейсах з метою перевірки її практичної дієвості, адаптації до галузевої специфіки та формування рекомендацій для управлінської практики.

Дослідження впливу цифрової трансформації та інноваційних технологій на організаційно-економічний розвиток корпоративних структур, що дозволить уточнити систему індикаторів у контексті сучасних технологічних трендів.

Розвиток інструментів стратегічного моніторингу та раннього попередження ризиків, які допоможуть корпоративним структурам підвищу-

вати адаптивність та стійкість у змінних ринкових умовах.

Визначення галузевих і регіональних особливостей розвитку корпоративних систем, що сприятиме формуванню спеціалізованих моделей оцінювання для конкретних секторів економіки.

Дослідження впливу ESG-факторів (екологічних, соціальних та управлінських) на траєкторію розвитку корпоративних структур та інтеграція цих індикаторів у загальну систему оцінювання.

Усі зазначені напрями відкривають можливість створення більш гнучкого, адаптивного та науково обґрунтованого інструментарію оцінювання, що забезпечить підвищення ефективності корпоративного управління та сприятиме сталому розвитку корпоративного сектору.

ЛІТЕРАТУРА

- Бондар Ю. А., Легінкова Н. І. Економіко-правові механізми регулювання зовнішньоекономічної діяльності підприємств сфери послуг. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2022. № 3 (80). С. 27-40. <https://doi.org/0.31375/2226-1915-2022-3-37-50>
- Бондар Ю., Гасімов Ф. Управління розвитком корпоративної культури на підприємстві. *Актуальні проблеми сучасного бізнесу: обліково-фінансовий та управлінський аспекти*: матеріали V Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (м. Львів, 22-23 березня 2023 р.). Львів: ЛНУП, 2023. Ч. 1. С. 140-143.
- Гуцалюк О. М. Організація управління економічною безпекою корпоративного інтеграційного розвитку. *Управління розвитком*. 2016. № 2 (184). С. 66-74.
- Гуцалюк О. М. Вивчення організаційно-економічних форм утворення корпоративних інтеграційних об'єднань. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»*. 2020. № 16 (44). С. 34-38. [https://doi.org/10.25264/2311-5149-2020-16\(44\)-34-38](https://doi.org/10.25264/2311-5149-2020-16(44)-34-38)
- Гуцалюк О. М., Бондар Ю. А., Ремзіна Н. А. Розвиток сучасних технологій провадження діяльності підприємств готельно-ресторанного та туристичного бізнесу. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2024. № 4 (89). С. 231-246. <https://doi.org/10.31375/2226-1915-2024-4-231-246>
- Гуцалюк О. М., Бондар Ю. А. Вибір інноваційних технологій та їх впровадження в галузях сервісної економіки. *Управління розвитком соціально-економічних систем*: Матеріали IX Міжнародної науково-практичної конференції (м. Харків, 06-07 березня 2025 р.). Харків: ДБТУ, 2025. Ч. 3. С. 359-361.
- Hutsaliuk O. M., Bondar Iu. A., Petlenko T. G. Determination of the directions of the genesis of trade cooperation and the world economy in the conditions of neoprotectionism. *Bulletin of the Cherkasy National University. Economic Sciences*. 2023. Vol. 27, Iss. 3-4. P. 16-26. <https://doi.org/10.31651/2076-5843-2023-3-4-16-26>
- Кузьмін О. Є., Станасюк Н. С., Уголькова О. З. Соціальна відповідальність бізнесу: поняття, типологія та чинники формування. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2021. Т. 3, № 2. С. 56-64. <https://doi.org/10.23939/smeu2021.02.056>
- Мягих І. М. Проблеми формування стратегії розвитку інтегрованих структур бізнес. *Проблеми підвищення ефективності інфраструктури*. 2011. № 30. URL: <https://jrn1.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/view/318>
- Птащенко Л. О. Фінанси корпорацій: навч. посіб. Полтава, НУПП. 2025. 150 с.

Надійшла до редакції 25.12.2025

Прийнята до друку 11.02.2026

Опублікована 20.03.2026

REFERENCES

- Bondar, Iu. A., & Leginkova, N. I. (2022). Economic and legal mechanisms for regulating foreign economic activity of service sector enterprises. *Development of management and management methods in transport*, 3(80), 27-40. <https://doi.org/0.31375/2226-1915-2022-3-37-50> [in Ukrainian].
- Bondar, Iu., & Gasimov, F. (2023, March 22-23). Management of corporate culture development in the enterprise. *Current problems of modern business: accounting, financial and managerial aspects* [materials of the V International Scientific and Practical Internet Conference], Part 1 (pp. 140-143). Lviv: LNUP [in Ukrainian].
- Hutsaliuk, O. M. (2016). Organization of management of economic security of corporate integration development. *Development management*, 2(184), 66-74 [in Ukrainian].
- Hutsaliuk, O. M. (2020). Study of organizational and economic forms of formation of corporate integration associations. *Scientific notes of the National University «Ostroh Academy». Series «Economy»*, 16(44), 34-38. [https://doi.org/10.25264/2311-5149-2020-16\(44\)-34-38](https://doi.org/10.25264/2311-5149-2020-16(44)-34-38) [in Ukrainian].
- Hutsaliuk, O. M., Bondar, Iu. A., & Remzina, N. A. (2024). Development of modern technologies for conducting the activities of hotel, restaurant and tourism businesses. *Development of methods of management and management in transport*, 4(89), 231-246. <https://doi.org/10.31375/2226-1915-2024-4-231-246> [in Ukrainian].

6. Hutsaliuk, O. M., & Bondar, Iu. A. (2025, March 6-7). Selection of innovative technologies and their implementation in the service economy. *Management of the development of socio-economic systems* [Materials of the IX International Scientific and Practical Conference], Part 3 (pp. 359-361). Kharkiv: DBTU [in Ukrainian].
7. Hutsaliuk, O. M., Bondar, Iu. A., Petlenko, T. G. (2023). Determination of the directions of the genesis of trade cooperation and the world economy in the conditions of neoprotectionism. *Bulletin of the Cherkasy National University. Economic Sciences*, 27(3-4), 16-26. <https://doi.org/10.31651/2076-5843-2023-3-4-16-26> [in Ukrainian].
8. Kuzmin, O. Ye., Stanasyuk, N. S., Ugolkova, O. Z. (2021). Social responsibility of business: concept, typology and factors of formation. *Management and entrepreneurship in Ukraine: stages of formation and problems of development*, 3(2), 56-64. <https://doi.org/10.23939/smeu2021.02.056> [in Ukrainian].
9. Myagkykh, I. M. (2011). Problems of forming a strategy for the development of integrated business structures. *Problems of increasing the efficiency of infrastructure*, 30. <https://jrn1.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/view/318> [in Ukrainian].
10. Ptashchenko, L. O. (2025). Finance of corporations: a textbook. Poltava, NUPP [in Ukrainian].

Received: 25.12.2025

Accepted: 11.02.2026

Published: 20.03.2026

Смаглюк І. В. Критерії, показники та індикатори оцінювання організаційно-економічного розвитку корпоративних структур бізнесу

У статті розглянуто теоретико-методичні підходи до формування системи критеріїв, показників та індикаторів, що забезпечують комплексне оцінювання організаційно-економічного розвитку корпоративних структур. Обґрунтовано необхідність удосконалення існуючих підходів з огляду на зростання масштабів корпоративної інтеграції, ускладнення управлінських процесів та підвищення вимог до економічної стійкості бізнес-утворень.

Визначено ключові критерії оцінювання, серед яких – рівень організаційної узгодженості, ефективність використання ресурсів, динаміка інноваційного розвитку, конкурентоспроможність та адаптивність корпоративної структури до змін зовнішнього середовища. Запропоновано систему показників, що охоплює структурно-організаційні, фінансово-економічні, операційні та стратегічні індикатори, а також виокремлено специфічні параметри, притаманні інтегрованим корпоративним утворенням.

Розроблено узагальнену модель оцінювання, яка базується на поєднанні кількісних і якісних характеристик розвитку, що дозволяє отримати комплексний діагностичний результат. Практичне значення дослідження полягає у можливості використання запропонованої методики для виявлення диспропорцій у розвитку корпоративних структур, підвищення результативності управлінських рішень та формування стратегій довгострокового зростання.

Ключові слова: корпоративна інтеграція, корпоративно інтегровані структури бізнесу (КІСБ), організаційно-економічний розвиток, корпоративне управління, корпоративні системи, діагностика змін.

Smahliuk I. Criteria, metrics and indicators for assessing the organizational and economic development of corporate business structures

The article examines theoretical and methodological approaches to forming a system of criteria, indicators, and measures that ensure a comprehensive assessment of the organizational and economic development of corporate structures. The necessity of improving existing approaches is substantiated in view of the growing scale of corporate integration, the increasing complexity of managerial processes, and the rising requirements for the economic resilience of business entities.

Key evaluation criteria are identified, including the level of organizational coherence, efficiency of resource utilization, dynamics of innovation development, competitiveness, and the adaptability of the corporate structure to changes in the external environment. A system of indicators is proposed, encompassing structural-organizational, financial-economic, operational, and strategic measures, with specific parameters inherent to integrated corporate entities highlighted.

A generalized evaluation model is developed, based on the combination of quantitative and qualitative characteristics of development, which allows for obtaining a comprehensive diagnostic result. The practical significance of the study lies in the applicability of the proposed methodology for identifying disproportions in the development of corporate structures, improving the effectiveness of managerial decisions, and forming strategies for long-term growth.

Keywords: corporate integration, corporate integrated business structures (CIBS), organizational and economic development, corporate governance, corporate systems, change diagnostics.

Ірина Володимирівна Шкрабак,*д-р екон. наук, професор,*

ORCID 0000-0001-6202-0283

e-mail: irina.shkrabak@mipolytech.edu.ua**Олена Володимирівна Латишева,***канд. екон. наук, доцент,*

ORCID 0000-0001-6626-1420

e-mail: olena.latysheva@mipolytech.edu.ua

ТОВ «Технічний Університет «Метінвест Політехніка», м. Запоріжжя

УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ НА УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ ПРИ ВПРОВАДЖЕННІ ПРОЄКТІВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ В КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ТРЕНДІВ «ЗЕЛЕНОГО ПЕРЕХОДУ» БІЗНЕСУ

Вступ. Ідея екологічної та соціальної відповідальності бізнесу згідно концепції сталого розвитку дедалі міцніше вкорінюється в бізнес-практики у світовій економіці вже не як модний тренд «зеленого переходу», а вимога сучасності^{1,2,3}. З 2025 року європейські компанії вже були вимушені звітувати за новими достатньо жорсткими ESG (Environmental, Social, Governance) – стандартами забезпечення сталого розвитку. Сучасні настанови ESG (Environmental, Social, Governance) – стандартів охоплюють три складові:

- E (Environmental) – екологія (з фокусом уваги на такі напрями як: зниження викидів, енергоефективність, ощадливе використання ресурсів);

- S (Social) – суспільство (з фокусом уваги на такі напрями як: права людини, гідна оплата праці, безпека праці, соціальні проєкти і програми);

- G (Governance) – управління (з фокусом уваги на такі напрями як: прозорість управління, антикорупційні політики, етичні норми тощо).

ESG – це довгострокова стратегія, що впливає на фінансові показники, репутацію та інвестиційну привабливість підприємств. Незважаючи на складні обставини, посилення ESG-компоненти може стати частиною відбудови України, якщо буде міжнародна підтримка, політична воля та суспільний запит. Тому важливо, аби бізнес вже зараз готувався до змін, упроваджував навіть мінімальні екологічно спрямовані проєкти, розвивав соціальну відпові-

дальність і підвищував якість корпоративного управління.

З врахуванням оновлених у 2025 році вимог до ESG-звітності українському бізнесу потрібно діяти вже зараз. Хоч в Україні на початку війни ESG-трансформації бізнесу вважали «не на часі» і пріоритет був з об'єктивних причин на виживання, проте з часом після певної адаптації бізнесу до нових українських реалій воєнного часу питання відповідності діяльності компаній ESG-стандартам ЄС стають все більш гостро – як у контексті євроінтеграції (і відповідно отримання можливостей мати доступ до ринків ЄС, зайняти своє місце у новій економіці), так й для успішної післявоєнної відбудови країни⁴.

Запорукою успішної повоєнної відбудови України є міжнародна підтримка через залучення інвестицій та грантове фінансування проєктів сталого розвитку національної економіки. В пріоритеті надання безповоротної фінансової допомоги для міжнародних фондів завжди підтримка ініціатив щодо забезпечення екологічної і соціальної відповідальності. Звітування бізнесу згідно ESG – стандартів стає новою «валютою довіри» і забезпечує доступ до інвестицій та грантів для підтримки України в умовах воєнного часу і повоєнної відбудови^{5,6}.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. На цей час є достатньо сформована база наукових праць з питань перспектив забезпечення ESG-спрямованих трансформацій бізнесу, а також та перешкод, що

¹ ESG trends to watch in the coming years. *The Corporate Governance Institute*. URL: <https://www.thecorporategovernanceinstitute.com/insights/guides/10-esg-trends-to-watch/>

² Emerging Trends in Sustainable Finance and Investment. *Zerocircle*. URL: <https://blog.zerocircle.eco/en/emerging-trends-in-sustainable-finance-and-investment>

³ Directive (EU) 2022/2464 of the European Parliament and of the Council. *EUR-Lex*. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32022L2464>

⁴ Матяш А. ESG і сталий розвиток для українського бізнесу: чому це потрібно впроваджувати вже зараз. *Платформа Компаній «4b.ua»*: матеріали авторських блогів. URL: <https://4b.ua/blog/esg-and-sustainable-development-for-ukrainian-businesses>

⁵ Зелене повоєнне відновлення України: візія та моделі: Аналітична записка. ГО «ПАЦ «Суспільство і довкілля». 2022. с. URL: https://dixigroup.org/wpcontent/uploads/2022/08/green_recovery.pdf

⁶ Програма зеленого відновлення промисловості. Україна 2024-2028. *UNIDO*. URL: https://www.unido.org/sites/default/files/unido-publications/2024-08/UKR_Green_industrial_recovery_programme_for_Ukraine_2024-2028.pdf



можуть виникати як з об'єктивних обмежень, так й з суб'єктивних причин у вигляді відвертого опору змінам або скритого саботажу зі сторони різних виконавців і навіть керівників певних підрозділів. В роботах таких вчених як Поважний О. С. [1], Приймак Н. М. [2] Прохорова В. В., Юхман Я. В., Янчак Ю. О. [3], а також інших теоретиків та фахівців-практиків як Дж. Коттер¹, П. Елшер², Запужляк І. Б., Зелінська Г. О., Побігун С. А.³, Шаправська І. О.⁴ надаються поради як заздалегідь передбачати моменти опору змінам і розробляти заходи щодо його подолання.

Оскільки в складних умовах воєнного часу в Україні актуалізується необхідність комплексної ESG-трансформації ведення бізнесу для повоєнного відновлення України, то подальшого дослідження потребує питання розробки адекватної сучасним викликам процедури успішної трансформації бізнесу (ESG-трансформації вітчизняних компаній) з врахуванням доступного дійового інструментарію управління змінами, у т.ч. для подолання опору змінам.

Метою статті є визначення процедури оцінювання можливості успішного впровадження ESG - трансформації бізнесу компаній завдяки вибору придатного інструментарію управління змінами для досягнення бажаних результатів.

Виклад основного матеріалу дослідження. В Україні близько 25 компаній складають повноцінні ESG-звіти (Forbes Ukraine), і ця цифра зростає⁵.

Тому зараз важливо, щоб компанії мали чітке бачення реальних можливостей реалізації проєктів сталого розвитку (рис. 1), оцінювали власні ресурси, шукали можливості залучення ресурсів партнерів і міжнародних грантових фондів, вчасно виявляли проблемні зони і розробляли заходи їх усунення, вносили необхідні зміни в бізнес-процеси (впровадження нових технологій, навчання персоналу, модернізація виробничих процесів і впровадження нових систем управління тощо), відстежували і контролювали успішність змін, визначали подальші дії щодо екологічно спрямованого удосконалення бізнесу. При цьому в контексті ESG-трансформації бізнесу варто забезпечити впровадження інструментарію методології управління змінами (Change Management), тобто набір інструментів, моделей і технік для впровадження екологічно та соціально спрямованих змін. Це допоможе керівникам структурувати процес ESG-спрямованих змін і зменшити опір персоналу для того, щоб забезпечити успішне досягнення запланованих результатів забезпечення сталого розвитку. Це необхідно для того, щоб люди прийняли цю нову модель та відповідні системи та інструментарії і, що головне - ефективно їх використовували (без відкритого та прихованого саботажу і супротиву).

Впровадження екологічно та соціально спрямованих змін можна забезпечити за класичною моделлю Дж. Коттера (рис. 2).

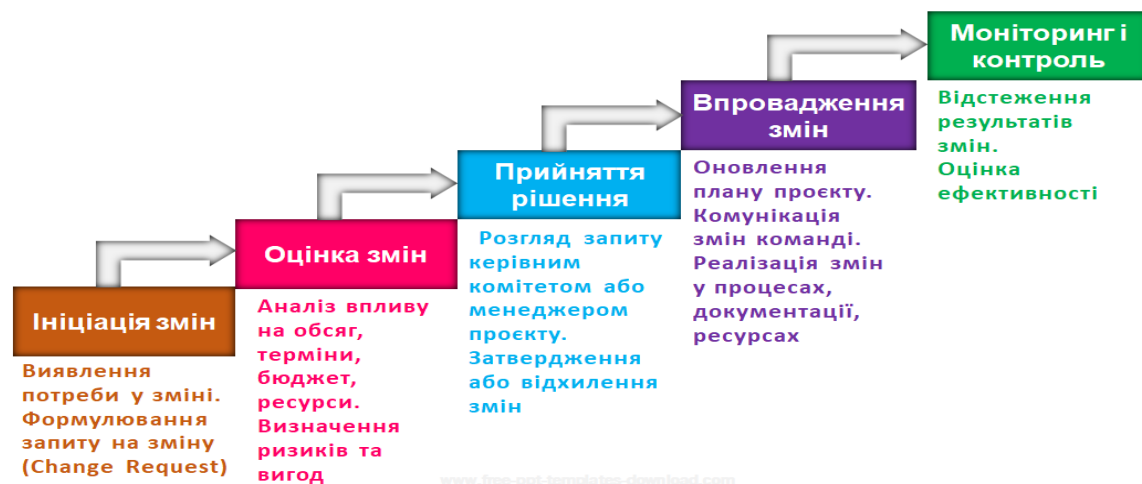


Рис. 1. Типові етапи процедури управління змінами при впровадженні проєкту сталого розвитку
Джерело: авторська візуалізація за рекомендаціями американського Інституту управління проєктами та матеріалами [4]

¹ Kotter J. P. Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*. 2005. Vol. 73 (2). P. 59-67. URL: <http://www.lighthouseconsultants.co.uk/wp-content/uploads/2010/08/Kotter-Leading-Change-Why-transformation-efforts-fail.pdf>

² Alsher P. Change management and operational excellence: a great solution poorly implemented won't produce sustained adoption. *Imaworldwide*, 2022. URL: <https://www.imaworldwide.com/blog/change-management-and-operational-excellence-a-great-solution-poorly-implemented-wont-produce-sustained-adoption>

³ Запужляк І. Б., Зелінська Г. О., Побігун С. А. Підходи, методи та інструменти управління змінами в системі управління розвитком підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. № 23. С. 204-209. URL: <http://global-national.in.ua/archive/23-2018/41.pdf>

⁴ Шаправська І. Як уникнути опору команди під час впровадження змін. *Платформа для ефективного керування бізнесом «Tracy»: матеріали авторських блогів*, 2025. URL: <https://tra.cy/uk/blog/change-management-resistance>

⁵ ESRS Reporting in Ukraine: Implementing European Standards. *BDO Ukraine*. URL: <https://www.bdo.ua/en-gb/insights-1/information-materials/2025/esrs-reporting-in-ukraine-implementing-european-standards>



Модель Джона Коттера (John Kotter, 1996, Harvard Business School)

Рис. 2. Модель Джона Коттера

Джерело: авторська візуалізація на підставі порад від компанії Prosci^{1,2}

Згідно моделі впровадження змін від професора Гарвардської школи бізнесу Джона Коттера (див. рис. 2), яку не одне десятиліття успішно впроваджує бізнес у всьому світі, спочатку необхідно зосередити увагу на:

1) підготовці персоналу підприємства до того, що зміни необхідні та можливі (див. рис. 2, фаза I – «Створення клімату для змін»);

2) на другому етапі (див. рис. 2, фаза II – «Залучення та розширення можливостей організації») фокус уваги на забезпеченні інформування, мотивації та усунення перешкод для забезпечення широкої участі персоналу;

3) фінальна фаза (див. рис. 2, фаза III – «Впровадження та підтримка змін») забезпечує, щоб зміни були глибоко вкорінені в культурі та процесах організації, щоб забезпечити довгострокову стійкість.

Для успішного впровадження проєктів сталого розвитку на підприємстві варто також передбачити забезпечення доступних джерел їх фінансування (через пошук інвесторів, залучення фінансування від держави та/або інших доступних джерел партнерського та/або грантового фінансування) для впровадження інноваційних технологій, нових методів управління та інших нових, які можуть бути використані на підприємстві з врахуванням можливостей подальшого забезпечення екологічно та соці-

ально спрямованого розвитку. Все це неможливо без формування команди з агентів змін – спеціалістів, які мають достатній професійний досвід та знання, у т.ч. щодо впровадження екоінновацій та відображення в ESG-звітності результатів проведеної екологічної трансформації бізнесу [1; 4].

Оновлення оргструктури, процесів чи технологій – лише частина змін. Без роботи з персоналом, коли люди залишаються «поза кадрам», зміни буксують або взагалі не приживаються. Через небажання відмовитися від старих звичок і вчитися новому, схильності особистості до інерції, страху перед невідомим персонал сприймає зміни як невизначеність власного майбутнього в компанії, додаткове навантаження, втрату контролю над ситуацією і руйнування «status quo»³.

Для того щоб оцінити успішність змін можна використати формулу Глейчера-Бекхарда (див. формулу 1). Ця формула була запропонована Девідом Глейчером у 1960-х роках і пізніше вдосконалена Річардом Бекхардом (спільно з Аланом Б. Бруком та Кеті Даннеміллер) зазвичай в літературі закріпилася як «формула Глейчера-Бекхарда» (Gleicher-Beckhard formula), котра описує умови для успішних змін в будь-якої сфері бізнесу чи повсякденного життя^{4,5,6}:

$$D \times V \times F > R = C, \quad (1)$$

¹ Change Management Models to Compare. Prosci, 2025. URL: <https://www.prosci.com/blog/change-management-models>

² Why Do Employees Resist Change? Prosci, 2025. URL: <https://www.prosci.com/managing-change-resistance>

³ Шаправська І. Як уникнути опору команди під час впровадження змін. Платформа для ефективного керування бізнесом «Трасу»: матеріали авторських блогів, 2025. URL: <https://tra.cy/uk/blog/change-management-resistance>

⁴ Change Management vs. Project Management: Key Differences & Similarities. Change Plan, 2024. URL: <https://changeplan.co/2024/08/06/change-management-vs-project-management-key-differences-similarities>

⁵ Change Management Models to Compare. Prosci, 2025. URL: <https://www.prosci.com/blog/change-management-models>

⁶ Why Do Employees Resist Change? Prosci, 2025. URL: <https://www.prosci.com/managing-change-resistance>

де D – Dissatisfaction (Невдоволення), тобто наявність незадоволення поточним станом речей є ключовим мотиватором для змін;

V – Vision (Візія), тобто чітке бачення того, яким має бути майбутній стан, є необхідним для розуміння мети змін;

F – First steps (Перші кроки), тобто необхідно визначити конкретні, практичні кроки, з яких можна почати рух до досягнення візії;

R – Resistance (Опір) – сила, яка протидіє змінам (наприклад, страх, звичка, небажання виходити із зони комфорту).

Автори цієї моделі визначення умов забезпечення бізнесом успішних змін (див. формулу 1) стверджували, що для подолання опору змінам необхідне добуток трьох факторів: невдоволення поточною ситуацією (Dissatisfaction), візія бажаного майбутнього (Vision) та перші конкретні кроки (First steps)¹.

При цьому можливі наступні варіанти отриманих результатів:

якщо добуток цих трьох факторів (Dissatisfaction, Vision, First steps) буде більшим за опір змінам, то зміни можуть бути успішно впроваджені;

якщо будь-який з факторів буде відсутній або дуже низьким, то добуток буде малим, і сили опору, ймовірно, не будуть подолані.

Отже, формула Глейчера-Бекхарда дозволяє встановити, що для успіху зміни потрібно цілеспрямовано працювати над усіма трьома складовими, а не тільки над однією². Тому, згідно цієї моделі Глейчера-Бекхарда вважається, що для успіху змін бізнесу потрібно цілеспрямовано працювати над усіма трьома складовими, а не тільки над однією, оскільки якщо будь-який із елементів D, V або F = 0, то добуток = 0 – зміни приречені, навіть за високого незадоволення або сильного бачення³.

Далі пропонуємо результат оцінювання факторів запланованої ESG-трансформації згідно моделі Глейчера-Бекхарда на українському підприємстві та запропонований алгоритм дій.

І. Необхідно провести оцінювання за трьома ключовими факторами. При цьому для того, щоб коректно порівнювати величини, варто нормувати кожен фактор у діапазоні від 0 до 1 (відповідає діапазону 0-100%).

Фактор D – Dissatisfaction (Невдоволення):

1) провести опитування/анкетування серед працівників і ключових стейкхолдерів і задати питання «наскільки ви задоволені поточним процесом? по шкалі 1 - 5»;

2) перевести в частку незадоволених або взяти середній бал і нормувати (наприклад, середній бал 2 з 5 → незадоволення 0.6).

3) також можна додати об'єктивні індикатори (простої, дефекти, скарги) і комбінувати.

Наприклад, після обробки анкет щодо оцінювання персоналом змін в процесі виробництва отримали наступний результат по фактору D:

D = 0.70 (70%), тобто за результатами анонімного опитування та аналізу KPI було виявлено значну незадоволеність через витрати часу і високий% браку.

Фактор V – Vision (Візія / Бачення (загальне бачення) суті і наслідків змін):

1) оцінити, наскільки співробітники розуміють і підтримують візію новацій: наприклад, частка опитаних, хто може чітко описати ціль у 1-2 реченнях (або середня оцінка «зрозумілість бачення» з анкети).

Як-от, після обробки анкет щодо оцінювання по фактору V отримано :

V = 0.60 (60%). Отже, можна констатувати, що візія (загальне бачення) змін хоч й сформульована, але лише 60% ключових працівників розуміють і погоджуються з цим (або частково погоджуються, наприклад через непорозуміння та неефективну комунікацію).

Фактор F (перші кроки впровадження змін):

1) оцінити відповіді на запитання або експертною оцінкою ступень готовності до змін (наприклад, 0 балів – «нічого не має», 1.0 бал – «є план + ресурси + пілотний проєкт»), при чому оцінювати наявність детального плану (є / немає), ресурси для перших етапів, визначеність і розподіл зон відповідальності серед персоналу.

Результуючий показник R (опір змінам):

1) встановити частку тих, хто активно проти, ризику втрати ключових співробітників, обсяг ресурсних бар'єрів. Для цього застосувати нормування від 0 до 1.

F = 0.50 (50%): існує базовий план і виділено обмежені ресурси для пілотного проєкту, але відсутні чіткі KPI та відповідальності для деяких задач та/або підзадач.

R = 0.18 (18%): оцінено як помірний опір – частина персоналу хвилюється, є технічні перешкоди, частина витрат поки не покрита.

Добуток факторів : $D \times V \times F = 0.70 \times 0.60 \times 0.50 = 0.21$ (21%).

Порівнюємо з опором змінам R = 0.18 (18%): $0.21 > 0.18$

¹ Why Do Employees Resist Change? Prosci, 2025. URL: <https://www.prosci.com/managing-change-resistance>

² Change Management Models to Compare. Prosci, 2025. URL: <https://www.prosci.com/blog/change-management-models>; Change Management vs. Project Management: Key Differences & Similarities. Change Plan, 2024. URL: <https://changeplan.co/2024/08/06/change-management-vs-project-management-key-differences-similarities>; Directive (EU) 2022/2464 of the European Parliament and of the Council. EUR-Lex. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32022L2464>; ESG Reporting. Novalytica. URL: <https://novalytica.com/en/esg-reporting-2/>

³ Why Do Employees Resist Change? Prosci, 2025. URL: <https://www.prosci.com/managing-change-resistance>

Висновок: за отриманих оцінок успішність змін ймовірна, бо добуток факторів (0.21) перевищує опір (0.18). Запас міцності = $0.21 - 0.18 = 0.03$ (3 процентних пункти), або $\approx 16.7\%$ від величини опору (0.03/0.18).

Довідка: для оцінювання зібрано і систематизовано наступні вихідні дані по факторам D, V, F:

D = 0.70. По цьому фактору за результатами анкети (N=120 працівників) 42% відповіли «дуже незадоволений», 28% - «незадоволений», 20% - «нейтрально», решта - «задоволені». Якщо розрахувати підсумок, то отримано було: негативні відповіді = 70% $\rightarrow D = 0.70$ (Підтверджено наступними даними: середній% браку за останні 6 міс. вищий за ціль на 12 п.п., що підтверджує реальну проблему).

V = 0.60. По цьому фактору проведено опитування фокус-групи й опитування керівників і агентів змін. Отримано результат: 60% можуть чітко сформулювати мету та переваги (хоч й стисло); 40% не мають ясності або є певні сумніви. Отже, $V = 0.60$ (Оцінка відбиває також й рівень ефективності комунікацій, і хоч комунікація налагоджена певною мірою, але потребує доопрацювання якості комунікаційної стратегії).

F = 0.50. По цьому фактору визначено, що є робочий план на перші 3 місяці (означено етапи, сформовані орієнтовні бюджети), але немає детального графіка робіт, чітко прописаних КРІ для пілотного проєкту та формальної ролі власника змін. Експертами оцінка підтверджена переглядом документів, визначена лише 50% готовність.

R = 0.18. По цьому результуючому фактору оцінка складалася з двох частин: активний опір (опитані, які проти – 8%) плюс імовірні перешкоди / бар'єри (технічні ризики та бюджетні обмеження, які дають еквівалентну вагу 10%) $\rightarrow$ сумарно 18%. Така оцінка опору є більш реалістичною.

II. На підставі отриманих результатів аналізу рівня опору змін необхідно продумати далі можливості його подолання.

Для успішного впровадження екологічно та соціально спрямованих змін необхідно обов'язково забезпечити на підприємстві ефективну комунікацію зі всіма стейкхолдерами, включаючи керівництво, співробітників, клієнтів, органи влади та постачальників. Крім того, важливо забезпечити підтримку та навчання для працівників, які будуть працювати в нових умовах, забезпечити програмні та технічні засоби для виконання нових процесів з метою подолання супротиву змінам та їх успішного впровадження.

Якщо результат аналізу показує високий рівень опору змінам та ризик не подолання опору:

1. Підвищити D: Якщо це необхідно (і це означає роботу з очікуваннями), то показати реальні втрати у грошах/часі/репутації; продемонструвати перелік проблем, тобто створити відчуття невідкладності змін.

2. Посилити V: насамперед поліпшити комунікацію (короткі меседжі, візуалізація цінності), залучити лідерів думок, показати конкретні вигоди.

3. Покращити F: деталізувати перші кроки, тобто призначити відповідальних, визначити КРІ для пілоту, підготувати плани ризик-менеджменту.

4. Знизити R: адресувати джерела опору: тренінги, участь працівників у плануванні, гарантії зайнятості (де можливо), додаткові ресурси.

Найкоротший шлях до успіху за формулою - підвищити V і F (комунікація + конкретний план), оскільки D іноді важко або небажано штучно збільшувати.

Авторами було виявлено, що є обмеження цього методу:

1) Оскільки оцінки (D, V, F, R) містять суб'єктивні елементи, тому важливо фіксувати джерела оцінок і оновлювати їх після збору додаткових даних. Тому якщо є сумніви в достовірності оцінок, то треба це прямо визнати та встановити, які дані потрібні для уточнення.

2) Інколи мала кількість ключових опонентів може згенерувати непропорційно великий опір. Тому при оцінці опору варто звертати увагу не лише на% осіб, а й на їхню позицію в організації.

Нижче наведено запропонована анкета для оцінки готовності до змін (табл. 1 – табл. 4) та процедура оцінювання успішності змін (табл. 5 – табл. 7), що складається з двох частин:

1. Проведення збору та обробки даних анкети для визначення оцінок D, V, F, R (для працівників і керівників).

2. Для узагальнення та переведення якісних оцінок у кількісні проведення обробки даних з Чеклисту для аналітика (менеджера) як агента змін.

Анкета для оцінки готовності до змін дозволяє зібрати об'єктивно-суб'єктивні дані для оцінки незадоволеності, бачення, перших кроків і опору змінам. Рекомендується проводити опитування: анонімно, тривалістю 10-15 хвилин, шкала оцінки від 1 до 5 (1 – зовсім не згоден, 5 – повністю згоден).

Таблиця 1. Анкета для оцінки готовності до змін.

Розділ 1. Незадоволеність поточним станом (середнє арифметичне оцінок D за формулою Девіда - Глейчера)

№	Твердження	Оцінка (1-5)
D1	Поточні процеси ускладнюють мою роботу або знижують ефективність.	
D2	Я бачу серйозні проблеми, які потребують змін.	
D3	Якщо нічого не змінювати, наслідки будуть негативними для підрозділу/підприємства.	
D4	Проблеми в поточній системі викликають у мене роздратування або відчуття марності.	

Розрахунок D: середнє арифметичне оцінок (наприклад, було отримане середнє 3.8, тобто $3.8/5 = 0.76$)

Таблиця 2. Анкета для оцінки готовності до змін.
Розділ 2. Бачення майбутнього стану
(середнє арифметичне оцінок V за формулою Девіда - Глейчера)

№	Твердження	Оцінка (1-5)
V1	Я розумію, яку саме мету мають заплановані зміни.	
V2	Бачення майбутнього стану виглядає реалістичним і досяжним.	
V3	Я розумію, яку користь зміни принесуть мені та моїй команді.	

Таблиця 3. Анкета для оцінки готовності до змін.
Розділ 3. Перші кроки і план дій
(середнє арифметичне оцінок F за формулою Девіда - Глейчера)

№	Твердження	Оцінка (1-5)
F1	Я знаю, які конкретні кроки будуть зроблені першими.	
F2	Є чіткий план дій з термінами, відповідальними та ресурсами.	
F3	Я бачу, що керівництво вже почало реалізовувати перші етапи.	
F4	У мене є можливість брати участь у реалізації змін.	

Таблиця 4. Анкета для оцінки готовності до змін.
Розділ 4. Опір змінам (середнє арифметичне оцінок R за формулою Девіда - Глейчера)*

№	Твердження	Оцінка (1-5)
R1	Я відчуваю занепокоєння щодо впровадження змін.	
R2	Колеги у моєму підрозділі швидше проти, ніж за зміни.	
R3	Ми не маємо достатніх ресурсів або підтримки для реалізації змін.	
R4	Я хвилююсь, що зміни можуть негативно вплинути на моє становище або роботу.	

*Примітка 1: R (див. формулу 1) використовується як «опір», тобто чим вища оцінка, тим більший опір.

Примітка 2: можна рекомендувати додатково запропонувати поставити відкриті запитання, наприклад:

Що, на вашу думку, найбільше заважає впровадженню змін? Які кроки могли б зробити зміни більш успішними?

Пропонуємо наступний чек-ліст (від. англ. check – перевіряти, list – список)

Таблиця 5. Чек-лист для аналітика (агента змін)

Фактор	Показник / джерело	Метод оцінки	Формула або шкала	Приклад оцінки
D (незадоволення)	Анкета (розділ 1), статистика дефектів, запізнь, скарг	Середнє (анкета) + нормування за KPI	(Середній бал / 5)	0.72
V (бачення)	Анкета (розділ 2), наявність презентацій/стратегії, комунікацій	Середній бал / 5		0.65
F (перші кроки)	Анкета (розділ 3), аналіз плану, бюджетів, призначених відповідальних	Середній бал / 5		0.50
R (опір)	Анкета (розділ 4), інтерв'ю, аналіз ризиків	Середній бал / 5		0.25

Коментар: наприклад, у підсумку було отримано наступні значення:

$D = 0.72$, $V = 0.65$, $F = 0.50$, тоді X (добуток факторів) = $0.72 \times 0.65 \times 0.50 = 0.234$

$R = 0.25$, оскільки $0.234 < 0.25$, то є ризик для успішного впровадження змін, тому потрібно посилити бачення або конкретизацію кроків.

Таблиця 6. Рекомендації щодо інтерпретації отриманих результатів

Інтервал	Інтерпретація результату	Поради
0-0.20	Дуже низький потенціал – зміни не сприйматимуться	Потрібна глибока підготовка
0.21-0.35	Потенціал слабкий – можливо лише часткове впровадження	Зміцнити комунікацію і план
0.36-0.60	Середній потенціал, шанси успіху за умови підтримки керівництва	Рекомендується активна комунікація і пілотний проект
>0.60	Високий потенціал успіху	Зміни потенціально успішно можуть бути впроваджені, є готовність до масштабування

Отже, для успішних ESG-трансформацій (табл. 7) необхідно своєчасно інформувати всіх учасників про суть змін та мету їх внесення, налагодити ефективну комунікацію, подолати атмосферу недовіри в колективі та впровадити інші ефективні заходи управління змінами.

Таблиця 7. Форма підсумкової таблиці (для звіту)

Фактор	Середній бал (1-5)	Нормована оцінка (0-1)	Джерело даних	Коментар
D	3.8	0.76	Анкета + KPI	Висока незадоволеність
V	3.1	0.62	Анкета + аналіз фокус-групи	Бачення частково зрозуміле
F	2.7	0.54	Анкета + аналіз плану	План потребує уточнення
R	2.0	0.40	Анкета	Помірний опір
Розрахунок: $D \times V \times F = 0.76 \times 0.62 \times 0.54 = 0.255$			0.255 < 0.40, тобто ризик високий	

Висновки. Зараз ESG-трансформація є викликом для будь-якого бізнесу в українських реаліях воєнного часу.

Труднощі впровадження вимог ESG-стандартів в умовах війни та майбутньої повоєнної відбудови зумовлені обмеженими фінансовими, матеріальними та людськими ресурсами внаслідок масштабних руйнувань підприємств та ін. викликів та ризиків воєнного часу. Проте все більш жорсткі нові вимоги стандартів ЄС «зеленого переходу» не залишають бізнесу інших варіантів для забезпечення позиції на глобальних ринках ніж дотримання українським бізнесом вимог ESG-стандартів по екологічним, соціальним та корпоративним аспектам діяльності.

Утім, вдала трансформація бізнес-моделі згідно вимог прийнятих ESG-стандартів концепції сталого розвитку сприяє збереженню позицій на ринку, а також завдяки зростанню довіри стейкхолдерів та інвесторів підвищує шанси для бізнесу на залучення як грантового (безповоротного) фінансування проєктів сталого розвитку від міжнародних фондів та приватних спонсорів, так й додаткового капіталу від іноземних партнерів та інвесторів. При цьому вибір підприємством ефективної моделі управління ESG-спрямованими змінами є необхідним елементом успішного впровадження такої трансформації. Саме тому ретельне планування ESG-спрямованих змін, комунікація зі всіма зацікавленими сторонами, своєчасне визначення причин опору змінам для його подолання, моніторинг та оцінка успішності змін є ключовими елементами успішного впровадження змін.

Запропонований алгоритм управління ESG-орієнтованими змінами спрямован на забезпечення їхнього ефективного впровадження та зниження опору з боку учасників організації. Наукова новизна роботи полягає в обґрунтуванні поетапної процедури оцінювання успішності ESG-спрямованих трансформацій за моделлю Глейчера–Бекхарда в контексті методології управління змінами. Вважаємо, що запропонований підхід дає змогу своєчасно виявляти критичні недоліки, коригувати програму дій та підвищувати результативність впровадження ESG-змін у бізнес-практику.

ЛІТЕРАТУРА

1. Поважний О. С., Шкрабак І. В., Латишева О. В. Управління змінами в проєктах підвищення операційної ефективності гірничо-металургійних компаній. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2023. № 2 (128). С. 37-44. <https://doi.org/10.32782/1814-1161/2023-2-5>
2. Приймак Н.М. Опір як інтегрована соціальна складова управління змінами. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. № 2(70). С. 158-162. <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2019-2-24>
3. Прохорова В.В., Юхман Я.В., Янчак Ю.О. Управління трансформацією підприємств на основі цифрової когерентності. *Бізнес Інформ*. 2024. №6. С. 104-111. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-6-104-111>
4. Фаньо Д. М., Латишева О. В. Проєкти підвищення операційної ефективності українських підприємств гірничо-металургійного комплексу як запорука сталого розвитку бізнесу. *Науковий Журнал Метінвест Політехніки. Серія: Технічні науки*. 2025. № 3. С. 223-235. <https://doi.org/10.32782/3041-2080/2025-3-30>

Надійшла до редакції 24.01.2026

Прийнята до друку 20.02.2026

Опублікована 20.03.2026

REFERENCES

1. Povazhnyi, O. S., Shkrabak, I. V., & Latysheva, O. V. (2023). Change management in projects to increase operational efficiency in mining and metallurgical companies. *State and regions. series: economics and entrepreneurship*, 2(128), 37-44. <https://doi.org/10.32782/1814-1161/2023-2-5>
2. Pryimak, N. M. (2019). Resistance as an integrated social component of change management. *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi*, 2(70), 158-162. <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2019-2-24>
3. Prokhorova, V. V., Yuhman, Ya. V., & Yanchak, Yu. O. (2024). Enterprise transformation management based on digital coherence. *Biznes Inform*, 6, 104-111. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-6-104-111>
4. Fanio D. M., & Latysheva O. V. (2025). Operational efficiency improvement projects of ukrainian mining and metallurgical enterprises as a basis for sustainable business development. *Metinvest Polytechnic Scientific Journal. Series: Technical Sciences*, 3, 223-235. <https://doi.org/10.32782/3041-2080/2025-3-30>

Received: 24.01.2026

Accepted: 20.02.2026

Published: 20.03.2026

Шкрабак І. В., Латишева О. В. Управління змінами на українських підприємствах при впровадженні проєктів сталого розвитку в контексті євроінтеграційних трендів «зеленого переходу» бізнесу

В статті представлено результат дослідження моделей управління змінами на підприємствах з врахуванням нових вимог ESG (environmental, social, governance) – стандартів в контексті євроінтеграційних трендів «зеленого переходу» бізнесу. Визначено, що перехід до «зеленої» економіки вимагає від українських підприємств системного впровадження ESG-стандартів, які стають ключовим драйвером сталого розвитку бізнесу у 2026 році.

Висвітлено пріоритети ESG-трансформації для збереження конкурентоспроможності українського бізнесу при розробки стратегії розвитку в Україні з врахуванням глобальних ESG-трендів згідно принципів та Цілей сталого розвитку ООН. Визначено існуючі перешкоди ESG-трансформації бізнесу внаслідок браку фінансових, матеріальних та людських ресурсів на реалізацію проєктів сталого розвитку, масштабних бойових дій і руйнацій на території країни, вимушеної релокації підприємств. Запропоновано алгоритм управління ESG-орієнтованими змінами для їх успішного впровадження бізнесом та подолання опору змінам.

Наукова новизна цього дослідження полягає в розробці поетапної процедури оцінювання успішності ESG спрямованих змін за моделлю Глейчера – Бекхарда підставі методології управління змінами. Це дозволяє своєчасно встановлювати існуючі недоліки і корегувати програму дій щодо подолання опору змінам для подальшого успішного впровадження бізнесом змін.

Ключові слова: управління змінами, опір змінам, подолання опору змінам, сталий розвиток, ESG (Environmental, Social, Governance) стандарти, ESG-трансформації бізнесу, «зелений перехід» бізнесу, формула Глейчера – Бекхарда, повосенне відновлення України.

Shkrabak I., Latysheva O. Change management in Ukrainian enterprises during the implementation of sustainable development projects in the context of EU integration trends of the «green transition» in business

The article presents the results of a study on change management models in enterprises, taking into account the new requirements of ESG (environmental, social, governance) standards within the context of EU integration trends associated with the business «green transition». It is determined that the shift toward a «green» economy requires Ukrainian enterprises to systematically implement ESG standards, which are becoming a key driver of sustainable business development in 2026.

The priorities of ESG transformation for maintaining the competitiveness of Ukrainian businesses in the development of national strategies are highlighted, with consideration of global ESG trends in accordance with the principles and Sustainable Development Goals of the United Nations. Existing barriers to ESG transformation in business are identified, including shortages of financial, material, and human resources for implementing sustainable development projects, large-scale hostilities and destruction across the country, and the forced relocation of enterprises. An algorithm for managing ESG-oriented changes is proposed to ensure successful business implementation and to overcome resistance to change.

The scientific novelty of this study lies in the development of a step-by-step procedure for evaluating the success of ESG-oriented changes based on Gleicher–Beckhard’s model within the change management methodology. This enables timely identification of existing shortcomings and adjustment of the action plan aimed at overcoming resistance to change, ensuring the further successful implementation of changes by businesses.

Keywords: change management, resistance to change, overcoming resistance to change, sustainable development, ESG (Environmental, Social, Governance) standards, ESG transformation of business, business «green transition», Gleicher–Beckhard formula, post-war recovery of Ukraine.

Саміра Тимофіївна Пілецька,*д-р екон. наук, професор,*

ORCID 0000-0002-3638-3002

e-mail: samira.piletska@npp.kai.edu.ua;

Ахмед Малік Ахмедлі,*аспірант,*

ORCID 0009-0004-5485-1238

e-mail: 3740316@stud.kai.edu.ua

Державний університет «Київський авіаційний інститут», м. Київ

ЧИННИКИ ТА ЗАГРОЗИ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

Постановка проблеми. У сучасних умовах глобалізаційних трансформацій соціально-економічна безпека підприємств набуває особливої важливості як ключовий елемент забезпечення стійкого функціонування, ефективної адаптації до змін зовнішнього середовища та довгострокового розвитку суб'єктів господарювання. Інтеграційні процеси, посилення взаємозалежності національних економік, ускладнення логістичних та виробничих ланцюгів, зростання конкурентного тиску з боку транснаціональних корпорацій, а також динаміка технологічного прогресу суттєво модифікують умови господарської діяльності.

Одночасно з цим спостерігається посилення регуляторного навантаження, нестабільність політико-економічної ситуації в окремих регіонах, а також ускладнення доступу до ресурсів, капіталів і висококваліфікованої робочої сили. Такі обставини значно підвищують вразливість підприємств до впливу зовнішніх і внутрішніх дестабілізаційних чинників, що проявляється у вигляді зниження фінансової стійкості, порушення виробничих процесів, соціальної напруги в трудових колективах тощо.

В даному контексті актуалізується проблема формування ефективних механізмів моніторингу загроз, управління ризиками, а також розробки стратегічних моделей забезпечення соціально-економічної безпеки підприємств. Необхідність комплексного дослідження зазначених аспектів, що охоплює теоретико-методологічні засади, прикладні інструменти реагування на виклики глобалізованого економічного простору і визначає наукову та практичну актуальність даного дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У низці наукових праць досліджуються ключові теоретико-методологічні аспекти забезпечення економічної та соціально-економічної безпеки підприємства. Зокрема, у дослідженні Л. Ковальської, О. Голя та В. Голя [4] визначено сутність економічної безпеки, окреслено її основні структурні компоненти та запропоновано комплексний механізм її забезпечення на рівні підприємства, що має прикладне значення для управлінської практики. Фундаментальним внеском у розвиток концепції економічної

безпеки є монографія О. М. Ляшенка [7], у якій представлено системний підхід до управління загрозами, охоплено інструментарій їхнього виявлення, моделі реагування та нормативно-правові основи функціонування систем безпеки. Н. В. Коленда [5] розширює теоретичну базу, пропонує концептуальну модель соціально-економічної безпеки підприємства, що передбачає класифікацію загроз з урахуванням соціального чинника. Актуалізація змісту соціально-економічної безпеки у контексті сучасних глобальних викликів (зокрема, постпандемічної трансформації та воєнних ризиків) здійснена у роботі М. І. Копитка та А. М. Маланчука [6], де акцентовано на важливості стратегічного управління та державної підтримки безпеки бізнес-середовища. І. В. Венглюк [2], у свою чергу, підкреслює роль соціальних детермінантів, зокрема людського капіталу, соціального клімату та сталого розвитку як важливих чинників економічної безпеки підприємства.

У межах дослідження адаптивного, стратегічного та превентивного управління ризиками в системі економічної безпеки підприємств розглядається низка сучасних підходів до реагування на зовнішні та внутрішні загрози. Так, О. Ареф'єва, В. Титкало та Н. Коваленко [1] акцентують увагу на фінансовому аспекті економічної безпеки в умовах нестабільного зовнішнього середовища, наголошуючи на важливості застосування адаптивних моделей управління ризиками. У їхньому дослідженні підкреслено необхідність впровадження динамічної стратегії, здатної реагувати на мінливі зовнішні умови.

С. Ф. Смерічевський, О. В. Ареф'єва та С. Т. Пілецька [10] зосереджують увагу на стратегічному рівні прийняття управлінських рішень в умовах трансформацій бізнес-середовища. Автори пропонують підхід, орієнтований на ризики, що передбачає використання сценарного планування як ефективного інструменту адаптації до змін.

У контексті міжнародного бізнесу В. П. Залізнюк, Н. П. Сафонік та А. С. Кая [3] обґрунтовують доцільність превентивного управління економічною безпекою. Вони підкреслюють важливість попереднього виявлення та нейтралізації потенційних загроз



шляхом адаптації управлінських стратегій до умов глобалізації та транснаціоналізації бізнес-процесів.

У сучасних умовах нестабільності та цифровізації особливої уваги набуває розробка ефективних інструментів моделювання та оцінювання економічної безпеки підприємств. У цьому контексті С. Т. Пілецька та С. О. Колесников [8] акцентують на інноваційних можливостях цифрової економіки, зокрема на використанні математичних моделей для виявлення фінансових порушень у рамках економічного форензика. Такий підхід розглядається як ефективний інструмент підвищення рівня безпеки підприємства в умовах цифрового середовища.

Своєю чергою, С. Т. Пілецька спільно з Т. Ю. Коритько та Є. В. Ткаченком [9] розробила інтегральну модель оцінювання економічної безпеки, яка базується на комплексному врахуванні внутрішніх і зовнішніх чинників. Запропонована модель має прикладне значення та може бути використана в управлінській практиці, зокрема в процесі аудиту та моніторингу безпекових показників підприємства.

Дослідження О. М. Шубалого та Б. Ю. Бровченка [11] присвячене аналізу впливу негативних екстерналій – таких як політична, економічна та екологічна нестабільність – на рівень соціально-економічної безпеки вітчизняних підприємств. З урахуванням кризових умов, зокрема викликаних війною, автори розробили методику оцінювання, яка дозволяє адаптувати заходи безпеки до реалій сучасного функціонування бізнесу в Україні.

Метою статті є дослідження основних чинників і загроз соціально-економічній безпеці підприємств в умовах глобалізації та обґрунтування підходів до формування ефективної системи забезпечення їх соціально-економічної стійкості.

Виклад основного матеріалу дослідження. Проблематика соціально-економічної безпеки підприємств активно досліджується вітчизняними та зарубіжними науковцями. Зокрема, розглядаються питання ризик-менеджменту, адаптивності до змін зовнішнього середовища, стійкості до кризових явищ та ролі корпоративного управління. Утім, попри наявність значного наукового доробку, залишається недостатньо розробленим інтегрований підхід до врахування внутрішніх та зовнішніх загроз у контексті глобалізаційних процесів. Актуальним є також дослідження впливу цифровізації, змін у трудових відносинах та трансформації ринкових структур на безпековий стан підприємств.

Поняття «соціально-економічна безпека підприємства» є складною та багатоаспектною категорією, що охоплює здатність суб'єкта господарювання забезпечувати стабільність і стійкість своєї діяльності в умовах постійно змінного соціально-економічного середовища. З позицій сучасної економічної науки, соціально-економічна безпека підприємства трактується як такий стан, при якому підприємство зберігає фінансову рівновагу, соціальну стабільність, здатність до розвитку та конкурентоспроможність, незважаючи на вплив зовнішніх і внутрішніх ризиків.

Цей стан передбачає наявність потенціалу до самозахисту від дестабілізуючих впливів, спроможність ефективно функціонувати у кризових умовах, а також забезпечувати соціальні зобов'язання перед працівниками, партнерами, державою та суспільством загалом. Таким чином, соціально-економічна безпека виступає результатом динамічного балансу між економічними інтересами, соціальною відповідальністю та інституційною сталістю підприємства.

Методологія оцінювання соціально-економічної безпеки підприємства передбачає застосування системного, комплексного та ризик-орієнтованого підходів. У процесі дослідження доцільно враховувати як кількісні, так і якісні індикатори, що відображають фінансовий стан, рівень соціального забезпечення працівників, інституційну зрілість, інноваційну активність та ефективність управління ризиками.

Інструментами оцінки можуть виступати: SWOT-аналіз, матриці ризиків, бенчмаркінг, експертні методи, а також інтегральні індекси, які дозволяють проводити порівняльну діагностику та моніторинг динаміки безпеки. Важливим методологічним принципом є динамічність оцінки, що враховує зміну зовнішнього середовища та адаптивні можливості підприємства в умовах нестабільності.

Глобалізація створює нові умови для функціонування підприємств, з одного боку відкриваючи доступ до розширених ринків, новітніх технологій, фінансових ресурсів та кадрового потенціалу, а з іншого – генеруючи додаткові ризики, що підривають соціально-економічну стійкість. Відкритість економік, інтеграція у світові виробничі ланцюги та зростаюча конкуренція змушують підприємства адаптувати свої бізнес-моделі, переглядати стратегічні пріоритети та посилювати захисні механізми.

Наслідками глобалізаційних впливів можуть бути як позитивні ефекти (модернізація, залучення інвестицій, розвиток інновацій), так і негативні (залежність від зовнішніх ресурсів, вразливість до глобальних криз, соціальна нерівність). Тому в умовах глобалізації зростає значення формування стратегій соціально-економічної безпеки, які враховують транснаціональні чинники та мінімізують залежність від нестійких зовнішніх параметрів та загрози, що можуть деструктивно впливати на їхню соціально-економічну стійкість (рис. 1).

Система внутрішніх чинників соціально-економічної безпеки підприємства формує основу його здатності до ефективного функціонування в умовах невизначеності та дії потенційних загроз. Їхній вплив є визначальним для забезпечення адаптивності, стабільності та конкурентоспроможності підприємства в динамічному соціально-економічному середовищі. Серед ключових внутрішніх чинників виділяються фінансова стійкість, організаційна структура управління, рівень кваліфікації персоналу та соціальна відповідальність підприємства.

Система внутрішніх чинників соціально-економічної безпеки підприємства формує основу його

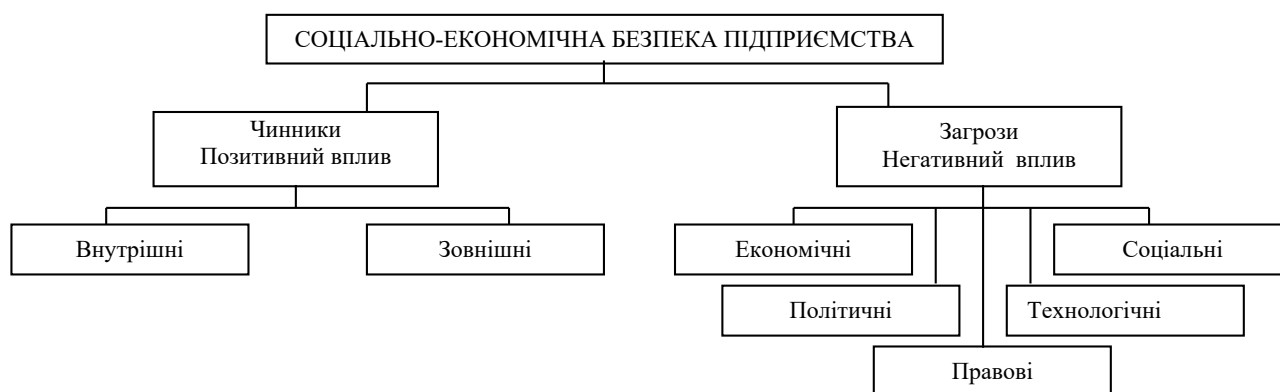


Рисунок. Чинники та загрози впливу на соціально-економічна безпека підприємства

здатності до ефективного функціонування в умовах невизначеності та дії потенційних загроз. Їхній вплив є визначальним для забезпечення адаптивності, стабільності та конкурентоспроможності підприємства в динамічному соціально-економічному середовищі. Серед ключових внутрішніх чинників виділяються фінансова стійкість, організаційна структура управління, рівень кваліфікації персоналу та соціальна відповідальність підприємства.

Рівень фінансової стійкості визначає здатність підприємства самостійно фінансувати свою діяльність, зберігати платоспроможність, ефективно управляти власними і позиковими ресурсами та протистояти фінансовим ризикам. Високий рівень фінансової стійкості знижує ймовірність банкрутства, забезпечує доступ до інвестицій та кредитів, а також сприяє стратегічній автономності підприємства. Нестабільність фінансової структури, надмірна залежність від зовнішніх джерел фінансування чи низька рентабельність можуть суттєво підвищити вразливість підприємства до зовнішніх шоків.

Організаційна структура управління безпосередньо впливає на ефективність прийняття управлінських рішень, оперативність реагування на зміни в зовнішньому середовищі та реалізацію стратегічних цілей. Гнучка, адаптивна, чітко структурована система управління з ефективним розподілом повноважень та відповідальності сприяє підвищенню стійкості підприємства. Водночас, ієрархічні або бюрократизовані структури можуть знижувати адаптивні можливості підприємства та уповільнювати реакцію на критичні загрози.

Кваліфікація персоналу є критичним фактором внутрішньої стабільності та розвитку підприємства. Високий рівень професійної підготовки, мотивація, компетентність і залученість працівників забезпечують ефективне виконання функціональних обов'язків, інноваційність та гнучкість організації. Крім того, наявність системи безперервного професійного розвитку персоналу є запорукою стійкого функціонування підприємства в умовах технологічних змін і зростаючих вимог ринку.

Соціальна відповідальність підприємства відіграє важливу роль у зміцненні довіри з боку стейкхолдерів, формуванні позитивного іміджу та мінімі-

зації соціальних ризиків. Впровадження стандартів корпоративної соціальної відповідальності (КСВ), дотримання принципів етичного бізнесу, забезпечення належних умов праці, участь у соціально значущих проєктах сприяють формуванню стійкого соціального середовища навколо підприємства. Відсутність соціально орієнтованої політики, навпаки, може призвести до конфліктів з трудовими колективами, громадськістю та регуляторами, що створює додаткові загрози соціально-економічній безпеці.

Соціально-економічна безпека підприємства формується не лише внутрішніми ресурсами та управлінськими механізмами, а й значною мірою залежить від зовнішнього середовища, яке характеризується високим рівнем динаміки, складності та невизначеності. До ключових зовнішніх чинників належать: економічне середовище, державне регулювання, технологічні зміни та конкурентне оточення. Їхній вплив є визначальним у контексті стратегічного планування, забезпечення адаптивності та стабільності підприємства.

Стан економічного середовища безпосередньо впливає на рівень платоспроможного попиту, доступність фінансових ресурсів, вартість виробничих чинників, а також загальну рентабельність господарської діяльності. Макроекономічна нестабільність, інфляційні процеси, знецінення національної валюти, коливання валютних курсів та високий рівень безробіття можуть призводити до порушення фінансової рівноваги підприємств та зниження їх економічної безпеки.

Державна політика та регуляторні вимоги створюють інституційне середовище функціонування підприємств. Податкове навантаження, частота змін у законодавстві, ступінь адміністративного тиску, митна та антимонопольна політика впливають на інвестиційну привабливість і можливості стратегічного розвитку підприємства. Нестабільність нормативно-правової бази або наявність корупційних бар'єрів можуть суттєво підвищити ризики для суб'єктів господарювання.

Технологічні зміни визначають рівень інноваційного розвитку галузей і підприємств, зокрема в контексті переходу до цифрової економіки. Актуальними є питання автоматизації, роботизації, впро-

вадження штучного інтелекту, цифрових платформ, хмарних технологій тощо. Підприємства, які не здатні оперативно адаптуватися до технологічних змін, втрачають конкурентні переваги, що підвищує їхню вразливість.

Конкурентне середовище виступає важливим чинником ризику в умовах глобалізації. Зростаючий тиск з боку міжнародних та локальних компаній, поява нових бізнес-моделей, демпінгова політика, концентрація ринкової влади можуть істотно впливати на фінансові показники підприємства, знижувати його ринкову частку та обмежувати можливості розвитку. Водночас високий рівень конкуренції стимулює інноваційність і ефективність, що за наявності відповідних ресурсів може виступати як позитивний чинник.

У процесі глобалізації національні економіки та окремі підприємства стикаються з широким спектром загроз, що можуть деструктивно впливати на їхню соціально-економічну стійкість, які є багатовимірними, охоплюють економічну, соціальну, політичну, правову, технологічну та інформаційну сфери, та здатні істотно ускладнювати діяльність суб'єктів господарювання в довгостроковій перспективі.

Однією з ключових економічних загроз є коливання валютних курсів, що безпосередньо впливають на вартість імпортованих ресурсів, обслуговування зовнішньої заборгованості, цінову конкурентоспроможність продукції на міжнародних ринках. Для підприємств, що залежать від імпортової сировини або експорту готової продукції, валютна нестабільність може спричинити значні втрати та ускладнення фінансового планування.

Інфляційні процеси також становлять суттєву загрозу, оскільки ведуть до зростання витрат на виробництво, зниження купівельної спроможності споживачів та дестабілізації внутрішнього попиту. В умовах високої інфляції підприємства стикаються з труднощами у збереженні реальної вартості активів, плануванні бюджету та утриманні заробітної плати на конкурентному рівні.

Втрата ринків збуту внаслідок зміни геополітичної ситуації, зростання зовнішньої конкуренції, запровадження протекціоністських заходів або зміни споживчих переваг значно підвищує ризик недозавантаження виробничих потужностей, зменшення доходів та загального зниження економічної ефективності підприємства.

До соціальних викликів відноситься трудова міграція, яка спричиняє дефіцит кваліфікованої робочої сили, втрату кадрового потенціалу, зниження продуктивності праці та підвищення витрат на навчання нового персоналу. Масовий відтік трудових ресурсів, особливо молоді та фахівців, є серйозним бар'єром для інноваційного розвитку підприємств.

Зниження рівня соціального захисту працівників, зокрема нестабільність зайнятості, скорочення соціальних гарантій, зростання нерегульованих форм праці негативно позначається на соціально-психологічному кліматі в колективах, підвищує ризики

трудових конфліктів та знижує мотивацію персоналу.

Політична нестабільність, зміни у регуляторній політиці, наявність корупційних практик та непередбачуваність державного управління створюють складнощі для ведення бізнесу. Зміни в оподаткуванні, правовому полі чи зовнішньоекономічних відносинах можуть порушити стратегічні плани підприємств та спричинити додаткові витрати на адаптацію до нових умов.

Технологічна відсталість, неможливість оперативного впровадження інновацій або цифрових рішень послаблюють конкурентоспроможність підприємства, особливо в умовах постійного оновлення технологій у глобальному масштабі. Водночас інформаційні загрози, зокрема витоки конфіденційної інформації, кібератаки, зловживання даними та цифрові шахрайства, становлять серйозну загрозу операційній безпеці підприємств, що функціонують у цифровому середовищі.

У контексті зростаючих глобальних викликів забезпечення соціально-економічної безпеки підприємства вимагає комплексного, стратегічно орієнтованого підходу, що інтегрує антикризові, управлінські, інноваційні та культурні механізми реагування на загрози. Практична реалізація відповідних заходів має ґрунтуватися на принципах системності, гнучкості та довгострокової орієнтації, що дозволяє не лише нейтралізувати ризики, а й трансформувати їх у можливості розвитку.

Забезпечення соціально-економічної безпеки потребує впровадження інтегрованої системи управління ризиками, яка охоплює ідентифікацію, оцінку, моніторинг та мінімізацію внутрішніх і зовнішніх загроз. Системний підхід дозволяє виявляти потенційно небезпечні тенденції на ранніх етапах, формувати превентивні заходи та забезпечувати стійкість до несприятливих змін. Важливою складовою є регулярна актуалізація ризик-профілю підприємства відповідно до змін у середовищі.

Розробка довгострокових стратегій розвитку з урахуванням потенційних соціально-економічних загроз забезпечує підприємству здатність адаптуватися до мінливих умов глобального ринку. Використання інструментів стратегічного аналізу, сценарного прогнозування та бізнес-моделювання сприяє більш обґрунтованому прийняттю управлінських рішень і дозволяє формувати адаптивні плани реагування на кризи.

Одним із ключових механізмів зниження залежності від окремих чинників ризику є диверсифікація джерел фінансування, постачальників, ринків збуту та кадрових ресурсів. Такий підхід зменшує вразливість підприємства до зовнішніх шоків, підвищує його гнучкість і розширює можливості для збереження стабільності в умовах змінного середовища. Особливої уваги потребує географічна та галузева диверсифікація.

Інновації є критичним чинником підвищення конкурентоспроможності та довгострокової життє-

здатності підприємства. Впровадження цифрових технологій (автоматизації, штучного інтелекту, аналітики великих даних), кібербезпеки (дозволяє не лише оптимізувати бізнес-процеси, а й оперативно реагувати на нові загрози). Цифрова трансформація також створює передумови для розширення ринкових ніш і підвищення ефективності управління.

Ключовим внутрішнім фактором забезпечення стійкості підприємства є наявність сформованої корпоративної культури безпеки, що охоплює цінності, поведінкові установки та управлінські практики, орієнтовані на відповідальність, прозорість і дотримання етичних норм. Формування безпекової культури вимагає систематичної комунікації, навчання персоналу, підтримки з боку керівництва та розвитку механізмів зворотного зв'язку. Така культура сприяє зниженню внутрішніх ризиків і зміцненню довіри до підприємства з боку стейкхолдерів.

Висновки. Соціально-економічна безпека підприємства є системною категорією, яка охоплює

здатність суб'єкта господарювання протистояти нестабілізуючим чинникам, забезпечувати стійке функціонування, соціальну стабільність, економічну ефективність та інституційну відповідальність в умовах глобалізаційних трансформацій. Ідентифіковано ключові внутрішні (фінансова стійкість, організаційна структура, кваліфікація персоналу, корпоративна відповідальність) та зовнішні чинники (економічне середовище, державне регулювання, технологічні зміни, конкурентне оточення), які визначають рівень безпеки підприємства.

Визначено, що не зважаючи на посилення глобальної нестабільності підприємства стикаються з множинними загрозами, а саме, економічними, соціальними, політичними, правовими, технологічними та інформаційними, які ускладнюють стратегічне планування та операційну діяльність. Найбільш небезпечними є коливання валют, інфляція, втрата ринків збуту, трудова міграція, зниження соціального захисту, політична нестабільність і кіберзагрози.

ЛІТЕРАТУРА

1. Ареф'єва О., Титикало В., Коваленко Н. Економічний механізм забезпечення фінансової безпеки підприємств при нестабільності зовнішнього середовища. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*. 2023. № 16 (32). [https://doi.org/10.33296/2707-0654-16\(32\)-03](https://doi.org/10.33296/2707-0654-16(32)-03)
2. Венглюк І. В. Становлення соціально-економічної безпеки підприємства. *Економічний вісник Донбасу*. 2013. № 3 (33). С. 226-230.
3. Залізничук В. П., Сафонік Н. П., Кая А. С. Превентивне управління економічною безпекою в умовах ведення міжнародного бізнесу. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2022. Вип. 41. С. 42-46. <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2022-41-8>
4. Ковальська Л., Голій О., Голій В. Економічна безпека підприємства: сутність, структура та механізм забезпечення. *Економічний форум*. 2023. Т. 13, № 1. С. 126-137. <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2023-1-16>
5. Колєнда Н. В. Поняття соціально-економічної безпеки підприємства. *Економіка та суспільство*. 2016. № 7 (7). С. 672-678. URL: <http://www.economyandsociety.in.ua/journal-7/14-stati-7/601-kolenda-n-v>
6. Копитко, М. І., Маланчук, А. М. Дослідження сутності соціально-економічної безпеки підприємства в сучасних умовах розвитку. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ (серія економічна)*. 2023. № 1. С. 18-22. <https://doi.org/10.32782/2311-844X/2023-1-3>
7. Ляшенко О. М. Концептуалізація управління економічною безпекою підприємства: монографія. Луганськ: вид-во СХУ ім. В. Даля, 2011. 400 с.
8. Пілецька С. Т., Колєсников С. О. Математичне моделювання виявлення фінансових порушень у системі економічного форензика для забезпечення безпеки підприємства в умовах цифрової економіки. *Вісник економічної науки України*. 2025. № 1 (48). С. 165-169. [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2025.1\(48\).165-169](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2025.1(48).165-169)
9. Пілецька С. Т., Коритько Т. Ю., Ткаченко Є. В. Модель інтегральної оцінки економічної безпеки підприємства. *Економічний вісник Донбасу*. 2021. № 3 (65). С. 56-65. [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2021-3\(65\)-56-65](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2021-3(65)-56-65)
10. Смерічевський С. Ф., Ареф'єва О. В., Пілецька С. Т. Формування стратегічних рішень при управлінні змінами на підприємстві. *Бізнес Інформ*. 2022. № 6. С. 108-117. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-6-108-117>
11. Шубалий О. М., Бровченко Б. Ю. Оцінка соціально-економічної безпеки підприємств в Україні в умовах негативних екстерналій. *Економічні науки : збірник наукових праць ЛНТУ. Серія «Регіональна економіка»*. 2024. Вип. 21 (83). С. 489-495. [https://doi.org/10.36910/2707-6296-2024-21\(83\)-57](https://doi.org/10.36910/2707-6296-2024-21(83)-57)

Надійшла до редакції 02.02.2026

Прийнята до друку 26.02.2026

Опублікована 20.03.2026

REFERENCES

1. Arefieva, O., Tytykalo, V., & Kovalenko, N. (2023). Economic mechanism for ensuring the financial security of enterprises under environmental instability. *Adaptyvne upravlinnia: teoriia i praktyka. Seriya Ekonomika*, 16(32). [https://doi.org/10.33296/2707-0654-16\(32\)-03](https://doi.org/10.33296/2707-0654-16(32)-03) [in Ukrainian].
2. Venhliuk, I. V. (2013). Formation of socio-economic security of the enterprise. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu*, 3(33), 226-230 [in Ukrainian].
3. Zalizniuk, V. P., Safonik, N. P., & Kaia, A. S. (2022). Preventive management of economic security in the conditions of international business. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriya: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo*, 41, 42-46. <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2022-41-8> [in Ukrainian].
4. Kovalska, L., Holii, O., & Holii, V. (2023). Economic security of the enterprise: essence, structure and mechanism of provision. *Ekonomichnyi forum*, 13(1), 126-137. <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2023-1-16> [in Ukrainian].
5. Kolenda, N. V. (2016). The concept of socio-economic security of the enterprise. *Ekonomika ta suspilstvo*, 7(7), 672-678. <http://www.economyandsociety.in.ua/journal-7/14-stati-7/601-kolenda-n-v> [in Ukrainian].

6. Kopytko, M. I., & Malanchuk, A. M. (2023). Research of the essence of socio-economic security of the enterprise in modern conditions of development. *Naukovyi visnyk Lvivskoho derzhavnoho universytetu vnutrishnikh sprav (seriia ekonomichna)*, 1, 18-22. <https://doi.org/10.32782/2311-844X/2023-1-3> [in Ukrainian].
7. Liashenko, O. M. (2011). *Kontseptualizatsiia upravlinnia ekonomichnoiu bezpekoiu pidpriemstva* [monograph]. Vyd-vo SNU im. V. Dalia [in Ukrainian].
8. Piletska, S. T., & Kolesnykov, S. O. (2025). Mathematical modeling of detection of financial violations in the system of economic forensics to ensure the security of the enterprise in the digital economy. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, 1(48), 165-169. [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2025.1\(48\).165-169](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2025.1(48).165-169) [in Ukrainian].
9. Piletska, S. T., Korytko, T. Iu., & Tkachenko, Ye. V. (2021). Model of integral assessment of economic security of the enterprise. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu*, 3(65), 56-65. [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2021-3\(65\)-56-65](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2021-3(65)-56-65) [in Ukrainian].
10. Smerichevskiy, S. F., Arefieva, O. V., & Piletska, S. T. (2022). Formation of strategic decisions when managing changes at the enterprise. *Biznes Inform*, 6, 108-117. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-6-108-117> [in Ukrainian].
11. Shubalyi, O. M., & Brovchenko, B. Iu. (2024). Assessment of socio-economic security of enterprises in Ukraine in the conditions of negative externalities. *Ekonomichni nauky: zbirnyk naukovykh prats LNTU. Seriia «Rehionalna ekonomika»*, 21(83), 489-495. [https://doi.org/10.36910/2707-6296-2024-21\(83\)-57](https://doi.org/10.36910/2707-6296-2024-21(83)-57) [in Ukrainian].

Received: 02.02.2026

Accepted: 26.02.2026

Published: 20.03.2026

Пілецька С. Т., Ахмедлі А. М. Чинники та загрози соціально-економічної безпеки підприємства в умовах глобалізації

Досліджено соціально-економічну безпеку підприємств як критичний чинник їхнього стабільного функціонування в умовах глобалізаційних трансформацій. Наголошено, що в сучасному економічному середовищі соціально-економічна безпека набуває особливої актуальності у зв'язку з посиленням інтеграційних процесів, зростанням конкуренції, динамікою технологічного прогресу та впливом численних зовнішніх і внутрішніх загроз. Зазначено, що адаптація підприємств до нестабільного політико-економічного контексту, ускладненого доступу до ресурсів, капіталів і робочої сили, вимагає розробки ефективних механізмів моніторингу, оцінювання ризиків та управління ними.

Метою дослідження є виявлення основних загроз соціально-економічній безпеці підприємств в умовах глобалізації та обґрунтування стратегічних підходів до формування ефективної системи її забезпечення. Наукова новизна полягає в інтегрованому аналізі внутрішніх і зовнішніх чинників впливу, який враховує особливості сучасного економічного простору, цифровізації та трансформаційних змін у ринкових структурах.

Охарактеризовано поняття «соціально-економічна безпека підприємства» як динамічний стан, що забезпечує фінансову рівновагу, соціальну стабільність і конкурентоспроможність суб'єкта господарювання, незалежно від впливу кризових явищ. Виокремлено методичні підходи до оцінювання рівня безпеки підприємств: системний, комплексний та ризик-орієнтований. Проаналізовано ключові внутрішні чинники соціально-економічної безпеки підприємств: фінансова стійкість, організаційна структура управління, рівень кваліфікації персоналу та рівень реалізації корпоративної соціальної відповідальності. Доведено, що їх ефективне функціонування формує потенціал до опору зовнішнім шокам та забезпечує стабільність розвитку. Наголошено на ролі безперервного навчання персоналу, розвитку корпоративної культури безпеки та інноваційних спроможностей як чинників довготривалої конкурентоспроможності.

Висновки. Соціально-економічна безпека підприємств у глобалізованому середовищі – це багатовимірне явище, яке потребує інтегрованого управління, системного аналізу ризиків і стратегічного передбачення. Для досягнення стабільності необхідно формувати внутрішні ресурси стійкості, активно реагувати на трансформаційні зміни, які відбуваються в національному та міжнародному контексті.

Ключові слова: підприємство, безпека, глобалізація, соціально-економічна безпека, інновації, управління, середовище, стійкість, ризики, SWOT-аналіз, методи, адаптація, відповідальність, чинники, загрози.

Piletska S., Ahmadi A. Factors and threats to the socio-economic security of an enterprise in the context of globalization

The socio-economic security of enterprises as a critical factor in their stable functioning in the context of globalization transformations has been studied. It is emphasized that in the modern economic environment, socio-economic security is becoming particularly relevant due to the intensification of integration processes, increased competition, the dynamics of technological progress, and the influence of numerous external and internal threats. It is noted that the adaptation of enterprises to an unstable political and economic context, complicated access to resources, capital, and labor, requires the development of effective mechanisms for monitoring, assessing, and managing risks.

The purpose of the study is to identify the main threats to the socio-economic security of enterprises in the context of globalization and to justify strategic approaches to the formation of an effective system for ensuring it. The scientific novelty lies in the integrated analysis of internal and external factors of influence, which takes into account the peculiarities of the modern economic space, digitalization, and transformational changes in market structures.

The concept of “social and economic security of an enterprise” is characterized as a dynamic state that ensures financial balance, social stability, and competitiveness of a business entity, regardless of the impact of crisis phenomena. Methodological approaches to assessing the level of security of enterprises are highlighted: systemic, comprehensive, and risk-oriented. The key internal factors of the socio-economic security of enterprises are analyzed: financial stability, organizational management structure, level of staff qualifications, and level of corporate social responsibility implementation. It has been proven that their effective functioning forms the potential to resist external shocks and ensures stable development. The role of continuous staff training, the development of a corporate safety culture, and innovative capabilities as factors of long-term competitiveness is emphasized.

Conclusions. The socio-economic security of enterprises in a globalized environment is a multidimensional phenomenon that requires integrated management, systematic risk analysis, and strategic foresight. To achieve stability, it is necessary to build internal resources of resilience and actively respond to transformational changes occurring in the national and international context.

Keywords: enterprise, security, globalization, socio-economic security, innovation, management, environment, sustainability, risks, SWOT analysis, methods, adaptation, responsibility, factors, threats.

Роман Петрович Шерстюк,

д-р екон. наук, доцент,

ORCID 0000-0001-6253-9421

e-mail: romsher85@gmail.com;

Галина Йосипівна Островська,

канд. екон. наук, доцент,

ORCID 0000-0002-9318-2258

e-mail: h.ostrovskaya@gmail.com

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя, м. Тернопіль

РОЗВИТОК КОНКУРЕНТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ У КОНТЕКСТІ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ ІННОВАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ

Вступ. В умовах трансформаційних змін світової економіки, прискорення технологічного оновлення та ускладнення конкурентного середовища розвиток конкурентного потенціалу (КП) промислових підприємств дедалі більше визначається якістю управлінських і інституційних рішень. Сучасна конкуренція виходить за межі цінових і виробничих факторів, набуваючи інноваційно-орієнтованого характеру, де вирішальну роль відіграють здатність підприємств до стратегічного оновлення, адаптивність організаційних структур та ефективність використання інтелектуальних і технологічних ресурсів. У цьому контексті зростає наукова значущість досліджень, орієнтованих на комплексне оцінювання та цілеспрямоване нарощування КП підприємства. КП доцільно трактувати як інтегровану сукупність сформованих і латентних конкурентних переваг суб'єкта господарювання, а також рівень їх ефективної реалізації у поточній та довгостроковій діяльності.

За таких умов особливого значення набуває формування організаційно-економічного механізму (ОЕМ) інноваційного управління як інтегрованої системи взаємопов'язаних інструментів, методів і управлінських впливів, спрямованих на цілеспрямований розвиток конкурентного потенціалу промислових підприємств. Зазначений механізм забезпечує узгодження стратегічних цілей інноваційного розвитку з наявними ресурсними можливостями, інституційними обмеженнями та динамікою зовнішнього середовища, що створює передумови для формування стійких конкурентних переваг у довгостроковій перспективі. Вибір і впровадження дієвого ОЕМ в сучасних умовах стає не лише інструментом розвитку, а й ключовою умовою виживання промислових підприємств.

Разом із тим розвиток конкурентного потенціалу промислових підприємств потребує науково обґрунтованого підходу до формування організаційно-економічного механізму інноваційного управління,

здатного забезпечити узгодженість стратегічних цілей, інноваційних процесів та результативності управлінських рішень. Це зумовлює актуальність дослідження теоретичних і прикладних аспектів розвитку конкурентного потенціалу промислових підприємств у контексті формування ефективного організаційно-економічного механізму інноваційного управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Аналіз сучасних вітчизняних наукових публікацій свідчить, що організаційно-економічний механізм управління розглядається дослідниками як базовий інструментарій, що забезпечує результативне функціонування підприємства та його розвиток в умовах конкурентного середовища. Значний науковий інтерес становлять дослідження, присвячені структурі, елементному складу та результативності застосування такого механізму в управлінській діяльності. Так, у роботі Р. Колісник [6] ОЕМ представлено як сукупність оперативної, тактичної та стратегічної складових, що взаємодіють у часі. Автор акцентує увагу на необхідності врахування часових характеристик управлінських рішень та пропонує систему показників для оцінювання ефективності функціонування механізму на тактичному й стратегічному рівнях, що є важливим з позицій формування та реалізації ринкових переваг підприємств. Н. Хоменко [15] у своєму дослідженні аналізує підсистеми та елементи ОЕМ підприємства, розкриваючи його сутність, структуру та роль у забезпеченні результативності господарської діяльності. Авторка підкреслює значення узгодженості управлінських впливів і взаємозв'язку організаційних та економічних інструментів, що створює передумови для підвищення конкурентоспроможного потенціалу підприємства.

У праці Т. Дем'яненко [17] сформульовано підхід до визначення поняття ОЕМ, який дозволяє конкретизувати окремі сфери діяльності підприємства



© Видавець Інститут економіки промисловості НАН України, 2026

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

задля аналізу чинників його розвитку та виявлення причин виникнення управлінських проблем. Зазначений підхід має методологічне значення для дослідження процесів формування й реалізації конкурентного потенціалу промислових підприємств. Так Г. Кошель та О. Павлова [8] стверджують, що в сучасних економічних реаліях формування OEM зводиться до вибудовування цілісної та гнучкої системи, здатної комплексно охоплювати всі напрями функціонування підприємства, зокрема управління ресурсним забезпеченням, реалізацію інноваційних рішень, розвиток кадрового потенціалу, фінансове прогнозування та узгодження стратегічних векторів розвитку. Усунення зазначених проблем виступає обов'язковою умовою досягнення стійкого зростання й ефективного управління процесами розвитку підприємства в сучасних економічних умовах. Промислові суб'єкти господарювання, що не спроможні узгодити внутрішні процеси розвитку з динамічними вимогами зовнішнього середовища, поступово втрачають конкурентні позиції та, як наслідок, зазнають зниження рівня прибутковості.

Водночас наявність сформованого OEM сама по собі не забезпечує досягнення високого рівня конкурентоспроможності. В умовах динамічного зовнішнього середовища, складовою якого є підприємства-конкуренти, актуалізується потреба в постійному оцінюванні ефективності механізму управління та його адаптації до змін ринкової кон'юнктури. У цьому контексті розвиток КП має бути спрямований не лише на утримання наявних ринкових позицій, а й на розширення присутності підприємства на нових сегментах ринку.

Тема КП, його сутності, проблем і розвитку є досить популярною і налічує безліч наукових праць. В наш час, в умовах воєнного стану та напруженої політичної ситуації в світі, це питання набуло нової актуальності. Однак перш ніж перейти до аналізу проблем формування КП та окреслення перспектив його подальшого розвитку, доцільно чітко визначити зміст і сутність даного поняття.

У роботі [9] під КП розуміється сукупність певних ресурсів, підходів, методів і стратегій підприємства, які дозволяють швидко і надійно пристосуватися до трансформацій зовнішнього середовища, конкурувати на ринку і забезпечувати стійкий стабільний розвиток. КП, за словами авторів, – це «досить широке й глибоке визначення, яке включає в себе як внутрішні аспекти, так і зовнішнє середовище підприємства». Дане поняття часто зіставляють з поняттям конкурентоспроможності, що не зовсім вірно. Адже «конкурентоспроможність являє собою поточну можливість підприємства конкурувати і розвиватися» [1], водночас «конкурентний потенціал – це довгострокові стратегії, фундамент і резерви для підтримки і посилення конкурентоспроможності» [4].

У сучасних наукових дослідженнях дедалі більше уваги приділяється довгостроковим аспектам розвитку підприємства, які передбачають узгодження стратегічних цілей із поточними результатами діяльності. Для промислових підприємств, згідно з твердженням А. Ужви, це означає необхідність поєднання стратегічного бачення розвитку з оперативною ефективністю управлінських рішень, що безпосередньо впливає на рівень їх конкурентного потенціалу [14].

Водночас аналіз наукових праць свідчить, що, попри значну кількість досліджень, присвячених окремим аспектам OEM управління та сутності КП підприємства, низка питань залишається недостатньо опрацьованою. Зокрема, у наявних дослідженнях обмежено розкрито взаємозв'язок між елементами OEM та процесами формування й реалізації КП промислових підприємств в умовах динамічного конкурентного середовища. Недостатньо систематизованими залишаються підходи до управління КП саме з позицій комплексного організаційно-економічного впливу, що зумовлює необхідність подальших наукових досліджень у цьому напрямі.

Важливо підкреслити, що цифрова трансформація комплексно перетворює бізнес-процеси та всі їхні елементи, відкриваючи нові можливості для виходу на світові ринки, прискорюючи виробництво, підвищуючи продуктивність праці та оптимізуючи процеси збору, зберігання, обробки та аналізу інформації за допомогою сучасних цифрових рішень. У ситуації, що склалася, необхідно переглянути існуючий OEM, що регулює взаємодію інноваційних промислових підприємств, з урахуванням цифрових і технологічних трансформацій, що відбуваються. А отже, підвищення КП промислового підприємства потребує комплексного вдосконалення OEM управління, який забезпечує узгодженість стратегічних і оперативних рішень, ефективне використання ресурсів та адаптацію підприємства до змін конкурентного середовища.

Мета статті. Мета полягає у визначенні особливостей формування та підвищення КП промислового підприємства шляхом удосконалення OEM управління в умовах динамічного та мінливого конкурентного середовища.

Результати дослідження. У сучасних умовах спостерігається активний розвиток цифрових технологій, а процеси цифровізації впроваджуються у всі сфери діяльності людини. Багато вітчизняних промислових підприємств досі перебувають на етапі переходу до реалізації концепції «Індустрія 5.0», що дозволяє оцінювати різний ступінь цифровізації їх виробничої діяльності. Така ситуація зумовлена тим, що четверта промислова революція та перехід до Індустрії 5.0 передбачають максимально широке застосування інформаційних і телекомунікаційних технологій у промисловості та економіці [11].

Впровадження нових цифрових технологій безпосередньо впливає на КП підприємства, оскільки забезпечує ефективніше управління ресурсами, підвищує гнучкість виробничих і організаційних процесів, а також сприяє формуванню інноваційного потенціалу. Цифровізація створює передумови для інтеграції підприємства у сучасні національні та глобальні економічні системи, що дозволяє зміцнювати його позиції на ринку та підвищувати здатність адаптуватися до динамічного зовнішнього середовища.

На підставі представленого вище аналізу наукових праць КП підприємства в цій праці визначається як комплексна сукупність ресурсів, організаційних і управлінських можливостей, стратегій та інноваційних рішень, що забезпечують здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища, ефективно конкурувати на ринку та забезпечувати довгостроковий стійкий розвиток.

Виходячи з наведеного визначення КП, зазначимо, що це комплексне поняття, яке складається з певних складових. Формування КП підприємства визначається не лише наявністю матеріальних і нематеріальних ресурсів, а й ефективністю організаційної структури, здатністю підрозділів до координації та взаємодії, а також оперативністю та оптимізацією процесу управлінського рішення. Значне значення має здатність підприємства швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища, реагувати на ринкові виклики та використовувати нові можливості для підвищення конкурентоспроможності. Усе це створює передумови для системного розвитку та забезпечує узгодженість стратегічних і тактичних рішень. Основні складові КП наведено в табл. 1.

Таблиця 1. Ключові складові КП промислового підприємства

Елемент КП	Зміст / складові	Значення для підприємства
Ресурси підприємства	Матеріально-технічні, фінансові, людські ресурси	Забезпечують базу для ефективної діяльності та реалізації стратегічних завдань
Інновації	Наукові дослідження та розробка нових технологій	Сприяють зростанню підприємства і створенню технологічних переваг
Виробничі можливості	Ефективність виробничих процесів, гнучкість і масштабованість	Підвищують адаптивність підприємства до змін ринку
Організаційна структура	Організація управління та взаємодія між підрозділами	Підвищує ефективність прийняття рішень
Маркетингова стратегія	Репутація, бренд, аналіз ринку	Формує імідж підприємства та допомагає адаптуватися до ринку
Зовнішні комунікації	Партнерські відносини та кооперація	Зміцнюють позиції підприємства та створюють можливості для співпраці

Джерело: узагальнено авторами на основі [5; 10; 18]

Сучасні ринкові умови, а також переорієнтація вітчизняної економіки з сировинної на інноваційну модель розвитку, засновану, зокрема, на зміцненні позицій власної промисловості, здатної конкурувати з виробниками міжнародного рівня, є стимулами до пошуку можливих способів підвищення ефективності підвищення ефективності діяльності, а також створення додаткових конкурентних переваг, якими в даний час виступають інноваційні товари та послуги [7].

Інноваційний потенціал підприємства розглядається як одна з ключових складових конкурентного потенціалу, що визначає здатність підприємства впроваджувати нові технології, оптимізувати виробничі процеси та створювати інноваційні продукти. У цьому контексті OEM управління виступає інструментом, який забезпечує ефективну реалізацію інноваційного потенціалу та перетворення його на стійкі конкурентні переваги промислового підприємства.

Інтеграція інноваційних промислових підприємств на базі цифрових платформ дозволяє не лише налагодити взаємодію на всіх рівнях і спільно працювати над проєктами, але й, що особливо важливо, створювати додану вартість інноваційних технологічних продуктів, які максимально відповідають вимогам ринку. Упровадження цифрових технологій в організаційну структуру та систему управління інноваційного підприємства забезпечується OEM цифровізації, що включає в себе як організаційні, так і економічні інструменти впливу. Якщо процес цифрової трансформації впроваджується успішно, то розвиток OEM інноваційних промислових підприємств призведе до створення цифрової екосистеми даних.

В умовах дії воєнного стану вітчизняні виробники повинні забезпечити безперервність виробництва, оперативно адаптуючись до змін попиту, доступності ресурсів та зовнішньоекономічної кон'юнктури. Ключову роль у забезпеченні цієї здатності оперативно реагувати відіграє цифрова трансформація. Водночас впровадження цифрових технологій покликане сприяти підвищенню прозорості процесів взаємодії між виробничими організаціями та державними органами.

Ключовими завданнями ринкових відносин є підвищення конкурентоспроможності та самоокупності продукції. Їх вирішення залежить від ефективного планування, врахування організаційно-економічних факторів управління та злагодженої роботи всіх елементів OEM. На поточному етапі розвитку економіки країни сутність OEM визначається як складна інтегрована система взаємопов'язаних елементів. Як згадувалося вище, через складність поняття «організаційно-економічний механізм» існує безліч різних способів його тлумачення.

Зауважимо, що в розробці економічної теорії вчені сходяться на думці, що OEM має значний вплив на розвиток організації, що підтверджується аналізом його як системи. Це відіграє ключову роль у посиленні конкурентних позицій та оптимізації управлінських процесів на внутрішньому рівні» [2]. Застосування такого підходу набуває особливої значущості в умовах цифрової трансформації інноваційного промислового підприємництва, коли цифровізація бізнес-процесів сприяє підвищенню ефективності та забезпечує швидку адаптацію до змін кон'юнктури ринку. Отже, визначення сутності OEM розвитку інноваційних промислових підприємств є важливим завданням в сучасних умовах.

Дослідження існуючих визначень OEM виявило, що його структура, яка складається з елементів, систем і підсистем, визначається функціями, які він виконує. Пропонований підхід до розкриття сутності OEM, де структура (поелементний склад) визначається через системи та підсистеми, що залежать від реалізованих функцій, позначається як «функціональний підхід». На нашу думку, існуючі в науковій літературі визначення OEM часто є фрагментарними і не завжди повністю відображають його комплексну сутність. А отже, OEM – це взаємопов'язаний комплекс структури управління, системи комунікацій, інструментів впливу та організованих процесів, що забезпечує ефективне управління об'єктом і створення раціональної організаційної структури.

Аналіз економічної літератури дозволив узагальнити, що в науковому середовищі відсутнє визначення поняття «OEM інноваційного підприємства», а підвищення активності в сфері нововведень для промислових підприємств – один з критично важливих елементів, що забезпечують їм конкурентну перевагу перед зарубіжними компаніями, які виробляють подібну продукцію. Існуючі підходи до визначення OEM інноваційно-активних підприємств, своєю чергою, незважаючи на їх різноманітність, не враховують комплекс завдань, що вирішуються на різних етапах життєвого циклу як самої організації, так і її продукції та технологій виробництва. Зокрема, не беруться до уваги завдання, безпосередньо пов'язані з інноваційними процесами.

Інноваційно-активним слід вважати підприємство, яке не тільки активно впроваджує технологічні (процесні та продуктові) інновації, але й використовує інновації в організації своєї діяльності. Це дозволяє компанії виробляти значну частку продукції із застосуванням інновацій і в підсумку значно підвищити рентабельність та конкурентний потенціал. Вид економічної діяльності визначає істотну частку продукції, що виробляються із застосуванням інновацій. Дослідження показують, що необхідною

умовою визнання підприємства інноваційно-активним є перевищення частки інноваційної продукції над середнім значенням, розрахованим для організацій відповідного виду економічної діяльності [12].

Однією з ознак інноваційно-активних підприємств є відповідність їх стадії розвитку етапам, виділеним у моделі життєвого циклу І. Адізеса: організація перебуває на етапах «активна діяльність», «юність» або «розквіт»; продукт – на етапах «впровадження», «зростання» або «зрілість»; а технологія виробництва – на етапі «різке зростання» [13]. Визначення класів інноваційно-активних промислових підприємств дозволяє запропонувати для кожного з них раціональну організаційну структуру, орієнтовану на активізацію та підвищення ефективності інноваційної діяльності, а також рекомендації щодо вибору оптимальної стратегії інноваційного розвитку.

Виявлення та вивчення типів комерціалізованих інновацій дозволяє визначити потреби в науково-дослідних кадрах, рівень залученості персоналу в інноваційну діяльність, необхідність розширення штату, а також оптимальну організаційну структуру та інструменти управління персоналом для ефективного розвитку інновацій. Наприклад, необхідність забезпечення високого ступеня гнучкості та адаптивності горизонтальних і вертикальних зв'язків, необхідних для забезпечення взаємодії співробітників різних підрозділів при реалізації інноваційних проєктів, бажаного ступеня свободи формованих тимчасових робочих груп при генерації та опрацюванні інноваційних ідей і проєктів, доцільність формування нових підрозділів або груп співробітників, орієнтованих на участь у відповідних (в першу чергу, початкових) етапах інноваційного процесу тощо.

Серед основних ознак, що використовуються для дослідження поняття OEM інноваційно-активних підприємств, слід виділити такі: типи впроваджуваних інновацій та економічні показники діяльності організацій. Детальне їх групування представлено в табл. 2.

Дослідження економічних показників діяльності підприємства дозволяє визначити, наскільки ефективно використовуються ресурси для реалізації інноваційних проєктів і чи доцільно залучати сторонні інвестиції та ресурси для розвитку інновацій.

Спираючись на проведені дослідження, була розроблена узагальнена схема OEM інноваційного промислового підприємства, яка розглядається з позицій функціонального підходу (див. рисунок).

OEM відіграє ключову роль в ефективному управлінні організацією, забезпечуючи підвищення продуктивності, зниження витрат і збільшення прибутку інноваційно-активних підприємств.

Таблиця 2. Групування ознак, що використовуються для визначення сутності OEM інноваційно-активних підприємств

Ознака	Класифікація	Коротка характеристика
Типи впроваджуваних інновацій	Технологічні (процесні, продуктові)	Процес впровадження нових або значно вдосконалених продуктів (товарів або послуг), процесів, нових методів виробництва, нових способів організації технологічного процесу, заснованих на застосуванні нових наукових знань і технологічних досягнень
	Маркетингові	Нововведення, спрямовані на підвищення ефективності маркетингу, поліпшення сприйняття бренду споживачами, розширення ринку збуту та збільшення лояльності клієнтів, включно з новими методами просування, новими способами взаємодії з клієнтами та новими підходами до формування ціннісної пропозиції
	Організаційні	Підвищення ефективності роботи компанії, поліпшення комунікації між відділами, скорочення витрат, підвищення гнучкості та адаптивності до змін зовнішнього середовища з новими моделями управління, новими системами мотивації, новими формами співпраці та новими підходами до організації робочих місць
Економічні показники діяльності підприємств, пов'язані з інноваціями	Зміна обсягу виробництва інноваційної продукції	Показник, який відображає динаміку випуску товарів або послуг, в яких були застосовані нові або значно поліпшені технології, процеси, методи або матеріали - ідентифікує, як змінилася кількість виробленої інноваційної продукції за певний період часу, зазвичай, у порівнянні з попереднім періодом
	Зміна EBITDA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization)	Показник, що відображає динаміку зміни прибутку компанії до вирахування відсотків за боргованостями, податку на прибуток та амортизаційних відрахувань основних засобів і нематеріальних активів за певний період, зазвичай, у порівнянні з попереднім

Джерело: узагальнено авторами на основі [3; 16]



Рисунок. Організаційно-економічний механізм інноваційного промислового підприємства: функціональний підхід

Джерело: складено авторами

Виходячи з наведеного вище, виведемо ключові компоненти OEM інноваційно активних підприємств та їхній вплив на формування конкурентного потенціалу.

1. Структура. Організаційна структура визначає формалізовану систему управління та розподіл управлінських функцій у межах підприємства. Ефективна структура забезпечує раціоналізацію діяльності, оптимізацію виробничих і сервісних процесів, що безпосередньо впливає на КП підприємства. Зокрема, функціональна структура дозволяє підвищити ефективність планування та контролю у ключових сферах - виробництві, маркетингу та фінансах, забезпечуючи швидку адаптацію до змін зовнішнього середовища та підвищення стійкості на ринку.

2. Управління. Система управління охоплює сукупність процедур і інструментів, необхідних для ефективного функціонування підприємства. Високий рівень управлінської ефективності формує КП

через стратегічне планування, оптимізацію використання ресурсів та здатність підприємства передбачати зміни ринкового середовища. Наприклад, автоматизація бізнес-процесів сприяє пришвидшенню прийняття рішень і підвищенню продуктивності, а комплексне управління фінансовими ресурсами забезпечує стійкість підприємства та можливості для інвестування в інноваційний розвиток.

3. Інновації. Інноваційний менеджмент є ключовим чинником формування конкурентного потенціалу. Він дозволяє підприємству не лише адаптуватися до мінливих вимог ринку, але й випереджати конкурентів, створюючи нові продукти, технології та процеси. Ефективне впровадження інновацій потребує комплексного підходу, що охоплює стратегічне планування, управлінські рішення та оперативне впровадження нових рішень, що, у свою чергу, зміцнює позиції підприємства на ринку та підвищує його стійкість.

А отже, OEM є базисом формування конкурентного потенціалу підприємства, забезпечуючи синергію між структурними, управлінськими та інноваційними складовими, підвищуючи ефективність використання ресурсів, продуктивність та здатність до тривалого розвитку в умовах динамічного ринкового середовища.

Висновки. Комплексний аналіз OEM інноваційно-активних промислових підприємств дозволяє визначити його ключову роль у формуванні та розвитку конкурентного потенціалу. Механізм виступає системою взаємопов'язаних структур, управлінських процесів, комунікаційних потоків і інструментів впливу, що забезпечують узгоджене функціонування підприємства, оптимізацію ресурсного потенціалу та підвищення ефективності виробничих і управлінських процесів. Конкурентний потенціал підприємства формується через взаємодію матеріальних і нематеріальних ресурсів, організаційної структури, інноваційних процесів, маркетингових стратегій та зовнішніх комунікацій, що дозволяє підприємству швидко адаптуватися до змін ринкового середовища та посилювати довгострокові конкурентні переваги.

Інноваційна складова механізму визначає здатність підприємства створювати нові продукти, технології та процеси, що підвищує продуктивність, ефективність управління та рівень фінансової стійкості. Особливе значення має застосування цифрових технологій та принципів Індустрії 5.0, які забез-

печують інтеграцію підприємства у глобальні ланцюги створення вартості та підвищують адаптивність до змін зовнішнього середовища. Оптимально організована структура та гнучкі управлінські підходи сприяють ефективній координації між підрозділами, прискорюють прийняття рішень та забезпечують комплексне впровадження інновацій.

Таким чином, OEM інноваційно-активного підприємства виступає фундаментальним інструментом формування конкурентного потенціалу, що забезпечує синергію між ресурсними, управлінськими та інноваційними елементами, сприяє підвищенню продуктивності, оптимізації витрат та здатності підприємства до сталого розвитку в умовах динамічної ринкової кон'юнктури.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробці моделей інтегрованого оцінювання ефективності OEM з урахуванням цифровізації, впровадження технологій Індустрії 5.0 та нових управлінських практик. Важливим напрямом є вивчення взаємозв'язку між структурними, управлінськими та інноваційними компонентами механізму, їх впливу на довгостроковий конкурентний потенціал підприємства. Водночас актуальним є дослідження механізмів адаптації та трансформації підприємств в умовах глобальної нестабільності, а також розробка методологій для оцінки ефективності інноваційних проєктів і стратегій розвитку з урахуванням ринкових та технологічних трендів.

ЛІТЕРАТУРА

1. Бугас В. В., Руднічок В. С. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах глобалізації. *European scientific journal of Economic and Financial innovation*. 2025. № 1 (15). С. 210-218. <http://doi.org/10.32750/2025-0118>
2. Гапон В., Крамар І. Оцінювання та прогнозування динаміки інтегрального показника конкурентного потенціалу вітчизняних сільськогосподарських підприємств на основі економіко-математичних підходів. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2025. Вип. 2(33). С. 88-107. <https://doi.org/10.33108/sepd2025.02.088>
3. Гончарук І. В., Томашук І. В. Вплив інноваційних процесів на підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2023. № 1 (63). С. 30-47. <https://doi.org/10.37128/2411-4413-2023-1-3>
4. Кичигін А. М. Стійкість підприємства як компонент конкурентоспроможного потенціалу в умовах нестабільності в Україні. *Економіка і організація управління*. 2025. № 2 (58). С. 156-161. <http://doi.org/10.31558/2307-2318.2025.2.15>
5. Ковпака А. Інноваційний розвиток країни як рушійний чинник підвищення національної конкурентоспроможності. *Економіка. Управління. Інновації*. 2021. Вип. 1 (28). [https://doi.org/10.35433/ISSN2410-3748-2021-1\(28\)-4](https://doi.org/10.35433/ISSN2410-3748-2021-1(28)-4)
6. Колісник Р. М. Сутність та основні принципи формування організаційно-економічного механізму управління підприємством. *Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія: Державне управління*. 2021. Вип. 1 (14). С. 66-72.
7. Коцко Т. А., Мальцев Т. В. Модернізація підприємства як передумова забезпечення його конкурентоспроможного розвитку. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2022. Вип. 2 (35). С. 195-12. <https://doi.org/10.32782/easterneurope.35-14>
8. Кошель Г., Павлова О. Концептуальні основи формування організаційно-економічного механізму забезпечення сталого розвитку підприємств в умовах цифрової трансформації. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 75. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-53>
9. Кравченко М. С., Романчук Р. С., Будагян А. С. Вплив факторів зовнішнього середовища підприємства на концепцію управління конкурентним потенціалом підприємства. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2025. Вип. 13 (46). С. 211-218. [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2025.13\(46\).1.211-218](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2025.13(46).1.211-218)
10. Крамар І., Гапон В. Конкурентний потенціал підприємства в сучасних ринкових умовах. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2024. Вип. 1 (30). С. 118-130. <https://doi.org/10.33108/sepd2024.01.118>
11. Нагара М. Б. Прогресивні бізнес-моделі: домінування цінностей індустрії 5.0. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 45. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-38>
12. Савченко С. М., Рогова А. А. Вплив інноваційної діяльності на міжнародну конкурентоспроможність підприємства. *Ефективна економіка*. 2025. № 6. <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.6.93>

13. Тюріна Н. М., Назарчук Т. В., Карвацка Н. С. Життєвий цикл організації: сутнісні характеристики, структуризація та методи оцінювання. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2020. № 2. С. 167-174. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2020-280-2-31>
14. Ужва А. М. Управління конкурентоспроможністю підприємств в умовах сталого розвитку. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Т. 9, № 1. С. 211-215. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-1-35>
15. Хоменко Н. Теоретико-методичні підходи щодо організаційно-економічного механізму розвитку інноваційного потенціалу підприємств автомобільного транспорту. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2022. № 1(3). С. 142-150. <https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20220103.11>
16. Чіков І. Інноваційний потенціал підприємства: понятійно-категоріальний апарат та економіко-математична модель оцінки. *Економіка та суспільство*. Вип. 68. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-55>
17. Demianenko T. Formation organizational and economic mechanism management development industrial enterprise. *Development Service Industry Management*. 2024. Iss. 3. P. 19-25. [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7\(3\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7(3))
18. Pardo Y., Castorena O., Milton A. Key Factors of Competitiveness and Sustainability in Livestock Systems of The Andean-Amazonian Piedmont. *Mercados Y Negocios*. 2022. No. 45. P. 27-48. <https://doi.org/10.32870/myn.vi45.7663.g6735>

Надійшла до редакції 25.01.2026

Прийнята до друку 24.02.2026

Опублікована 20.03.2026

REFERENCES

1. Bugas, V. V., & Rudnichok, V. S. (2025). Management of enterprise competitiveness under globalization conditions. *European Scientific Journal of Economic and Financial Innovation*, 1(15), 210–218. <https://doi.org/10.32750/2025-0118> [in Ukrainian].
2. Hapon, V., & Kramar, I. (2025). Assessment and forecasting of the dynamics of the integral indicator of competitive potential of domestic agricultural enterprises based on economic and mathematical approaches. *Sotsialno-ekonomichni problemy i derzhava*, 2(33), 88–107. <https://doi.org/10.33108/sepd2025.02.088> [in Ukrainian].
3. Honcharuk, I. V., & Tomashuk, I. V. (2023). The impact of innovation processes on increasing the competitiveness of agricultural enterprises. *Ekonomika, finansy, menedzhment: aktual'ni pytannya nauky i praktyky*, 1(63), 30–47. <https://doi.org/10.37128/2411-4413-2023-1-3> [in Ukrainian].
4. Kychyhin, A. M. (2025). Enterprise resilience as a component of competitive potential under conditions of instability in Ukraine. *Ekonomika i orhanizatsiya upravlinnya*, 2(58), 156–161. <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2025.2.15> [in Ukrainian].
5. Kovpaka, A. (2021). Innovative development of a country as a driving factor in increasing national competitiveness. *Ekonomika. Upravlinnya. Innovatsiyi*, 1(28). [https://doi.org/10.35433/ISSN2410-3748-2021-1\(28\)-4](https://doi.org/10.35433/ISSN2410-3748-2021-1(28)-4) [in Ukrainian].
6. Kolisnyk, R. M. (2021). The essence and main principles of forming the organizational and economic management mechanism of an enterprise. *Visnyk Natsionalnoho universytetu tsyvilnoho zakhystu Ukrayiny. Seriya: Derzhavne upravlinnya*, 1(14), 66–72. <https://doi.org/10.52363/2414-5866-2021-1-9> [in Ukrainian].
7. Kotsko, T. A., & Maltsev, T. V. (2022). Modernization of an enterprise as a prerequisite for ensuring its competitive development. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnya*, 2(35), 195–212. <https://doi.org/10.32782/easterneurope.35-14> [in Ukrainian].
8. Koshelio, H., & Pavlova, O. (2025). Conceptual foundations for forming the organizational and economic mechanism to ensure sustainable enterprise development under digital transformation. *Ekonomika ta suspilstvo*, 75. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-53> [in Ukrainian].
9. Kravchenko, M. S., Romanchuk, R. S., & Budahyan, A. S. (2025). The impact of external environmental factors on the concept of enterprise competitive potential management. *Tsentralkoukrayins'kyi naukovyy visnyk. Ekonomichni nauky*, 13(46), 211–218. [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2025.13\(46\).1.211-218](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2025.13(46).1.211-218) [in Ukrainian].
10. Kramar, I., & Hapon, V. (2024). Competitive potential of an enterprise in modern market conditions. *Sotsialno-ekonomichni problemy i derzhava*, 1(30), 118–130. <https://doi.org/10.33108/sepd2024.01.118> [in Ukrainian].
11. Nahara, M. B. (2022). Progressive business models: the dominance of Industry 5.0 values. *Ekonomika ta suspilstvo*, 45. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-38> [in Ukrainian].
12. Savchenko, S. M., & Rohova, A. A. (2025). The impact of innovative activity on the international competitiveness of an enterprise. *Efektivna ekonomika*, 6. <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.6.93> [in Ukrainian].
13. Tiurina, N. M., Nazarchuk, T. V., & Karvatska, N. S. (2020). Organizational life cycle: essential characteristics, structuring, and assessment methods. *Visnyk Khmelnyts'koho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, 2, 167–174. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2020-280-2-31> [in Ukrainian].
14. Uzhva, A. M. (2024). Management of enterprise competitiveness under sustainable development. *Ukrayinskyi zhurnal prykladnoyi ekonomiky ta tekhniky*, 9(1), 211–215. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-1-35> [in Ukrainian].
15. Khomenko, N. (2022). Theoretical and methodological approaches to the organizational and economic mechanism for developing the innovative potential of automotive transport enterprises. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*, 1(3), 142–150. <https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20220103.11> [in Ukrainian].
16. Chikov, I. (2024). Enterprise innovative potential: conceptual and categorical apparatus and an economic-mathematical assessment model. *Economics and Society*, 68. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-55> [in Ukrainian].
17. Demianenko, T. (2024). Formation of the organizational and economic mechanism for managing the development of an industrial enterprise. *Development Service Industry Management*, 3, 19–25. [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7\(3\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7(3))
18. Pardo, Y., Castorena, O., & Milton, A. (2022). Key factors of competitiveness and sustainability in livestock systems of the Andean-Amazonian Piedmont. *Mercados y Negocios*, 45, 27–48. <https://doi.org/10.32870/myn.vi45.7663.g6735>

Received: 25.01.2026

Accepted: 24.02.2026

Published: 20.03.2026

Шерстюк Р. П., Островська Г. Й. Розвиток конкурентного потенціалу промислових підприємств у контексті формування організаційно-економічного механізму інноваційного управління

Стаття присвячена питанням управління конкурентним потенціалом (КП) промислових підприємств на засадах формування організаційно-економічного механізму (ОЕМ). Трансформація економічного середовища та цифровізація виробництва призводить до того, що підприємства змушені постійно підвищувати ефективність власної діяльності та адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Визначено роль ОЕМ як основи для формування, розвитку та підтримки КП підприємства. Запропоновано структуру основних складових КП та їх взаємозв'язок із ресурсами, управлінськими процесами та інноваційними компонентами. Обґрунтовано необхідність впровадження цифрових технологій і принципів Індустрії 5.0 для підвищення адаптивності та стійкості підприємства. Розкрито ключові переваги застосування ОЕМ для оптимізації управлінських процесів та ресурсного потенціалу. Зазначено, що інтеграція інноваційних і управлінських складових механізму сприяє підвищенню продуктивності, ефективності діяльності та забезпеченню довгострокової конкурентоспроможності підприємства.

У статті розкрито та наведено основні компоненти КП промислових підприємств, зокрема ресурси, організаційну структуру, управлінські процеси, інноваційний потенціал, маркетингову стратегію та зовнішні комунікації. В умовах стрімкої цифровізації та глобальної нестабільності зростає необхідність інтеграції інноваційних рішень у виробничі та управлінські процеси. Досліджено структуру та функції ОЕМ, а також його роль у формуванні унікальних конкурентних переваг. Зосереджено особливу увагу на цифрових трансформаціях, що забезпечують ефективне управління ресурсами, підвищення продуктивності та швидку адаптацію до ринкових змін. Аналізуються сучасні підходи до управління інноваційними промисловими підприємствами, а також значення оптимальної організаційної структури та гнучких управлінських практик. Вказано, що ефективний механізм дозволяє підприємству забезпечити синергію між ресурсними, управлінськими та інноваційними складовими, що зміцнює його позиції на ринку та підвищує стійкість у довгостроковій перспективі.

Результати дослідження можуть бути використані для підвищення ефективності управління КП промислових підприємств, що сприятиме оптимізації використання ресурсів, розвитку інноваційного потенціалу та зміцненню стійких конкурентних позицій на національному та глобальному ринках.

Ключові слова: конкурентний потенціал, організаційно-економічний механізм, інноваційно-активне підприємство, цифровізація, Індустрія 5.0, ресурси, управлінські процеси, інноваційний потенціал.

Sherstiuk R., Ostrovska H. Industrial enterprises' competitive potential development in the context of innovative management organizational-economic mechanism formation

The article is devoted to the issues of managing the competitive potential (CP) of industrial enterprises on the basis of forming an organizational-economic mechanism (OEM). The transformation of the economic environment and digitalization of production leads to the fact that enterprises are forced to constantly improve the efficiency of their own activities and adapt to changes in the external environment. The role of OEM as a basis for the formation, development and support of the enterprise's CP is determined. The structure of the CP's main components and their relationship with resources, management processes and innovative components is proposed. The necessity of introducing digital technologies and the principles of Industry 5.0 to increase the adaptability and sustainability of the enterprise is substantiated. The key advantages of using OEM to optimize management processes and resource potential are disclosed. It is noted that the integration of innovative and managerial components of the mechanism contributes to increasing productivity, efficiency and ensuring the long-term competitiveness of the enterprise.

The paper reveals and presents the main components of industrial enterprises' CP, including resources, organizational structure, management processes, innovation potential, marketing strategy, and external communications. In the context of rapid digitalization and global instability, there is a growing need to integrate innovative solutions into production and management processes. The structure and functions of the OEM, as well as its role in the unique competitive advantages formation, are investigated. Special attention is paid to digital transformations that ensure efficient resource management, increased productivity and rapid adaptation to market changes. The article analyzes modern approaches to the management of innovative industrial enterprises, as well as the importance of an optimal organizational structure and flexible management practices. It is indicated that an effective mechanism allows an enterprise to ensure synergy between resource, management and innovation components, which strengthens its market position and increases its sustainability in the long term.

The results of the study can be used to improve the efficiency of industrial enterprises' CP management, which will contribute to optimizing the use of resources, developing innovation potential and strengthening sustainable competitive positions in the national and global markets.

Keywords: competitive potential, organizational-economic mechanism, innovation-active enterprise, digitalization, Industry 5.0, resources, management processes, innovative potential.

ЛЮДИНОЗАМІННІ ТЕХНОЛОГІЇ ЯК НАПРЯМОК ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ В ГІРНИЧО-МЕТАЛУРГІЙНОМУ КОМПЛЕКСІ

Актуальність дослідження. Тривала широко-масштабна російсько-українська війна спричинила масштабну кризу дефіциту людських ресурсів в країні, що негативно позначається на промисловому секторі України та позначатиметься в перспективі повоєнного відновлення економіки. За оцінками Інституту економічних досліджень та політичних консультацій, нестача робочої сили є одним з вагомих чинників уповільнення темпів економічного зростання: у 2025 році реальний ВВП України зріс на лише на 1,8%¹, тоді як у 2024 році – на 2,9%, а у 2023 році – ВВП зріс на 5,5%². За дослідженням порталу robota.ua³, у 2025 році 81% роботодавців відчули дефіцит кваліфікованих кадрів, це негативно позначилося на напруженості в командах – про це заявили 46% опитаних роботодавців. Нестача робочої сили призвела до стрімкого зростання зарплат – у 2024 році номінальні зарплати зросли на понад 23%, у листопаді 2025 році середня номінальна зарплата штатного працівника порівняно з листопадом 2024 року зросла на 22,7%⁴. Це підвищує витрати бізнесу, знижуючи його конкурентоспроможність та ефективність роботи підприємств.

Перспективи продовження російсько-української війни передбачають інтенсифікацію вимивання людського капіталу з країни та робочої сили з ринку праці і змушують підприємства вдаватися до тактичних та стратегічних заходів забезпечення персоналом. По-перше, роботодавці підвищували зарплати працівникам для їх утримання: за опитуванням медіаплатформи budni від порталу роботи robota.ua, 91% ком-

паній-респондентів підвищили зарплати співробітникам, за даними порталу роботи work.ua за 2025 рік зарплати в пропонуваніх вакансіях зросли на 22%⁵.

Роботодавці також знизили вимоги щодо досвіду та віку кандидатів: частка вакансій без вимог до досвіду робіт у квітні 2025 року зросла за рік на 12%, досягнувши у квітні 2025 року 44%⁶.

Більше програм залучення персоналу стали орієнтованими на жінок (навіть, за професіями та галузями, традиційно зайнятими представниками чоловічої статі), з попереднім професійним навчанням та перекваліфікацією. За даними дослідження «Барометр ринку праці» від GRC, яке охопило близько 2700 роботодавців більш ніж з 15 галузей, 57% роботодавців повідомили, що вже наймають кандидатів жіночої статі на історично «чоловічі» професії, ще 9% – планують наймати⁷. У відповідь на це Кабінет Міністрів України за пропозицією Міністерства економіки та Державного центру зайнятості унормували 15 листопада 2024 р. реалізацію експериментального проекту щодо організації професійного навчання жінок для працевлаштування у сферах, де вони були традиційно недостатньо представлені, відповідно до якого за заявками роботодавців Державною службою зайнятості організовується професійне навчання жінок за кошти Фонду загальнообов'язкового державного соціального страхування на випадок безробіття за найбільш затребуваними робітничими професіями, визначеними в Постанові № 1302 переліком, який включає наприклад, слюсарів, верстатників, фрезерувальників, електромонтерів, машиністів

¹ 2025 – ще один рік стійкості, викликів та непевності. Погляд команди Місячного економічного моніторингу України. Інститут економічних досліджень та політичних консультацій. URL: http://www.ier.com.ua/ua/publications/regular_products/economic_results_of_year?pid=7848 (дата звернення: 16.01.2026)

² Темпи зростання реального ВВП у 2024 році: Коментар НБУ щодо реального ВВП у 2024 році. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/komentar-natsionalnogo-banku-schodo-zmini-realnogo-vvp-u-2024-rotsi>

³ Яким був 2025 рік для кандидатів та роботодавців? Коротко про найголовніше від команди robota.ua. Медіаплатформа budni. URL: <https://budni.robota.ua/news/robota-ua-2025> (дата звернення: 16.01.2026)

⁴ Набір даних: Обстеження підприємств із питань статистики праці. Банк даних Держстату. URL: <https://stat.gov.ua/uk/explorer> (дата звернення: 16.01.2026)

⁵ Статистика зарплат в Україні. Work.ua. URL: <https://www.work.ua/stat/?> (дата звернення: 16.01.2026)

⁶ Кузенкова Є. Майже половина вакансій — для людей без досвіду. Work.ua. 2025. 7 травня. URL: <https://www.work.ua/articles/analytics/3634/> (дата звернення: 16.01.2026)

⁷ Жінки на «чоловічих» професіях: що змінилось в 2025. Finance.ua за даними GRC.ua. URL: <https://news.finance.ua/ua/zhinky-na-cholovichykh-profesiyah-shho-zminylos-v-2025> (дата звернення: 16.01.2026)



кранів, операторів верстатів з програмних керувань, водіїв, трактористів тощо.

Крім цього, одним з напрямів покриття дефіциту людських ресурсів є залучення на вакансії ветеранів війни. Зокрема, у 2023 році кількість вакансій для ветеранів збільшилася на 133%, а тільки за лютий 2025 року кількість вакансій з позначкою «Перевага ветеранам» збільшилась на 18%, досягнувши частки 10% у загальній кількості вакансій¹.

Однак, насправді, такі заходи мають досить обмежений потенціал розширення робочої сили. Депопуляція населення України розпочалась у 1994 році внаслідок глибокої економічної кризи та зміни матримоніальних установок нових поколінь, спричинивши втрату близько 6 млн осіб з 1990 по 2014 рр. У 2014 році країна втратила ще близько 2,5–3 млн осіб населення в окупованому Криму та непідконтрольних територіях Донецької та Луганської областей. Втрати населення внаслідок повномасштабної війни через біженство за кордон (за оцінками близько 6,8 млн осіб), окупацію та загибель цивільного населення та військових важко оцінити, але за розрахунками вчених Інституту демографії та соціальних досліджень імені М.В. Птухи чисельність робочої сили країни скоротилася з 17,2 млн (у 2021 році) до 13–14 млн осіб (у 2024 році) і буде мати тенденцію до подальшого скорочення, а оцінений потенціал зростання пропозиції робочої сили – не більше 700 тис осіб [1].

З урахуванням відсутності перспектив близького завершення війни, підприємства, особливо, великі промислові, не зможуть ефективно покривати потребу в людських ресурсах без задіяння людинозамінних технологій. Актуальним постає завдання інтенсивного економічного зростання на основі впровадження людинозамінних технологій.

Одночасно умови розвитку гірничо-добувної та металургійної галузі погіршуються через виснаження родовищ та ускладнення геології, екологічний та кліматичний тиск, геополітичні проблеми доступу до ресурсів, що актуалізує потребу у впровадженні людинозамінних технологій в гірничо-металургійному комплексі. Так, впровадження європейського транскордонного вуглецевого податку СВАМ за оцінками експертів Європейської бізнес-асоціації, втрати українського експорту через СВАМ у 2030 році можуть сягнути 1,8 млрд дол. США, а сумарні витрати експорту за 2026–2030 роки можуть становити 4,7 млрд дол. США². Усе це обумовлює дослідницьку задачу пошуку та обґрунтування впровадження людинозамінних технологій в трудомістких галузях української економіки, до яких належить гірничо-металургійна галузь.

Метою дослідження є дослідження характеру впливу впровадження людинозамінних технологій

на підвищення продуктивності праці в гірничо-металургійному комплексі шляхом критичного аналізу наявних теорій, моделей та емпіричних досліджень технологічної трансформації підприємств галузі та їх взаємодії з економічними й організаційними чинниками.

Огляд літератури. Поняття людинозамінних або трудозамінних технологій наразі не визначено у науковій літературі, існують описи окремих технологій, спрямованих на заміну або доповнення людської праці, такі як механізація, автоматизація, роботизація, цифровізація, AI-аугментація.

У таблиці 1 наведемо атрибутивні ознаки трудозамінних технологій.

Таблиця 1. Класифікація людинозамінних (трудозамінних) технологій

Назва технології	Визначення
Механізація	використання механізмів та інших технічних пристроїв у трудових та виробничих процесах з метою підвищення ефективності, безпеки та легкості людської праці під керівництвом людини.
Автоматизація	використання відповідних пристроїв, які забезпечують виконання заданих операцій та процесів без безпосередньої участі людини впродовж всього виробничого (робочого) циклу [2, С. 18] Види автоматизації: <i>часткова</i> – передбачає автоматизацію основних виробничих процесів, <i>комплексна</i> – передбачає автоматизацію не лише процесу виробництва, але й процесів керування й обслуговування; <i>повна</i> – передбачає автоматизацію всіх основних і допоміжних процесів
Роботизація	різновид автоматизації, за якого робота людини повністю замінена роботою автоматизованих систем ³
Цифровізація	процес використання цифрових технологій і переведеної в цифрову форму інформації з метою впровадження змін в економічну діяльність (бізнес-модель) та взаємодію людей [3]
AI-аугментація (III-підсилення)	модель людино-орієнтованої співпраці людей зі штучним інтелектом для підсилення когнітивних можливостей людини – навчання, дослідження, аналітична підтримка прийняття рішень та отримання нового досвіду

Джерело: розроблено автором на основі [2-3]

Декілька великих досліджень у 2020–2024 рр. демонструють різний рівень впливу роботизації на загальну та факторну продуктивність праці. Зокрема, Асемоглу та ін. на вибірці з 55390 французьких виробничих підприємств протягом 2010–2015 років, виявили, що підприємства, які використовують роботів у виробництві, збільшують свою загальну факторну продуктивність на 2,4% порівняно з тими, які

¹ Трудові ресурси для повоєнного відновлення України: стан, проблеми, шляхи розв’язання : Аналітична доповідь Центру Разумкова. 2024. URL: <https://razumkov.org.ua/images/2024/10/16/2024-Pyshchulina-TRUDJVI-RESURS-UKR-SAIT.pdf>

² Зінченко С. СВАМ – транскордонний вуглецевий податок ЄС. Що це і як вплине на бізнес? : *Європейська бізнес-асоціація*. URL: <https://eba.com.ua/cbam-transkordonnyj-vugletsevyj-podatok-yes-shho-tse-i-yak-vplyne-na-biznes/> (дата звернення: 18.01.2026)

³ Robotização : Стопінка Wikipedia (португальською мовою). URL: <https://pt.wikipedia.org/wiki/Robotiza%C3%A7%C3%A3o>

цього не роблять [4]. Дослідження на малих та середніх промислових підприємствах Іспанії показало позитивний вплив роботизації на продуктивність праці у 5% [5].

Проведене Кроманн та ін. емпіричне дослідження по країнах та галузях довело, що у короткостроковій перспективі підвищення рівня роботизації виробництва має значний позитивний вплив (до 10-15%) на продуктивність праці як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі. Більше застосування промислових роботів має негативний вплив на зайнятість у короткостроковій перспективі, але позитивний – у довгостроковій перспективі. Так, за розрахунками математичної моделі, підвищення рівня роботизації у металургії, наприклад, у Британії до рівня еталонного, бенчмаркінгового (у Данії) може спричинити скорочення зайнятості в галузі на 4,5% у короткостроковій перспективі, але зростання продуктивності праці на 11,7% та зростання зайнятості у довгостроковій перспективі на 3,9% [6].

Емпіричне дослідження Чжао та ін., проведене на даних з 17 різних галузей промисловості Китаю з

2006 по 2021 рік, демонструє позитивний вплив роботизації на продуктивність праці в галузях промисловості, крім галузі утилізації відходів. Як видно з результатів цього дослідження (рис. 1), кожне збільшення щільності застосування промислових роботів (кількість працюючих роботів на 10 000 зайнятих) на 1% збільшує продуктивність праці у базовій металургії на 0,094%, у виробництві металопродукції – на 0,083%, у видобувній галузі – на 0,022%. В середньому за всіма галузями промисловості зростання на 10% щільності роботів спричиняє зростання продуктивності праці на 0,18%, у низькороботизованих галузях ефект роботизації на продуктивність праці є вищим, а у високороботизованих – нижчим, що підтверджує про наявність маржинального ефекту роботизації на продуктивність праці. Також автори виявили важливу роль людського капіталу у підвищенні продуктивності праці – спочатку роботизація сприяє зростанню людського капіталу (частки працівників з вищою освітою, частки зайнятих в сфері «дослідження та розробки»), а вже зростання людський капітал спричиняє зростання суспільної продуктивності праці [7].



Рис. 1. Коефіцієнти регресії, що відображають вплив застосування промислових роботів на продуктивність праці в галузях промисловості
Джерело: [7]

У дослідженні Гретц та Майклс показано, що зростання щільності роботів у різних країнах у період з 1993 по 2007 рр. сприяло щорічному зростанню ВВП на 0,36 процентні пункти, що становить понад 10% загального зростання ВВП та понад 16% зростання продуктивності праці [8]. Однак ці дані вже не охоплюють процеси інтеграції автоматизації промисловості з ІІТ-технологіями, які відбулися після 2007 року. Крім цього, автори довели, що сама по собі автоматизація не спричиняє безпосереднього підвищення продуктивності суспільної праці (ВВП на душу населення), а через зростання людського капіталу та переміщення його до високопродуктивних сфер з високою часткою доданої вартості.

Перевіримо ці результати на свіжих даних. Для проведення аналізу взято набір даних:

- щільність роботизації – кількість роботів на 10 000 працівників, представлені у звітах IFR (International Federation of Robotics)¹ за 16 країнами у 2000, 2005, 2018, 2019-2023 рр.;

- показники продуктивності праці – значення реального ВВП (у співставних цінах) на відпрацьовану годину часу в дол. США відповідних країн, представлені в базі даних Міжнародної організації праці (ILO)²;

- сукупна факторна продуктивність (приріст ВВП, не пов'язаний зі зростанням капіталу чи людського ресурсу, а технологічні інновації, автоматизація та цифровізація, якість менеджменту, органі-

¹ Global Robot Density in Factories Doubled in Seven Years New World Robotics Data by International Federation of Robotics reveal. *International Federation of Robotics*. URL: https://ifr.org/ifr-press-releases/news/global-robot-density-in-factories-doubled-in-seven-years?utm_source=chatgpt.com (Available at 21.01.2026)

² Dataset "Output per hour worked (GDP constant 2021 international \$ at PPP) – ILO modelled estimates, Nov. 2025 – Annual. Database: ILO Modelled Estimates (ILOEST). Id: GDP_2HRW_NOC_NB_A. Time period: 2005–2027". URL: <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.KD.ZG> (Available at 21.01.2026)

зація виробництва та логістики, інститути та умови ведення бізнесу, людський капітал понад формальну освіту) – дані з Penn World Table (PWT)¹.

Для визначення впливу роботизації на сукупну продуктивність праці побудовано економетричну модель (1)

$$\Delta \ln(LP_{it}^H) = \beta_1 \Delta \ln(TFP_{it}) + \beta_2 \Delta \ln(hc_{it}) + \gamma \Delta \ln(R_{it}) + \mu_i + \tau_t + \varepsilon_{it} \quad (1)$$

де LP^H – продуктивність праці за годину (реальний ВВП (у співставних цінах) на відпрацьовану годину часу в дол. США),

TFP і hc – сукупна факторна продуктивність з PWT 11.0,

R – щільність роботів (кількість промислових роботів на 10 000 працівників),

μ_i – фіксований ефект країн (географічних та політичних особливостей)

τ_t – фіксований ефект років (пандемія Covid-19, світові фінансові кризи)

γ – еластичність змін продуктивності праці $\Delta \ln(LP)$ до зміни рівня щільності промислових $\Delta \ln(R)$.

Результати обчислень за моделлю (1) представлені в табл. 2.

Таблиця 2. Вплив щільності роботів (Robot Density) на зростання продуктивності праці (Labour Productivity growth)

Залежна змінна (Y): Темп зростання продуктивності праці $\Delta \ln(LP^H)$	(Baseline FE)
Незалежна змінна (X1): Щільність роботів – $\Delta \ln(\text{Robot density})$	0.021, p<0.1 (0.011)
Незалежна змінна (X2): Сукупна факторна продуктивність $\Delta \ln(TFP)$	0.936, p <0.01 (0.081)
Незалежна змінна (X2): Людський капітал $\Delta \ln(\text{Human capital})$	0.042 (0.259)
Залишки: Фіксований ефект країн (μ_i)	Враховано
Залишки: Фіксований ефект років (τ_t)	Враховано
Кількість спостережень	270
Коефіцієнт детермінації моделі R ²	0.786

Примітка: стандартні помилки, згруповані за країнами, наведено в дужках

У таблиці 2 наведено базові оцінки фіксованих ефектів взаємозв'язку між роботизацією та зростанням продуктивності праці. Коефіцієнт щільності роботів є позитивним та статистично значущим для всіх специфікацій. Коефіцієнт еластичності означає, що збільшення щільності роботів на 10 відсотків пов'язане зі збільшенням зростання продуктивності праці на 0,21 проц. пункта. Важливо, що цей ефект залишається стійким після врахування загальної факторної продуктивності (табл. 3), людського капіталу та фіксованих ефектів країни та року, а також після виключення років пандемії COVID-19.

Таблиця 3. Вплив щільності роботів (автоматизації) на сукупну факторну продуктивність (Total Factor Productivity growth)

Залежна змінна (Y): Темп зростання сукупної факторної продуктивності $\Delta \ln(TFP)$	(FE)
Незалежна змінна (X1): Зростання щільності роботів – $\Delta \ln(\text{Robot density})$	0.026 (0.026)
Незалежна змінна (X2): Зростання людського капіталу $\Delta \ln(\text{Human capital})$	-0.214 (0.247)
Залишки: Фіксований ефект країн (μ_i)	Враховано
Залишки: Фіксований ефект років (τ_t)	Враховано
Кількість спостережень	270
Коефіцієнт детермінації моделі R ²	0.549

У табл. 3 показано, що впровадження промислових роботів збільшує зростання загальної факторної продуктивності, що свідчить про технологічний канал роботизації. У табл. 4 додатково розкладено загальний ефект, показуючи, що приблизно 90 відсотків впливу роботів на продуктивність праці здійснюється через загальну факторну продуктивність, тоді як менший, але не незначний прямий ефект залишається.

Таблиця 4. Декомпозиція впливу роботизації на продуктивність праці

Effect	Estimate
Direct effect (γ')	0.030
Indirect effect ($\beta \times \theta$)	0.025
Total effect	0.28
Share via TFP	0.9

Таким чином, сама по собі автоматизація прямо не впливає на рівень добробуту держави, темпи економічного зростання, а впливає на перехід людських ресурсів у високопродуктивні галузі, інтелектуальні роботи, покращуючи вплив людського капіталу та технологій на економічне зростання.

Чжао та ін. наголошують, що роботизація впливає на продуктивність праці не лінійно, і з досягненням максимально можливого рівня людинозаміщення (граничного рівня роботизації) у певній галузі та певному виробництві позитивний вплив на продуктивність праці вичерпується як і будь-якого фактору виробництва (за виробничою функцією) [7]. Для цього варто брати до уваги поточний рівень щільності роботизації, який у різних країнах сильно варіюється: від 60 роботів на 10 тис працівників у Східній Європі [9], 219 – в країнах ЄС, 162 – в середньому у світі до 470 – в Китаї, 770 – в Сингапурі та 1012 – в Південній Кореї. В Україні рівень промислової роботизації знаходився у 2019-2020 роках на рівні слабо розвинених країн (Єгипет, Перу) з рівнем роботизації – до 1 промислового робота на 10 000 працівників².

¹ PWT 11.0 (Penn World Table version 11.0). Groningen Growth and Development Centre, Faculty of Economics and Business, University of Groningen. URL: <https://www.rug.nl/ggdc/productivity/pwt/?lang=en>

² International Federation of Robotics. (2025). Global robot density in factories doubled in seven years. URL: <https://ifr.org/ifr-press-releases/news/global-robot-density-in-factories-doubled-in-seven-years>

Низький поточний рівень роботизації виявляє високий рівень потенціалу зростання продуктивності праці у ГМК до досягнення маржинального значення, як було показано вище. Цей ефект виникає за умови структурних змін у людському капіталі, за яких витісняється некваліфікована праця, а працівники перенавчаючись, здобуваючи інженерну освіту та підвищуючи кваліфікацію, починають краще та ефективніше взаємодіяти з робототехнікою та шукають шляхи подальшої автоматизації та інтелектуалізації виробничих операцій. Відпо-

відно, каталізатором підвищення продуктивності праці під впливом роботизації є інвестування в людський капітал та його структурні зміни (рис. 2).

Оскільки виявлений вплив роботизації на зростання валового внутрішнього продукту країни не є таким прямим, розглянемо далі виявлений емпірично вплив автоматизації на заміщення людей на підприємствах гірничо-добувної промисловості та в металургії на основі мета-аналізу наукових джерел (табл. 5).



Рис. 2. Вплив роботизації на підвищення продуктивності праці

Таблиця 5. Результати мета-аналізу емпіричних досліджень впливу автоматизації та промислової роботизації на чисельність персоналу підприємств гірничо-добувної та металургійної промисловості

Джерело	Компанія (країна)	Технологія	Характеристики людино-заміщення автоматизації
Marshall et al. (2016) [10]	Codelco (Чилі)	Безпілотні вантажівки на шахтах	Комерційне розгортання безпілотних вантажівок Komatsu було реалізовано на шахті Габі у 2008 році
Skenderas & Politi (2025) [11]	Rio Tinto (Австралія)		У 2018 році безпілотні вантажівки FrontRunner AHS експлуатувалися в середньому на 700 годин більше, ніж звичайні вантажні автомобілі з 15%-економією витрат. Всього заміщено 220 водіїв вантажівок. Водночас, були створені нові ролі, такі як контролери, контролери кар'єрів та фахівці з комунікацій та системної інженерії. Прогнози вугільної промисловості Квінсленда, вказують на те, що впровадження технологій автоматизації потенційно може призвести до заміни $\approx 10\,000$ робочих місць ($\sim 40\%$ персоналу)
Wang & Xu & Ren (2019) [12]	Китай	Інтегрована роботизована тунельна система різання, доставки, підтримки та проектування поверхонь роботизованих тунелів	Цілі розвитку Китайської вугільної промисловості 3.0 (China Coal Industry 3.0) передбачають скорочення підземного персоналу на 70%. Китайські вуглевидобувні компанії повідомляли, що завдяки технології автоматизації видобутку довгих забоїв протягом 2011–2015 років кількість підземних операторів скоротилася з 30–50 до 5–7 осіб.
Nobahar, P. & Xu, Ch. & Dowd P., Faradonbeh R. Sh. [13]	Vale (Бразилія), Codelco (Чилі)	Цифровий двійник (віртуальна репліка шахт, кар'єрів розріз технологічних процесів)	Зменшення чисельності / зміна ролей, навичок: - інженерів гірничої справи - операторів контролю технологічних параметрів - диспетчерів промислового транспорту
Future of work: The economic implications of technology and digital mining ¹	Rio Tinto (Австралія)	Віддалені операційні центри	Зменшення чисельності диспетчерів на майданчиках, змінних інженерів і майстрів, частину оперативного персоналу шахт
	Rio Tinto (Австралія)	Автономні системи буріння в шахтах	З віддаленого операційного центру один оператор може одночасно керувати до чотирьох автономних бурових установок.

¹ Future of work: The economic implications of technology and digital mining : A Report for the Minerals Council of Australia (February 2019). URL: <https://minerals.org.au/wp-content/uploads/2023/01/The-Future-of-Work-The-economic-implications-of-technology-and-digital-mining-EY-Report-February-2019.pdf>

	Anglo American (Південна Африка)		Скорочення загальної кількості необхідних бурових робіт на 25%, збільшення швидкості буріння на 18% та зростання продуктивності на 23%, що означає потенційне вивільнення людино-годин на бурових роботах.
		Дрони для моніторингу шахт	Використання при перевірках мін потенційно зменшить потребу у саперах. Однак використання дронів в поверхневих шахтах для побудови 3D-моделей та оновлення інтегрованих центрів експлуатації шахт не зменшить потребу в інженерах
The Intergovernmental Forum on Mining, Minerals, Metals and Sustainable Development (IGF) ¹	Fortescue Metals Group	Автономні вантажні перевезення	Зростання продуктивності на 32% завдяки у 2017 році. Частково це також було пов'язано з економією на заробітній платі операторів польових самоскидів.
Ivory N (2022) [14]	Глобально	Технології Інтернету речей (IoT)	Зменшується потреба в операторах та диспетчерах, зростає потреба у фахівцях з кібербезпеки

Джерело: створено автором на основі [10-14]

Як видно з даних табл. 5, автоматизація та ІІІ-трансформація змінює ландшафт ринку праці, спричиняючи структурні зміни, які впливатимуть неоднорідно на кваліфікаційні сегменти людських ресурсів. У результаті автоматизації витісняються робітничі професії та робочі місця з небезпечними та шкідливими умовами праці, у результаті цифровізації та AI-аугментації – робочі місця операторів та контролерів виробничих процесів, у результаті AI-аугментації – змінюється характер праці інженерів у напрямку інтенсифікації когнітивних операцій та підвищення продуктивності їх праці.

Не зважаючи на очевидні ефекти витіснення людської праці при автоматизації та роботизації виробничих операцій та окремих видів робіт, наведені в табл. 5, є повідомлення про негативні зміни характеру робочого навантаження операторів автоматизованих та роботизованих комплексів. Так, Лі та ін. у результаті 6-річних польових спостережень за операторами-контролерами диспетчерських 4 гірничодобувних компаній в Австралії, повідомили, що оператори на двох австралійських переробних заводах часто повинні одночасно виконувати кілька завдань у диспетчерській, що вимагає оперативного вирішення проблем та прийняття рішень. Їм також не вистачає всебічного розуміння критичної динаміки процесів, пов'язаної з переробними заводами та контролерами флотації, а старші оператори не можуть передбачити найефективніші дії контролю для майбутніх сценаріїв [15]. Одночасно погіршився й добробут на робочих місцях: нерідкі були випадки, коли контролер не робив перерву (включаючи перерву в туалет) 6 годин поспіль, а іноді це поширювалося на всю робочу зміну; фіксувались випадки засинання контролерів АСУ ТП на робочих місцях; багато контролерів їли за своїми столами і взагалі не отримували перерви.

Крім того, завдання контролерів в процесі автоматизації та цифровізації шахт настільки змінювалися протягом періоду обстеження, що описи функціональний ролей та обов'язки контролера були незрозумілими, роботодавці не відпускали контро-

лерів диспетчерських на повноцінне навчання, що спричиняло психологічний дискомфорт та професійну фрустрацію, аж до звільнення [16]. Стрес, зниження соціальних взаємодій, низький контроль робочого навантаження та виробничий тиск можуть вплинути на психічне здоров'я оператора [17]. Тому при реалізації проєктів автоматизації не слід розраховувати на грубі підрахунки економії трудовитрат, а паралельно із впровадженням проєктів автоматизації проводити ергономічні дослідження з метою гуманізації праці, аналізом робіт та їх описом, формуванням бази знань за технологіями та роботами операторів, визначенням способів навчання та психологічного комфорту. Безсумнівно, у пріоритеті програм автоматизації мають бути виробничі операції та роботи з високим рівнем промислової небезпеки, високою важкістю праці, шкідливими умовами праці, високою ціною людської помилки.

Високо ймовірно, що з розвитком інструментів ІІІ можливим стане перенесення завдань інтеграції функцій спостереження (за допомогою інтеграції IoT-датчиків) за технологічними та логістичними процесами й прийняття оперативних рішень в сфері планування та оперативного управління виробництвом. Це сприятиме підвищенню точності, скороченню простоїв, покращенню промислової безпеки. Розвиток аналітики використання обладнання на основі інструментів ІІІ сприятиме передбаченню несправностей на конвеєрах, що дозволить краще планувати профілактичні роботи, підвищуючи надійність та продуктивність виробництва, раціональне використання ремонтного персоналу. Інтеграції технологій ІІІ в процеси консолідації та обробки великих даних виникає і внаслідок зменшення часу простоїв обладнання (у міжзмісний період, інші перерви в роботі), стабілізації виробництва, поліпшення маршрутизації виробництва. Так, емпіричні дослідження показали, що безпілотні вантажівки на шахтах Rio Tinto мають на 14% більше доступності, ніж пілотовані [12].

Висновки. Проведене дослідження підтверджує ключову роль людинозамінних технологій як

¹ IGF CASE STUDIES: Automation and Water-Saving Technologies : IGF Intergovernmental forum on Mining, Minerals, Metals and Sustainable Development. *The International Institute for Sustainable Development*. 2019. URL: <https://www.iisd.org/system/files/publications/igf-case-study-water-techologies.pdf>

одного з найефективніших інструментів підвищення продуктивності праці в гірничо-металургійному комплексі України. Умови тривалої війни, демографічне скорочення та дефіцит кваліфікованих кадрів формують критичну потребу підприємств у технологічних рішеннях, здатних компенсувати нестачу робочої сили та забезпечити стабільність виробничих процесів. Аналіз світових і вітчизняних досліджень доводить, що автоматизація та роботизація чинить прямий вплив на зростання продуктивності праці та капіталу, та опосередкований вплив на ВВП через зростання сукупної факторної продуктивності. Емпіричні оцінки демонструють, що збільшення щільності робіт в промисловості корелює зі зростанням продуктивності праці, а найбільший ефект спостерігається у низькороботизованих галузях, до яких належить і гірничо-металургійна галузь України.

Разом із тим, впровадження людинозамінних технологій зумовлює глибокі структурні трансформації ринку праці: зниження попиту на некваліфікованих працівників, зростання потреби у висококваліфікованих інженерах та операторів, появу нових професій, зміну характеру когнітивного навантаження та вимог до кваліфікації. Дослідження підкреслюють важливість одночасних інвестицій у людський капітал, розвиток компетентностей і перепід-

готовку персоналу як необхідну умову реалізації продуктивного потенціалу автоматизації. Одночасно акцентується потреба у врахуванні психофізіологічних ризиків, пов'язаних з ролями операторів АСУ ТП, та проведенні ергономічних аудитів для забезпечення безпечних умов праці.

Подальші наукові розвідки варто спрямувати на розроблення методичного інструментарію оцінювання рівня людинозаміщення та його економічного ефекту для підприємств ГМК України, з урахуванням галузевих особливостей, ступеня технологічної готовності та інвестиційних можливостей. Особливої уваги потребує дослідження інтеграції штучного інтелекту у процеси диспетчеризації, оперативного управління й технічного обслуговування обладнання, включаючи вплив IoT-систем та цифрових двійників на виробничу стабільність і безпеку. Доцільним напрямом є також оцінка соціальних ефектів роботизації та цифрової трансформації, зокрема ризиків професійного вигорання, когнітивного та сенсорного перенавантаження операторів й розроблення рекомендацій щодо гуманізації праці в умовах технологічної трансформації. Узагальнення цих результатів становитиме основу для формування державної та корпоративної політики розвитку людського капіталу й технологічної модернізації ГМК України.

ЛІТЕРАТУРА

1. Лібанова Е. М. Людський капітал України: втрати внаслідок війни і перспективи повоєнного відродження : Стенограма доповіді на засіданні Президії НАН України 5 лютого 2025 року. <https://doi.org/10.15407/vism2025.04.038>
2. Невлюдов І. Ш. Комп'ютерно-інтегровані технології виробництва технічних засобів автоматизації: підручник. Харків: ФОП Панов А.М., 2021. 604 с.
3. Приходько Л. Ф. Концептуалізація поняття «цифровізація». *Матеріали Міжнародної наукової конференції «Бібліотека. Комунікація. Актуальні питання збереження та інноваційного розвитку наукових бібліотек»*. 2023. URL: <http://conference.nbuv.gov.ua/report/view/id/1745>
4. Acemoglu D., Lelarge C., Restrepo P. Competing with robots: Firm-level evidence from France. *AEA papers and proceedings*. 2020. Vol. 110. P. 383–388. <https://doi.org/10.1257/pandp.20201003>
5. Ballestar M. T., Diaz-Chao A., Sainz, J., Torrent-Sellens, J. Knowledge, robots and productivity in SMEs: Explaining the second digital wave. *Journal of Business Research*. 2020. Vol. 108. P. 119–131. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.11.017>
6. Kromann L., Skaksen J.R., Sorensen A. Automation, labor productivity and employment – a cross country comparison. 2011. URL: https://www.researchgate.net/publication/349761323_Automation_labor_productivity_and_employment_-_a_cross_country_comparison
7. Zhao Y., Said R., Ismail N. W., Hamzah H. Z. Impact of industrial robot on labour productivity: Empirical study based on industry panel data. *Innovation and Green Development*, 2024. Vol. 3, Iss. 2. Art. 100148. <https://doi.org/10.1016/j.igd.2024.100148>
8. Graetz G., Michaels G. Robots at work. *Review of Economics and Statistics*. 2018. Vol. 100, Iss. 5. P. 753–768. https://doi.org/10.1162/rest_a_00754
9. Cséfalvay Z. Robotization in Central and Eastern Europe: catching up or dependence?. *European Planning Studies*. 2019. Vol. 28. P. 1–20. <https://doi.org/10.1080/09654313.2019.1694647>
10. Marshall J., Bonchis A., Nebot E., Scheduling S. Robotics in Mining / Siciliano B., Khatib O. (Eds.) *Springer Handbook of Robotics*. Springer Handbooks. Springer, Cham, 2016. P. 1549–1576. https://doi.org/10.1007/978-3-319-32552-1_59
11. Skenderas D., Politi C. Industry 4.0 Roadmap for the Mining Sector. *Materials Proceedings*. 2023. Vol. 15, Iss. 1. Art. 16. <https://doi.org/10.3390/materials2023015016>
12. Wang G., Xu Y., Ren H. Intelligent and ecological coal mining as well as clean utilization technology in China: Review and prospects. *International Journal of Mining Science and Technology*. Vol. 29, Iss. 2. P. 161–169. <https://doi.org/10.1016/j.ijmst.2018.06.005>
13. Nobahar P., Xu Ch., Dowd P., Faradonbeh R. Sh. Exploring digital twin systems in mining operations: A review. *Green and Smart Mining Engineering*. 2024. Vol. 1, Iss. 4. P. 474–492. <https://doi.org/10.1016/j.gsme.2024.09.003>
14. Ivory N., Properjohn K., Forsyth L., et al. Safety 4.0 A new horizon for mining safety. *Deloitte*. 2022. URL: <https://www.deloitte.com/global/en/Industries/mining-metals/perspectives/gx-safety-new-horizon-mining-safety.html>
15. Li X., McKee D. J., Horberry T., et al. The control room operator: The forgotten element in mineral process control. *Minerals Engineering*. 2011. Vol. 24, Iss. 8. P. 894–902. <https://doi.org/10.1016/j.mineng.2011.04.001>
16. Chirgwin P. Skills development and training of future workers in mining automation control rooms. *Computers in Human Behavior Reports*. 2021. Vol. 4. Art. 100115. <https://doi.org/10.1016/j.chbr.2021.100115>
17. Limerick R. Human-Systems integration for the safe implementation of automation. *Mining, Metallurgy & Exploration*. 2020. Vol. 37, Iss. 6. P. 1799–1806. <https://doi.org/10.1007/s42461-020-00248-z>

Надійшла до редакції 20.01.2026

Прийнята до друку 23.02.2026

Опублікована 20.03.2026

REFERENCES

1. Libanova, E. M. (2025). *Human capital of Ukraine: losses due to the war and prospects for post-war revival*. Proceedings of the Presidium of the NAS of Ukraine. <https://doi.org/10.15407/vsn2025.04.038> [in Ukrainian].
2. Nevliudov, I. Sh. (2021). *Computer-integrated production technologies for automation tools* [Textbook]. Kharkiv: Panov A. M. [in Ukrainian].
3. Prykhodko, L. F. (2023). *Conceptualization of the term "digitalization"*. Materials of the International Scientific Conference "Library. Communication. Topical issues of preservation and innovative development of scientific libraries". <http://conference.nbuv.gov.ua/report/view/id/1745> [in Ukrainian].
4. Acemoglu, D., Lelarge, C., & Restrepo, P. (2020). Competing with robots: Firm-level evidence from France. *AEA Papers and Proceedings*, 110, 383–388. <https://doi.org/10.1257/pandp.20201003>
5. Ballestar, M. T., Díaz-Chao, A., Sainz, J., & Torrent-Sellens, J. (2020). Knowledge, robots and productivity in SMEs: Explaining the second digital wave. *Journal of Business Research*, 108, 119–131. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.11.017>
6. Kromann, L., Skaksen, J. R., Sorensen, A. (2011). Automation, labor productivity and employment – a cross country comparison. URL: https://www.researchgate.net/publication/349761323_Automation_labor_productivity_and_employment_-_a_cross_country_comparison
7. Zhao, Y., Said, R., Ismail, N. W., Hamzah H. Z. (2024) Impact of industrial robot on labour productivity: Empirical study based on industry panel data. *Innovation and Green Development*, 3(2), 100148. <https://doi.org/10.1016/j.igd.2024.100148>
8. Graetz, G., Michaels, G. (2018) Robots at work. *Review of Economics and Statistics*, 100(5), 753–768. https://doi.org/10.1162/rest_a_00754
9. Cséfalvay, Z. (2019). Robotization in Central and Eastern Europe: catching up or dependence? *European Planning Studies*, 28, P.1–20. <https://doi.org/10.1080/09654313.2019.1694647>
10. Marshall, J. A., Bonchis, A., Nebot, E., & Scheduling, S. (2016). Robotics in Mining. In: Siciliano, B., Khatib, O. (Eds.) *Springer Handbook of Robotics* (pp. 1549–1576). Springer Handbooks. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-32552-1_59
11. Skenderas D, Politi C. Industry 4.0 Roadmap for the Mining Sector. *Materials Proceedings*. 2023; 15(1):16. <https://doi.org/10.3390/materproc2023015016>
12. Wang G, Xu Y, Ren H (2019) Intelligent and ecological coal mining as well as clean utilization technology in China: Review and prospects. *International Journal of Mining Science and Technology*, 29(2), 161–169. <https://doi.org/10.1016/j.ijmst.2018.06.005>
13. Nobahar, P., Xu, Ch., Dowd, P., & Faradonbeh, R. Sh. (2024). Exploring digital twin systems in mining operations [review]. *Green and Smart Mining Engineering*, 1(4), 474–492. <https://doi.org/10.1016/j.gsme.2024.09.003>
14. Ivory, N., Properjohn, K., Forsyth, L., et al. (2022). *Safety 4.0 A new horizon for mining safety*. URL: <https://www.deloitte.com/global/en/Industries/mining-metals/perspectives/gx-safety-new-horizon-mining-safety.html>
15. Li, X, McKee, D. J., Horberry, T, et al. (2011). The control room operator: The forgotten element in mineral process control. *Minerals Engineering*, 24(8), 894–902. <https://doi.org/10.1016/j.mineng.2011.04.001>
16. Chirgwin, P. (2021). Skills development and training of future workers in mining automation control rooms. *Computers in Human Behavior Reports*, 4, 100115 <https://doi.org/10.1016/j.chbr.2021.100115>
17. Limerick, R. (2020). Human-Systems integration for the safe implementation of automation. *Mining, Metallurgy & Exploration*, 37 (6), 1799–1806. <https://doi.org/10.1007/s42461-020-00248-z>

Received: 20.01.2026

Accepted: 23.02.2026

Published: 20.03.2026

Серeda Г. В. Людинозамінні технології як напрямок підвищення продуктивності праці в гірничо-металургійному комплексі

У статті досліджено вплив людинозамінних технологій на продуктивність праці в гірничо-металургійному комплексі України в умовах дефіциту робочої сили та структурних змін ринку праці. Проаналізовано механізацію, автоматизацію, роботизацію, цифровізацію та AI-аугментацію, а також їхній прямий та опосередкований ефект через зростання сукупної факторної продуктивності. Показано необхідність інвестицій у людський капітал та врахування соціально-ергономічних аспектів при впровадженні технологій.

Ключові слова: людинозамінні технології, роботизація, автоматизація, продуктивність праці, ГМК.

Sereda H. Human-replacing technologies as a driver of labour productivity growth in the mining and metallurgical complex

The article examines the impact of human-replacing technologies on labour productivity in Ukraine's mining and metallurgical sector under conditions of workforce shortages and large-scale structural changes in the labour market caused by war and demographic decline. The study analyses the effects of mechanization, automation, robotization, digitalization and AI-augmentation, highlighting both their direct contribution to productivity growth and their indirect impact through increased total factor productivity. Empirical evidence from international and industry-specific studies demonstrates that higher robot density is associated with productivity gains, particularly in low-robotized sectors such as Ukraine's mining and metallurgical industry.

The research emphasizes that the implementation of human-replacing technologies leads to significant transformations in skill demand, reducing reliance on low-skilled labour while increasing the need for qualified engineers, system operators and specialists in digital technologies. Successful technological modernization requires continuous investment in human capital, reskilling and the development of digital and engineering competencies. The article also stresses the importance of integrating ergonomic assessments and human-systems-interaction approaches into automation projects to prevent cognitive overload, occupational stress and operational risks for control-room operators. These findings underscore the strategic role of human-replacing technologies in enhancing industrial productivity and ensuring the long-term resilience of Ukraine's mining and metallurgical sector.

Keywords: human-replacing technologies, automation, robotization, labour productivity, mining and metallurgy.

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГУ ОРГАНІЗАЦІЇ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ

Постановка проблеми. Роздрібна торгівля є важливим сектором економіки, який відіграє ключову роль у задоволенні потреб споживачів. Цей сектор постійно розвивається і адаптується до умов і потреб ринку, що змінюються. Організації роздрібною торгівлі – це організації торгівлі, що здійснюють продаж товарів, виконання робіт та надання послуг у сфері торгівлі для покупців з метою задоволення їх особистих, індивідуальних, сімейних, домашніх потреб.

Аналіз українського ритейлу показує, що це надзвичайно конкурентне та мінливе середовище. Ключовими рушіями його еволюції є трансформація споживчих переваг, економічна нестабільність, цифрова трансформація та гнучкість бізнес-моделей. Великі гравці, зокрема АТБ-Маркет, Сільпо, Ашан та Novus, використовують різні стратегії для збереження своєї частки ринку. Однак, незалежно від обраного шляху, всі вони змушені протистояти зростаючим труднощам, включаючи подорожчання логістики, посилення регуляторного тиску та зміну споживчої поведінки в бік омніканальності.

Сучасна конкурентна боротьба в роздрібній торгівлі вимагає активного розвитку цифрових каналів, таких як онлайн-продажі та мобільні додатки, а також впровадження персоналізованих програм лояльності та цифрових технологій в управлінські процеси. Ключовим фактором успіху для ритейлерів стає вміння застосовувати аналітику великих даних (Big Data) та штучний інтелект для глибокого розуміння споживацької поведінки, точного прогнозування попиту та ефективної оптимізації логістики. Організації, які вже впровадили ці передові рішення, як Novus та Сільпо, отримують значну перевагу у залученні клієнтів, які віддають перевагу зручності та цифровому сервісу. Водночас, традиційні дискаунтери, такі як АТБ-Маркет, зберігають свою конкурентоспроможність завдяки стабільній ціновій політиці, що дозволяє їм утримувати значну частку ринку серед споживачів з низьким рівнем доходу.

Маркетингова діяльність організації роздрібною торгівлі займає одну з ключових позицій у загальній системі бізнес-процесів, оскільки включає комплекс різних заходів щодо просування організації, до досягнення як нових, так і вже існуючих ринків збу-

ту, аналізу конкурентів і виявлення споживчих переваг.

Для створення конкурентних переваг організаціям роздрібною торгівлі на ринках з високою конкуренцією необхідно переосмислити сфери та ролі маркетингу з метою підвищення їх інноваційної активності на основі маркетингового підходу.

Метою статті є дослідження маркетингових інструментів організацій роздрібною торгівлі в умовах цифрової трансформації українського суспільства з метою збільшення збуту товарів та послуг на підґрунті формування стратегії розвитку цифрового маркетингу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Інформаційні технології вже давно стали невід'ємною частиною нашого життя, і маркетинг не стоїть осторонь. Швидкий розвиток гаджетів та вільний доступ до інтернету – це головні драйвери, що визначають, куди рухатиметься маркетинг у майбутньому. Сьогодні особливо важливо зрозуміти, як саме інноваційні технології стають підґрунтям взаємодії між бізнесом та клієнтами, формуючи новий вимір маркетингу.

Сутність цифрового маркетингу, його основні інструменти, проблеми та тенденції застосування в роздрібній торгівлі досліджуються зарубіжними та вітчизняними науковцями.

Окландер Т. О. вважає, що цифровий маркетинг є природним продовженням та вдосконаленням цифрового маркетингу. Його особливість полягає в тому, що він виходить за межі віртуального світу, дозволяючи ефективно взаємодіяти з цільовою аудиторією навіть у реальному житті. Це досягається завдяки використанню таких інструментів, як мобільні додатки, SMS/MMS повідомлення та цифрові рекламні дисплеї, розміщені в громадських місцях. По суті, це сучасна форма маркетингу, яка спирається на обробку та використання інформації в цифровому форматі за допомогою спеціалізованих пристроїв [14].

Згідно з дослідженням С. М. Ілляшенка [8], сучасні маркетингові комунікаційні системи відзначаються багатогранністю, охоплюючи як усталені, так і інноваційні методи, що використовуються для реалізації поставлених завдань.



На думку Ваврика А. Б. цифровий маркетинг часто сприймається виключно через призму його окремих компонентів. Це може проявлятися як у просуванні ідей, товарів та послуг в онлайн-середовищі, так і в розгляді інтернету як платформи для пошуку інформації та здійснення продажів. Динамічний розвиток інтернет-технологій постійно генерує появу нових маркетингових інструментів [3].

Як відмічає Журило В., у контексті сучасних інноваційних технологій та передових інструментів маркетингових комунікацій, останнім часом спостерігається стрімке зростання використання маркетингу впливу. Цей підхід полягає у залученні авторитетних осіб або ключових фігур у соціальних мережах для привернення уваги цільової аудиторії та ефективного поширення рекламних повідомлень [7].

Берман и Кестерсон-Таунс [20] досліджували, як взаємодіяти з майбутніми клієнтами, які живуть у цифрову епоху. Автори досліджували необхідність надання пріоритет персоналізованому досвіду, а не просто бути цифровим. Це критично важливо, оскільки сучасні клієнти більш вимогливі та добре поінформовані, та очікують на персоналізовану інформацію.

Каннан и Ли [23] визначили цифровий маркетинг як адаптивний, технологічно орієнтований процес, в рамках якого організації співпрацюють з клієнтами та партнерами для спільного створення, надання та підтримки цінності для всіх зацікавлених сторін.

Цифровий маркетинг – це популярний метод просування товарів чи послуг та охоплення клієнтів через цифрові платформи [24]. Останніми роками цифровий маркетинг значно зріс у популярності. Причиною цього є те, що світ став суспільством, заснованим на Інтернеті. Отже, дослідники та практики в галузі маркетингу стали більш динамічними та сприйнятливими до нових методів та досліджень, що стосуються цифрового маркетингу. У цифровому маркетингу оцінюються ключові показники ефективності, і їхня важливість визначається за допомогою процесу прийняття рішень [22].

Таким чином, цифровий маркетинг надає торгівельним організаціям інструменти для привернення потенційних клієнтів на підґрунті використання цифрових платформ, включаючи веб-сайти, мобільні додатки та соціальні медіа. Проте, сучасні споживачі, як правило, не приймають рішення про придбання одразу після першого знайомства з брендом. Для ефективного впливу на процес вибору, ритейлери вдаються до інтегрованих стратегій, що передбачають одночасну комунікацію з цільовою аудиторією через різноманітні канали.

Слід відмітити, що сучасний ритейл рухається у бік цифровізації, поєднуючи онлайн та офлайн канали (омніканальність) та пропонуючи клієнтам персоналізований досвід за допомогою ШІ. Особлива увага приділяється розвитку власних торгових марок, що набирає популярності ритейлу та автоматизації для вирішення проблем із нестачею персоналу. Ритейлери активно інвестують у свої онлайн-май-

данчики, створюють «розумні» магазини, впроваджують безконтактні платежі та освоюють можливості retail media. Актуальні тренди ритейлу наведені на рис. 1.

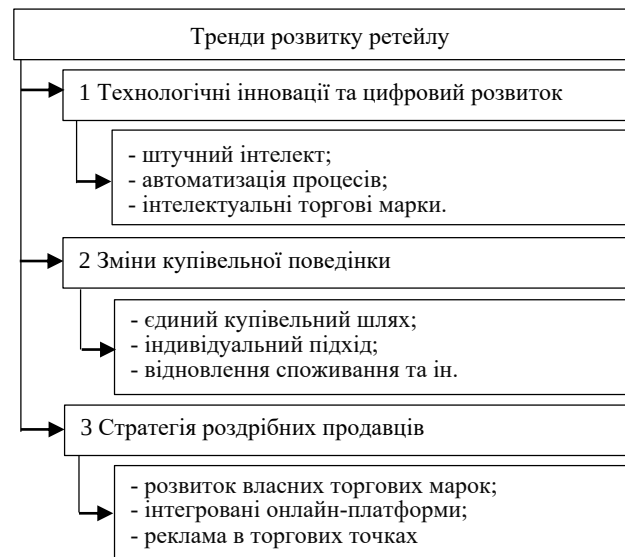


Рис. 1. Актуальні тренди розвитку ритейлу

Актуальні тренди розвитку ритейлу проявляються у наступному:

1. Технологічний прогрес та цифрова трансформація включає:

- штучний інтелект та аналіз великих даних. Дані технології виступають ключовими інструментами для прогнозування потреб покупців, створення персоналізованих пропозицій та оптимізації логістики;

- автоматизація операцій полягає в тому, що впровадження систем безконтактної оплати та автоматизованих рішень компенсує дефіцит кадрів;

- розумні магазини. Торгові точки, які оснащені системами для моніторингу та аналізу даних у режимі реального часу безпосередньо на місці продажу.

2. Еволюція купівельної поведінки включає:

- безшовний клієнтський досвід передбачає формування єдиної, зручної та послідовної взаємодії з брендом як у цифровому просторі, так і у фізичних магазинах;

- персоналізація пропозицій передбачає адаптацію асортименту та маркетингових кампаній до індивідуальних уподобань та потреб кожного клієнту;

- усвідомлене споживання проявляється у зростанні популярності вторинного ринку товарів (ресейл) та продукції, створеної з дотриманням принципів сталого розвитку та екологічної безпеки;

- локальна ідентичність проявляється у збільшенні попиту на товари та бренди, які мають регіональне походження;

- миттєве задоволення потреб проявляється у зростанні продажів продуктів для швидкого перекусу, кондитерських виробів, енергетичних напоїв та готових до споживання напоїв.

3. Стратегія рітейлерів:

- розвиток власних брендів проявляється у розширенні асортименту товарів під власними торговими марками як економічної альтернативи;
- цифрові екосистеми. Створення та розвиток власних онлайн-магазинів, а також активна співпраця з провідними маркетплейсами;
- реклама у точках продажу (Retail Media), тобто формування та розвиток рекламних можливостей як у фізичних магазинах, так і на цифрових платформах.

Особлива увага в останні роки приділяється інструментам цифрового маркетингу, що дозволяє ефективно організувати процес реалізації стратегії збуту та просування продукції на ринку. Сьогодні організації роздрібної торгівлі для успішного зростання та розвитку необхідно стежити за новинками та трендами в даній сфері, вміти адаптуватися під ринок реклами, що швидко змінюється, а також мати чітку обґрунтовану маркетингову стратегію та певні механізми її здійснення.

В умовах цифрової трансформації використання інструментарію лише традиційного маркетингового апарату не може забезпечити ефективне функціонування організацій роздрібної торгівлі. У боротьбі за розширення частки ринку, залучення більшої кількості клієнтів та підвищення ефективності своєї роботи в цілому.

Широке коло науковців та практиків присвятило свої праці вивченню проблем, які пов'язані із впровадженням цифрових маркетингових інструментів. Дослідження Шатєєва О. В. [19] та Гавриленко Т. В. і Бєлєєнко Д. Р. [4] пропонують ґрунтовний аналіз та структуру цих інструментів. Білоусько Т. М. [1] надає їх стислу характеристику. Михальченко І. Г., Токар Ю. В. та Литвиненко А. О. [13] зосередилися на історичному розвитку цифрових маркетингових інструментів. Кобернюк С. О., Нагорна О. В. та Хмарська І. А. [9] провели глибокий аналіз специфіки застосування цифрових інструментів у маркетингових стратегіях українських підприємств різних секторів економіки. Романенко Л. Ф. та Семчук Ж. В. [17] виділили важливі напрямки розвитку основних цифрових маркетингових інструментів. Ляха С. [12] у своєму дослідженні якісно представив сучасні тренди цифровізації в сфері роздрібної торгівлі. Так, Борисенко О. Є. пропонує наступну класифікацію цифрових маркетингових інструментів, яка враховуватиме їх функціональність, призначення та тип впровадження. Така систематизація значно полегшить роздрібним організаціям процес відбору інструментів, що відповідають їхнім стратегічним цілям [2].

Організації роздрібної торгівлі використовують широкий спектр маркетингових інструментів, включаючи управління відносинами з клієнтами (CRM), веб-аналітику (Google Analytics), трейд-маркетинг (акції, знижки, викладення товару), прямий маркетинг (email, SMS, месенджери), цифрові канали (SEO, SMM, контекст), а також маркетинг лояльності, продаж та впізнаваність бренду. Аналіз цих

інструментів допомагає зрозуміти ефективність стратегії і адаптуватися до попиту, що змінюється (рис. 2).



Рис. 2. Основні маркетингові інструменти у роздрібній торгівлі

Цифровий маркетинг пропонує такі інструменти як: веб-сайт, таргетинг, SEO (Search Engine Optimization), SMM (Social Media Marketing) та e-mail маркетинг.

Веб-сайт – це найбільш популярний інструмент цифрового маркетингу, що пропонує необмежені рекламні можливості. На думку експертів, бізнес, який існує виключно офлайн, приречений на збитки.

Сучасні веб-сайти зосереджені на оптимізації для новітніх мобільних пристроїв. Зростає кількість користувачів, які надають перевагу зручному доступу до функціоналу сайтів (перегляд каталогів, читання контенту, здійснення покупок) через планшети та смартфони, що забезпечується наявністю мобільних версій та адаптивного дизайну. Це, своєю чергою, відкриває нові можливості для розширення клієнтської бази.

Наявність онлайн-платформи дозволяє організаціям роздрібної торгівлі ефективно доносити інформацію про товари до цільової аудиторії, формувати позитивний імідж торговельної марки, підтримувати діалог з клієнтами та діловими партнерами, забезпечувати швидке вирішення питань споживачів та моніторити динаміку попиту на продукцію.

SEO-оптимізація – це систематичний процес покращення веб-ресурсу з метою підвищення його видимості в результатах пошукових систем. Основна задача такого просування полягає у збільшенні трафіку відвідувачів сайту. Враховуючи значні витрати на розробку та супровід веб-сайтів, багато

організацій обирають стратегію створення односторінкових сайтів, зосереджуючи основні маркетингові зусилля на платформах соціальних мереж.

Соціальні мережі є потужним інструментом для цифрового маркетингу, пропонуючи комплексні рішення для просування бізнесу. Вони функціонують як віртуальні платформи, де організації торгівлі можуть детально презентувати свої товари та послуги, надавати вичерпну інформацію про свою діяльність, а також ефективно взаємодіяти з цільовою аудиторією. Це дозволяє оперативно інформувати клієнтів про актуальні новинки, спеціальні пропозиції, знижки та заплановані маркетингові кампанії.

Ключова перевага соціальних мереж полягає в їх економічній доступності. На відміну від традиційних медіа (телебачення, радіо, друковані видання) та банерної реклами, інструменти соціальних платформ або є безкоштовними, або вимагають значно менших фінансових вкладень. Єдиним платним елементом просування в соціальних мережах є реклама, використання якої не завжди є обов'язковим. Крім того, соціальні медіа спрощують процес публікації контенту порівняно із зовнішніми веб-сайтами, оскільки надають вбудовані інструменти, що не потребують спеціалізованих технічних знань.

Таргетинг – це метод маркетингу, який дозволяє рекламодавцям звертатися до певної групи людей у соціальних мережах. Ця група формується

на основі специфічних ознак, таких як вік, сімейний стан, географічне розташування, рівень освіти, професійна діяльність та особисті інтереси. Застосування таргетингу допомагає зробити маркетингові зусилля більш цілеспрямованими, що призводить до ефективнішого розподілу бюджету та кращих результатів рекламних кампаній. Основна ідея полягає в тому, щоб створювати рекламні пропозиції, які будуть максимально відповідати потребам та інтересам конкретної аудиторії, тим самим підвищуючи їхню ефективність. Таргетинг широко використовується в різних рекламних платформах, включаючи пошукові системи, контекстну рекламу, банерну рекламу та соціальні мережі. Кожна з цих платформ надає інструменти для налаштування показів реклами, враховуючи інтереси та переваги цільової аудиторії.

Переваги та недоліки маркетингових інструментів, які використовуються організаціями роздрібною торгівлею наведені в табл. 1.

Вибір інструментів залежить від цілей, бюджету та типу цільової аудиторії, при цьому комплексне використання та постійний аналіз ефективності критично важливі для успіху у роздрібній торгівлі. Використовуючи цифровий маркетинг як спосіб просування товару, роздрібні торговельно-організації враховують як переваги, і його недоліки перед традиційним маркетингом (табл. 2).

Таблиця 1. Сутність маркетингових інструментів та їх характеристика

Інструменти	Переваги	недоліки
Реклама	Широке охоплення, впізнаваність, можливість націлення	Висока вартість, може дратувати, складно виміряти ROI
Програми лояльності	Утримання клієнтів, повторні покупки, збирання даних	Потребує постійного оновлення, витрати на бонуси/знижки
Мерчандайзинг	Стимулювання імпульсних покупок, викладення товару	Залежність від рітейлера, конкуренція за місце
Стимулювання збуту (акції, знижки)	Швидке зростання продажів, залучення нових	Зниження маржі, «привчання» до знижок, відстрочка покупки
Digital (SEO, соцмережі, email-маркетинг)	Точний націлення, глибокий аналіз, персоналізація	Висока конкуренція, залежність від алгоритмів

Таблиця 2. Порівняльний аналіз традиційного та цифрового маркетингу

Порівняльна характеристика	Цифровий маркетинг	Традиційний маркетинг
Охоплення території	Цифрового маркетингу доступні вся мережа інтернету. Не має великих витрат при виході на нові ринки. Але більшість користувачів ігнорує рекламу або блокує її.	Вихід на нові ринки супроводжується великими витратами, але вони обґрунтовані більшим охопленням цільової аудиторії
Взаємодія зі споживачами	Є можливість швидко реагувати на питання, які виникають та потреби споживачів, але відсутній прямий контакт, що викликає складність в аналізі їх реакції та утримання уваги	Особисті продажі дозволяють ефективно підлаштуватися під кожного споживача, досліджувати їх реакцію, емоції тощо. Вартість кожного контакту є високою.
Маркетингові дослідження	За допомогою інтернету можна швидко та ефективно провести маркетингові дослідження, оскільки споживачі більш охоче погоджуються проходити опитування. Але не всі відповіді є правдивими	Дослідження мають великі витрати. Виникає проблема охоплення значної кількості споживачів. Має складність в організації проведення та потребує значних витрат часу
Місце проведення	Віртуальний простір	Реальний простір
Ефективність	Легко розрахувати за рахунок різних інтернет-ресурсів. Велика частка яких є безкоштовною	Трудомісткий процес, який потребує спеціального програмного забезпечення і баз даних. Не завжди є можливість представити ефективність у числовому значенні
Спеціалізація програмного забезпечення та навички	Необхідні вміння використовувати спеціальні технічні пристрої, програмне забезпечення та знати особливості здійснення маркетингу в інтернеті	Немає необхідності в спеціалізованих пристроях та навичках

Проведене дослідження дозволяє зазначити, що цифровий маркетинг охоплює всі маркетингові зусилля, що здійснюються за допомогою цифрових технологій та каналів. Його особливості полягають у наступному:

- багатоканальність. Це не лише онлайн-реклама, а й використання мобільних пристроїв, смарт-телевізорів, цифрових вивісок та інших цифрових платформ для максимального охоплення споживачів;

- досягнення широкої аудиторії. Дозволяє ефективно взаємодіяти з користувачами, які активно використовують різноманітні цифрові пристрої та платформи;

- синергія каналів. Передбачає об'єднання зусиль соціальних мереж, пошукових систем, мобільних додатків, електронної пошти та інших інструментів для формування єдиної та потужної маркетингової стратегії.

- використання передових технологій. Включає застосування штучного інтелекту, машинного навчання, віртуальної та доповненої реальності для створення інноваційних та глибоко персоналізованих маркетингових кампаній.

- пріоритет клієнтського досвіду. Націлений на покращення взаємодії з клієнтами через цифрові канали, пропонуючи персоналізований підхід, автоматизацію процесів та інтерактивні елементи.

Таким чином, цифрові маркетингові інструменти, які допомагають бізнесу досягати фінансових та нефінансових цілей, масштабів за рахунок впливу на цільову аудиторію. Отже, розвиток штучного інтелекту (ШІ) виступає як потужний стимул для еволюції цифрових маркетингових інструментів. Технології глибокого навчання (deep learning), що ґрунтуються на складних алгоритмах, відкривають багатогранні можливості застосування ШІ у сфері маркетингу. Ці можливості варіюються від комплексного аналізу великих даних (Big Data) до автоматизованого створення оригінального контенту. Вже на поточному етапі ШІ впливає на результати пошуко-

вої видачі, здійснює моніторинг запитів користувача і здатний ідентифікувати конкретні об'єкти на зображеннях.

Побудова будь-якого процесу управління сучасним підприємством передбачає необхідність розробки та реалізації маркетингової стратегії.

Згідно з роботою Довбні С. та Письменної О. [6], стратегічне управління в маркетингу розвивається від статичних моделей до динамічного пристосування, реагуючи на мінливі споживачські вподобання та стрімкий технологічний розвиток. У контексті роздрібної торгівлі, Проксурніна Н. [16] наголошує на цифрові трансформації маркетингових стратегій, відзначаючи зростаючу значущість онлайн-платформ для ефективного залучення та утримання клієнтської бази.

У контексті розвитку маркетингового потенціалу Гончар О. і Поліщук І. [5] виділяють значимість внутрішніх і зовнішніх факторів, для побудови дієвих стратегій. Ковшова І. [11] та Ковальчук С. [10] пропонують розглядати стратегії розвитку підприємств через призму дослідження ринкового середовища та гнучку адаптацію до її динаміки. Дослідники Савчук А. [18] та Поліщук І. [15] акцентують увагу на стратегічному маркетингу та його інформаційному забезпеченні, наголошуючи, що для розробки обґрунтованих маркетингових стратегій необхідний аналіз різноманітних джерел даних.

У контексті сучасного роздрібного підприємництва, маркетингові стратегії виступають ключовим фактором розвитку. Вони є орієнтиром для бізнесу, сприяючи встановленню ефективної комунікації зі споживачами та формуванню релевантного асортименту продукції та послуг. Більше того, маркетингова діяльність надає набір інструментів для оптимізації витрат, стимулювання товарообігу та створення стійких конкурентних переваг у довгостроковій перспективі.

Етапи формування та реалізації стратегії розвитку цифрового маркетингу торговельної організації наведені на рис. 3.

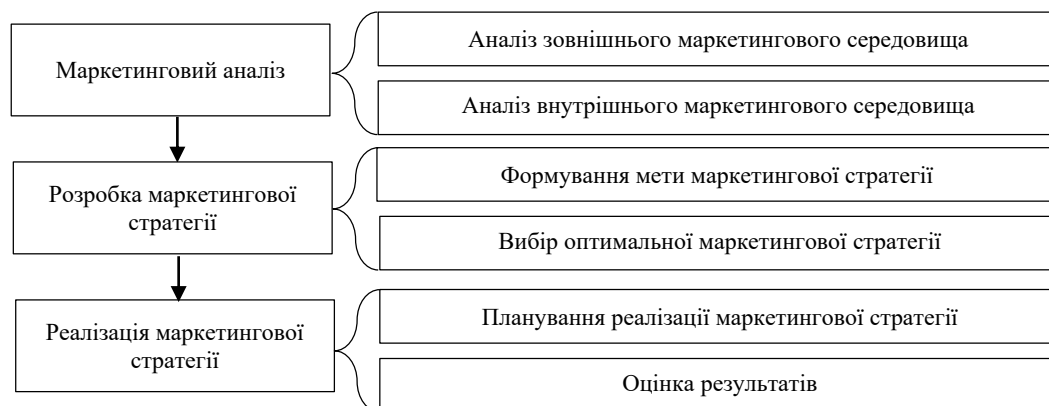


Рис. 3. Етапи формування та реалізації стратегії розвитку цифрового маркетингу торговельної організації

Процес розробки стратегії розвитку цифрового маркетингу для організацій роздрібної торгівлі включає обов'язковий маркетинговий аналіз. Цей аналіз здійснюється за двома напрямками: дослідження зовнішнього та внутрішнього маркетингового середовища. Аналіз довкілля спрямований на всебічне вивчення ринкового оточення, включаючи оцінку ємності ринку, потреб цільової аудиторії, конкурентної активності та взаємовідносин з поставальниками. Результатом такого аналізу стане готовність адаптації організації до зовнішніх змін. Аналіз внутрішнього середовища, у свою чергу, дозволить виявити та оцінити ключові маркетингові ресурси та можливості торгівельної організації.

Наступний крок у побудові стратегії розвитку цифрового маркетингу торгівельної організації – це її безпосереднє формування. Цей процес складається із трьох ключових елементів: визначення маркетингової мети, розробка можливих стратегічних шляхів і розробка найбільш ефективної стратегії. Головне завдання на етапі встановлення цілей – визначення основного вектору стратегічного розвитку торгівельної організації. При цьому цілі повинні відповідати принципам конкретності, вимірності, досяжності, результативності, реалістичності та гнучкості. На заключному етапі вибору стратегії важливо розглянути кілька альтернатив, застосовуючи методи моделювання та орієнтуючись на встановлені цілі та наявні ресурси.

Стратегічний маркетинговий дизайн виступає основою для досягнення бізнес-цілей ритейлерів та являє собою комплексний підхід до побудови ефективної маркетингової системи й включає такі елементи:

– STP та позиціонування:

1. Сегментація являє собою розподіл ринку на групи споживачів за їх характеристиками (демографія, інтереси, поведінка).

2. Таргетинг передбачає вибір найбільш перспективних груп для зосередження зусиль.

3. Позиціонування: Формуємо чітке уявлення про бренд у свідомості клієнтів, пояснюючи чому варто обрати саме нас.

4. Ціннісна пропозиція (Value Proposition) дозволяє чітко формулювати проблеми клієнтів, які вирішує наш продукт та які унікальні вигоди він пропонує. Воно має бути актуальним, привабливим та відрізнятися від пропозицій конкурентів.

5. Шлях клієнта (Customer Journey) дозволяє простежити весь шлях взаємодії споживача з брендом – від першого знайомства до перетворення на лояльного прихильника. Це допомагає виявити слабкі місця та можливості для покращення на кожному етапі (від обізнаності до повторних покупок та рекомендацій).

6. Технологічна основа маркетингу (MarTech) передбачає використання набору інструментів для

автоматизації та оптимізації маркетингових процесів:

- CRM – управління взаємини з клієнтами;
- аналітика – відстеження та аналіз маркетингової активності;
- автоматизація – сервіси для розсилок, чат-боти, керування рекламою;
- управління даними – збір та обробка інформації про клієнтів (CDP).

7. Ключові показники ефективності (KPI) та метрики, до яких відносяться основні показники успіху (North Star Metric) та дерево метрик.

8 Розподіл бюджету проявляється у розподілі коштів між різними каналами (платні, органічні, власні) та типами активності (прямий продаж). Включає розрахунок вартості залучення клієнта (CAC) та окупності маркетингових інвестицій (ROMI).

9. Управління ризиками та контроль:

– виявлення загроз (ринкові, репутаційні, технологічні, операційні).

– система моніторингу проявляються у впровадженні перевірок, дашбордів у реальному часі та планів дій у разі непередбачених ситуацій.

На етапі формування стратегії розвитку цифрового маркетингу торгівельної організації проводиться детальне планування її реалізації та подальший аналіз досягнутих результатів. На етапі планування розробляється комплекс конкретних кроків, покликаних забезпечити досягнення сформульованих цілей. Паралельно створюється організаційна структура, відповідальна контролю над процесом реалізації обраної маркетингової стратегії. На етапі оцінки результатів проводиться аналіз відповідності отриманого ефекту встановленим цілям, використовуючи спеціально розроблену систему ключових показників.

Процес формування стратегії розвитку цифрового маркетингу торгівельної організації передбачає: планування її реалізації та оцінку результатів. Мета етапу планування реалізації маркетингової стратегії полягає у розробці переліку конкретних заходів для досягнення визначених раніше цілей (за ступенем їх важливості), а також розробку організаційного механізму контролю реалізації обраної маркетингової стратегії. На етапі оцінки результатів впровадження маркетингової стратегії визначається зворотний зв'язок між одержаним ефектом та досягненням цілей на основі розробленої системи показників.

Таким чином, успішний розвиток підприємства, його конкурентоспроможність та лояльність споживачів значною мірою визначаються обраною стратегією розвитку цифрового маркетингу. Процес її формування включає три послідовні кроки: глибокий маркетинговий аналіз, детальну розробку стратегії та її подальшу реалізацію. Ефективність засто-

сування маркетингових інструментів у стратегічному розвитку залежить від наявних ресурсів та компетенцій персоналу. Перспективні напрями досліджень включають розробку комплексної системи оцінки маркетингових ресурсів та науково обґрунтованих методів вибору оптимальної стратегії.

Висновки. Цифрове середовище здійснило революцію у цифровому маркетингу, надавши нові можливості для мобільної та гнучкої взаємодії з клієнтами, а також відкривши широкі перспективи для його розвитку. Щоб зберегти лідерство на ринку, необхідно безперервно відстежувати тренди та адаптуватися до них. Поточна ситуація не лише прискорює інтеграцію новітніх технологій в економіку, а й фундаментально змінює підходи та цінності у цифровій економіці та маркетингу, які стали основою ведення бізнесу.

Завдяки цифровізації бізнес отримує потужний інструмент для розуміння своїх клієнтів. Збір та аналіз даних про споживачів дозволяє створювати індивідуальні пропозиції, які точно відповідають їхнім потребам та вподобанням. Сучасні цифрові платформи надають можливість оперативно отримувати реальні дані для формування аналітичних звітів та

планування маркетингових кампаній. Це дає змогу швидко оцінювати ефективність будь-яких маркетингових заходів, прогнозувати попит та оптимізувати витрати. Впровадження цифрових рішень у роздрібній торгівлі сприяє оптимізації бізнес-процесів, забезпечує цінною інформацією для прийняття стратегічних рішень та зміцнює позиції торговельної організації на ринку.

Впровадження інструментів цифрового маркетингу суттєво покращує роботу та перспективи торговельної організації, знижуючи витрати та збільшуючи ефективність її розвитку. Проте успішний перехід до цифрових методів потребує підвищення загальної цифрової обізнаності суспільства. Отже, подальший прогрес у галузі цифрового маркетингу обумовлений розвитком цифрової економіки загалом і безперервним удосконаленням маркетингових інструментів. Основна мета маркетингу – повне задоволення потреб клієнтів, і індивідуальна взаємодія з кожним клієнтом, ймовірно, залишиться домінуючим підходом. Інструменти цифрового маркетингу швидко еволюціонують, надаючи торговельним організаціям широкі технічні можливості.

ЛІТЕРАТУРА

1. Білоусько Т. М. Цифровізація маркетингової діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 52. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-76>
2. Борисенко О. Цифрові інструменти маркетингу в роздрібній торгівлі: шляхом до ефективності та інновацій. *Економіка та суспільство*, 2025. № 73. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-89>
3. Ваврик А. Б. Методи та інструменти Інтернет-маркетингу. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство»*. 2018. Вип. 22. Ч. 1. С. 44–47.
4. Гавриленко Т. В., Белєнко Д. Р. Сучасні інструменти цифрового маркетингу. *Причорноморські економічні студії*. 2023. Вип. 79. С. 80–86. <https://doi.org/10.32782/bses.79-11>
5. Гончар О., Поліщук І. Інтеграційні фактори сучасності як передумови розвитку маркетингового потенціалу. *Журнал європейської економіки*. 2019. № 2, Т. 18. С. 154–166.
6. Довбня С. Б., Письменна О. О. Еволюція стратегічного управління підприємством в контексті розвитку маркетингових концепцій. *Проблеми економіки та політичної економії*. 2017. № 1. С. 115–128.
7. Журило В. Маркетинг впливу як комунікаційний інструмент просування товарів у соціальних інтернет-мережах. *Підприємництво та інновації*. 2020. № 11, Ч. 2. С. 29–36. <https://doi.org/10.37320/2415-3583/11.23>
8. Ілляшенко С. М., Іванова Т. Є. Інструменти та методи просування продукції в Internet: аналітичний огляд. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2015. № 3. С. 20–32
9. Кобернюк С. О., Нагорна О. В., Хмарська І. А. Аналіз використання цифрових інструментів у маркетингових стратегіях українських підприємств та їх вплив на результативність. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2024. № 1 (131). С. 89–95. <https://doi.org/10.32782/1814-1161/2024-1-14>
10. Ковальчук С. В. Маркетингові стратегії розвитку торговельних підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2015. № 1. С. 183–188
11. Ковшова І. О. Маркетинговий менеджмент: теорія, методологія, практика : монографія. Київ: Вишемирський В. С., 2018. 515 с.
12. Лях С. Аналіз сучасних трендів цифровізації в роздрібній торгівлі України. *Інноваційна економіка*. 2025. Вип. 0 (4). С. 66–73. <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2024.4.7>
13. Михальченко І. Г., Токар Ю. В., Литвиненко А. О. Інструменти цифрового маркетингу: сучасний етап еволюції. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2024. № 1 (94). С. 113–119. <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2024-1-16>
14. Окландер М. А., Окландер Т. О. Сегментування онлайн спільнот. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2017. № 2. С. 39–46.
15. Поліщук І. І., Коновал В. В., Середницька Л. П. Маркетинговий потенціал: стратегічні орієнтири розвитку: монографія. Вінниця: ВТЕІ КНТЕУ, 2020. 284 с.
16. Проскурніна Н. В. Маркетингові стратегії підприємств роздрібної торгівлі в контексті цифровізації галузі. *Вісник Сумського національного аграрного університету*. 2020. № 3 (85). С. 35–43.
17. Романенко Л. Ф. Семчук Ж. В. Цифровий маркетинг: особливості, інструменти, тенденції розвитку в сучасному світі. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна*. 2021. Вип. 28. С. 265–270. <https://doi.org/10.5281/zenodo.5550084>

18. Савчук А. М. Дослідження джерел інформаційного забезпечення стратегічного маркетингу підприємств торгівлі. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2015. № 4. С. 95–104.
19. Шатєєв О. В. Маркетингові цифрові інструменти та їх вплив на розвиток підприємств ІТ галузі. *Академічні візії*. 2024. Вип. 33. <https://doi.org/10.5281/zenodo.13318717>
20. Berman, S. J., & Kesterson-Townes, L. Connecting with the digital customer of the future. *Strategy & Leadership*. 2012. № 40 (6). P. 29–35. <https://doi.org/10.1108/10878571211278868>
21. Byvsheva L., Kondratenko O., Kovalenchenko A. Features and Principles of Formation of Marketing Strategies in the Activity of Agricultural Enterprises of Ukraine. *Economic Bulletin of Donbass*. 2019. Vol. 4, Iss. 58. P. 117–123. [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2019-4\(58\)-117-123](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2019-4(58)-117-123)
22. Ghahremani-Nahr J., Nozari H. A Survey for Investigating Key Performance Indicators in Digital Marketing. *International Journal of Innovation in Marketing Elements*. 2021. Vol. 1, No. 1. P. 1–6. <https://doi.org/10.59615/ijime.1.1.1>
23. Knott A., Hayes A., Neslin S. A. Next-product-to-buy models for cross-selling applications. *Journal of Interactive Marketing*. 2002. Vol. 13, Iss. 3. P. 59–75. <https://doi.org/10.1002/dir.10038>
24. Yasmin A., Tasneem S., Fatema, K. Effectiveness of digital marketing in the challenging age: An empirical study. *International Journal of Management Science and Business Administration*. 2015. Vol. 1, Iss. 5. P. 69–80. <https://doi.org/10.18775/ijmsba.1849-5664-5419.2014.15.1006>

Надійшла до редакції 12.12.2025

Прийнята до друку 23.01.2026

Опублікована 20.03.2026

REFERENCES

1. Bilousko, T. M. (2023). Digitalization of marketing activities of the enterprise. *Ekonomika ta suspilstvo*, 52. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-76> [in Ukrainian].
2. Borysenko, O. (2025). Digital marketing tools in retail: The way to efficiency and innovation. *Ekonomika ta suspilstvo*, 73. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-89> [in Ukrainian].
3. Vavryk, A. B. (2018). Methods and tools of Internet marketing. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriya «Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo»*, 22(1), 44–47 [in Ukrainian].
4. Havrylenko, T. V., & Bielieienko, D. R. (2023). Modern digital marketing tools. *Prychornomorski ekonomichni studii*, 79, 80–86. <https://doi.org/10.32782/bse.79-11> [in Ukrainian].
5. Honchar, O., & Polishchuk, I. (2019). Integration factors of modernity as prerequisites for the development of marketing potential. *Zhurnal yevropeiskoi ekonomiky*, 18(2), 154–166 [in Ukrainian].
6. Dovbnia, S. B., & Pysmenna, O. O. (2017). Evolution of strategic management of the enterprise in the context of the development of marketing concepts. *Problemy ekonomiky ta politychnoi ekonomii*, 1, 115–128 [in Ukrainian].
7. Zhurylo, V. (2020). Influencer marketing as a communication tool for promoting goods in social internet networks. *Pidpriemnytstvo ta innovatsii*, 11(2), 29–36. <https://doi.org/10.37320/2415-3583/11.23> [in Ukrainian].
8. Illiashenko, S. M., & Ivanova, T. Ye. (2015). Tools and methods of product promotion on the Internet [An analytical review]. *Marketynh i menedzhment innovatsii*, 3, 20–32 [in Ukrainian].
9. Koberniuk, S. O., Nahorna, O. V., & Khmarska, I. A. (2024). Analysis of the use of digital tools in the marketing strategies of Ukrainian enterprises and their impact on performance. *Derzhava ta rehiony. Seriya: Ekonomika ta pidpriemnytstvo*, 1, 89–95. <https://doi.org/10.32782/1814-1161/2024-1-14> [in Ukrainian].
10. Kovalchuk, S. V. (2015). Marketing strategies for the development of trade enterprises. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, 1, 183–188 [in Ukrainian].
11. Kovshova, I. O. (2018). *Marketing management: theory, methodology, practice*. Vyshemyrskyi V. S. [in Ukrainian].
12. Liakh, S. (2025). Analysis of modern digitalization trends in retail trade of Ukraine. *Innovatsiina ekonomika*, 4, 66–73. <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2024.4.7> [in Ukrainian].
13. Mykhalchenko, I. H., Tokar, Yu. V., & Lytvynenko, A. O. (2024). Digital marketing tools: The current stage of evolution. *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi*, 1, 113–119. <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2024-1-16> [in Ukrainian].
14. Oklander, M. A., & Oklander, T. O. (2017). Segmenting online communities. *Ekonomichniy zhurnal Odeskoho politekhnichnoho universytetu*, 2, 39–46 [in Ukrainian].
15. Polishchuk, I. I., Konoval, V. V., & Serednytska, L. P. (2020). *Marketing potential: strategic guidelines for development*. VTEI KNTEU [in Ukrainian].
16. Proskurnina, N. V. (2020). Marketing strategies of retail enterprises in the context of digitalization of the industry. *Visnyk Sumskoho natsionalnoho ahrarnoho universytetu*, 3, 35–43 [in Ukrainian].
17. Romanenko, L. F., & Semchuk, Zh. V. (2021). Digital marketing: features, tools, development trends in the modern world. *Naukovi zapysky Lvivskoho universytetu biznesu ta prava. Seriya ekonomichna*, 28, 265–270. <https://doi.org/10.5281/zenodo.5550084> [in Ukrainian].
18. Savchuk, A. M. (2015). Research of sources of information support for strategic marketing of trade enterprises. *Marketynh i menedzhment innovatsii*, 4, 95–104 [in Ukrainian].
19. Shatieiev, O. V. (2024). Marketing digital tools and their impact on the development of IT enterprises. *Akademichni vizii*, 33. <https://doi.org/10.5281/zenodo.13318717> [in Ukrainian].
20. Berman, S. J., & Kesterson-Townes, L. (2012). Connecting with the digital customer of the future. *Strategy & Leadership*, 40(6), 29–35. <https://doi.org/10.1108/10878571211278868>
21. Byvsheva, L., Kondratenko, O., & Kovalenchenko, A. (2019). Features and Principles of Formation of Marketing Strategies in the Activity of Agricultural Enterprises of Ukraine. *Economic Bulletin of Donbass*, 4(58), 117–123. [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2019-4\(58\)-117-123](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2019-4(58)-117-123)
22. Ghahremani-Nahr, J., & Nozari, H. (2021). A Survey for Investigating Key Performance Indicators in Digital Marketing. *International Journal of Innovation in Marketing Elements*, 1(1), 1–6. <https://doi.org/10.59615/ijime.1.1.1>

23. Knott, A., Hayes, A., & Neslin, S. A. (2002). Next-product-to-buy models for cross-selling applications. *Journal of Interactive Marketing*, 13(3), 59–75. <https://doi.org/10.1002/dir.10038>
24. Yasmin, A., Tasneem, S., & Fatema, K. (2015). Effectiveness of digital marketing in the challenging age: An empirical study. *International Journal of Management Science and Business Administration*, 1(5), 69–80. <https://doi.org/10.18775/ijmsba.1849-5664-5419.2014.15.1006>

Received: 12.12.2025

Accepted: 23.01.2026

Published: 20.03.2026

Рібейро Рамос О. О. Формування стратегії розвитку цифрового маркетингу організації роздрібної торгівлі

Метою статті є дослідження основних проблем і перспектив розвитку цифрового маркетингу торговельних організацій. У статті визначено сутність поняття цифрового маркетингу та проаналізовано основні сфери його застосування, такі як: сегментація ринку, маркетинг впливу, аналіз поведінки інтернет-користувачів, колаборація, ремаркетинг, реклама в іграх. Розглянуто основні інструменти цифрового маркетингу та специфіку їх застосування. Для всебічного дослідження феномену цифрового маркетингу визначено його переваги (взаємодія з ширшою аудиторією; вагомий вплив на клієнтів, що підвищує ймовірність зацікавленості продуктом; можливість для споживача оперативно переглянути інформацію про послуги та товар; глобалізація; таргетингова реклама тощо) та недоліки (технічна складність роботи з цифровими інструментами та нестача на ринку співробітників з необхідним рівнем цифрової кваліфікації; необхідність наявності спеціальних навичок тощо). Зроблено висновок про те, що використання цифрових технологій у маркетинговій діяльності відкриває перед торговельними організаціями широкі перспективи для збереження постійних клієнтів і розвитку з ними довгострокових партнерських відносин. Визначено роль маркетингових стратегій як ключового чинника формування конкурентних переваг торговельного підприємства у сфері роздрібно торгівлі. Доведено, що ефективне застосування маркетингової діяльності стимулює збільшення обсягів продажів, сприяє оптимальному використанню ресурсів та підвищує рівень задоволеності клієнтів. Отже, доведено, що узгоджене й системне застосування маркетингових стратегій дозволяє торговельним організаціям формувати стійке позиціонування на ринку, підвищувати прибутковість та забезпечувати безпековий потенціал.

Ключові слова: цифровий маркетинг, цифрові технології, маркетингова стратегія, інструменти цифрового маркетингу, маркетингова діяльність, торговельне підприємництво, роздрібна торгівля.

Ribeiro Ramos O. Formation of a strategy for the development of digital marketing of a retail organization

The purpose of the article is to study the main problems and prospects for the development of digital marketing of trade organizations. The article defines the essence of the concept of digital marketing and analyzes the main areas of its application, such as: market segmentation, influence marketing, analysis of Internet user behavior, collaboration, remarketing, advertising in games. The main tools of digital marketing and the specifics of their application are considered. For a comprehensive study of the phenomenon of digital marketing, its advantages (interaction with a wider audience; significant impact on customers, which increases the likelihood of interest in the product; the ability for the consumer to quickly review information about services and goods; globalization; targeted advertising, etc.) and disadvantages (technical complexity of working with digital tools and the shortage of employees with the necessary level of digital qualifications in the market; the need for special skills, etc.) are identified. The conclusion is made that the use of digital technologies in marketing activities opens up broad prospects for trade organizations to retain regular customers and develop long-term partnerships with them. The role of marketing strategies as a key factor in the formation of competitive advantages of retail trade is determined. It is proven that the effective use of marketing activities stimulates an increase in sales volumes, contributes to the optimal use of resources and increases the level of customer satisfaction. Thus, it is proven that the coordinated and systematic application of marketing strategies allows trade organizations to form a stable positioning in the market, increase profitability and ensure security potential.

Keywords: digital marketing, digital technologies, marketing strategy, digital marketing tools, marketing activities, retail trade, retail trade.

Андрій Миколайович Циба,*здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,*

ORCID 0009-0004-7204-4480

e-mail: tsiban@ukr.net

ПЗВО «Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова», м. Черкаси

ІНФОРМАЦІЙНІ ПОТОКИ ТА АНАЛІТИЧНІ ПРОЦЕСИ В КОРПОРАТИВНО ІНТЕГРОВАНІХ УПРАВЛІНСЬКИХ СИСТЕМАХ

Вступ. У сучасних умовах цифрової трансформації економіки та ускладнення організаційних структур підприємств зростає роль корпоративно інтегрованих управлінських систем, здатних забезпечувати узгоджене функціонування різних бізнес-одиниць і рівнів управління. Ефективність таких систем значною мірою визначається якістю організації інформаційних потоків та результативністю аналітичних процесів, які формують інформаційну основу для прийняття управлінських рішень.

Корпоративно інтегровані управлінські системи характеризуються багаторівневістю, територіальною розгалуженістю та високим рівнем взаємозалежності бізнес-процесів, що зумовлює зростання обсягів інформації та ускладнення її обробки. За цих умов неузгодженість інформаційних потоків, фрагментарність даних і недостатня інтеграція аналітичних підсистем призводять до зниження оперативності та обґрунтованості управлінських рішень. Саме тому актуалізується потреба в науковому дослідженні інформаційних потоків і аналітичних процесів як ключових елементів корпоративно інтегрованих систем управління.

Незважаючи на наявність значної кількості наукових праць, присвячених проблемам інформаційного забезпечення управління та розвитку корпоративних інформаційних систем, питання комплексної інтеграції інформаційних потоків і аналітичних процесів у межах корпоративно інтегрованих управлінських систем потребують подальшого теоретичного узагальнення та методичного обґрунтування. У цьому контексті особливої уваги набуває дослідження можливостей використання сучасних цифрових технологій для підвищення ефективності інформаційно-аналітичного забезпечення управління підприємствами.

Постановка проблеми. Функціонування корпоративно інтегрованих управлінських систем відбувається в умовах зростаючої складності бізнес-процесів, посилення конкуренції та прискорення цифрової трансформації економіки. За таких умов інформаційні потоки та аналітичні процеси набувають вирішального значення для забезпечення узгодженості управлінських дій, своєчасності прийняття рішень і досягнення стратегічних цілей корпоративних структур. Водночас на практиці корпоративно інтегровані системи управління часто харак-

теризуються фрагментарністю інформаційних ресурсів, недостатнім рівнем інтеграції аналітичних підсистем і невідповідністю між потребами менеджменту та можливостями інформаційно-аналітичного забезпечення.

Наявні інформаційні потоки в межах корпоративних об'єднань нерідко формуються за функціональним або територіальним принципом без належної координації, що призводить до дублювання даних, втрати їх актуальності та зниження достовірності аналітичних результатів. Недостатня узгодженість облікової, планової, аналітичної та контрольної інформації ускладнює формування єдиного інформаційного простору корпоративно інтегрованої управлінської системи. У результаті аналітичні процеси не повною мірою забезпечують підтримку управлінських рішень на стратегічному, тактичному та оперативному рівнях.

Додатковою проблемою є обмежене використання сучасних цифрових технологій і інструментів аналітики даних, зокрема інтегрованих ERP- та BI-систем, які здатні забезпечити цілісність інформаційних потоків і підвищити аналітичну спроможність управлінських систем.

Відсутність науково обґрунтованих підходів до організації та оптимізації інформаційних потоків і аналітичних процесів у корпоративно інтегрованих управлінських системах зумовлює необхідність подальших досліджень у цьому напрямі, спрямованих на формування ефективного інформаційно-аналітичного забезпечення управління підприємствами.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика інформаційних потоків та аналітичних процесів у корпоративно інтегрованих управлінських системах є міждисциплінарною й охоплює напрями менеджменту, економічного аналізу, обліку, контролінгу та інформаційних технологій. У наукових публікаціях сформовано підходи до розкриття ролі інформації в управлінні підприємством, визначення вимог до якості управлінських даних (достовірність, своєчасність, релевантність) і побудови інформаційно-аналітичного забезпечення як основи прийняття управлінських рішень. Значна увага приділяється формуванню єдиного інформаційного простору підприємства та стандартизації управлінської інформації, що є критично важливим для інтегрованих корпоративних структур.



Окремий блок досліджень присвячено розвитку корпоративних інформаційних систем і їхньому впливу на управління підприємством. У межах цього напрямку обґрунтовуються можливості інтеграції даних і бізнес-процесів на базі ERP-рішень, а також розглядаються інструменти управлінської аналітики й підтримки рішень на основі ВІ-платформ.

У сучасних роботах підкреслюється перехід від традиційної звітно-орієнтованої аналітики до data-driven управління, що передбачає використання сховищ даних, інтеграційних шин, KPI-моделей, прогновної та prescriptive-аналітики. Також розвиваються підходи до побудови інтегрованих контурів планування, бюджетування та контролю з використанням концепцій BPM/CPM (Business/Corporate Performance Management).

Водночас у дослідженнях наголошується на наявності системних обмежень, що знижують ефективність інформаційно-аналітичного забезпечення корпоративних структур: розпорошеність даних між підрозділами та дочірніми компаніями, несумісність класифікаторів і довідників, дублювання інформації, низька якість первинних даних, слабка інтеграція облікових і управлінських контурів, а також дефіцит регламентів управління даними (data governance). Поширеними є також проблеми організаційного характеру – неузгодженість відповідальності за дані, опір змінам під час цифровізації, відсутність єдиних методик аналітичної інтерпретації показників на різних рівнях управління.

Отже, попри значний науковий доробок щодо розвитку корпоративних інформаційних систем та управлінської аналітики, потребують подальшого опрацювання питання комплексної організації інформаційних потоків і аналітичних процесів саме в корпоративно інтегрованих управлінських системах.

Недостатньо систематизованими залишаються методичні підходи до узгодження інформаційних потоків між рівнями управління, інтеграції обліково-аналітичних і контрольних підсистем, а також оцінювання результативності аналітичних процесів у контексті корпоративної інтеграції та цифрових технологій. Це зумовлює необхідність подальших досліджень, спрямованих на розробку практико-орієнтованих рішень щодо вдосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення корпоративного управління.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є теоретичне узагальнення та обґрунтування особливостей формування й функціонування інформаційних потоків і аналітичних процесів у корпоративно інтегрованих управлінських системах, а також розробка напрямів їх удосконалення з метою підвищення ефективності управлінських рішень у сучасних корпоративних структурах з урахуванням тенденцій розвитку цифрової економіки.

Для досягнення поставленої мети в статті передбачається розв'язання таких основних завдань: уточнити економічну сутність та роль інформаційних потоків і аналітичних процесів у системі корпоративного управління; систематизувати види інформаційних потоків у корпоративно інтегрованих управлінських системах та визначити їх значення для стратегічного, тактичного й оперативного управління; дослідити особливості організації аналітичних процесів у межах інтегрованих корпоративних структур; виявити ключові проблеми інтеграції інформаційних потоків і аналітичних підсистем у корпоративно інтегрованих управлінських системах; обґрунтувати можливості використання сучасних інформаційних і цифрових технологій для підвищення ефективності інформаційно-аналітичного забезпечення управління; визначити напрями вдосконалення організації інформаційних потоків і аналітичних процесів з урахуванням потреб менеджменту різних рівнів управління.

Реалізація зазначених завдань дає змогу сформувати комплексний підхід до розвитку інформаційно-аналітичного забезпечення корпоративно інтегрованих управлінських систем та підвищити їх адаптивність і результативність у динамічному економічному середовищі.

Виклад основного матеріалу дослідження. Інформаційні потоки в системі корпоративного управління є впорядкованим рухом даних, відомостей і знань між суб'єктами та рівнями управління, що забезпечує координацію бізнес-процесів, узгодженість управлінських рішень і досягнення стратегічних цілей корпоративної структури.

З економічної точки зору інформаційні потоки виступають специфічним управлінським ресурсом, який, поряд із матеріальними, фінансовими та трудовими ресурсами, формує основу ефективного функціонування підприємства. Їхня цінність визначається не обсягом, а релевантністю, своєчасністю, достовірністю та здатністю трансформувати первинні дані в управлінську інформацію, придатну для прийняття рішень.

У корпоративно інтегрованих управлінських системах інформаційні потоки виконують функцію інтеграційного механізму, що поєднує діяльність окремих бізнес-одиниць, підрозділів і дочірніх компаній у межах єдиного корпоративного простору. Вони забезпечують вертикальні зв'язки між стратегічним, тактичним і оперативним рівнями управління, а також горизонтальну координацію між функціональними підсистемами (облік, фінанси, виробництво, маркетинг, логістика тощо). Таким чином, інформаційні потоки є основою реалізації принципів корпоративного управління – прозорості, підзвітності, узгодженості інтересів і контролю.

Аналітичні процеси являють собою сукупність методів, процедур і інструментів обробки, узагальнення та інтерпретації інформації з метою формування аналітичних висновків і рекомендацій для управлінських рішень. Їх економічна сутність полягає

в трансформації інформаційних потоків у економічно обґрунтовані знання про стан, динаміку та перспективи розвитку корпоративної структури. Аналітичні процеси забезпечують оцінювання результативності діяльності, виявлення відхилень і ризиків, прогнозування наслідків управлінських рішень і вибір оптимальних альтернатив розвитку.

Роль аналітичних процесів у системі корпоративного управління полягає у формуванні інтелектуального ядра управлінської системи, що забезпечує перехід від інтуїтивного до data-driven управління. У поєднанні з ефективно організованими інформаційними потоками вони сприяють підвищенню обґрунтованості управлінських рішень, зниженню трансакційних витрат, підвищенню адаптивності корпоративних структур і зміцненню їх конкурентних позицій у довгостроковій перспективі.

У корпоративно інтегрованих управлінських системах інформаційні потоки формують цілісний інформаційний простір, що забезпечує взаємодію між рівнями управління, бізнес-одинацями та функціональними підсистемами. З метою підвищення ефективності управління доцільно систематизувати інформаційні потоки за кількома ключовими ознаками, що дає змогу чітко визначити їх функціональне призначення та управлінське значення.

За рівнями управління інформаційні потоки поділяються на стратегічні, тактичні та оперативні.

Стратегічні інформаційні потоки формуються на основі узагальнених і прогнозних даних про зовнішнє середовище, фінансово-економічний стан корпорації, конкурентні позиції та ризики. Вони забезпечують підтримку стратегічного управління, зокрема формування корпоративної стратегії, визначення довгострокових цілей, інвестиційних пріоритетів і напрямів розвитку корпоративної структури.

Тактичні інформаційні потоки відображають середньострокові параметри діяльності бізнес-одинаць і функціональних підрозділів та використовуються для планування, бюджетування, координації ресурсів і контролю виконання стратегічних рішень.

Оперативні інформаційні потоки характеризують поточний стан бізнес-процесів у режимі наближеному до реального часу та забезпечують прийняття оперативних управлінських рішень, спрямованих на коригування відхилень і підтримку безперервності діяльності.

За напрямом руху інформаційні потоки поділяються на вертикальні та горизонтальні.

Вертикальні потоки забезпечують передачу інформації між різними рівнями управління: зверху вниз – у вигляді стратегічних орієнтирів, планів і нормативів, та знизу вгору – у формі звітності, аналітичних показників і зворотного зв'язку. Вони мають ключове значення для узгодження стратегічних і тактичних рішень та контролю їх реалізації.

Горизонтальні інформаційні потоки забезпечують координацію між функціональними підсис-

темами та бізнес-одинацями, сприяючи узгодженості дій і синхронізації бізнес-процесів у межах корпоративної структури.

За функціональним призначенням виокремлюють облікові, планові, аналітичні, контрольні та прогнозні інформаційні потоки.

Облікові потоки формують базу первинних даних, планові – визначають цільові параметри діяльності, аналітичні – забезпечують оцінку результатів і виявлення закономірностей, контрольні – підтримують функцію управлінського контролю, а прогнозні – слугують основою для сценарного аналізу та стратегічного планування.

За ступенем інтеграції інформаційні потоки поділяються на локальні та інтегровані.

Локальні потоки обслуговують окремі підрозділи або бізнес-одинаці, тоді як інтегровані забезпечують формування єдиного корпоративного інформаційного простору та є критично важливими для стратегічного управління в корпоративно інтегрованих системах.

Таким чином, систематизація інформаційних потоків (рис. 1) дає змогу чітко визначити їх роль і значення для стратегічного, тактичного та оперативного управління, забезпечити узгодженість управлінських рішень і підвищити результативність корпоративно інтегрованих управлінських систем.

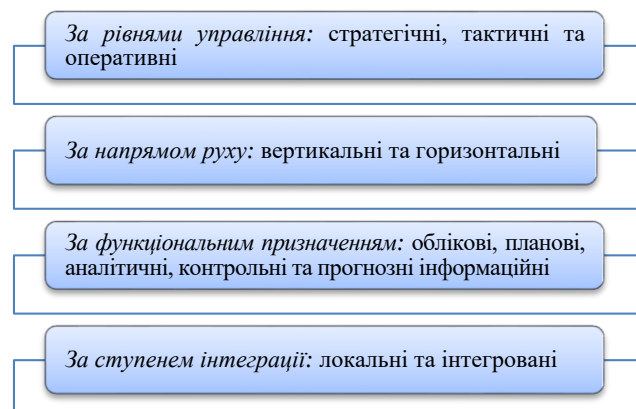


Рис. 1. Систематизація видів інформаційних потоків у корпоративно інтегрованих управлінських системах

Джерело: авторська розробка

Організація аналітичних процесів у межах інтегрованих корпоративних структур має низку специфічних особливостей, зумовлених багаторівністю управління, диверсифікацією діяльності, територіальною розподіленістю та високим ступенем взаємозалежності бізнес-одинаць. На відміну від окремих підприємств, у корпоративних структурах аналітичні процеси орієнтовані не лише на оцінювання результатів діяльності окремих підрозділів, а й на забезпечення узгодженості стратегічних, тактичних і оперативних рішень у межах єдиного корпоративного контуру управління.

Ключовою особливістю організації аналітичних процесів є їх багаторівнева ієрархічна побудова. На стратегічному рівні аналітика спрямована на оцінювання довгострокових тенденцій розвитку, конкурентного середовища, корпоративних ризиків і ефективності реалізації стратегії. Для цього використовуються агреговані показники, інтегровані фінансові та нефінансові індикатори, КРІ та інструменти стратегічного аналізу. На тактичному рівні аналітичні процеси зосереджені на плануванні, бюджетуванні, контролі виконання планів і координації ресурсів між бізнес-одинацями. Оперативний рівень аналітики забезпечує моніторинг поточних показників діяльності та підтримку оперативних управлінських рішень у режимі близькому до реального часу.

Важливою особливістю є необхідність інтеграції аналітичних процесів різних функціональних підсистем – обліку, фінансів, виробництва, маркетингу, логістики, управління персоналом. У корпоративно інтегрованих структурах аналітика має міжфункціональний характер, що потребує уніфікації показників, методик розрахунку та аналітичних регламентів. Відсутність такої уніфікації призводить до несумісності аналітичних результатів і знижує їх управлінську цінність.

Ще однією особливістю є поєднання централізованих і децентралізованих аналітичних процесів. Центральний рівень корпоративного управління, як правило, відповідає за стратегічну аналітику, формування єдиних стандартів і методик аналізу, тоді як на рівні бізнес-одинаць і дочірніх компаній здійснюється деталізована тактична й оперативна аналітика з урахуванням специфіки їх діяльності. Ефективність такої моделі залежить від чіткого розподілу відповідальності та наявності налагоджених механізмів консолідації аналітичної інформації.

Організація аналітичних процесів у корпоративних структурах також характеризується зростанням ролі цифрових технологій і автоматизованих інструментів аналізу. Використання ERP-, BI- та CRM-систем, корпоративних сховищ даних і аналітичних платформ дає змогу забезпечити єдину інформаційну базу, автоматизувати розрахунок показників і підвищити оперативність аналітичних процедур. Водночас це висуває підвищені вимоги до якості даних, управління даними (data governance) та компетенцій персоналу, залученого до аналітичної діяльності.

Отже, організація аналітичних процесів у межах інтегрованих корпоративних структур є складним багаторівневим процесом, що потребує системного підходу, узгодження аналітики між рівнями та функціями управління, а також активного використання сучасних цифрових інструментів для підвищення результативності корпоративного управління.

Інтеграція інформаційних потоків і аналітичних підсистем у корпоративно інтегрованих управлінських системах є одним із найбільш складних

завдань корпоративного управління, що зумовлено масштабістю, різноманітністю та динамічністю корпоративних структур. Аналіз практики функціонування таких систем дає змогу виокремити низку ключових проблем, які суттєво знижують ефективність інформаційно-аналітичного забезпечення управління.

Однією з основних проблем є фрагментарність інформаційних ресурсів, коли дані формуються та зберігаються в різних інформаційних системах, підрозділах і бізнес-одинацях без належної координації. Це призводить до дублювання інформаційних потоків, розбіжностей у показниках і ускладнює формування єдиного корпоративного інформаційного простору. Унаслідок цього аналітичні підсистеми працюють з неповними або неузгодженими даними, що знижує достовірність аналітичних висновків.

Вагомою проблемою є несумісність методик і стандартів формування управлінської інформації. У корпоративних структурах окремі бізнес-одинаці можуть використовувати різні класифікатори, довідники, методи обліку та підходи до розрахунку показників, що унеможлиблює коректну консолідацію даних і порівняльний аналіз. Це особливо критично для стратегічної аналітики, яка потребує агрегованої та уніфікованої інформації.

Суттєві труднощі викликає недостатня інтеграція облікових, планових, аналітичних і контрольних підсистем. На практиці вони часто функціонують автономно, що порушує логіку наскрізного управлінського циклу «планування – виконання – контроль – аналіз – коригування». У результаті аналітичні процеси мають ретроспективний характер і не забезпечують належної підтримки управлінських рішень у режимі реального часу.

Окремою проблемою є низька якість даних, зумовлена помилками первинного обліку, несвоєчасним оновленням інформації та відсутністю ефективних механізмів контролю достовірності. За таких умов навіть високорозвинені аналітичні інструменти не здатні забезпечити релевантні управлінські висновки, що підіриває довіру менеджменту до аналітичних результатів.

Не менш важливими є організаційні та управлінські проблеми інтеграції, зокрема нечіткий розподіл відповідальності за формування й використання інформаційних ресурсів, відсутність регламентів управління даними та опір персоналу змінам у процесі впровадження інтегрованих інформаційно-аналітичних рішень. Це стримує розвиток аналітичних підсистем і ускладнює реалізацію потенціалу цифрових технологій.

Таким чином, важливі проблеми інтеграції інформаційних потоків і аналітичних підсистем у корпоративно інтегрованих управлінських системах мають системний характер і потребують комплексного вирішення, що поєднує методичні, технологічні та організаційні заходи з метою підвищення ефективності корпоративного управління.



Рис. 2. Проблеми інтеграції інформаційних потоків і аналітичних підсистем у корпоративно інтегрованих управлінських системах

Джерело: авторська розробка

Сучасні інформаційні й цифрові технології створюють принципово нові можливості для розвитку інформаційно-аналітичного забезпечення управління в корпоративно інтегрованих управлінських системах. Їх використання дає змогу подолати фрагментарність інформаційних потоків, підвищити якість аналітичних процесів і забезпечити своєчасну підтримку управлінських рішень на всіх рівнях управління.

Базовою технологічною платформою інтеграції інформаційних потоків є ERP-системи, які забезпечують єдину інформаційну базу даних і стандартизацію бізнес-процесів у межах корпоративної структури. Використання ERP-рішень дає змогу уніфікувати облікові, планові та контрольні дані, забезпечити їхню узгодженість і прозорість, а також автоматизувати формування управлінської інформації. Це створює передумови для зниження інформаційних розривів між бізнес-одинацями та підвищення достовірності аналітичних результатів.

Важливу роль у розвитку інформаційно-аналітичного забезпечення відіграють BI-системи та корпоративні аналітичні платформи, які орієнтовані на глибоку обробку, візуалізацію та інтерпретацію даних. Вони дають змогу формувати інтерактивні аналітичні панелі (dashboards), проводити багатовимірний аналіз, моніторити ключові показники ефективності в режимі, наближеному до реального часу, та забезпечувати аналітичну підтримку управлінських рішень на стратегічному, тактичному й оперативному рівнях. У результаті аналітичні процеси переходять від статичної звітності до динамічної, орієнтованої на потреби менеджменту аналітики.

Значний потенціал для підвищення ефективності управління має використання технологій Big Data та розширеної аналітики (advanced analytics).

Вони дають змогу обробляти великі масиви структурованих і неструктурованих даних, виявляти приховані закономірності, прогнозувати результати діяльності та оцінювати альтернативні сценарії розвитку корпоративних структур. Застосування методів машинного навчання та штучного інтелекту сприяє формуванню прогнозової та prescriptive-аналітики, що підвищує проактивність управлінських рішень.

Важливим напрямом є також упровадження технологій управління даними (data governance, master data management, data quality management), які забезпечують єдині правила формування, зберігання та використання інформаційних ресурсів. Це підвищує якість даних, зменшує ризики помилок і створює надійну основу для функціонування аналітичних підсистем у корпоративно інтегрованих управлінських системах.

Отже, комплексне використання сучасних інформаційних і цифрових технологій дає змогу підвищити ефективність інформаційно-аналітичного забезпечення управління за рахунок інтеграції інформаційних потоків, автоматизації аналітичних процесів, підвищення якості даних і розширення аналітичних можливостей корпоративних управлінських систем, що сприяє зростанню їх результативності та конкурентоспроможності.

Висновки. У статті обґрунтовано, що інформаційні потоки та аналітичні процеси є головними елементами корпоративно інтегрованих управлінських систем, від рівня організації яких значною мірою залежить ефективність управлінських рішень і досягнення стратегічних цілей корпоративних структур. Уточнено економічну сутність інформаційних потоків як специфічного управлінського ресурсу та аналітичних процесів як інструменту трансформації даних у управлінські знання, необхідні для функціонування сучасного корпоративного управління.

Систематизація видів інформаційних потоків дала змогу визначити їх роль і значення для стратегічного, тактичного та оперативного рівнів управління, а також обґрунтувати необхідність узгодження вертикальних і горизонтальних інформаційних зв'язків у межах корпоративно інтегрованих систем. Дослідження особливостей організації аналітичних процесів засвідчило, що їх результативність визначається рівнем інтеграції функціональних підсистем, поєднанням централізованих і децентралізованих аналітичних функцій та використанням єдиних методичних і інформаційних стандартів.

Виявлено ключові проблеми інтеграції інформаційних потоків і аналітичних підсистем, зокрема фрагментарність даних, несумісність методик формування управлінської інформації, низьку якість даних і організаційні бар'єри впровадження інтегрованих рішень. Доведено, що подолання зазначених проблем можливе за умови комплексного використання сучасних інформаційних і цифрових технологій, таких як ERP- та BI-системи, інструменти аналітики даних і механізми управління даними.

Загалом результати дослідження підтверджують доцільність переходу до інтегрованої, аналітично орієнтованої моделі корпоративного управління, що ґрунтується на єдиному інформаційному просторі та сучасних цифрових інструментах. Запропоновані теоретичні узагальнення та практичні висновки можуть бути використані для вдосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення управління підприємствами та корпоративними структурами в умовах цифрової трансформації економіки.

Перспективи подальших досліджень. Перспективи подальших досліджень у сфері інформаційних потоків і аналітичних процесів у корпоративно інтегрованих управлінських системах пов'язані з необхідністю поглиблення теоретико-методичних і прикладних аспектів формування ефективного інформаційно-аналітичного забезпечення управління в умовах цифрової трансформації економіки. Зокрема, доцільним є подальше опрацювання методичних підходів до оцінювання ефективності інтеграції інформаційних потоків і аналітичних підсистем з урахуванням галузевих особливостей і масштабів корпоративних структур.

Важливим напрямом майбутніх досліджень є розробка моделей управління даними (data governance) у корпоративно інтегрованих системах, спря-

мованих на підвищення якості, узгодженості та безпеки інформаційних ресурсів. Особливої уваги потребують питання формування єдиних корпоративних показників, стандартів аналітичної інтерпретації та механізмів консолідації даних у багаторівневих управлінських системах.

Перспективним є також дослідження можливостей використання розширеної аналітики, штучного інтелекту та машинного навчання для розвитку прогнозової й prescriptive-аналітики в корпоративному управлінні. Це передбачає аналіз впливу інтелектуальних аналітичних інструментів на якість управлінських рішень, рівень адаптивності корпоративних структур і їх здатність до проактивного реагування на зміни зовнішнього середовища.

Крім того, подальших наукових розвідок потребують організаційні аспекти впровадження інтегрованих інформаційно-аналітичних рішень, зокрема трансформація управлінських компетенцій, розвиток аналітичної культури та управління змінами в корпоративних структурах. Реалізація зазначених напрямів досліджень сприятиме формуванню цілісної концепції розвитку інформаційно-аналітичного забезпечення корпоративного управління та підвищенню ефективності функціонування підприємств у цифровій економіці.

ЛІТЕРАТУРА

1. Бондар Ю. А., Легінкова Н. І. Економіко-правові механізми регулювання зовнішньоекономічної діяльності підприємств сфери послуг. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2022. № 3 (80). С. 27-40. <https://doi.org/0.31375/2226-1915-2022-3-37-50>
2. Бондар Ю., Гасімов Ф. Управління розвитком корпоративної культури на підприємстві. *Актуальні проблеми сучасного бізнесу: обліково-фінансовий та управлінський аспекти*: матеріали V Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (м. Львів, 22-23 березня 2023 р.). Львів: ЛНУП, 2023. Ч. 1. С. 140-143.
3. Гуцалюк О. М. Формування корпоративної інтеграційної стратегії акціонерного товариства. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2015. № 3 (84). С. 40-49.
4. Гуцалюк О. М. Розвиток державного регулювання економічних відносин у сфері банкрутства в Україні. *Вісник економічної науки України*. 2020. № 1 (38). С. 188-191. [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2020.1\(38\).188-191](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2020.1(38).188-191)
5. Гуцалюк О. М., Бондар Ю. А. Процеси цифровізації України на шляху до ЄС. *Європейський союз і Україна: передісторія, історія, сучасність*: тези Міжнародної наукової конференції (м. Миколаїв, 16 червня 2023 р.). Миколаїв: Чорноморський національний університет імені Петра Могили, 2023. С. 27-30.
6. Гуцалюк О. М., Бондар Ю. А., Бойко О. В. Інноваційно-інтегрований розвиток монопрофільних виробничих структур транспортного ринку національної економіки. *Економічний вісник Донбасу*. 2024. № 3 (77). С. 13-20. [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2024-3\(77\)-13-20](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2024-3(77)-13-20)
7. Семенча І. Є. Тенденції інформатизації в діяльності сучасних корпорацій в Україні: аналіз підходів та прийняття рішень. *Бізнес Інформ*. 2025. № 7. С. 89-98. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-7-89-98>
8. Філіпковська Л. О. Корпоративні інформаційні системи: навч. посіб. Харків: Нац. аерокосм. ун-т ім. М. С. Жуковського «Харків. авіац. ін-т», 2021. 52 с.
9. Чорна Л. О., Коваленко О. О., Гончар. О. І. Інтеграція інформаційних та управлінських процесів в системі менеджменту сучасного підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2021. Т. 298. № 5 (2). С. 209-213. [https://doi.org/110.31891/2307-5740-2021-298-5\(2\)-34](https://doi.org/110.31891/2307-5740-2021-298-5(2)-34)
10. Hutsaliuk O. M., Bondar Iu. A. Barriers and Drivers of European Integration Policy of Ukraine in the Field of Education and Science. *European integration of ukrainian education and science: problems and challenges* (October 26-29, 2023). Riga, Latvia: Baltija Publishing, 2023. P. 10-12. <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-381-1-3>

Надійшла до редакції 13.01.2026

Прийнята до друку 24.02.2026

Опублікована 20.03.2026

REFERENCES

1. Bondar, Iu. A., & Leginkova, N. I. (2022). Economic and legal mechanisms for regulating foreign economic activity of service sector enterprises. *Development of management and management methods in transport*, 3(80), 27-40. <https://doi.org/0.31375/2226-1915-2022-3-37-50> [in Ukrainian].
2. Bondar, Iu., & Gasimov, F. (2023, March 22-23). Management of corporate culture development in the enterprise. *Current problems of modern business: accounting, financial and managerial aspects* [Materials of the V International Scientific and Practical Internet Conference], Part 1 (pp. 140-143). Lviv: LNUF [in Ukrainian].

3. Hutsaliuk, O.M. (2015). Formation of a corporate integration strategy of a joint-stock company. *State and regions. Series: Economy and Entrepreneurship*, 3(84), 40-49 [in Ukrainian].
4. Hutsaliuk, O. M. (2020). Development of state regulation of economic relations in the field of bankruptcy in Ukraine. *Bulletin of Economic Science of Ukraine*, 1(38), 188-191. [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2020.1\(38\).188-191](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2020.1(38).188-191) [in Ukrainian].
5. Hutsaliuk, O. M., & Bondar, Iu. A. (2023, June 16). Processes of digitalization of Ukraine on the way to the EU. *The European Union and Ukraine: prehistory, history, present day* [Theses of the International Scientific Conference] (pp. 27-30). Mykolaiv: Petro Mohyla Black Sea National University [in Ukrainian].
6. Hutsaliuk, O. M. Bondar, Iu. A., & Boyko O. V. (2024). Innovative and integrated development of mono-profile production structures of the transport market of the national economy. *Economic Bulletin of Donbass*, 3(77), 13-20. [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2024-3\(77\)-13-20](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2024-3(77)-13-20) [in Ukrainian].
7. Semencha, I. Ye. (2025). Informatization trends in the activities of modern corporations in Ukraine: analysis of approaches and decision-making. *Business Inform*, 7, 89-98. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-7-89-98> [in Ukrainian].
8. Filipkovska L. O. (2021). Corporate information systems [Teaching aids]. Kharkiv: National Aerospace University named after M. E. Zhukovsky «Kharkiv aviation institute» [in Ukrainian].
9. Chorna, L. O., Kovalenko, O. O., & Gonchar, O. I. (2021). Integration of information and management processes in the management system of a modern enterprise. *Bulletin of Khmelnytsky National University. Series: Economic Sciences*, 298(5(2)), 209-213. [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2021-298-5\(2\)-34](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2021-298-5(2)-34) [in Ukrainian].
10. Hutsaliuk, O. M., Bondar, Iu. A. (2023, October 26-29). Barriers and Drivers of European Integration Policy of Ukraine in the Field of Education and Science. *European integration of Ukrainian education and science: problems and challenges* (pp. 10-12). Riga, Latvia: Baltija Publishing. <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-381-1-3> [in Ukrainian].

Received: 13.01.2026

Accepted: 24.02.2026

Published: 20.03.2026

Циба А. М. Інформаційні потоки та аналітичні процеси в корпоративно інтегрованих управлінських системах

У статті досліджено сутність, структуру та особливості формування інформаційних потоків і аналітичних процесів у корпоративно інтегрованих управлінських системах. Обґрунтовано роль інформаційно-аналітичного забезпечення як ключового елементу підвищення ефективності управлінських рішень у складних багаторівневих корпоративних структурах. Розкрито взаємозв'язок між інформаційними потоками, аналітичними підсистемами та функціональними контурами управління підприємством.

Проаналізовано основні види інформаційних потоків у корпоративно інтегрованих системах, зокрема стратегічні, тактичні та оперативні, а також визначено їх вплив на якість аналітичної обробки даних. Особливу увагу приділено проблемам інтеграції облікової, планово-аналітичної та контрольної інформації в умовах цифровізації бізнес-процесів. Визначено ключові чинники, що впливають на результативність аналітичних процесів, серед яких рівень автоматизації, узгодженість інформаційних потоків, своєчасність і достовірність даних.

Обґрунтовано доцільність використання сучасних інформаційних технологій, зокрема ERP-, BI-систем та інструментів аналітики даних, для оптимізації інформаційних потоків і підвищення аналітичної спроможності корпоративних управлінських систем. Запропоновано напрями вдосконалення організації інформаційно-аналітичних процесів, що сприятимуть підвищенню адаптивності та конкурентоспроможності підприємств у сучасному економічному середовищі.

Ключові слова: інформаційні потоки, аналітичні процеси, корпоративно інтегровані системи, система управління, інформаційно-аналітичне забезпечення, управлінські рішення, цифрові технології.

Tsyba A. Information flows and analytical processes in corporate integrated management systems

The article examines the essence, structure, and features of the formation of information flows and analytical processes in corporately integrated management systems. The role of information and analytical support as a key element in improving the effectiveness of managerial decision-making in complex multilevel corporate structures is substantiated. The interrelationship between information flows, analytical subsystems, and functional management contours of the enterprise is revealed.

The main types of information flows in corporately integrated systems, including strategic, tactical, and operational flows, are analyzed, and their impact on the quality of analytical data processing is determined. Particular attention is paid to the problems of integrating accounting, planning-analytical, and control information in the context of business process digitalization. Key factors influencing the effectiveness of analytical processes are identified, including the level of automation, consistency of information flows, timeliness, and reliability of data.

The feasibility of using modern information technologies, in particular ERP and BI systems as well as data analytics tools, to optimize information flows and enhance the analytical capacity of corporate management systems is substantiated. Directions for improving the organization of information and analytical processes are proposed, which will contribute to increasing the adaptability and competitiveness of enterprises in the modern economic environment.

Keywords: information flows, analytical processes, corporately integrated systems, management system, information and analytical support, managerial decision-making, digital technologies.

Юліан Володимирович Милян,*здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,*

ORCID 0009-0005-8854-0320

e-mail: mylianjulian@gmail.com

ПЗВО «Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова», м. Черкаси

ОСОБЛИВОСТІ АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ РЕАЛІЗАЦІЄЮ SMART-СТРАТЕГІЙ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Вступ. Сучасний етап розвитку економіки характеризується поглибленням цифрової трансформації, зростанням динаміки ринкових процесів, підвищенням рівня невизначеності та посиленням конкурентного тиску на підприємства. У таких умовах особливої актуальності набувають питання стратегічного управління, здатного забезпечити не лише довгостроковий розвиток, а й оперативне реагування на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища. Традиційні підходи до реалізації стратегій, що базуються на жорстко фіксованих цілях і планах, дедалі частіше виявляються неефективними, що зумовлює необхідність переходу до адаптивних моделей управління.

Одним із сучасних інструментів стратегічного управління є SMART-стратегія, яка ґрунтується на чіткому формулюванні цілей відповідно до критеріїв конкретності, вимірюваності, досяжності, релевантності та часової визначеності. Використання SMART-підходу дозволяє підвищити прозорість стратегічних рішень, забезпечити контроль за результатами їх реалізації та узгодити стратегічні цілі з ресурсними можливостями підприємства. Водночас в умовах цифрової трансформації реалізація SMART-стратегії потребує постійного коригування цілей, показників і механізмів управління, що актуалізує застосування адаптивного підходу.

Адаптивне управління реалізацією SMART-стратегії передбачає безперервний моніторинг змін цифрового середовища, використання сучасних інформаційно-аналітичних інструментів, швидке прийняття управлінських рішень та ефективну систему зворотного зв'язку. Цифрові технології, зокрема аналітика великих даних, цифрові платформи, системи управління ефективністю та автоматизовані інструменти підтримки прийняття рішень, створюють нові можливості для підвищення гнучкості та результативності стратегічного управління.

Незважаючи на значну кількість наукових досліджень, присвячених проблемам стратегічного управління та цифрової трансформації, питання адаптивного управління реалізацією SMART-стратегій залишаються недостатньо опрацьованими. Більшість наукових праць зосереджені на формуванні стратегій, тоді як особливості їх реалізації в

умовах цифрових змін потребують подальшого теоретичного узагальнення та методичного обґрунтування.

Постановка проблеми. Цифрова трансформація економіки суттєво змінює умови функціонування підприємств, впливаючи на характер конкуренції, швидкість управлінських процесів та вимоги до стратегічних рішень. Розвиток цифрових технологій, зростання обсягів інформації, посилення ринкової турбулентності та невизначеності зумовлюють необхідність перегляду традиційних підходів до стратегічного управління. У цих умовах особливої актуальності набуває проблема ефективної реалізації стратегій розвитку, здатних забезпечити гнучкість, адаптивність та результативність управлінських рішень.

SMART-стратегія як інструмент стратегічного управління орієнтована на чітке формулювання цілей за критеріями конкретності, вимірюваності, досяжності, релевантності та часової визначеності. Проте на практиці реалізація SMART-стратегій часто ускладнюється швидкими змінами цифрового середовища, що призводить до втрати актуальності окремих цілей, показників та інструментів управління. Це створює проблему розриву між стратегічним плануванням і фактичними результатами діяльності підприємств.

Особливої гостроти ця проблема набуває в умовах цифрової трансформації, коли стратегічні цілі мають постійно коригуватися з урахуванням технологічних інновацій, змін споживчої поведінки та нових бізнес-моделей. Відсутність адаптивних механізмів управління реалізацією SMART-стратегій знижує ефективність стратегічного управління, ускладнює досягнення запланованих результатів та підвищує ризики стратегічних помилок.

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю теоретичного обґрунтування та практичної розробки адаптивного управління реалізацією SMART-стратегії в умовах цифрової трансформації. Запровадження адаптивних підходів, що передбачають безперервний моніторинг змін, використання цифрових інструментів аналітики, оперативне коригування стратегічних параметрів і зворотний зв'язок, дозволяє підвищити ефективність реалізації



© Видавець Інститут економіки промисловості НАН України, 2026

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

стратегій та забезпечити стійкий розвиток підприємств.

Таким чином, дослідження особливостей адаптивного управління реалізацією SMART-стратегії в умовах цифрової трансформації є своєчасним і науково обґрунтованим, оскільки спрямоване на подолання розриву між стратегічними цілями та результатами їх досягнення, а також на формування нових підходів до стратегічного управління в цифровій економіці.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання стратегічного управління в умовах цифрової трансформації активно висвітлюються в сучасній науковій літературі. У працях зарубіжних і вітчизняних авторів наголошується, що цифровізація змінює логіку формування та реалізації стратегій, посилює роль даних і технологій у прийнятті рішень, а також вимагає переходу до гнучких, швидко адаптованих управлінських моделей. Дослідження в межах теорії стратегічного менеджменту акцентують увагу на необхідності поєднання довгострокових стратегічних орієнтирів із механізмами оперативного коригування цілей і ресурсів, що є особливо важливим у середовищі високої невизначеності.

Окремий напрям наукових публікацій присвячений розвитку адаптивного та гнучкого управління (adaptive management, agile-підходи), яке розглядається як відповідь на динаміку зовнішнього середовища та прискорення інноваційних циклів. У цих роботах адаптивність трактується як здатність організації забезпечувати безперервний моніторинг змін, швидке переорієнтування процесів і стратегічних пріоритетів, а також ефективне управління ризиками. Значна увага приділяється застосуванню сценарного планування, системи стратегічного контролінгу та управління за показниками (KPI, balanced scorecard), що дозволяє поєднувати стратегічні й операційні рішення в єдиному контурі управління.

Водночас у наукових джерелах активно розглядаються інструменти цифрового забезпечення стратегічного управління: аналітика великих даних, цифрові платформи, ERP/CRM-системи, бізнес-аналітика (BI), інструменти прогнозування на основі штучного інтелекту. Доведено, що такі технології підвищують точність управлінських рішень і скорочують час реакції на зміни, однак їх ефективність залежить від якості інтеграції з системою стратегічного управління та наявності чітко визначених цілей і метрик.

Паралельно в літературі представлено дослідження, присвячені SMART-підходу як методиці постановки цілей і планування результатів. SMART-цілі широко застосовуються в управлінні проєктами, інноваційній діяльності та системах управління ефективністю, що дозволяє підвищити вимірюваність і керованість стратегічних ініціатив. Проте більшість публікацій фокусується на етапі формулювання SMART-цілей, тоді як проблематика управління реалізацією SMART-стратегії у цифро-

вому середовищі, зокрема питання її адаптації, перегляду показників, коригування часових параметрів та інструментів реалізації, висвітлена фрагментарно.

Таким чином, аналіз наукових досліджень свідчить про наявність значного теоретичного доробку щодо цифрової трансформації, адаптивного стратегічного управління та SMART-підходу до постановки цілей. Водночас недостатньо опрацьованими залишаються питання комплексного поєднання цих підходів у межах єдиної управлінської моделі, яка забезпечує адаптивне управління реалізацією SMART-стратегії підприємства в умовах цифрових змін. Саме ця наукова прогалина зумовлює доцільність подальших досліджень у зазначеному напрямі та визначає актуальність теми статті.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є дослідження особливостей адаптивного управління реалізацією SMART-стратегії в умовах цифрової трансформації та обґрунтування теоретико-методичних підходів до підвищення ефективності стратегічного управління підприємствами на основі використання адаптивних механізмів і цифрових технологій.

Для досягнення поставленої мети в статті передбачено вирішення таких основних завдань: визначити роль адаптивного управління у реалізації SMART-стратегії в умовах цифрових змін; проаналізувати вплив цифрової трансформації на процеси стратегічного управління та реалізації стратегічних цілей підприємств; визначити ключові особливості та принципи адаптивного управління реалізацією SMART-стратегії; систематизувати інструменти та методи адаптивного управління, зокрема цифрові платформи, аналітичні системи та механізми моніторингу ефективності; обґрунтувати напрями підвищення результативності реалізації SMART-стратегії на основі використання адаптивних управлінських підходів; окреслити перспективи подальших досліджень у сфері адаптивного стратегічного управління в умовах цифрової трансформації.

Виклад основного матеріалу дослідження. Роль адаптивного управління у реалізації SMART-стратегії в умовах цифрових змін полягає у забезпеченні гнучкого та безперервного узгодження стратегічних цілей, визначених за SMART-критеріями, з динамічними змінами цифрового середовища. Адаптивне управління виступає механізмом, що дозволяє оперативно коригувати параметри SMART-стратегії – конкретність цілей, показники вимірюваності, рівень досяжності, релевантність і часові межі – відповідно до трансформаційних процесів, пов'язаних із цифровізацією, інноваційними технологіями та змінами ринкових умов.

В умовах цифрових змін адаптивне управління забезпечує перехід від статичної реалізації SMART-стратегії до динамічної моделі її виконання, що ґрунтується на безперервному моніторингу ключових показників ефективності, використанні цифро-

вих аналітичних інструментів і систем зворотного зв'язку. Це сприяє своєчасному виявленню відхилень від запланованих результатів і прийняттю управлінських рішень, спрямованих на мінімізацію ризиків та підвищення результативності стратегії.

Таким чином, адаптивне управління відіграє важливу роль у забезпеченні ефективної реалізації SMART-стратегії в умовах цифрових змін, оскільки підвищує гнучкість стратегічного управління, посилює здатність підприємств реагувати на невизначеність та забезпечує досягнення стратегічних цілей у довгостроковій перспективі.

Цифрова трансформація суттєво змінює підходи до стратегічного управління підприємствами, впливаючи як на процес формування стратегій, так і на механізми їх реалізації. Запровадження цифрових технологій зумовлює перехід від традиційних ієрархічних моделей управління до більш гнучких, децентралізованих і даних-орієнтованих управлінських систем. У таких умовах стратегічні рішення все частіше ґрунтуються на аналізі великих обсягів даних, прогнозних моделях та цифрових інструментах підтримки прийняття рішень, що підвищує їх обґрунтованість і оперативність.

Одним із ключових наслідків цифрової трансформації є скорочення часових циклів стратегічного планування. Стратегії більше не розробляються як довгострокові статичні документи, а набувають характеру динамічних систем, які потребують постійного перегляду та коригування. Це безпосередньо впливає на реалізацію стратегічних цілей підприємств, оскільки зростає значення гнучкого управління, швидкого реагування на зміни ринку та адаптації ресурсів до нових умов функціонування.

Цифрові технології, зокрема аналітика великих даних, штучний інтелект, ERP- та BI-системи, забезпечують можливість безперервного моніторингу досягнення стратегічних цілей. Це сприяє підвищенню прозорості процесів реалізації стратегій, своєчасному виявленню відхилень від запланованих показників і прийняттю коригувальних управлінських рішень. Водночас цифрова трансформація змінює підхід до формування показників результативності, орієнтуючи підприємства на використання більш гнучких і комплексних систем оцінювання ефективності.

Разом із тим цифрові зміни супроводжуються новими викликами для стратегічного управління, зокрема зростанням технологічних і кібернетичних ризиків, необхідністю розвитку цифрових компетенцій персоналу та трансформації корпоративної культури. Недостатня готовність підприємств до інтеграції цифрових інструментів у стратегічне управління може знижувати ефективність реалізації стратегічних цілей і поглиблювати розрив між стратегічними намірами та фактичними результатами діяльності.

Таким чином, цифрова трансформація виступає визначальним фактором зміни процесів стратегічного управління та реалізації стратегічних цілей

підприємств. Вона підвищує вимоги до гнучкості, адаптивності та інноваційності стратегічних рішень, що зумовлює необхідність впровадження адаптивних моделей управління, здатних забезпечити ефективну реалізацію стратегій у цифровому середовищі.

Таблиця 1. Порівняльна характеристика традиційного та цифрового стратегічного управління

№ з/п	Критерій порівняння	Традиційне стратегічне управління	Цифрове стратегічне управління
1.	Характер стратегій	Статичні, довгострокові, жорстко фіксовані	Динамічні, гнучкі, такі, що постійно коригуються
2.	Періодичність планування	Періодичне (1-5 років)	Безперервне, з регулярним оновленням
3.	Підхід до цілей	Загальні, часто декларативні	Чітко визначені, вимірювані (SMART)
4.	Прийняття рішень	На основі досвіду та ретроспективних даних	На основі даних, аналітики, прогнозних моделей
5.	Інформаційна база	Обмежена, фрагментарна	Інтегрована, заснована на Big Data та BI
6.	Роль цифрових технологій	Допоміжна	Ключова, системоутворююча
7.	Моніторинг реалізації стратегії	Періодичний контроль	Безперервний цифровий моніторинг KPI
8.	Реакція на зміни середовища	Повільна, реактивна	Швидка, проактивна
9.	Управління ризиками	Часто формальне	Аналітичне, прогнозне
10.	Організаційна структура	Ієрархічна	Гнучка, мережева
11.	Роль персоналу	Виконавська	Аналітично-інноваційна
12.	Зворотний зв'язок	Обмежений	Постійний, цифровий
13.	Результативність реалізації стратегії	Нерівномірна, із затримками	Вища за рахунок адаптивності

Джерело: авторська розробка

Цифрове стратегічне управління, на відміну від традиційного, орієнтоване на адаптивність, швидкість прийняття рішень та інтеграцію цифрових технологій у всі етапи реалізації стратегії. Це створює передумови для більш ефективної реалізації SMART-стратегій в умовах цифрової трансформації.

У роботі систематизовано визначення ключових особливостей і принципів адаптивного управління реалізацією SMART-стратегії.

Ключові особливості адаптивного управління реалізацією SMART-стратегії:

1. Динамічність реалізації стратегії.

Адаптивне управління передбачає безперервне коригування параметрів SMART-стратегії відповідно до змін цифрового середовища, ринкових умов і внутрішніх можливостей підприємства.

2. Орієнтація на дані (data-driven management).

Управлінські рішення приймаються на основі аналізу великих обсягів даних, цифрової аналітики та моніторингу ключових показників ефективності (KPI), що забезпечує об'єктивність і своєчасність коригувальних дій.

3. Інтеграція цифрових технологій.

Адаптивне управління реалізацією SMART-стратегії ґрунтується на використанні цифрових платформ, ERP-, BI- та аналітичних систем, які забезпечують оперативність управління і прозорість реалізації стратегічних цілей.

4. Безперервний моніторинг і зворотний зв'язок.

Ключовою особливістю є постійне відстеження досягнення SMART-цілей та формування механізмів зворотного зв'язку для своєчасного виявлення відхилень.

5. Гнучкість управлінських рішень.

Адаптивне управління дозволяє оперативно змінювати інструменти, ресурси та часові параметри реалізації SMART-стратегії без втрати її стратегічної спрямованості.

6. Проактивність.

Управління орієнтується не лише на реагування на зміни, а й на прогнозування майбутніх тенденцій і підготовку до альтернативних сценаріїв розвитку.

Принципи адаптивного управління реалізацією SMART-стратегії:

1. Принцип гнучкості.

Передбачає можливість коригування стратегічних цілей і механізмів їх реалізації залежно від змін зовнішнього середовища.

2. Принцип вимірюваності та прозорості.

Усі стратегічні цілі мають чіткі кількісні показники та доступні для контролю й аналізу в реальному часі.

3. Принцип безперервності управління.

Реалізація SMART-стратегії розглядається як постійний процес, а не як разовий етап стратегічного планування.

4. Принцип узгодженості цілей і ресурсів.

Забезпечує відповідність між стратегічними цілями, наявними ресурсами та можливостями цифрової інфраструктури підприємства.

5. Принцип інноваційності.

Орієнтація на впровадження цифрових технологій і сучасних управлінських інструментів як основи адаптивності.

6. Принцип проактивного управління ризиками.

Передбачає ідентифікацію, оцінювання та мінімізацію ризиків реалізації SMART-стратегії на основі аналітичних і прогностичних методів.

7. Принцип зворотного зв'язку та навчання.

Результати реалізації SMART-стратегії використовуються для постійного вдосконалення управлінських рішень і розвитку організаційних компетенцій.

Основні особливості та принципи адаптивного управління реалізацією SMART-стратегії формують методичну основу ефективного стратегічного управління в умовах цифрової трансформації, забезпечуючи гнучкість, результативність і стійкість підприємств до змін зовнішнього середовища.



Інструменти реалізації	Оцінка результатів	Зворотний зв'язок
- ERP - KPI-системи - сценарне планування - цифрові платформи - аналітичні моделі	- досягнення SMART-цілей - ефективність - інноваційність	- коригування цілей - показників - ресурсів - часових параметрів

Рисунок. Логічна модель адаптивного управління реалізацією SMART-стратегії в умовах цифрової трансформації

Джерело: авторська розробка

Центральним елементом моделі є адаптивне управління, яке поєднує SMART-цілі з цифровими інструментами реалізації. Циклічність процесу забезпечує постійне коригування стратегії відповідно до цифрових змін. SMART-стратегія не є статичною – її параметри змінюються на основі зворотного зв'язку та аналітики. Адаптивність забезпечує узгодження стратегічних цілей з реальними умовами функціонування підприємства.

Адаптивне управління реалізацією SMART-стратегії доцільно розглядати як циклічний процес безперервного моніторингу, коригування та оцінювання стратегічних цілей із використанням цифрових інструментів, що забезпечує гнучкість і результативність стратегічного управління в умовах цифрової трансформації.

Систематизація інструментів і методів адаптивного управління:

1. Цифрові платформи адаптивного управління.

Цифрові платформи забезпечують інтеграцію стратегічних, операційних та аналітичних процесів, формуючи єдиний інформаційний простір для реалізації SMART-стратегії.

Основні інструменти:

- ERP-системи (управління ресурсами та процесами);
- CRM-платформи (управління взаємодією з клієнтами);
- BPM-системи (управління бізнес-процесами);
- цифрові стратегічні панелі (dashboards).

Функціональне призначення:

- координація реалізації стратегічних цілей;
- оперативний перерозподіл ресурсів;
- підвищення прозорості управлінських рішень;
- забезпечення гнучкості реалізації SMART-стратегії.

2. Аналітичні системи та інструменти підтримки прийняття рішень.

Аналітичні системи є основою data-driven управління та забезпечують адаптивність стратегічних рішень.

Основні інструменти:

- Business Intelligence (BI);
- Big Data Analytics;
- системи прогнозування та моделювання;
- інструменти штучного інтелекту та машинного навчання.

Методи аналізу:

- сценарне планування;
- SWOT- та PESTEL-аналіз;
- багатокритеріальна оцінка;
- аналіз чутливості та ризиків.

Функціональне призначення:

- прогнозування результатів реалізації SMART-стратегії;
- виявлення відхилень від запланованих показників;
- підтримка оперативного коригування стратегічних параметрів.

3. Механізми моніторингу та оцінювання ефективності.

Моніторинг ефективності є ключовим елементом адаптивного управління, що забезпечує зворотний зв'язок і безперервне вдосконалення реалізації SMART-стратегії.

Основні інструменти:

- ключові показники ефективності (KPI);
- Balanced Scorecard (BSC);
- OKR (Objectives and Key Results);
- цифрові системи контролінгу.

Методи оцінювання:

- порівняльний аналіз (benchmarking);
- динамічний аналіз показників;
- оцінка досягнення SMART-цілей;
- аудит стратегічних результатів.

Функціональне призначення:

- контроль досягнення стратегічних цілей;
- оцінка результативності управлінських рішень;
- формування коригувальних заходів;
- забезпечення адаптивності реалізації стратегії.

Таблиця 2. Систематизація інструментів і методів адаптивного управління реалізацією SMART-стратегії з акцентом на цифрові платформи, аналітичні системи та механізми моніторингу ефективності

Група інструментів	Основні засоби	Роль в адаптивному управлінні
Цифрові платформи	ERP, CRM, BPM, dashboards	Інтеграція процесів, гнучке управління ресурсами
Аналітичні системи	BI, Big Data, AI	Data-driven рішення, прогнозування
Моніторинг ефективності	KPI, BSC, OKR	Контроль, зворотний зв'язок, коригування

Джерело: авторська розробка

Систематизовані інструменти та методи адаптивного управління формують багаторівневу управлінську систему, що поєднує цифрові платформи, аналітичні системи та механізми моніторингу ефективності, забезпечуючи гнучку й результативну реалізацію SMART-стратегії в умовах цифрової трансформації.

Напрями підвищення результативності реалізації SMART-стратегії на основі адаптивних управлінських підходів. Ефективна реалізація SMART-стратегії в умовах цифрової трансформації потребує впровадження адаптивних управлінських підходів, що забезпечують гнучкість, оперативність та узгодженість стратегічних цілей із динамічними змінами зовнішнього та внутрішнього середовища.

Основні напрями підвищення результативності реалізації SMART-стратегії доцільно систематизувати таким чином:

1. Запровадження безперервного стратегічного моніторингу.

Адаптивне управління передбачає перехід від періодичного контролю до безперервного моніто-

рингу досягнення SMART-цілей із використанням цифрових систем KPI, BI-аналітики та інтерактивних панелей управління. Це забезпечує своєчасне виявлення відхилень та оперативне коригування стратегічних параметрів.

2. Гнучке коригування SMART-цілей і показників.

У межах адаптивного підходу SMART-цілі не розглядаються як жорстко фіксовані. Їх конкретність, вимірюваність, досяжність, релевантність і часові межі можуть переглядатися відповідно до змін цифрового середовища, що підвищує актуальність і реалістичність стратегічних орієнтирів.

3. Використання сценарного планування та прогнозування.

Застосування сценарного підходу дозволяє формувати альтернативні варіанти реалізації SMART-стратегії з урахуванням різних рівнів ризику та невизначеності. Це підвищує стійкість стратегії та знижує ймовірність стратегічних помилок.

4. Інтеграція цифрових технологій у процес реалізації стратегії.

Підвищення результативності SMART-стратегії забезпечується завдяки використанню цифрових платформ, аналітики великих даних, ERP- та BI-систем, що дозволяють синхронізувати стратегічні та операційні процеси й підвищити прозорість управління.

5. Посилення адаптивності організаційної структури.

Адаптивне управління передбачає трансформацію організаційних структур у напрямі гнучкості, децентралізації та командної взаємодії. Це сприяє швидкій реалізації стратегічних рішень і підвищує відповідальність за досягнення SMART-цілей.

6. Розвиток цифрових і управлінських компетенцій персоналу.

Результативність реалізації SMART-стратегії значною мірою залежить від рівня готовності персоналу до використання адаптивних підходів і цифрових інструментів. Інвестиції в навчання та розвиток компетенцій підвищують ефективність реалізації стратегічних ініціатив.

7. Проактивне управління ризиками.

Адаптивні управлінські підходи передбачають ідентифікацію та прогнозування ризиків реалізації SMART-стратегії з використанням аналітичних і цифрових інструментів, що дозволяє мінімізувати негативні наслідки та підвищити надійність стратегічних рішень.

Реалізація SMART-стратегії на основі адаптивних управлінських підходів забезпечує підвищення її результативності за рахунок гнучкого коригування цілей, безперервного моніторингу, використання цифрових технологій та розвитку організаційних і кадрових можливостей підприємства в умовах цифрової трансформації.

Таблиця 2. Напрями підвищення результативності реалізації SMART-стратегії на основі адаптивного управління

Проблема реалізації SMART-стратегії	Адаптивні управлінські інструменти	Очікуваний результат
Невідповідність стратегічних цілей швидким змінам цифрового середовища	Гнучке коригування SMART-цілей, сценарне планування	Актуалізація стратегічних цілей і підвищення їх релевантності
Відсутність оперативного контролю за досягненням цілей	KPI, цифрові dashboards, BI-аналітика	Своєчасне виявлення відхилень і швидке прийняття рішень
Низька прозорість реалізації стратегії	ERP-, BPM-системи, інтегровані платформи управління	Підвищення прозорості та керованості процесів
Високий рівень стратегічних і цифрових ризиків	Аналіз ризиків, прогнозні моделі, Big Data Analytics	Зниження ймовірності стратегічних помилок
Повільна реакція на зовнішні та внутрішні зміни	Адаптивні управлінські цикли, сценарний аналіз	Підвищення швидкості та гнучкості управління
Недостатня узгодженість стратегічних і операційних рішень	OKR, Balanced Scorecard, стратегічний контролінг	Узгодження стратегічних цілей з операційною діяльністю
Низький рівень цифрових компетенцій персоналу	Навчання, розвиток цифрових і управлінських навичок	Підвищення ефективності реалізації стратегії
Формальний підхід до оцінки результатів	Аудит реалізації SMART-стратегії, зворотний зв'язок	Підвищення результативності та якості управлінських рішень

Джерело: авторська розробка.

Використання адаптивних управлінських інструментів дозволяє трансформувати проблеми реалізації SMART-стратегії у джерела підвищення результативності стратегічного управління, забезпечуючи гнучкість, прозорість і стійкість підприємств в умовах цифрової трансформації.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з розвитком моделей адаптивного стратегічного управління на основі цифрової аналітики та штучного інтелекту, розробленням методик оцінювання адаптивності підприємств і вивченням галузевих особливостей реалізації стратегій в умовах цифрової трансформації.

Подальші наукові дослідження у сфері адаптивного стратегічного управління доцільно спрямувати на поглиблення теоретико-методологічних засад формування та реалізації стратегій в умовах цифрової трансформації. Зокрема, перспективним є розвиток концептуальних моделей адаптивного управління, які поєднують стратегічне планування, цифрову аналітику та механізми оперативного коригування управлінських рішень у режимі реального часу.

Окремої уваги потребує дослідження можливостей використання штучного інтелекту, машинного навчання та великих даних у процесах стратегічного прогнозування й управління реалізацією стратегій. Вивчення впливу цих технологій на якість прийняття стратегічних рішень дозволить сформулювати нові підходи до data-driven управління та підвищення адаптивності підприємств.

Перспективним напрямом є також розроблення методик оцінювання рівня адаптивності стратегічного управління підприємств, що враховують цифрову зрілість, гнучкість організаційних структур, швидкість реакції на зміни та ефективність використання цифрових інструментів. Такі методики можуть стати основою для порівняльного аналізу підприємств різних галузей і масштабів діяльності.

Подальших досліджень потребує питання інтеграції адаптивного стратегічного управління з корпоративною культурою та системою управління людськими ресурсами. Аналіз взаємозв'язку між цифровими компетенціями персоналу, лідерством і результативністю реалізації стратегій дозволить розширити уявлення про соціально-організаційні аспекти адаптивності.

Крім того, актуальним є вивчення галузевих особливостей адаптивного стратегічного управління, зокрема в промисловості, сфері послуг, IT-секторі та креативних індустріях. Це сприятиме формуванню практико-орієнтованих рекомендацій щодо впровадження адаптивних стратегій з урахуванням специфіки цифрової трансформації в різних секторах економіки.

Висновки. У статті обґрунтовано, що цифрова трансформація економіки суттєво змінює умови стратегічного управління підприємствами, підвищуючи вимоги до гнучкості, оперативності та результативності управлінських рішень. У таких умовах традиційні підходи до реалізації стратегій, засновані на статичних планах і жорстко фіксованих цілях, виявляються недостатньо ефективними, що зумовлює необхідність впровадження адаптивних моделей управління.

Доведено, що адаптивне управління відіграє ключову роль у реалізації SMART-стратегії, оскільки забезпечує динамічне узгодження стратегічних цілей із цифровими змінами зовнішнього середовища. Застосування адаптивних підходів дозволяє оперативно коригувати параметри SMART-цілей, підвищувати прозорість процесів управління та забезпечувати своєчасне реагування на відхилення від запланованих результатів.

У результаті дослідження систематизовано основні інструменти й методи адаптивного управління, зокрема цифрові платформи, аналітичні системи, механізми моніторингу ефективності та управління ризиками. Встановлено, що інтеграція цих інструментів у єдину систему стратегічного управління сприяє підвищенню результативності реалізації SMART-стратегії, зростанню інноваційної актив-

ності та зміцненню конкурентних позицій підприємств.

Обґрунтовано напрями підвищення результативності реалізації SMART-стратегії на основі адаптивних управлінських підходів, серед яких ключовими є безперервний стратегічний моніторинг, гнучке коригування цілей і показників, використання сценарного планування, розвиток цифрових компетенцій персоналу та проактивне управління ризиками.

Зроблено висновок, що впровадження адаптивного управління реалізацією SMART-стратегії є важливою передумовою забезпечення стійкого розвитку підприємств в умовах цифрової трансформації. Подальші дослідження доцільно спрямувати на вдосконалення моделей адаптивного стратегічного управління з використанням цифрової аналітики та штучного інтелекту, а також на розроблення методик оцінювання рівня адаптивності підприємств у різних галузях економіки.

Перспективи подальших досліджень. Подальші дослідження у сфері адаптивного стратегічного управління доцільно спрямувати на поглиблення теоретико-методологічних підходів до формування та реалізації SMART-стратегій в умовах цифрової трансформації. Перспективним є розроблення комплексних моделей адаптивного управління, що поєднують стратегічне планування, цифрову аналітику та механізми оперативного коригування управлінських рішень у режимі реального часу.

Важливим напрямом подальших наукових пошуків є дослідження можливостей застосування штучного інтелекту, машинного навчання та аналітики великих даних у процесах стратегічного прогнозування, моніторингу та оцінювання результативності реалізації SMART-стратегій. Це дозволить підвищити обґрунтованість стратегічних рішень і рівень адаптивності підприємств до цифрових і ринкових змін.

Окремої уваги потребує розроблення методик оцінювання рівня адаптивності стратегічного управління підприємств, що враховують показники цифрової зрілості, гнучкості організаційних структур, швидкості реакції на зміни та ефективності використання цифрових інструментів. Такі методики можуть бути використані для порівняльного аналізу підприємств різних галузей і масштабів діяльності.

Перспективним також є вивчення взаємозв'язку між адаптивним стратегічним управлінням, корпоративною культурою та системою управління людськими ресурсами, зокрема впливу цифрових компетенцій персоналу та лідерства на успішність реалізації стратегій. Крім того, доцільним є дослідження галузевих особливостей адаптивного управління в промисловості, сфері послуг, IT-секторі та інших сегментах економіки з метою формування практико-орієнтованих рекомендацій щодо впровадження SMART-стратегій у цифровому середовищі.

ЛІТЕРАТУРА

1. Бондар Ю. А., Легінькова Н. І. Інноваційні аспекти розвитку економіки. *Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України*: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Кропивницький, 14 квіт. 2020 р.). Кропивницький, 2020. С. 71-73.
2. Гуцалюк О. М., Лозова Т. П., Скопцов К. В., Ксенофонов Д. В. Економіко-цифрове моделювання реінжинірингу фінансової діяльності вітчизняних підприємств. *Вісник економічної науки України*. 2023. № 1 (44). С. 106-113. [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2023.1\(44\).106-113](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2023.1(44).106-113)
3. Гуцалюк О. М., Бондар Ю. А., Чудасва І. Б., Захарченко О. В. Конвергенція стратегій інноваційно-інвестиційного та інформаційного розвитку в системі цифрового захисту інтересів національної економіки. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2025. Т. 26. Вип. 76 (3). С. 218-231. [https://doi.org/10.24025/2306-4420.76\(3\).2025.347059](https://doi.org/10.24025/2306-4420.76(3).2025.347059)
4. Гуцалюк О. М., Бондар Ю. А., Манькута Я. М., Сорока О. О. Футурологістичні концепції розвитку SMART-економіки корпоративізації міст в регіональному урбаністичному середовищі. *Економічні інновації*. 2025. С. 36-45. [https://doi.org/10.31520/ei.2025.27.4\(97\).36-45](https://doi.org/10.31520/ei.2025.27.4(97).36-45)
5. Гуцалюк О. М., Бондар Ю. А., Бугасва М. В. Управління фінансово-інвестиційною діяльністю готельно-туристичних комплексів. *Маркетингові та організаційні механізми повоєнного розвитку галузі гостинності та туризму України: колективна монографія*. Харків: НТУ «ХПІ», 2025. С. 480-500.
6. Гуцалюк О. М., Бондар Ю. А., Зайченко В. В. Організаційні імперативи формування економічної безпеки корпоративно-інтегрованих підприємств та об'єднань в індустрії гостинності. *Стратегія відновлення деокупованих територій України: виклики постконфліктного розвитку та шляхи їх подолання*: колективна монографія. Івано-Франківськ: ХДУ, 2025. С. 566-581. <https://zenodo.org/records/15189585>
7. Зеліско І. М., Сорока А. М., Манькута Я. М., Шаталов О. В. Адаптивні стратегії управління корпоративною інтеграцією підприємств. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2025. Т. 10. № 3. С. 215-219. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-3-42>
8. Князева Т. В., Казанська О. О. Маркетингова стратегія: виклики та можливості в умовах цифровізації. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 46. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-21>
9. Перевозова І. В. Маркетинг у підприємництві, біржовій діяльності та торгівлі в SMART-суспільстві: управлінський, інноваційний та методичний виміри: колективна монографія. Львів: Видавець Кошовий Б.-П.О., 2023. 869 с. <https://doi.org/10.46489/messt2023>
10. Хахалев Д. О. Формування адаптивної стратегії управління підприємством в умовах цифрової трансформації. *Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит*. 2025. № 6 (209). С. 119-128. <https://doi.org/10.20998/2313-8890.2025.06.09>

Надійшла до редакції 09.01.2026

Прийнята до друку 17.02.2026

Опублікована 20.03.2026

REFERENCES

1. Bondar, Iu. A., & Leginkova, N. I. (2020, April 14). Innovative aspects of economic development. *Competitive model of innovative development of the economy of Ukraine* [materials of the International Scientific and Practical Conference] (pp. 71-73). Kropyvnytskyi [in Ukrainian].
2. Hutsaliuk, O. M. Lozova, T. P., Skoptsov, K. V. & Ksenofontov, D. V. (2023). Economic and digital modeling of reengineering of financial activities of domestic enterprises. *Bulletin of Economic Science of Ukraine*, 1 (44), 106-113. [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2023.1\(44\).106-113](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2023.1(44).106-113) [in Ukrainian].
3. Hutsaliuk, O. M., Bondar, Iu. A., Chudaeva, I. B. & Zakharchenko, O. V. (2025). Convergence of strategies of innovation, investment and information development in the system of digital protection of the interests of the national economy. *Collection of scientific papers of Cherkasy State Technological University. Series: Economic Sciences*, 26(76(3)), 218-231. [https://doi.org/10.24025/2306-4420.76\(3\).2025.347059](https://doi.org/10.24025/2306-4420.76(3).2025.347059) [in Ukrainian].
4. Hutsaliuk, O. M. Bondar, Iu. A., Mankuta, Ya. M. & Soroaka, O. O. (2025). Futurological concepts of the development of SMART-economy of corporatization of cities in the regional urban environment. *Economic innovations*, 27(4(97)), 36-45. [https://doi.org/10.31520/ei.2025.27.4\(97\).36-45](https://doi.org/10.31520/ei.2025.27.4(97).36-45) [in Ukrainian].
5. Hutsaliuk, O. M. Bondar, Iu. A., Bugayeva, M. V. (2025). Management of financial and investment activities of hotel and tourist complexes. *Marketing and organizational mechanisms of post-war development of the hospitality and tourism industry of Ukraine* [Collective monograph]. Kharkiv: NTU «KhPI» [in Ukrainian].
6. Hutsaliuk, O. M. Bondar, Iu. A., Zaichenko, V. V. (2025). Organizational imperatives of forming economic security of corporately integrated enterprises and associations in the hospitality industry. *Strategy for the restoration of deoccupied territories of Ukraine: challenges of post-conflict development and ways to overcome them* [Collective monograph]. Ivano-Frankivsk: KhDU. <https://zenodo.org/records/15189585> [in Ukrainian].
7. Zelisko I. M., Soroaka, A. M., Mankuta, Ya. M. & Shatalov, O. V. (2025). Adaptive strategies for managing corporate integration of enterprises. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*, 10(3), 215-219. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-3-42> [in Ukrainian].
8. Knyazeva, T. V., Kazanska, O. O. (2022). Marketing strategy: challenges and opportunities in the context of digitalization. *Economy and society*, 46. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-21> [in Ukrainian].
9. Perevozova, I. V. (2023). Marketing in entrepreneurship, stock exchange activities and trade in SMART society: managerial, innovative and methodological dimensions: collective monograph. Lviv: Publisher Koshevyyi B.-P.O. <https://doi.org/10.46489/messt2023> [in Ukrainian].
10. Khakhalev, D. O. (2025). Formation of an adaptive enterprise management strategy in the context of digital transformation. *Energy saving. Energy. Energy audit*, 6(209), 119-128. <https://doi.org/10.20998/2313-8890.2025.06.09> [in Ukrainian].

Received: 09.01.2026

Accepted: 17.02.2026

Published: 20.03.2026

Милян Ю. В. Особливості адаптивного управління реалізацією SMART-стратегії в умовах цифрової трансформації

У статті досліджено особливості адаптивного управління реалізацією SMART-стратегії в умовах цифрової трансформації економіки. Обґрунтовано, що динамічні зміни зовнішнього середовища, розвиток цифрових технологій, зростання рівня невизначеності та конкуренції зумовлюють необхідність переходу від традиційних моделей стратегічного управління до адаптивних підходів, орієнтованих на гнучкість, швидкість реагування та результативність. Розкрито сутність адаптивного управління як процесу безперервного коригування стратегічних цілей, інструментів і управлінських рішень відповідно до змін цифрового середовища.

Проаналізовано специфіку SMART-стратегії як інструменту стратегічного розвитку, що базується на чіткій визначеності цілей, вимірюваності результатів, досяжності, релевантності та часовій обмеженості. Визначено, що ефективна реалізація SMART-стратегії в умовах цифрової трансформації потребує впровадження адаптивних механізмів управління, зокрема цифрових платформ, аналітики великих даних, систем моніторингу ключових показників ефективності та сценарного планування.

Окреслено основні особливості адаптивного управління реалізацією SMART-стратегії, серед яких інтеграція цифрових технологій у процес прийняття рішень, оперативне коригування стратегічних параметрів, управління ризиками та забезпечення зворотного зв'язку. Визначено очікувані результати застосування адаптивного підходу, зокрема підвищення ефективності стратегічного управління, інноваційної активності та стійкості підприємств до цифрових і ринкових викликів. Зроблено висновок про доцільність використання адаптивного управління як ключової умови успішної реалізації SMART-стратегії в сучасному цифровому середовищі.

Ключові слова: адаптивне управління, SMART-стратегія, цифрова трансформація, стратегічне управління, інноваційний розвиток, цифрові технології, ефективність управління.

Mylian Yu. Features of adaptive management of SMART strategy implementation in the context of digital transformation

The article investigates the features of adaptive management of SMART strategy implementation in the context of digital transformation of the economy. It is substantiated that dynamic changes in the external environment, rapid development of digital technologies, increasing uncertainty, and intensifying competition necessitate a transition from traditional models of strategic management to adaptive approaches focused on flexibility, responsiveness, and performance. The essence of adaptive management is revealed as a process of continuous adjustment of strategic goals, tools, and managerial decisions in accordance with changes in the digital environment.

The specifics of the SMART strategy as an instrument of strategic development are analyzed, emphasizing its focus on clearly defined, measurable, achievable, relevant, and time-bound objectives. It is determined that effective implementation of the SMART strategy under conditions of digital transformation requires the introduction of adaptive management mechanisms, including digital platforms, big data analytics, key performance indicator (KPI) monitoring systems, and scenario planning tools.

The main features of adaptive management of SMART strategy implementation are outlined, including the integration of digital technologies into the decision-making process, operational adjustment of strategic parameters, risk management, and the establishment of effective feedback mechanisms. The expected results of applying the adaptive approach are identified, such as increased efficiency of strategic management, enhanced innovation activity, and improved resilience of enterprises to digital and market challenges. The study concludes that adaptive management is a key prerequisite for successful implementation of SMART strategies in the modern digital environment.

Keywords: adaptive management, SMART strategy, digital transformation, strategic management, innovative development, digital technologies, management efficiency.

Ганна Володимирівна Тельнова,

д-р екон. наук, доцент,

ORCID 0000-0002-5724-7229

e-mail: g.telnova@knute.edu.ua

Державний торговельно-економічний університет, м. Київ

ІНТЕЛЕКТУАЛЬНІ МЕТОДИ ТА ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ РИНКОВОЇ АНАЛІТИКИ

Постановка проблеми. Цифрова трансформація економіки, поширення платформних бізнес-моделей і *data-driven* ринків обумовили зростання складності ринкових процесів. Ключовим ресурсом стають дані, а основним механізмом ухвалення рішень – алгоритми. У цих умовах класичні статистичні методи виявляються недостатніми для виявлення прихованих закономірностей, прогнозування нелінійних ефектів і аналізу стратегічної поведінки учасників ринку. Тому сучасна ринкова аналітика дедалі більше переходить від описових і детермінованих підходів до інтелектуальних, адаптивних і прогнозно-орієнтованих методів. На практичному рівні це реалізується через машинне навчання, економетрику нового покоління, мережевий та алгоритмічний аналіз. Такий підхід зумовлює принципово нову роль інструментів аналізу: вони перестають бути лише технічними засобами обробки даних і перетворюються на ключовий елемент формування управлінських та регуляторних рішень, а інтелектуальні методи та цифрові інструменти набувають статусу не допоміжних, а системоутворюючих елементів сучасної ринкової аналітики. Поєднання інтелектуальних методів аналізу з традиційними економетричними підходами створює можливість не лише прогнозувати, але й моделювати сценарії розвитку ринків, оцінювати ризики домінування певних гравців та виявляти потенційні аномалії в поведінці компанії.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Останні дослідження демонструють значне зростання застосування методів машинного навчання у ринковій аналітиці.

Балей І., Вельдкамп Л. презентують сучасне монографічне дослідження про роль даних як виробничого ресурсу, аналітичні інструменти та політичні імплікації *data-driven* економіки [1]. Методологічні аспекти ролі науки про дані в сучасних маркетингових (ринкових) дослідженнях підкреслені в сучасних оглядах, що систематизують підходи та моделі аналізу даних [2-4].

Низка праця присвячена інтелектуальній аналітиці конкурентних ринків. Зокрема, окреслюється огляд динаміки конкуренції на платформних ринках та інтеграції цифрових стратегій [5], вплив ШІ (штучного інтелекту) на конкурентну динаміку в ринках, що використовують ШІ в операціях та управлінні [6].

Аналіз динамічного та алгоритмічного ціноутворення і їх вплив на конкурентну поведінку міститься в працях [7, 8].

Інструменти та методи машинного навчання для прогнозування економічних і ринкових показників окреслюються в працях [9-13].

Водночас у літературі констатована відсутність системного підходу до поєднання класичних моделей аналізу галузевих ринків та сучасних цифрових методів, що підкреслює необхідність розробки інтегрованого методичного підходу.

Метою статті є розкриття інструментального виміру ринкової аналітики та формування єдиного методичного підходу до його використання в дослідженні галузевих ринків.

Результати дослідження. Класична ринкова аналітика спиралася, переважно, на регресійний аналіз, моделі попиту і пропозиції, рівноважні моделі Курно, Бертрана, Штакельберга, часові ряди. Ці інструменти залишаються фундаментальними для аналізу галузевих ринків, однак вони мають методологічні обмеження, що полягають в лінійності та жорсткій структурі моделей, а також у слабкій адаптації до високорозмірних і неструктурованих даних. Класичні підходи, що базуються на статистичних оцінках попиту та пропозиції, структурі ринку та ціноутворенні, не забезпечують достатньої глибини аналізу для оцінки складних взаємозв'язків, які виникають у контексті платформної економіки, алгоритмічної конкуренції та *data-driven* ринків. Тобто попит на інтелектуальні методи зумовлений низкою сучасних викликів: потребою у швидкому адаптивному прогнозуванні, складністю взаємодії агентів на платформних ринках та зростанням значення алгоритмічної конкуренції. Ці тенденції вимагають від аналітики не лише описувати минулі події, а й моделювати майбутні сценарії з урахуванням великої кількості факторів. Тому аналітична діяльність трансформується у міждисциплінарну систему, що інтегрує економетричні моделі, інтелектуальний аналіз даних, мережеві та просторові моделі, а також концептуальні підходи інституційної економіки та поведінкових наук.

Порівняння традиційного аналізу та інтелектуальних методів у аналітиці галузевих ринків наведено в табл. 1.



Таблиця 1. Порівняння традиційного аналізу та інтелектуальних методів у аналітиці галузевих ринків

Аспект порівняння	Традиційна аналітика	Інтелектуальний аналіз
Об'єкт і складність даних	орієнтована на структуровані дані (статистичні звіти, фінансові показники, річні баланси, класичні панельні та часові ряди); основний акцент на агрегованих даних та описовій статистиці, обмежений числом змінних; мета: описати тенденції, оцінити кореляції, знайти причинно-наслідкові зв'язки у простих моделях	може працювати з великими, різнорідними та нерегламентованими даними: Big Data, цифрові сліди користувачів, соціальні медіа, IoT, транзакційні потоки; здатний виявляти складні нелінійні та приховані патерни, які не видно у класичних регресіях або часових моделях; мета: прогнозування, сценарне моделювання, виявлення аномалій, стратегічне планування
Підхід до моделювання	будує моделі на основі передумов про функціональні залежності (наприклад, попит залежить від ціни і доходу, лінійна залежність); оцінка точності моделей проводиться через стандартні статистичні критерії (R^2 , F тест, t статистика); переважно детерміністичні моделі: один результат для одного набору вхідних даних	використовує самонавчальні алгоритми, які можуть адаптуватися до нових даних без повного перебудови моделі; моделі включають: машинне навчання, нейронні мережі, ансамблеві методи; переважно стохастичні та ітеративні: результат моделі уточнюються із кожною новою партією даних, що дозволяє працювати в умовах динамічного ринку
Прогнозування та сценарне моделювання	основна функція: опис поточного стану та минулої динаміки; прогнозування часто лінійне і короткострокове, обмежене класичними часовими рядами	орієнтований на майбутнє і альтернативні сценарії розвитку ринку; використовує моделі прогнозування із урахуванням нелінійних взаємозв'язків, сезонності, мережових ефектів та поведінкових факторів; дозволяє імітувати «що-якщо» сценарії, оцінювати ризики і потенційну реакцію конкурентів
Інтерпретація та прийняття рішень	дає статистичні висновки, що потребують додаткової експертної інтерпретації; моделі зазвичай не пояснюють причин аномалій, лише вказують на кореляції	поєднує пояснюваність (<i>Explainable AI</i>) і прозорість алгоритмів з прогнозуванням; дозволяє ідентифікувати ключові драйвери процесів, оцінювати вплив кожного фактора, підтримувати автоматизоване прийняття рішень

Джерело: сформовано автором

Ключовою відмінністю інтелектуального аналізу є його орієнтація на дані як первинне джерело знань про функціонування ринку. У цьому контексті аналітична модель не нав'язує жорстку функціональну форму, а адаптується до структури даних, що особливо важливо для аналізу галузевих ринків з високою гетерогенністю фірм, споживачів і продуктів. Такий підхід дозволяє перейти від статичних уявлень про рівновагу до аналізу еволюційних траєкторій розвитку ринку, змін конкурентної поведінки та адаптації стратегій учасників. Аналітика галузевих ринків у сучасних умовах цифрової економіки формує новий рівень наукового та практичного осмислення ринкових процесів. Вона виконує не допоміжну, а концептуальну функцію, оскільки забезпечує перехід від описової аналітики до пояснювальної та прогностичної, інтеграцію кількісних і якісних даних, формування сценаріїв розвитку ринку та підтримку регуляторних та стратегічних рішень.

При цьому інтелектуальний аналіз не замінює традиційні методи, а розширює їх можливості, інтегруючи класичну економетрію, машинне навчання, мережеві та поведінкові підходи в єдину систему для сучасного, ефективного і стратегічно орієнтованого дослідження галузевих ринків. Тому інтелектуальна ринкова аналітика – це система методів і цифрових інструментів, що забезпечує автоматизоване виявлення закономірностей у великих масивах ринкових даних, прогнозування попиту, цін, ризиків та конкурентної поведінки (як і традиційна аналітика),

моделювання складних нелінійних і мережових взаємодій між суб'єктами ринку.

Як зазначалося, в основі сучасної інтелектуальної аналітики лежить принцип поєднання кількісного та якісного аналізу, які забезпечують можливість не лише кількісної оцінки залежностей та взаємозв'язків, але й розкриття структури та закономірностей, що не проявляються безпосередньо у даних. Це стосується, зокрема, оцінки впливу алгоритмічних стратегій компаній на ринкову владу, виявлення потенційних картелів та спільних дій, а також прогнозування поведінки споживачів та постачальників у багатосторонніх платформах.

Методологічно інтелектуальна аналітика галузевих ринків ґрунтується на системі методів, кожен клас яких виконує окрему аналітичну функцію, але водночас логічно доповнює інші. Такий підхід забезпечує поєднання теоретичної обґрунтованості, емпіричної точності та структурного бачення галузевого ринку як складної економічної екосистеми.

Перший клас методів включає пояснювальну економетричну аналітику. Методи цього класу спрямовані на виявлення та кількісну інтерпретацію причинно-наслідкових зв'язків між ключовими ринковими змінними. Цей клас методів формує методологічний фундамент аналітики, забезпечуючи спадкоємність із класичною економічною теорією та теорією галузевих ринків. На відміну від суто описових підходів за традиційним аналізом, пояснювальна економетрія дозволяє перейти від констатації фактів

до економічно обґрунтованого пояснення ринкової динаміки, що є критично важливим для аналізу регуляторних рішень, конкурентної поведінки фірм та структурних змін у галузі:

багатофакторна регресія використовується для оцінювання впливу сукупності факторів на результативні показники галузевого ринку, зокрема обсяги виробництва, ціни, попит або прибутковість. Вона дозволяє кількісно інтерпретувати роль таких змінних, як ціни ресурсів, доходи споживачів, технологічні зрушення, податкове навантаження чи інституційні обмеження. У контексті ринкової аналітики регресійні моделі застосовуються для розрахунку еластичностей, оцінки чутливості ринку до змін політики та перевірки гіпотез, що впливають із економічної теорії;

панельні моделі поєднують часовий і просторовий виміри даних, що дозволяє одночасно аналізувати динаміку показників у часі та відмінності між фірмами, регіонами або сегментами ринку. Їх ключовою перевагою є здатність контролювати незмінні у часі індивідуальні характеристики суб'єктів ринку, зменшуючи проблему прихованої неоднорідності. У галузевій аналітиці панельні моделі широко застосовуються для оцінки ефективності підприємств, аналізу конкурентних переваг, виявлення впливу регуляторних змін на різні групи ринкових агентів;

векторні авторегресійні моделі (VAR) і векторні моделі корекції помилки (VECM) призначені для аналізу взаємозалежної динаміки кількох ринкових змінних без жорсткого апріорного задання напрямів впливу. VAR-моделі дозволяють досліджувати, як шоки в одній змінній (наприклад, цінах або обмінному курсі) передаються іншим змінним системи. VECM, в свою чергу, застосовується у випадках наявності довгострокових рівноважних зв'язків між змінними та дозволяє одночасно аналізувати короткострокові відхилення і довгострокову рівновагу. Це особливо важливо для аналізу галузевих ринків, де ціни, попит і виробництво часто є коінтегрованими;

ARDL-моделі (моделі авторегресії та розподіленого лагу) забезпечують гнучкий інструментарій для оцінки коротко- та довгострокових ефектів навіть у випадку, коли змінні мають різний порядок інтеграції. Цей підхід є особливо корисним для аналізу впливу регуляторних заходів, податкових змін або зовнішніх шоків на галузеві ринки. ARDL дозволяє чітко розмежувати миттєву реакцію ринку та його адаптацію у довгостроковій перспективі, що має важливе практичне значення для економічної політики;

моделі волатильності (ARCH та GARCH) використовуються для аналізу нестабільності та ризиків на галузевих ринках, зокрема коливань цін, обсягів продажу або фінансових показників фірм. Вони дозволяють досліджувати кластери волатильності та оцінювати, як зовнішні або внутрішні шоки впливають на рівень невизначеності у ринковому середо-

вищі. У ринковій аналітиці ці моделі є важливими для оцінки ризиків, прогнозування кризових явищ та аналізу стабільності ринкових процесів.

В цілому, застосування моделей VAR, VECM і ARDL дозволяє перейти від статичного аналізу до динамічного розуміння ринку, де важливими є не лише рівні показників, а й їх часові траєкторії та взаємозалежності. Таким чином, перший клас методів виконує роль аналітичного каркаса, на який у подальшому нашаровуються інтелектуальні, мережеві та поведінкові підходи, забезпечуючи цілісність та наукову обґрунтованість сучасної ринкової аналітики.

Другий клас методів охоплює моделі інтелектуальної та прогнозної аналітики, призначені для аналізу складних, нелінійних і багатовимірних процесів, характерних для сучасних галузевих ринків. Основною метою цього класу методів є виявлення прихованих закономірностей, підвищення точності прогнозів та перехід від агрегованих ринкових оцінок до індивідуалізованого аналізу поведінки окремих фірм, сегментів і груп споживачів. На відміну від пояснювальної економетрії, інтелектуальні методи не ґрунтуються на жорстко заданих функціональних формах і дозволяють працювати з великими масивами різномірних даних. Водночас вони не замінюють економічну теорію, а виконують роль її методичного розширення в умовах *data-driven* економіки, де традиційні припущення лінійності та стабільності зв'язків часто порушуються. Клас моделей поділяється на два підкласи.

Регресійні та класифікаційні алгоритми машинного навчання застосовуються для аналізу ринкових даних у ситуаціях, коли кількість потенційних факторів суттєво перевищує можливості класичних моделей, а зв'язки між змінними мають складний нелінійний характер:

методи регуляризованої регресії, зокрема *Lasso* та *Ridge*, використовуються для відбору ключових детермінант попиту або пропозиції з великого набору змінних, що включає цінові, доходні, логістичні, маркетингові та інституційні фактори. Вони дозволяють зменшити проблему мультиколінеарності та підвищити стабільність оцінок;

класифікаційні моделі, такі як логістична регресія та *Random Forest*, застосовуються для сегментації фірм за рівнем конкурентоспроможності, фінансової стійкості або ризику виходу з ринку. Вони дозволяють формувати ймовірнісні оцінки належності підприємств до певних груп ризику, що має важливе значення для стратегічного аналізу та регуляторного нагляду;

алгоритми градієнтного бустингу (*XGBoost*) використовуються для прогнозування критичних подій, зокрема банкрутств, злиттів або виходу фірм з ринку. Їх перевагою є висока прогностична точність та здатність враховувати складні взаємодії між змінними.

Аналітичний ефект застосування цього підкласу методів полягає у переході від середньостатистичних ринкових оцінок до побудови детальних

профілів окремих фірм і сегментів, що суттєво розширює можливості галузевої аналітики.

Другий підклас – методи прогнозової аналітики – становлять центральний елемент інтелектуального аналізу в умовах нестабільних і швидкозмінних ринкових середовищ. До цієї групи належать як класичні часові моделі, так і сучасні алгоритмічні підходи:

ARIMA та сезонні моделі використовуються для аналізу циклічних і сезонних коливань галузевих показників, зокрема обсягів продажу, виробництва або цін. Вони забезпечують базовий рівень прогнозування та слугують відправною точкою для складніших моделей;

ансамблеві методи, що поєднують результати кількох моделей, дозволяють зменшити ризик моделної помилки та підвищити стабільність прогнозів у разі структурних змін на ринку;

нейронні мережі та методи градієнтного бустингу (*XGBoost*, *LightGBM*) забезпечують адаптивне прогнозування, здатне враховувати нелінійність, зміну режимів функціонування ринку та асиметричну реакцію на шоки. Вони особливо ефективні у середовищах з високою волатильністю та складною структурою взаємозв'язків.

Значимість другого класу методів полягає у тому, що прогнозування перестає бути простою екстраполяцією історичних трендів і трансформується у інструмент сценарного аналізу. Інтелектуальні моделі дозволяють формувати альтернативні траєкторії розвитку галузевого ринку, оцінювати чутливість прогнозів до зміни припущень та аналізувати наслідки різних стратегічних і регуляторних рішень. У поєднанні з пояснювальною економетрією ці методи формують аналітичний зв'язок між теорією та практикою, забезпечуючи глибше розуміння поведінки ринкових агентів і підвищуючи якість управлінських та політичних рішень у сучасній економіці.

Третій клас методів охоплює моделі мережевого, просторового та структурного аналізу, призначені для дослідження галузевого ринку як складної системи взаємопов'язаних агентів. Їх основна мета полягає у виявленні структурних джерел ринкової влади, які не фіксуються традиційними показниками концентрації або часток ринку. Методологічно цей клас методів узгоджується з сучасним трактуванням галузевого ринку як екосистеми, у межах якої домінування формується не лише через обсяги виробництва чи продажу, а через позицію фірм у мережі економічних, логістичних, інформаційних та платформних взаємодій. Такий підхід є особливо релевантним для цифрових, платформних та інфраструктурно залежних ринків.

Мережевий аналіз дозволяє формалізувати взаємозв'язки між учасниками ринку у вигляді графів, де вузлами є фірми або інституції, а зв'язками – економічні, контрактні, інформаційні чи технологічні відносини:

показники центральності застосовуються для оцінки ролі фірм у мережі та їх фактичної ринкової

влади. На відміну від частки ринку, центральність відображає здатність контролювати потоки ресурсів, інформації або доступ до споживачів. Фірми з високою центральністю можуть мати визначальний вплив на ринок навіть за відносно невеликих обсягів продажу;

аналіз спільнот дозволяє виявляти кластери компаній із щільними внутрішніми зв'язками. Такі кластери можуть свідчити про наявність стратегічних альянсів, вертикально інтегрованих структур або потенційних змов, які неочевидні з агрегованих ринкових показників;

концепція структурних «порожнин» використовується для ідентифікації агентів, які займають посередницькі позиції між слабо пов'язаними групами учасників. Контроль таких позицій дозволяє фірмам впливати на ринок через управління потоками товарів, інформації або інновацій, формуючи приховану домінацію без формального монопольного статусу.

Просторові моделі застосовуються для аналізу територіально обумовлених залежностей між ринковими показниками. Вони дозволяють враховувати ефекти просторового поширення цін, попиту та інновацій між регіонами або локальними ринками. Просторова аналітика є критично важливою для галузей з розвинутою логістикою, регіональною сегментацією або значними транспортними витратами. Вона дозволяє виявляти просторові кластери, ефекти «перетікання» цін та асиметричну реакцію регіональних ринків на економічні шоки, що розширює традиційні уявлення про ринкову інтеграцію.

Окремий компонент третього класу формують методи поведінкової та текстової аналітики, спрямовані на аналіз цифрових слідів споживачів і фірм. Їх застосування зумовлене зростанням ролі нематеріальних факторів у формуванні попиту та конкурентних переваг;

аналіз тональності та тематичне моделювання використовуються для аналізу споживчих відгуків, медіаконтенту та соціальних мереж з метою оцінки настроїв, очікувань та репутаційних ефектів на ринку;

моделі дискретного вибору та сумісний аналіз дозволяють моделювати процес прийняття споживчих рішень, розширюючи класичну теорію попиту за рахунок інтеграції поведінкових аспектів. Ці методи дають змогу аналізувати не лише структуру споживання, а й мотиваційні чинники вибору товарів і послуг.

Особливе місце в третьому класі методів займають інструменти виявлення аномалій, спрямовані на аналіз ризиків та потенційних порушень конкурентного середовища. Їх застосування дозволяє ідентифікувати нетипову ринкову поведінку, яка може свідчити про цінові змови, маніпулятивні стратегії або наближення кризових подій. До основних інструментів належать моделі ізольованого лісу (*Isolation Forest*) та Байєсівське виявлення точок зміни, які дозволяють фіксувати різкі зміни у дина-

міці цін, обсягів або взаємодій між фірмами без попередніх припущень щодо форми порушень. Аналітичне значення цих методів полягає у переході від реактивного регулювання до превентивного контролю ринків, що є принципово важливим у контексті цифрових платформ та алгоритмічної конкуренції.

Отже, ключовою характеристикою сучасного методичного підходу до аналітики галузевих ринків є інтеграція трьох класів інтелектуальних моделей в єдиний безперервний аналітичний цикл: економетричні моделі задають базові припущення та структуру аналізу, інтелектуальні методи уточнюють і поглиблюють результати, а мережевий та просторовий аналіз дозволяють інтерпретувати їх у контексті ринкової екосистеми. Результати кожного моделювання кожного класу використовуються для уточнення гіпотез, переналаштування моделей та формування сценаріїв розвитку галузевого ринку. Такий підхід забезпечує не лише опис поточного стану ринку, але й прогнозування, оцінку ризиків та підтримку стратегічних і регуляторних рішень. Застосування інтелектуальної аналітики при цьому виходить за межі традиційного статистичного моніторингу та переходить до активного формування регуляторних стратегій, орієнтованих на попередження ризиків, оцінку наслідків втручання та адаптацію політики до динамічних змін ринкового середовища.

На відміну від класичних підходів, у яких регулювання ґрунтується переважно на постфактум-аналізі концентрації, цін або прибутковості, інтелектуальні методи дозволяють реалізувати прогнозно-превентивну модель регулювання. У межах такої моделі аналітика використовується для ідентифікації потенційних загроз ще на етапі їх формування, зокрема через аналіз поведінкових патернів фірм, алгоритмічних стратегій ціноутворення та структурних змін у мережах взаємодії.

Узагальнений методичний підхід доповнюється інституційним та етичним виміром, що враховує вимоги прозорості алгоритмів, захисту даних та справедливості рішень. Інтеграція принципів пояснюваного (зрозумілого) ШІ та етичної аналітики забезпечує легітимність результатів та узгоджує аналітичні висновки з суспільними інтересами, що стає не додатковим, а обов'язковим елементом сучасної аналітичної системи. Без цього інтелектуальна аналітика ризикує перетворитися на інструмент непрозорого впливу, що підриває довіру до регуляторних інститутів. У такій логіці аналітика галузевих ринків перетворюється з набору інструментів на цілісну методологію дослідження та управління сучасними ринковими системами.

Зокрема, в антимонопольній політиці інтелектуальні методи можуть застосовуватися для моделювання ймовірності координації поведінки суб'єктів ринку, виявлення ознак алгоритмічних змов та оцінки ефектів злиттів і поглинань. Поєднання економетричних моделей попиту і пропозиції з машинним навчанням та мережевим аналізом дозволить

не лише оцінювати статичні показники ринкової влади, але й аналізувати динамічну зміну конкурентного середовища під впливом цифрових технологій.

У промисловій політиці інтелектуальна аналітика може використовуватися для визначення стратегічно важливих галузей, оцінки ефективності державної підтримки та прогнозування структурних зрушень. Алгоритми прогнозування аналітики дозволяють моделювати альтернативні сценарії розвитку галузей залежно від змін у податковій політиці, інвестиційних стимулах або зовнішньоекономічних умовах. Це забезпечить перехід від реактивної до проактивної моделі управління економічним розвитком.

Особливе значення інтелектуальні методи мають у сфері цифрового регулювання, де класичні інструменти контролю часто виявляються недостатніми. Платформні ринки характеризуються високою швидкістю змін, мережевими ефектами та концентрацією даних, що потребує використання мережевої, поведінкової та алгоритмічної аналітики. Саме пропонувані методи дозволять оцінювати системні ризики домінування платформ, аналізувати механізми контролю доступу до інфраструктури та визначати приховані джерела ринкової влади.

Таким чином, у системі управління та регулювання інтелектуальні методи виконують подвійну роль: з одного боку, вони підвищують точність і глибину аналізу ринкових процесів, а з іншого – формують нову інституційну логіку прийняття рішень у *data-driven* економіці. Їхнє застосування забезпечує перехід до більш адаптивної, науково обґрунтованої та соціально відповідальної моделі регулювання галузевих ринків.

Висновки. В результаті проведеного дослідження сформовано цілісне бачення сучасної аналітики галузевих ринків як комплексної методологічної системи, здатної адекватно відображати складність і динамічність економічних процесів. Доведено, що ефективний аналіз галузевих ринків не може обмежуватися використанням одного класу методів, а потребує інтеграції економічної теорії, економетричного моделювання, інтелектуальної обробки даних та структурного аналізу ринкових взаємодій.

Обґрунтовано, що економетричні моделі виконують базову пояснювальну функцію, забезпечуючи теоретичну узгодженість і причинно-наслідкову інтерпретацію ринкових процесів. Разом із тим інтелектуальні та прогнозні методи розширюють аналітичні можливості дослідження за рахунок виявлення нелінійних залежностей, адаптивного прогнозування та урахування гетерогенності ринкових агентів. Структурний, мережевий і просторовий аналіз, у свою чергу, дозволяють розглядати галузевий ринок як складну економічну екосистему, в якій ринкова влада, конкуренція та ефективність формуються через систему взаємозв'язків між учасниками.

Узагальнений методичний підхід, побудований на ієрархичній та циклічній інтеграції зазначених рівнів аналітики, забезпечує не лише поглиблене розуміння поточного стану галузевих ринків, але й формування обґрунтованих прогнозів і сценаріїв їх розвитку. Це підвищує якість аналітичної підтримки управлінських та регуляторних рішень і створює умови для більш ефективної конкурентної та структурної політики.

Особливу увагу приділено ролі інтелектуальних методів у системі державного управління та регулювання. Доведено, що вони дедалі більше інтегруються в антимонопольну, промислову та цифрову політику, трансформуючись з інструментів дослідження у важливий елемент інституційної економічної влади. Використання прогнозної та мережевої аналітики дозволяє регуляторам оцінювати ймовірність координації поведінки фірм, моделювати ефекти злиттів і поглинань та ідентифікувати системні вразливості платформних ринків.

Таким чином, запропонований підхід може бути використаний як універсальна методична основа для наукових досліджень, прикладної галузевої аналітики та освітніх програм з економіки, оскільки він поєднує аналітичну глибину, методичну послідовність і практичну спрямованість, що є критично

важливим в умовах цифрової трансформації та зростання складності сучасних ринків. Інтелектуальна аналітика ринків постає як цілісна методологічна платформа, що поєднує економічну теорію, сучасні економетричні моделі, алгоритми машинного навчання, мережевий та поведінковий аналіз. Її розвиток зумовлений ускладненням ринкових структур, цифровізацією економічних процесів та зростанням ролі даних у прийнятті управлінських і регуляторних рішень.

Подальші дослідження у межах запропонованого методичного підходу до інтелектуальної аналітики галузевих ринків доцільно орієнтувати на адаптацію та формалізацію аналітичних інструментів для потреб антимонопольного аналізу. Перспективним є розвиток гібридних моделей, що поєднують економетричну ідентифікацію причинно-наслідкових ефектів із методами машинного навчання та мережевого аналізу з метою оцінки ринкової влади, виявлення координаційної поведінки та аналізу структурних змін у конкурентному середовищі. Окремого методичного опрацювання потребують підходи до контрфактичного моделювання наслідків злиттів, алгоритмічних стратегій та регуляторних втручань, а також розвиток інтерпретованих і верифікованих аналітичних рішень.

ЛІТЕРАТУРА

1. Baley I., Veldkamp L. *The Data Economy: Tools and Applications*. Princeton University Press, 2025. 320 p. <https://doi.org/10.1515/9780691256740>
2. Reznikov R., Turlakova S. Data science methods and models in modern economy. *Економічний простір*. 2024. № 191. С. 104-113. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/191-19>
3. Вільчинська О., Ціхановська О. Роль економетричного аналізу в маркетингових дослідженнях. *Економіка та суспільство*. 2024. № 70. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-101>
4. Самардак О. Інтелектуальні маркетингові інформаційні системи. *Товарознавство. Технології. Інжиніринг*. 2025. Вип. 1 (53). С. 92-109. [https://doi.org/10.31617/2.2025\(53\)05](https://doi.org/10.31617/2.2025(53)05)
5. Zhan Y., Kumar A., Hosany S., Xia Y., Schoenherr T. Market competition in the platform economy: new insights, integrative framework and research agenda. *Journal of Business Research*. 2025. Vol. 200. Art. 115648. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2025.115648>
6. OECD. Artificial intelligence and competitive dynamics in downstream markets. *OECD Roundtables on Competition Policy Papers*. 2025. No. 331. <https://doi.org/10.1787/ccf0624a-en>
7. Grace I., Onum F. O. Digital Platforms and Algorithmic Pricing: Investigating Market Efficiency and Consumer Welfare in the Age of Big Data. *Malaysian E Commerce Journal*. 2025. Vol. 9 (2). P. 53-61. <https://doi.org/10.26480/mecj.02.2025.53.61>
8. Zelenyi D. Using big data for demand forecasting and dynamic pricing. *Economic Forum*. 2025. Vol. 15, Iss. 2. P. 45-55. <https://doi.org/10.62763/ef/2.2025.45>
9. Al Karkhi M. I., Rządzkowski G. Innovative machine learning approaches for complexity in economic forecasting and SME growth: A comprehensive review. *Journal of Economy and Technology*. 2025. Vol. 3. P. 109-122. <https://doi.org/10.1016/j.ject.2025.01.001>
10. Пасемко І., Лозицький О. Прогнозування напрямів розвитку ІТ-ринку з використанням методів машинного навчання. *Інформаційні системи та мережі*. 2025. Вип. 18. С. 163-183. <https://doi.org/10.23939/sisn2025.18.2.163>
11. Біліченко О. С., Радзевич Т. В. Використання машинного навчання у прогнозуванні та аналізі даних. *Modern Economics*. 2025. № 50 (2025). С. 6-12. [https://doi.org/10.31521/modecon.V50\(2025\)-01](https://doi.org/10.31521/modecon.V50(2025)-01)
12. Marushchak S., Fadyeyeva I., Halachev P., Zharkhenov N., Pakhomov S. The role of artificial intelligence and machine learning in forecasting economic trends. *Data and Metadata*. 2024. Vol. 3. Art/ 247. <https://doi.org/10.56294/dm2024.247>
13. Cao Y. Using AI and big data analytics to support entrepreneurial decisions in the digital economy. *Scientific Reports*. 2025. Vol. 15. P. 36933. <https://doi.org/10.1038/s41598-025-20871-4>

Надійшла до редакції 16.01.2026

Прийнята до друку 18.02.2026

Опублікована 20.03.2026

REFERENCES

1. Baley I., & Veldkamp L. (2025). *The Data Economy: Tools and Applications*. Princeton University Press. <https://doi.org/10.1515/9780691256740>
2. Reznikov, R., & Turlakova, S. (2024). Data science methods and models in modern economy. *Ekonomichnyi prostir*, 191, 104-113. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/191-19>

3. Vilchynska, O., & Tsikhanovska, O. (2024). The role of econometric analysis in marketing research. *Economy and Society*, 70. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-101> [in Ukrainian]
4. Samardak, O. (2025). Intelligent marketing information systems. *Commodity science. Technologies. Engineering*, 1(53), 92-109. [https://doi.org/10.31617/2.2025\(53\)05](https://doi.org/10.31617/2.2025(53)05). [in Ukrainian]
5. Zhan, Y., Kumar, A., Hosany, S., Xia, Y., & Schoenherr, T. (2025). Market competition in the platform economy: new insights, integrative framework and research agenda. *Journal of Business Research*, 200, 115648. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2025.115648>
6. OECD. (2025). Artificial intelligence and competitive dynamics in downstream markets. *OECD Roundtables on Competition Policy Papers*, 331. <https://doi.org/10.1787/ccf0624a-en>
7. Grace, I., & Onum, F. O. (2025). Digital Platforms and Algorithmic Pricing: Investigating Market Efficiency and Consumer Welfare in the Age of Big Data. *Malaysian E Commerce Journal*, 9(2), 53-61. <https://doi.org/10.26480/mecj.02.2025.53.61>
8. Zelenyi, D. (2025). Using big data for demand forecasting and dynamic pricing, *Economic Forum*, 15(2), 45-55. <https://doi.org/10.62763/ef/2.2025.45>
9. Al Karkhi, M. I., & Rządzkowski, G. (2025). Innovative machine learning approaches for complexity in economic forecasting and SME growth: A comprehensive review. *Journal of Economy and Technology*, 3, 109-122. <https://doi.org/10.1016/j.ject.2025.01.001>
10. Pasemko, I., & Lozytskyi, O. (2025). Forecasting IT market development directions using machine learning methods. *Information Systems and Networks*, 18, 163-183. <https://doi.org/10.23939/sisn2025.18.2.163> [in Ukrainian]
11. Bilichenko, O. S., & Radzevych, T. V. (2025). Using machine learning in forecasting and data analysis. *Modern Economics*, 50(25), 6-12. [https://doi.org/10.31521/modecon.V50\(2025\)-01](https://doi.org/10.31521/modecon.V50(2025)-01) [in Ukrainian]
12. Marushchak, S., Fadyeyeva, I., Halachev, P., Zharkenov, N., & Pakhomov, S. (2024). The role of artificial intelligence and machine learning in forecasting economic trends. *Data and Metadata*, 3, 247. <https://doi.org/10.56294/dm2024.247>
13. Cao, Y. (2025). Using AI and big data analytics to support entrepreneurial decisions in the digital economy. *Scientific Reports*, 15, 36933. <https://doi.org/10.1038/s41598-025-20871-4>.

Received: 16.01.2026

Accepted: 18.02.2026

Published: 20.03.2026

Тельнова Г. В. Інтелектуальні методи та цифрові інструменти ринкової аналітики

У статті досліджено інтелектуальні методи та цифрові інструменти ринкової аналітики в контексті аналізу галузевих ринків в умовах цифрової трансформації економіки. Обґрунтовано концепцію інтелектуальної аналітики як інтегрованої методологічної платформи, що поєднує економетричні моделі, алгоритми машинного навчання, мережевий та поведінковий аналіз для дослідження складних ринкових систем. Розкрито методичну роль пояснювальної, прогностичної, структурної та ризик-орієнтованої аналітики, а також показано їх взаємодію в єдиному аналітичному циклі. Доведено, що інтелектуальні методи не замінюють класичну економічну теорію, а поглиблюють її аналітичний потенціал шляхом виявлення нелінійних залежностей, адаптивного прогнозування та ідентифікації прихованих структур ринкової влади. Окрему увагу приділено інтеграції різних типів даних і моделей, що дозволяє формувати сценарії розвитку галузевих ринків, оцінювати альтернативні стратегії фірм та ризики регуляторних рішень. Розглянуто інституційні та етичні аспекти застосування інтелектуальної аналітики, зокрема проблеми прозорості алгоритмів, справедливості рішень та регуляторної відповідності. Зроблено висновок про формування нової концепції ринкової аналітики, яка забезпечує методичну основу для підвищення ефективності управління галузями та розвитку конкурентного середовища.

Ключові слова: ринкова аналітика, галузеві ринки, машинне навчання, економетрія, мережевий аналіз, цифрові інструменти, data-driven економіка.

Telnova H. Intelligent methods and digital tools of market analytics

The article examines intelligent methods and digital tools for market analytics in the context of industry market analysis amid the digital transformation of the economy. It substantiates the concept of intelligent analytics as an integrated methodological platform that unifies explanatory econometric models, machine learning algorithms, network and behavioral analysis to study complex market systems. The methodological functions of explanatory, predictive, structural, and risk-oriented analytics are analyzed, and their interaction within a continuous analytical cycle is demonstrated. The study shows that intelligent methods do not replace classical economic theory but enhance its analytical potential by uncovering nonlinear dependencies, enabling adaptive forecasting, and identifying hidden structures of market power. Special attention is paid to the integration of diverse data types and analytical models, which allows the simulation of alternative scenarios for industry market development, assessment of strategic decisions by firms, and evaluation of regulatory and competitive risks. Institutional and ethical dimensions of intelligent analytics are also considered, including algorithmic transparency, fairness of decisions, and regulatory compliance. The article demonstrates how the application of these methods contributes to evidence-based policy-making, anticipates potential market failures, and supports proactive regulatory and strategic interventions. The findings establish a new concept of market analytics, providing a methodological foundation for improving the efficiency of industry management, fostering competitive environments, and enabling informed decision-making in data-driven economic contexts. The proposed integrated approach offers a scalable and adaptable framework suitable for both academic research and practical applications in antitrust, industrial policy, and digital platform regulation.

Keywords: market analytics, industry markets, machine learning, econometrics, network analysis, digital tools, data driven economics.

Богдан Ігорович Логвіненко,*PhD, науковий співробітник,*

ORCID 0000-0002-7956-2916

e-mail: bodya00728@gmail.com

Інститут економіки промисловості НАН України, м. Київ

ПЕРЕДУМОВИ ВПРОВАДЖЕННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИХ КОЛАБОРАТИВНИХ СИСТЕМ У НАЦІОНАЛЬНУ ПРОМИСЛОВІСТЬ: РІЛЬ ЕКОСИСТЕМИ TALENT-DATA-INFRASTRUCTURE

Вступ. Сучасні трансформаційні процеси в індустрії штучного інтелекту (далі ШІ) дедалі більше виходять за межі окремих технологічних інновацій, перетворюючись на одну глобальну архітектуру. У цьому контексті ШІ вже не розглядається як ізольований інструмент автоматизації чи оптимізації бізнес-функцій. Натомість він постає як ключовий елемент формування нових ланцюгів вартості AI Global Value Chain [1, 2], де вирішальну роль відіграє не лише наявність алгоритмів або технічних рішень, а здатність держави забезпечити повний цикл функціонування екосистеми: від генерації й утримання талантів до управління масивами даних та розвитку цифрової інфраструктури. На сьогодні Україна вже зробила важливий крок, артикулювавши стратегічне бачення розвитку ШІ до 2030 року, де окремо виокремлено блок «інфраструктура і талант» та орієнтацію на практичні сфери застосування. Водночас профільні міжнародні огляди щодо України підкреслюють: роль країни у глобальному секторі ШІ є досяжною [3, 4], але потребує цілеспрямованого розвитку людського капіталу, інфраструктури та інноваційного середовища. Отже, ключове науково-практичне питання полягає у визначенні вимог та рекомендацій щодо формування екосистеми talent-data-infrastructure як бази для впровадження інтелектуальних колаборативних систем у національній промисловості.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика визначення ключових чинників успішного впровадження цифрових технологій у виробництві перебуває в центрі уваги як зарубіжних, так і вітчизняних науковців. Відомі праці зарубіжних авторів – зокрема Донг Х., Макінтайр С. [5] та П. Даугерті, Х. Вілсон [6] – наголошують, що конкурентоспроможність сучасних економік значною мірою залежить від здатності поєднувати людський талант, великі дані та цифрову інфраструктуру в єдину систему. Аналогічно, українські дослідники Ю. Залознова, Н. Азьмук [7] підкреслюють вирішальну роль людського капіталу навіть у надзвичайних умовах (наприклад, війни) для збереження і розвитку економічного потенціалу країни. У роботі О. Панькової, О. Іщенко, О. Касперовича [8] акцентовано пріоритетність розвитку навичок працівників та техноло-

гічних ресурсів для успішної інтеграції України в глобальні інноваційні процеси Індустрії 4.0.

Водночас триває наукова дискусія щодо винятковості зазначеної триєдиної моделі та можливих доповнень до неї. Частина дослідників, зокрема В. Геєць [9] та І. Підоричева [10], вказують на важливість інституційного середовища й інноваційної культури, які також суттєво впливають на цифрову трансформацію. З іншого боку, О. Сердюк [11] і М. Солдак [12] підкреслюють роль формування промислових екосистем та просторових чинників, які можуть посилювати або стримувати впровадження інтелектуальних технологій. Таким чином, залишається відкритим питання: чи достатньо екосистеми talent-data-infrastructure як універсальної основи для розвитку ІКС, чи її слід розглядати у поєднанні з іншими компонентами залежно від національних умов.

Класичні теоретичні підходи підкреслюють, що знання та люди є визначальними ресурсами сучасної економіки. Ще Пітер Друкер [13] зазначав, що в постіндустріальному суспільстві «найважливішим ресурсом є не капітал, і не земля, а саме знання». Ця думка актуалізує значення людського чинника (таланту) у поєднанні з технологічними ресурсами. З точки зору дослідження, такий акцент обґрунтовує гіпотезу про те, що інтеграція людського капіталу, даних і інфраструктури може створити необхідні передумови для інноваційного прориву.

Мета та методологія дослідження. Метою даної роботи є наукове обґрунтування концепції інтелектуальних колаборативних систем у форматі екосистеми talent-data-infrastructure та аналіз передумов для її впровадження в промисловості України в умовах цифрової трансформації.

Для досягнення поставленої мети вирішено такі завдання:

- дослідити сутність компонентів talent, data, infrastructure та обґрунтувати вибір саме цієї термінології;
- проаналізувати поточний стан кожної складової в Україні, виявити основні бар'єри та можливості розвитку екосистеми для впровадження ІКС;
- показати значущість розвитку екосистеми talent-data-infrastructure для інтеграції України у глобальний AI Global Value Chain;



© Видавець Інститут економіки промисловості НАН України, 2026

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

- узагальнити світовий та національний досвід і надати практичні рекомендації щодо зміцнення згаданої екосистеми в Україні.

Постановка проблеми. Варто почати з того, що упродовж останніх двох років відбулося стрімке зростання впровадження ШІ на рівні підприємств. Згідно щорічних глобальних опитувань аналітичної компанії McKinsey, частка організацій, які використовують ШІ хоча б в одній бізнес-функції, зросла з приблизно 20% у 2017 році до понад 72% у 2024 році. У 2025 році, за оцінками, цей показник перевищує 85%, наближаючись до універсального рівня впровадження. До середини 2023 року динаміка залишалася стабільною (50-60%), проте вихід генеративного ШІ (таких як GPT-4, 5 та інші) різко прискорив процес. Так наприкінці 2024 року вже 88% компаній у світі використовували ШІ в одній чи декількох функціях.



Рис. 1. Динаміка впровадження технологій штучного інтелекту в глобальному бізнес-середовищі (2017-2025 рр.)

Джерело: розроблено автором на основі щорічних звітів The state of AI 2017-2025 [13]

Водночас зростання можливостей ШІ супроводжується новими викликами: з одного боку, прогнозується суттєве підвищення продуктивності, з іншого – актуалізується проблема оновлення навичок працівників та залежності від алгоритмів. Так, за оцінками Світового економічного форуму, до 44% ключових навичок працівників зазнають змін у найближчі п'ять років під впливом ШІ. Більш того, значна частина організацій поки що не отримує сталого економічного ефекту від упровадження ШІ, що пов'язують із відсутністю цілісного поєднання людських компетентностей, даних і технологічної інфраструктури. В цій ситуації постає потреба переходу від фрагментарного використання окремих цифрових рішень до побудови інтелектуальних колаборативних систем (ІКС), які не замінюють людину, а підсилюють її можливості.

Науково обґрунтоване дослідження будь-якої складної соціоекономічної системи потребує передусім чіткого визначення базових понять і категорій, які формують її концептуальну основу. У межах цього дослідження логічним є розпочати аналіз із

розгляду сутності поняття екосистема, що у сучасній науковій літературі все частіше розглядається як альтернатива традиційним «системним» моделям у промисловій політиці, інноваційних дослідженнях та цифровій економіці.

У сучасній науковій традиції поняття екосистеми [9] дедалі частіше розглядається як альтернатива класичним ієрархічним моделям, що домінували у політиці інновацій, промислових трансформаціях і цифровій економіці. Його унікальність полягає у зсуві акценту з централізованого управління на динамічну мережу взаємодії між акторами, де ключову роль відіграють гнучкі зв'язки, взаємозалежність ресурсів і відсутність жорсткої субординації.

Як підкреслює автор [12], бізнес-екосистеми формуються навколо інновацій і поєднують конкуренцію зі співпрацею, що принципово відрізняє їх від вертикально інтегрованих структур. Тоді як [13] визначають інноваційну екосистему як сукупність акторів, артефактів та інституцій, взаємодія яких забезпечує інноваційність – жоден з елементів не є самодостатнім. У цьому сенсі триєдність talent-data-infrastructure виступає прикладом багаторівневої інтеграції, де людський капітал, дані та цифрова інфраструктура перебувають у нерозривному зв'язку. Таким чином, у більшості сучасних трактувань екосистема розуміється як відкрита, динамічна й нелінійна мережа, де інноваційна спроможність визначається балансом між співпрацею й конкуренцією, взаємодоповненням та креативним конфліктом. Саме ця логіка робить екосистемний підхід релевантною основою для формування інтелектуально-колаборативних систем у промисловості.

У цьому контексті доцільно ввести у вітчизняний науковий дискурс поняття інтелектуально-колаборативних систем (ІКС). Його зміст формується на перетині двох ключових ідей. По-перше, «інтелектуальні» системи передбачають використання штучного інтелекту та алгоритмів машинного навчання для обробки великих обсягів даних, автоматизації прийняття рішень та прогнозування. По-друге, «колаборативність» означає не заміну людини машиною, а їхню взаємодію і взаємодоповнення: коли алгоритми виконують рутинні, обчислювальні або прогнозні завдання, тоді як людина забезпечує критичне мислення, стратегічний вибір і ціннісну оцінку. Саме поєднання цих двох складових відрізняє ІКС від традиційних автоматизованих систем чи вузько визначених технологічних рішень.

Спираючись на огляд існуючих трактувань, у цьому дослідженні пропонується власне визначення. *Екосистема talent-data-infrastructure* – це відкрита соціотехнічна система, у якій людський потенціал (talent), інформаційні ресурси (data) та цифрова інфраструктура (infrastructure) взаємодіють у мережевій формі, забезпечуючи умови для створення, поширення й використання інновацій. Її особливість полягає у поєднанні трьох вимірів:

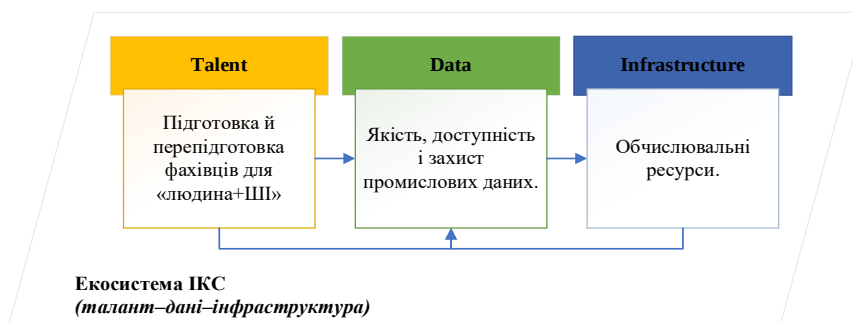


Рис. 2. Графічне позначення взаємозв'язків екосистеми ІКС (талант-дані-інфраструктура)

Джерело: розроблено автором

- кадрового (формування компетентностей та людського капіталу),
 - технологічного (управління та використання даних),
 - інфраструктурного (платформи, мережі та середовище для інтеграції технологій).

В такому розумінні концепція ІКС базується на тісній співпраці людини, штучного інтелекту та сучасних технологій у межах єдиного виробничого процесу. Такі системи інтегрують можливості промислового Інтернету речей (IoT), машинного навчання, робототехніки та когнітивних комп'ютерних систем для підвищення гнучості та ефективності виробництва. ІКС є ядром парадигми Індустрії 4.0 та водночас реалізують гуманістичний підхід Індустрії 5.0, за якого технології посилюють роль людини, а не витісняють її.

Ключовою передумовою ефективного функціонування ІКС виступає збалансована триєдина екосистема talent-data-infrastructure, що поєднує:

- talent – наявність компетентних фахівців із сучасними цифровими та інженерними навичками;
- data – доступні й якісні промислові дані;
- infrastructure – потужну цифрову інфраструктуру (мережі, сенсори, платформи, обчислювальні ресурси).

Саме ця триада розглядається у стратегіях цифрової трансформації провідних країн (Китай, Сінгапур) як основа розвитку інновацій.

З огляду на стратегічну важливість систем ІКС для майбутнього промисловості, ключовим завданням стає розуміння і розвиток базових елементів, що визначають їхню життєздатність. Екосистема talent-data-infrastructure, яка слугує архітектурною основою таких систем, не є абстрактною конструкцією – вона матеріалізується у реальних ресурсах, компетенціях і технологіях. Її ефективне функціонування вимагає наявності взаємопов'язаних умов і передумов, які можна класифікувати у трьох вимірах.

Компонент «Talent»: людський капітал та навички для ІКС. Україна традиційно має потужний кадровий потенціал у сфері інженерії та ІТ. Станом на 2022 р. в українській ІТ-індустрії було зайнято понад 200 000 висококваліфікованих спеціалістів. На початку 2022 р. кількість ІТ-професіоналів досягала навіть 285 000 осіб за оцінками Асоціації «IT Ukraine»[14]. Це свідчить про наявність великого пулу

талантів (програмістів, інженерів), яких можна залучати до завдань промислової цифровізації.

Загальний рівень цифрової грамотності населення також істотно зріс за останні роки – 93% дорослих українців 18-70 р. тепер мають як мінімум базовий рівень цифрових навичок. Така широка база цифрової грамотності створює передумови для успішного навчання персоналу передовим технологіям. Отже, людський капітал потенційно може стати: [15] рушієм впровадження ІКС. Водночас промисловий сектор відчуває дефіцит актуальних навичок: багато працівників навчалися і здобували професійний досвід у період, коли технології Індустрії 4.0 ще не були поширені. Існує розрив між ІТ-галуззю та традиційною промисловістю: значна частина найкращих українських ІТ-фахівців працює на експорт (аутсорсинг) або за кордоном, натомість внутрішні виробництва часто залишаються без доступу до цього таланту.

Однак, справедливо зауважити, що українська промисловість стикається з кількома ключовими бар'єрами у сфері розвитку талантів:

- Розрив у навичках та невідповідність освіти. Останніми роками спостерігається нестача інженерів і технічних працівників, що мають досвід у галузях ІІ, робототехніки, аналізу даних. Більшість освітніх програм відстають від стрімкого прогресу технологій Індустрії 4.0. Так як ще до війни було зафіксовано значний розрив між змістом підготовки у закладах освіти та потребами сучасного виробництва.

- Так званий «Відтік мізків» та втрата кадрів. Соціально-економічна криза та відкрита війна спричинили масову міграцію кваліфікованих фахівців. Близько 8 млн українців виїхали за кордон, причому 70% з них мають вищу освіту. Внутрішнє переміщення населення та мобілізація також зменшили доступний трудовий потенціал промисловості. Утримання молодих талантів стає дедалі складнішим.

- Низька привабливість виробництва для ІТ-фахівців. На виробничі підприємства важко залучити ІТ-спеціалістів та аналітиків даних, які можуть отримувати вищі зарплати в софтверних компаніях або за кордоном. В результаті відбувається «перекіс» у розподілі талантів: інженерні кадри старіють, молодь віддає перевагу секторам із кращими умо-

вами. Це уповільнює впровадження новітніх технологій на традиційних підприємствах.

Важливо зауважити, що попри бар'єри, у сфері розвитку талантів для ІКС в Україні існують значні можливості:

- Розвинений ІТ-сектор і система STEM-освіти щороку випускають велику кількість компетентних програмістів та інженерів. Є потенціал мобілізувати цю експертизу для потреб промисловості за наявності відповідних стимулів. Високий рівень базової цифрової грамотності населення (59% мають принаймні базові компетентності) спрощує перенавчання працівників виробництва для роботи з цифровими інструментами [16].

- Значна частина високоосвічених українців за кордоном висловлюють готовність повернутися після стабілізації ситуації. Відбудова економіки на основі сучасних технологій здатна залучити частину діаспорних талантів назад в Україну. Ця «репатріація талантів» може значно поповнити кадровий потенціал для цифрової модернізації промисловості.

- Державно-приватні ініціативи з розвитку навичок, вже на сьогодні зростає розуміння, що підготовка кадрів для цифрової економіки потребує об'єднаних зусиль держави, бізнесу та освітніх установ. Уже реалізуються програми на кшталт Diia.City (спеціальний правовий режим для ІТ-галузі) та численні ІТ-стипендії, зустрічі тощо. Аналогічні програми можна спрямувати й на промислові потреби – наприклад, створювати центри підготовки з робототехніки, ІІІ для виробництва; курси перекваліфікації для ветеранів та внутрішньо переміщених осіб, аби залучити їх до індустрії. Міжнародна допомога також може включати освітні проекти, що формують так звані «таланти майбутнього».

Важливо зауважити, що Україна вже перебуває на етапі формування стійких передумов для розвитку компоненту talent у межах інтелектуальної екосистеми. Це підтверджується відносно високим рівнем цифрових навичок і цифрової грамотності населення, широким поширенням ІТ-компетентностей, а також наявністю сформованого середовища підготовки фахівців у сфері інформаційних технологій, аналітики даних та інженерії. Крім того, суттєвий потенціал становить можливість повернення та реінтеграції кваліфікованих спеціалістів, які здобули професійний досвід за кордоном, а також перспективи системного розвитку кадрового потенціалу через модернізацію освітніх програм, корпоративне навчання та міжнародну науково-технологічну співпрацю. Сукупність цих чинників створює підґрунтя для формування в Україні конкурентоспроможного людського капіталу, здатного забезпечити ефективну інтеграцію інтелектуальних систем у національну економіку.

Компонент «Data»: промислові дані та їх використання. Якісні дані є життєво необхідним ресурсом для функціонування ІКС – від алгоритмів штучного інтелекту, що потребують великих навчальних вибірок, до IoT-мереж, які генерують дані сенсор-

ного моніторингу в реальному часі. Сьогодні на більшості українських підприємств культура data-driven знаходиться лише на початковому етапі розвитку. Значна частина виробничого обладнання застаріла і не оснащена сучасними сенсорами або інтерфейсами підключення до інтернету. Як наслідок, збір даних про виробничі процеси є фрагментарним або відсутнім. Якщо дані і збираються, вони залишаються ізольованими на рівні окремих верстатів чи цехів і рідко агрегуються для цілісного аналізу.

Відсутні галузеві платформи чи сховища даних, до яких компанії могли б спільно вносити інформацію. Також бракує налагодженого обміну даними між бізнесом і науковими установами – через побоювання щодо безпеки і захисту комерційної таємниці. Отже, доступність і якість даних нині є недостатніми для повноцінного розгортання ІКС у більшості секторів промисловості України.

Головні перепони на шляху до ефективного використання промислових даних наступні:

- Багато підприємств все ще експлуатують обладнання 20-30-річної давності, яке не генерує цифрових даних або не під'єднане до мережі. Масове впровадження сенсорів і IoT-рішень тільки починається. Рівень роботизації виробництва в Україні один з найнижчих у світі – за оцінками, потенціал роботизованого виробництва більш ніж у 20 разів менший за середньосвітовий. Це опосередковано вказує на вкрай малі обсяги машинно-генерованих даних у порівнянні з іншими країнами.

- Відсутність культури роботи з даними, сьогоdnішній традиційний менеджмент на більшості заводів не має досвіду використання Big Data (збору даних) для оптимізації процесів. Керівники можуть не довіряти аналітичним моделям або просто не розуміти їх потенціалу. У середині компаній дані часто «сховані» в межах окремих відділів і не передаються вертикально чи горизонтально. Поширеним є побоювання, що відкриття даних виявить вузькі місця або призведе до втрати конкурентних переваг. Такий культурний бар'єр призводить до хронічного недовикористання навіть тих даних, що вже збираються.

- Прогалини у політиках та стандартах, так на національному рівні відсутні чіткі стандарти і нормативи, що регулюють промислові дані. Немає рекомендацій щодо сумісності IoT-пристроїв, захисту даних у хмарних сервісах, механізмів створення data sharing консорціумів тощо. Компанії не впевнені у правовому захисті своїх даних і тому не поспішають інвестувати у масштабні проекти з їх збору та аналізу. Додатково ситуацію ускладнюють зростаючі ризики кібербезпеки в умовах війни – підключення виробничих систем до інтернету розглядається як потенційна загроза.

Наявні можливості для подолання перелічених бар'єрів та розблокування цінності даних можна використати такі варіанти:

- Визнання цінності даних і кращі практики, на сьогодні у світі дані стали стратегічним ресурсом, а

мережеве підключення – базою сучасного виробництва. Українські керівники поступово усвідомлюють, що аналітика даних веде до підвищення ефективності та інноваційності. Поштовхом слугують успішні приклади інших країн: впровадження прогностичного обслуговування обладнання, систем контролю якості на основі ШІ тощо вже довели свою економічну ефективність. Ці кейси формують бізнес-аргументацію для інвестицій у data-driven проекти і в Україні.

- Нова цифрова інфраструктура та інтеграція з ЄС [17], так післявоєнна відбудова відкриває можливість оновити виробничі потужності «з нуля», одразу інтегрувавши датчики та системи збору даних до нового обладнання. Окрім того, курс на євроінтеграцію означає приєднання до ініціатив ЄС у сфері даних – спільних європейських даних просторів (data spaces), впровадження стандартів на кшталт вже існуючих Industrial Data Space. Це може модернізувати підходи українських фірм до роботи з даними. Міжнародні донори й технологічні корпорації зацікавлені у створенні пілотних проектів в українській промисловості, які продемонструють цінність даних для відновлення та зростання.

- Спільні дані та дослідження. В українських наукових колах та серед стартапів назріває ідея створення ринків промислових даних. Галузеві об'єднання можуть виступати «посередниками» для обміну знеособленими даними між підприємствами з метою спільної розробки моделей ШІ. Це допоможе подолати проблему малих вибірок на рівні окремих фірм шляхом агрегування даних кількох учасників. За умов належної правової бази (захист інтелектуальної власності, кібербезпека) Україна здатна зробити стрибок у сфері управління даними, побудувавши сучасну інфраструктуру «з чистого аркуша» з використанням найкращих світових підходів.

Компонент «Infrastructure»: цифрова інфраструктура та технології в промисловості. Інфраструктурний компонент охоплює фізичні та цифрові технології, які забезпечують роботу ІКС – від мережевої підключеності (інтернет, 5G, локальні мережі) і обчислювальних ресурсів (хмарні сервіси, сервери, дата-центри) до безпосередньо «розумного» обладнання, роботів, сенсорів на виробництві. В Україні ситуація подвійна. З одного боку, телекомунікаційна інфраструктура досить розвинена: завдяки проектам Мінцифри (наприклад, як портал «Дія») країна продемонструвала здатність швидко впроваджувати сучасні цифрові сервіси. З іншого боку, більшість промислових підприємств оснащені застарілою технікою, автоматизація на них досі низька. Війна завдала значних збитків матеріальній базі – зруйновано або пошкоджено заводи, електромережі, логістичні вузли. Тому зараз інфраструктурні передумови для ІКС перебувають у складному стані: необхідно одночасно відновлювати зруйноване та модернізувати застаріле обладнання.

Однак, виділимо основні проблеми інфраструктурного характеру:

- Фізична зношеність та втрати. Значна частина активів промисловості (верстати, виробничі лінії) фізично і морально застаріла. Вона не підтримує підключення до інтернету, не сумісна з сучасними цифровими рішеннями (промисловими інтернет-протоколами тощо). Руйнування від бойових дій призвели до прямої втрати інфраструктурних об'єктів – заводських цехів, енергопостачання, IT-мереж підприємств. Налагодження ІКС неможливе без відновлення базових потужностей.

- Низький рівень автоматизації і роботизації. За різними оцінками, щільність роботів у промисловості України (кількість роботів на 10 тис. працівників) у десятки разів менша, ніж у провідних індустріальних країнах. Багато операцій все ще виконуються вручну. Отже, для впровадження ІКС потрібно спочатку дообладнання виробництва сенсорами, роботами, системами керування процесами (SCADA, MES тощо). Без базового рівня автоматизації говорити про «інтелектуалізацію» зарано.

- Високі ризики і нестача інвестицій. З огляду на воєнні та макроекономічні ризики, інвестори не поспішають вкладати кошти у модернізацію промислової інфраструктури. Підприємства прагнуть мінімізувати витрати, відкладаючи впровадження дорогих технологій (роботи, 3D-принтери, системи доповненої реальності для виробництва тощо). Відсутність фінансування гальмує технологічне переоснащення заводів.

Разом з тим, нинішня ситуація відкриває і певні унікальні можливості для оновлення інфраструктури:

- «Стрибкоподібна» (або прискорена) модернізація у процесі відбудови. Повоєнне відновлення дає шанс уникнути відновлення застарілих технологій, натомість одразу впроваджувати новітні рішення. Заміна зруйнованих цехів може відбуватися з урахуванням принципів «розумного виробництва» – з інтегрованими IoT, автономними роботами, системами кібербезпеки за дизайном. По суті, Україна може перескочити кілька щаблів еволюції технологій, одразу будуючи Industry 4.0-ready інфраструктуру за підтримки міжнародних партнерів.

- Міжсекторні партнерства і демонстраційні проекти. Наразі з'являється інтерес до створення демонстраційних центрів (як наприклад smart manufacturing) у співпраці держави, бізнесу та університетів. Наприклад, технологічні хаби, де українські й закордонні компанії можуть встановити сучасне обладнання і показати його роботу в реальних умовах. Такі полігони слугуватимуть «вітриною» можливостей ІКС, водночас готуючи інженерів і техніків працювати з новою інфраструктурою. Держава може стимулювати цей напрям, надаючи гранти чи податкові пільги для створення спільних інноваційних центрів.

Розроблена таблиця 2 узагальнює роль кожної з трьох розглянутих компонентів екосистеми у впровадженні ІКС та показує, чому їх розвиток є критично важливим.

Таблиця 2. Роль компонентів екосистеми talent-data-infrastructure у впровадженні ІКС

Компонент	Роль у впровадженні ІКС	Наслідки дефіциту компонента
Talent (талант, людський капітал)	Розробка, впровадження і експлуатація ІКС залежать від наявності компетентних фахівців: інженерів, програмістів, аналітиків даних. Людський талант генерує нові ідеї, адаптує технології до виробництва, приймає управлінські рішення в кооперації з ІІІ.	Дефіцит: неможливість налаштування і обслуговування ІКС; низький рівень інновацій. Навіть за наявності передових технологій брак кваліфікованих кадрів призводить до простоювання обладнання або неефективного його використання. Ефект «буттлнеку»: технологічний розвиток стримується відсутністю навченого персоналу.
Data (дані, промислові дані)	Дані – сутність існування алгоритмів ІІІ та аналітичних систем. Без великих масивів достовірних даних неможливо навчити моделі для прогнозування, оптимізації процесів чи виявлення аномалій. Дані про виробничі операції дозволяють виявляти вузькі місця, підвищувати якість і ефективність, реалізувати принципи предиктивного обслуговування тощо.	Дефіцит: алгоритми не отримують необхідного матеріалу для навчання – ІКС працюють неякісно або нестабільно. Без культури даних рішення приймаються «наосліп», інтуїтивно, що знижує ефект від цифрових інвестицій. Відсутність даних також унеможливорює інтеграцію у глобальні ланцюги (немає показників якості, сертифікації тощо).
Infrastructure (цифрова інфраструктура)	Сучасна ІКС потребує високошвидкісних мереж зв'язку, обчислювальних ресурсів (для обробки даних, хмарних платформ), а також впроваджених технологій – датчиків, роботів, автоматизованих ліній. Інфраструктура є скелетом ІКС, на який накладаються дані та алгоритми.	Дефіцит: технічна неможливість реалізувати ІКС. Без мереж – компоненти не з'єднані, без датчиків – немає даних, без обчислювальних потужностей – ІІІ моделі не працюють. Будь-який провал у інфраструктурі зводить нанівець переваги таланту і даних. Наприклад, повільний інтернет або часті відключення електроенергії роблять неможливим стабільну роботу цифрових систем.

Джерело: розроблено автором

Як видно з табл. 2, три компоненти тісно взаємопов'язані та доповнюють один одного. Сильний талант без даних і технічної бази не реалізує свій потенціал; дані без фахівців і платформ залишаються невикористаними; а інфраструктура без навченого персоналу і інформаційного наповнення простоюватиме. Тому розвиток екосистеми має бути комплексним.

Однак більш ілюстративним у цьому контексті є підхід до структурування інноваційної екосистеми, представлений на рис. 3. Він демонструє, що життєздатність інтелектуально-коллаборативних систем визначається не окремими технологіями чи ізольованими факторами, а їхньою інтеграцією в єдину архітектуру.

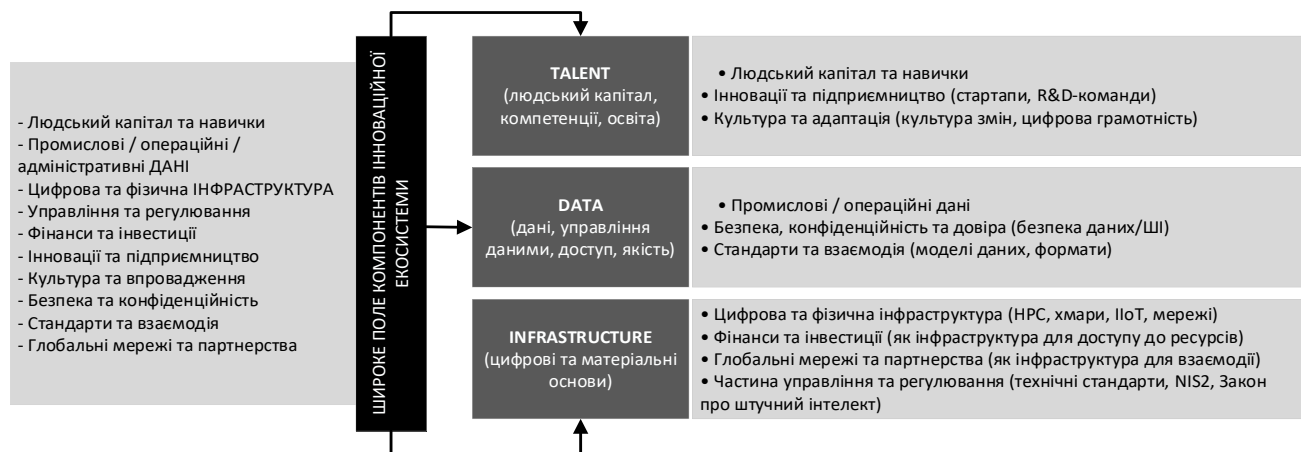


Рис. 3. Структурування інноваційної екосистеми в трикомпонентну модель talent-data-infrastructure

Джерело: розроблено автором на основі [3]

Кожен із трьох компонентів – Talent, Data, Infrastructure – представлений не лише як ресурс, а як підсистема зі своїми внутрішніми елементами: наприклад, для «Talent» важливі не тільки навички, але й культура змін та підприємництва; для «Data» – доступність, якість і безпека даних; для «Infrastructure» – як фізичні, так і цифрові потужності, мережі, інвестиційна база, нормативне середовище тощо.

Взаємозв'язок між компонентами є системоутворюючим: без достатньої кількості кваліфікованих фахівців (talent) навіть найсучасніша інфраструктура

буде неефективною; без даних та їх належного управління (data) неможливо реалізувати аналітичні й прогностичні функції ІІІ; а без інфраструктури (infrastructure) неможливе масштабування рішень. Отже, екосистема має функціонувати як єдиний організм – із постійною синергією та оновленням усіх складових. Це підводить нас до ключового питання: які практичні кроки необхідно здійснити для формування такої збалансованої екосистеми в умовах України?

Практичні рекомендації щодо розвитку екосистеми talent-data-infrastructure в Україні

Спираючись на проведений аналіз, можна сформулювати низку практичних кроків, реалізація яких сприятиме впровадженню інтелектуальних колаборативних систем у промисловості України. Нижче наведено 10 ключових рекомендацій:

1. Розробити та ухвалити національну стратегію розвитку інноваційної екосистеми, що об'єднає цілі й заходи щодо розвитку людського капіталу, даних та інфраструктури в промисловості. Наразі існують окремі документи (Стратегія цифрової трансформації, Стратегія розвитку промисловості тощо), проте потрібне їх узгодження в єдиному баченні. Стратегія ІКС має базуватися на кращих світових практиках і передбачати чіткі орієнтири (цільові значення) за показниками: рівень цифрових навичок працівників, обсяги генерованих і використаних даних, ступінь автоматизації виробництва тощо.

2. Модернізувати освітні програми у закладах вищої та професійної освіти з урахуванням потреб Індустрії 4.0/5.0. Ввести нові спеціалізації і курси з робототехніки, штучного інтелекту, індустріального IoT, аналізу даних для інженерних спеціальностей. Розгорнути масштабні програми підвищення кваліфікації та перекваліфікації кадрів: короткотермінові курси, онлайн-платформи для навчання дорослих, дуальні програми на базі заводів. Особливу увагу приділити перекваліфікації ветеранів та внутрішньо переміщених осіб у технічні сфери. Уряд та бізнес повинні стимулювати інженерні кадри до повернення з-за кордону, пропонуючи конкурентні умови праці та кар'єрні можливості в Україні.

3. Створити умови для мінімізації «відтоку мізків» з країни. Запровадити механізми, що заохочують молодих фахівців залишатися працювати у вітчизняній промисловості: стипендії та гранти для інженерів, програми стажування на провідних підприємствах, кар'єрне консультування. Працювати з діаспорою висококваліфікованих українців – формувати для них привабливі можливості повернення (проекти у високотехнологічних галузях, стартап-інкубатори, спільні наукові дослідження). Для підприємств – впровадити податкові стимули, щоб інвестували у навчання працівників та R&D [14] (наприклад, податковий кредит на витрати з підвищення кваліфікації персоналу).

4. Розробити та впровадити сучасну нормативно-правову базу для промислових даних. Що включає стандартизацію форматів даних і протоколів обміну, вимоги до забезпечення кібербезпеки на підприємствах, а також механізми заохочення до спільного використання знеособлених даних. Необхідно прийняти законодавство, яке б чітко окреслило права власності на виробничі дані, відповідальність за їх витоки та стимули. Приклад: створити галузеві хаби при промислових асоціаціях, куди фірми на добровільних засадах надають неперсональні дані в обмін на аналітичні звіти та доступ до агрего-

ваної статистики. Держава може підтримати такі хаби грантами чи наданням експертизи.

5. Спрямувати зусилля на технічне переоснащення промисловості: стимулювати імпорт і локалізацію сучасного обладнання, роботів, сенсорів. Запровадити державні програми співфінансування купівлі Industry 4.0-рішень [10] для підприємств (ваучери на автоматизацію, пільгове кредитування на закупівлю робототехніки). У післявоєнний період – умовити міжнародних донорів включити проекти з цифрової модернізації заводів до планів відбудови (наприклад, ЄБРР та Світовий банк можуть інвестувати в створення кількох «розумних фабрик» як зразкових кейсів). Приклад: ініціювати пілотний проект «Smart Factory Ukraine» [12] – модернізувати один середній машинобудівний завод у співпраці з європейськими партнерами, оснастивши його повним спектром ІКС-технологій (IoT-сенсори, MES, роботи, цифровий двійник виробництва тощо), щоб продемонструвати ефект. Такий приклад здатен прискорити поширення технологій у галузі.

6. Забезпечити пріоритетне розгортання швидкісного інтернету на виробничих територіях. Інвестиції у 5G слід спрямувати насамперед до промислових парків, логістичних центрів, портів – там, де ІКС принесе найбільший економічний ефект. Паралельно стимулювати розвиток національних дата-центрів і хмарних сервісів: можливо, через державно-приватне партнерство створити потужний центр обробки даних, що надаватиме послуги промисловим підприємствам (зберігання даних, оренда обчислювальних ресурсів для ІІІ). Державі варто підтримати ідею платформи, де малі та середні виробники зможуть користуватися цифровими інструментами (аналітика, AI-as-a-service) без потреби будувати власну IT-інфраструктуру [15].

7. Створити механізм координації зусиль різних відомств у розбудові інноваційної екосистеми. Пропонується утворити міжвідомчу Раду з розвитку ІКС ІІІ при уряді, до складу якої увійдуть представники Мінекономіки, Мінцифри, МОН, НАНУ та бізнес-асоціацій. Така рада могла б генерувати пропозиції щодо змін політики, відстежувати виконання стратегій, ініціювати пілотні проекти. Також доцільно реформувати наявні інституції (індустріальні парки, фонди інновацій) під завдання цифрової трансформації – наприклад, створити центри компетенцій ІІІ на базі провідних університетів за підтримки держави і бізнесу, які будуть концентрувати знання і поширювати їх у промисловість.

8. Активізувати участь України у міжнародних програмах та ініціативах, пов'язаних з розвитком талантів, даних та інфраструктури. Залучити гранти програм Horizon Europe для спільних R&D проектів у промисловості (наприклад, проекти з впровадження ІКС на українських підприємствах у співпраці з європейськими науковцями). Використати програми Erasmus+ [6] для обміну студентами й викладачами за STEM-напрямами, щоб молоді інже-

нери отримували досвід у кращих європейських лабораторіях. Співпрацювати з НАТО та ІТ-організаціями в галузі кібербезпеки промислової інфраструктури, щоби впроваджувати новітні стандарти захисту (це особливо актуально, враховуючи загрози кібератак). Інтеграція у глобальну спільноту дозволить отримати доступ до сучасних знань, технологій і фінансової підтримки.

9. Працювати над зміною мислення керівників і працівників щодо технологічних інновацій. Проводити освітні кампанії, семінари, де демонструвати успішні приклади впровадження ІКС (як вітчизняні, так і зарубіжні) та їх економічний ефект. Сприяти розвитку професійних спільнот (форумів, кластерів) у сферах промислового ІІІ, автоматизації, щоб відбувався обмін досвідом між підприємствами. Важливо впроваджувати елементи культури *continuous learning* (безперервного навчання) всередині компанії – заохочувати працівників здобувати нові навички, ділитися ідеями оптимізації процесів через цифрові рішення. Інноваційна культура також означає готовність до експериментів і толерантність до певних ризиків – керівництву варто стимулювати команди пробувати нові підходи (наприклад, запускати *pilot projects* з впровадження датчиків або AI-аналізу на окремій лінії).

10. Впровадити систему показників для регулярного відстеження стану передумов ІКС та результатів політики. Використовувати міжнародні індекси як орієнтир: *Global Innovation Index (GII)*, *Digital Economy and Society Index (DESI)*, *Networked Readiness Index*, *Global Talent Competitiveness Index (GTCI)* тощо. Щорічно проводити оцінку позицій України за цими показниками та публікувати звіт «Цифрова готовність промисловості».

На основі даних моніторингу коригувати заходи: якщо, приміром, бачимо відставання в компоненті «технологічна інфраструктура» – спрямувати більше ресурсів на цей напрям (фінансування інтернету, підтримка автоматизації); якщо «залучення талантів» погіршується – вдосконалити освітню чи міграційну політику. Прозорий моніторинг дозволить тримати всі зацікавлені сторони (уряд, бізнес, суспільство) у курсі прогресу та створить підґрунтя для науково обґрунтованих рішень.

Реалізація зазначених рекомендацій опирається як на теоретичні дослідження, так і на практичний досвід інших країн. Як відзначає академік В. М. Гець [8], у цифрову епоху конкурентоспроможність держав визначається їх здатністю інституціоналізувати цифрові зміни – впелити технологічний прогрес у тканину економіки та суспільства. Саме цього прагне комплексний підхід ІКС: гармонійно розвивати людський, інформаційний і технічно-технологічний потенціали одночасно.

Висновки. Проведене дослідження дозволяє зробити низку ключових висновків щодо передумов впровадження ІКС (екосистеми *talent-data-infrastructure*) в Україні. По-перше, підтверджено, що людський талант, дані та інфраструктура є наріж-

ними факторами успішної інноваційної екосистеми. Вони тісно взаємопов'язані і разом створюють основу для генерування, дифузії та застосування інновацій. Світовий досвід (США, Китай, країни ЄС, Ізраїль, Сінгапур тощо) демонструє: держави, які цілеспрямовано інвестують у розвиток навичок громадян, накопичення даних і сучасну цифрову інфраструктуру, досягають проривних результатів у соціально-економічному розвитку. Навпаки, нехтування хоча б одним із цих елементів може стримувати прогрес навіть за сприятливих умов у інших сферах. По-друге, аналіз українського контексту показав, що за кожною з тріади *talent-data-infrastructure* Україна має значний, але вразливий потенціал. Людський капітал традиційно сильний (високий рівень освіти, потужний ІТ-сектор), проте зазнав важких втрат через війну та міграцію і потребує підтримки та відновлення. Дані як ресурс набувають все більшого значення (зокрема завдяки цифровізації державних послуг і активності ІТ-компаній), але їх використання в промисловості гальмується відсутністю цілісної політики та інфраструктури обміну. Інфраструктура суттєво постраждала від бойових дій, однак це відкриває «вікно можливостей» для модернізаційного стрибка – при відбудові можна впроваджувати новітні технології замість відновлення застарілих. В цілому, Україна має кадровий і науково-технічний потенціал для цифрової трансформації, але реалізація цього потенціалу вимагає скоординованих зусиль та інвестицій. По-третє, обґрунтовано, що концепція ІКС як поєднання *talent, data, infrastructure* не є вичерпною: для її повного розкриття потрібне сприятливе інституційне середовище, доступ до фінансування та міжсекторна співпраця. Українські науковці наголошують на перевагах екосистемного підходу над ізольованими інноваційними проектами. Це означає, що розвиток людського капіталу, даних і інфраструктури має йти паралельно з реформами у сфері управління, податкової політики, законодавства. Необхідна координація дій між освітою, наукою, бізнесом і державою, щоб освітні програми відповідали потребам промисловості, а інфраструктурні проекти планувалися з урахуванням перспектив науки і технологій. Лише за умов такої комплексної підтримки екосистема зможе функціонувати ефективно. По-четверте, актуальність теми впровадження ІКС для України надзвичайно висока як з наукової, так і з практичної точок зору. Результати даного дослідження можуть слугувати основою для формування державної політики у сфері інноваційної промисловості. Наукова новизна роботи полягає у комплексному розгляді трьох ключових передумов цифрової економіки в єдиній екосистемній парадигмі, що узгоджується із сучасними глобальними трендами. Практична значущість проявляється у розроблених пропозиціях – інтегрованій стратегії, заходах з розвитку людського капіталу, управління даними та модернізації інфраструктури, – які можуть бути використані урядовими

органами при плануванні післявоєнного відновлення та інноваційної трансформації України.

На завершення слід підкреслити, що талант, дані й інфраструктура – це три кити, на яких тримається інноваційне майбутнє України. Попри нинішні складні обставини, наша держава має всі шанси, спираючись на ці компоненти, здійснити економічний прорив і зайняти гідне місце у глобальній цифровій економіці. За умови належної уваги до роз-

витку людського капіталу, ефективного використання інформаційних ресурсів та побудови сучасної інфраструктури – підкріплених продуманою державною підтримкою – українська інноваційна екосистема зможе не лише відновитися після потрясінь, а й перейти до випереджального зростання. Це сприятиме досягненню стратегічних цілей сталого розвитку та інтеграції України у глобальні ланцюги створення доданої вартості.

ЛІТЕРАТУРА

1. Kim S. W., Kong J. H., Lee S. W., Lee, S. Recent advances of artificial intelligence in manufacturing industrial sectors: a review. *International journal of precision engineering and manufacturing*. 2022. Vol. 23. P. 111-129. <https://doi.org/10.1007/s12541-021-00600-3>
2. Оберемок В., Лівінський А. Вплив штучного інтелекту на управління розвитком підприємства. *Економічний вісник Причорномор'я*. 2025. Т. 1, № 7. С. 115-128. <https://doi.org/10.37000/ebbsl.2025.07.09>
3. Вербівська Л. В. Застосування інструментів штучного інтелекту при управлінні конкурентоспроможністю підприємства. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2023. № 10. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-10-04-06>
4. Смоляк Ю. Ю., Холодницька А. В. Штучний інтелект в управлінні підприємством: трансформація ролі менеджера в Індустрії 4.0. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2024. № 11. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-11-04-12>
5. Dong X., McIntyre S. H. The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies. *Quantitative Finance*. 2014. Vol. 14, Iss. 11. <https://doi.org/10.1080/14697688.2014.946440>
6. Залознова Ю., Азьмук Н. Людський капітал України в умовах війни: втрати та здобутки. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 38. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-59>
7. Панькова О., Іщенко О., Касперович О. Сфера праці та зайнятість в умовах цифрової трансформації: пріоритети для України в контексті глобальних трендів і становлення штучного інтелекту 4.0. *Економіка промисловості*. 2020. № 2 (90). С. 133-160. <https://doi.org/10.15407/econindustry2020.02.133>
8. Геєць В. Соціальна реальність у цифровому просторі. *Економіка України*. 2022. Т. 65, № 1 (722). С. 3-28. <https://doi.org/10.15407/economyukr.2022.01.003>
9. Підоричева І. Ю. Інноваційна екосистема в сучасних економічних дослідженнях. *Економіка промисловості*. 2020. № 2 (90). С. 54-92. <https://doi.org/10.15407/econindustry2020.02.054>
10. Сердюк О. Аналіз інституціональних аспектів розвитку смарт-промисловості в Україні. *Економічний вісник Донбасу*. 2024. № 3 (77). С. 35-40. [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2024-3\(77\)-35-40](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2024-3(77)-35-40)
11. Солдак М. Промислові екосистеми і цифровізація в контексті сталого розвитку. *Економіка промисловості*. 2020. № 4(92). С. 38-66. <https://doi.org/10.15407/econindustry2020.04.038>
12. Drucker P. F. Post-capitalist Society. Harper Business, 1993. URL: <http://pinguet.free.fr/drucker93.pdf>
13. Huang Y., Li K., & Li P. Innovation ecosystems and national talent competitiveness: A country-based comparison using fsQCA. *Technological forecasting and social change*, 2023. Vol. 194. Art. 122733. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122733>
14. Шевченко А. Щодо проєкту Стратегії розвитку штучного інтелекту в Україні на 2022–2030 pp. *Stuc. intelekt*. 2022. № 27 (1). С. 8-157. <https://doi.org/10.15407/jai2022.01.008>
15. Merhi M. I., Harfouche A. Enablers of artificial intelligence adoption and implementation in production systems. *International Journal of Production Research*. 2023. Vol. 61, Iss. 15. P. 595-610. <https://doi.org/10.1080/00207543.2023.2167014>
16. Gatabazi E., Mijwil M. M., Abotaleb M., Kapaya S. Global Adoption of Artificial Intelligence in the Manufacturing Industries. *Innovations in Optimization and Machine Learning*. IGI Global Scientific Publishing, 2025. P. 399-412. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-5231-1.ch015>
17. Fosso Wamba, S., Queiroz M. M., Guthrie C., Braganza A. Industry experiences of artificial intelligence (AI): benefits and challenges in operations and supply chain management. *Production Planning & Control*. 2022. Vol. 33, Iss. 16. P. 1493-1497. <https://doi.org/10.1080/09537287.2021.1882695>

Надійшла до редакції 26.01.2026

Прийнята до друку 25.02.2026

Опублікована 20.03.2026

REFERENCES

1. Kim, S. W., Kong, J. H., Lee, S. W., & Lee, S. (2022). Recent advances of artificial intelligence in manufacturing industrial sectors: a review. *International Journal of Precision Engineering and Manufacturing*, 23, 111-129. <https://doi.org/10.1007/s12541-021-00600-3>
2. Oberemok, V., & Livinskyi, A. (2025). *Impact of artificial intelligence on enterprise development management*. *Ekonomichnyi Visnyk Prychornomoria*, 1(7), 115-128. <https://doi.org/10.37000/ebbsl.2025.07.09> [in Ukrainian].
3. Verbivska, L. V. (2023). Application of artificial intelligence tools in enterprise competitiveness management. *Problemy Suchasnykh Transformatsii. Seriya: Ekonomika ta Upravlinnia*, 10. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-10-04-06> [in Ukrainian].
4. Smoliak, Yu. Yu., & Kholodnytska, A. V. (2024). Artificial intelligence in enterprise management: transformation of the manager's role in Industry 4.0. *Problemy Suchasnykh Transformatsii. Seriya: Ekonomika ta Upravlinnia*, 11. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-11-04-12> [in Ukrainian].
5. Dong, X., & McIntyre, S. H. (2014). The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies. *Quantitative Finance*, 14(11). <https://doi.org/10.1080/14697688.2014.946440>

6. Zaloznova, Yu., & Azmuk, N. (2022). Human capital of Ukraine in wartime: losses and gains. *Ekonomika ta Suspilstvo*, 38. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-59> [in Ukrainian].
7. Pankova, O., Ishchenko, O., & Kasperovych, O. (2020). Labor and employment in the context of digital transformation: priorities for Ukraine in global trends and Industry 4.0 formation. *Ekon. Promysl.*, 2(90), 133-160. <https://doi.org/10.15407/econindustry2020.02.133> [in Ukrainian].
8. Heiets, V. (2022). Social reality in digital space. *Ekonomika Ukrainy*, 65(1), 3-28. <https://doi.org/10.15407/economyukr.2022.01.003> [in Ukrainian].
9. Pidoricheva, I. Yu. (2020). Innovation ecosystem in modern economic research. *Ekon. Promysl.*, 2(90), 54-92. <https://doi.org/10.15407/econindustry2020.02.054> [in Ukrainian].
10. Serdiuk, O. (2024). Analysis of institutional aspects of smart industry development in Ukraine. *Ekonomichni Visnyk Donbasu*, 3(77), 35-40. [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2024-3\(77\)-35-40](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2024-3(77)-35-40) [in Ukrainian].
11. Soldak, M. (2020). Industrial ecosystems and digitalization in the context of sustainable development. *Ekon. Promysl.*, 4(92), 38-66. <https://doi.org/10.15407/econindustry2020.04.038> [in Ukrainian].
12. Drucker, P. F. (1993). *Post-capitalist Society*. Harper Business. <http://pinguet.free.fr/drucker93.pdf>
13. Huang, Y., Li, K., & Li, P. (2023). Innovation ecosystems and national talent competitiveness: A country-based comparison using fsQCA. *Technological Forecasting and Social Change*, 194, 122733. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122733>
14. Shevchenko, A. (2022). On the draft Strategy for the Development of Artificial Intelligence in Ukraine for 2022-2030. *Stuc. Intelkt.*, 27(1), 8-157. <https://doi.org/10.15407/jai2022.01.008> [in Ukrainian].
15. Merhi, M. I., & Harfouche, A. (2023). Enablers of artificial intelligence adoption and implementation in production systems. *International Journal of Production Research*, 61(2), 595-610. <https://doi.org/10.1080/00207543.2023.2167014>
16. Gatabazi, E., Mijwil, M. M., Abotaleb, M., & Kapaya, S. (2025). Global Adoption of Artificial Intelligence in the Manufacturing Industries. In *Innovations in Optimization and Machine Learning* (pp. 399-412). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-5231-1.ch015>
17. Fosso Wamba, S., Queiroz, M. M., Guthrie, C., & Braganza, A. (2022). Industry experiences of artificial intelligence (AI): benefits and challenges in operations and supply chain management. *Production Planning & Control*, 33(16), 1493-1497. <https://doi.org/10.1080/09537287.2021.1882695>

Received: 26.01.2026

Accepted: 25.02.2026

Published: 20.03.2026

Логвіненко Б. І. Передумови впровадження інтелектуальних колаборативних систем у національну промисловість: роль екосистеми talent-data-infrastructure

Сучасна цифрова трансформація промисловості вимагає створення збалансованої екосистеми talent-data-infrastructure, яка інтегрує кадровий потенціал, промислові дані та цифрову інфраструктуру. Інтелектуальні колаборативні системи (ІКС) розглядаються як соціотехнічні комплекси, що підвищують продуктивність, інноваційність та стійкість виробництва завдяки взаємодії людини й алгоритмів. У статті проаналізовано наукові підходи і зарубіжний досвід формування таких екосистем, розглянуто виклики та можливості для України, зокрема в умовах повоєнного відновлення та інтеграції у глобальні ланцюги створення вартості. Показано, що недостатність хоча б однієї зі складових (таланту, даних чи інфраструктури) створює системні обмеження для масштабування інновацій. Зроблено висновок про необхідність розробки практичних рекомендацій із розвитку екосистеми talent-data-infrastructure як чинника цифрової трансформації української промисловості.

Ключові слова: інтелектуальні колаборативні системи, людський капітал, талант, дані, інфраструктура, Industry 4.0, Industry 5.0.

Lohvinenko B. Prerequisites for the adoption of intelligent collaborative systems in national industry: the role of the talent-data-infrastructure ecosystem

The article examines the concept of the talent-data-infrastructure ecosystem as a key prerequisite for implementing intelligent collaborative systems (ICS) in Ukraine's industry. It elucidates the essence of each component (skilled talent, industrial data, and digital infrastructure) and substantiates the relevance of this triad in the context of digital transformation and post-war industrial recovery. Drawing on foreign and domestic research, the study identifies current challenges and opportunities for developing each component in Ukraine. It is shown that a deficiency in any one element – talent, data, or infrastructure – creates systemic constraints on scaling innovations. The author concludes by emphasizing the need to formulate practical recommendations for developing the talent-data-infrastructure ecosystem as a driver of Ukraine's industrial digital transformation and integration into the global AI value chain.

Keywords: intelligent collaborative systems, human capital, talent, data, infrastructure, Industry 4.0, Industry 5.0.

Надія Анатоліївна Азьмук,

д-р екон. наук, доцент,

ORCID 0000-0002-6650-328X

e-mail: azmukna@gmail.com

Інститут економіки промисловості НАН України, м. Київ

ЕКОСИСТЕМА ЕКОНОМІЧНОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ: КООРДИНАЦІЯ ДЕРЖАВНИХ ПОЛІТИК У ПАРАДИГМІ ІНДУСТРІЇ 5.0

Вступ. Економічне відновлення України в умовах воєнного та повоєнного періодів потребує принципово нових підходів до державного управління. Традиційна модель галузевого управління, що базується на автономному функціонуванні міністерств та відомств, вичерпала свій ресурс і стає перешкодою для системної трансформації. Системне економічне відновлення не може ґрунтуватися лише на відбудові інфраструктури чи підтримці окремих галузей, або підприємств. Базовим складником повоєнної трансформації є відновлення національної промисловості на засадах Індустрії 5.0, що забезпечує повоєнну розбудову країни на нових технологічних засадах. Успіх промислової реконструкції критично залежить від якості людського капіталу, керованості міграційних процесів та рівня технологічної конвергенції. Такий підхід потребує переосмислення концептуальних підходів до економічного відновлення через крос-політикальну координацію політик у сфері промисловості, праці, освіти, міграції та цифровізації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретико-методологічний фундамент екосистемного підходу в сучасній економіці базується на працях Е. Аутіо, який досліджував генезис підприємницьких екосистем через призму цифрових та просторових можливостей. Автор обґрунтовує необхідність переходу від галузево-орієнтованого регулювання до екосистемного підходу, де державна політика спрямована на стимулювання взаємодії між різними суб'єктами та технологічними платформами [1].

Концептуальні засади розбудови інноваційних екосистем України в умовах глокалізації та євроінтеграційних процесів ґрунтовно розкрито у дослідженні І. Підоричевої. Авторка обґрунтовує необхідність формування цілісної інноваційної архітектури, яка б враховувала регіональні особливості та забезпечувала ефективну взаємодію суб'єктів господарювання, науки та влади для підвищення національної конкурентоспроможності. [2].

У контексті нашого дослідження та з позицій державного управління національною економікою, особливої ваги набувають ідеї місіє-орієнтованого підходу, розвинуті у роботах М. Мащукато. Вона обґрунтовує проактивну роль держави як активного архітектора екосистеми у координації міжгалузевих ресурсів для досягнення стратегічних цілей через місіє-орієнтовану політику (Mission-Oriented Policy) [3].

Теоретико-методологічний базис людиновимірного розвитку закладено у праці А. Колота (2024), який визначає екосистемність як глобальний імператив, що інтегрує технологічний прогрес із гуманітарними цінностями. Ключовим акцентом дослідника є парадигма людиноцентризму, яка передбачає трансформацію економічного середовища у цілісний простір для самореалізації та всебічного розвитку особистості [4].

Водночас практична реалізація цієї парадигми потребує, поряд із ціннісною орієнтацією на людський капітал, також інституційної спроможності держави координувати розрізнені галузеві заходи. Методологічним підґрунтям для впровадження крос-політикальної взаємодії є принципи SIGMA¹, впровадження яких забезпечує міжгалузеву координацію та формує умови для синергії державних рішень та їх відповідність очікуваним стандартам взаємодії між владою, суспільством і бізнесом. Це дозволяє збалансувати галузеві інтереси та забезпечити взаємодоповнюваність процесів технологічної реконструкції та людського розвитку в межах цілісної екосистеми повоєнного зростання.

Зазначений методологічний інструментарій набуває особливої актуальності для України через призму концепції А. Гриценка щодо національно вкоріненої стійкості та безпеки економічного розвитку в умовах нової гібридної реальності «мир-війна». Автор доводить, що за умов постійних викликів, архітектура економічної безпеки має базуватися на глибокій інституційній інтеграції [5]. Ключові

¹ The Principles of Public Administration. OECD. Paris: OECD, 2023. URL: https://www.sigmaxweb.org/content/dam/sigma/en/publications/reports/2023/11/the-principles-of-public-administration_5e68f805/7f5ec453-en.pdf



човим питанням повоєнного відновлення країни є технологічна реконструкція промисловості. Питання неоіндустріалізації та цифрової модернізації промислового сектору України ґрунтовно досліджено О. Вишневським та В. Ляшенком. Автори аналізують глобальні тренди цифровізації та їхній вплив на промисловий сектор України [6].

Розвиток екосистем у сучасному контексті нерозривно пов'язаний із парадигмою Індустрії 5.0, яка зміщує фокус із суто технологічної цифровізації на принципи людиноцентричності, сталості та стійкості (resilience) [7]. Це вимагає нової логіки координації державних політик, де технологічна конвергенція доповнюється соціальними та екологічними пріоритетами, формуючи інтегровану концепцію промислового розвитку [8].

Особливої актуальності для національного контексту ці питання набувають у межах експертних напрацювань Аналітичного центру Industry4Ukraine¹, де Індустрія 5.0 розглядається як стратегічний вектор післявоєнної ревіталізації, що поєднує цифрову трансформацію з соціальною відповідальністю та екологічною стійкістю.

Галузевий вимір цієї трансформації, зокрема у високотехнологічному секторі приладобудування, ґрунтовно досліджено у праці В. Омеляненка. Автор доводить, що реалізація промислової політики в умовах Індустрії 5.0 вимагає переходу до мережових моделей управління, де технологічне оновлення сектору стає драйвером для розвитку суміжних сфер, зокрема науково-освітнього простору та цифрової інфраструктури [9].

Визначена галузева специфіка корелює з глобальними тенденціями, що підтверджуються результатами системного аналізу генезису Індустрії 5.0, здійсненого А. Акунді та ін. Даний підхід визначає розвиток нової промислової парадигми через триаду фундаментальних драйверів: людиноцентризму (human-centeredness), сталості (sustainability) та стійкості (resilience). Дослідники аргументують, що Індустрія 5.0 фокусується на симбіозі людини та технологій, де цифрові інструменти адаптуються під потреби працівника, а промислові системи орієнтуються на соціальну стабільність та здатність до відновлення після глобальних криз і шоків [10].

Така зміна парадигми трансформує промислову політику з суто технічної галузі в соціально-орієнтовану екосистему, критично залежну від ефективності освітньої, трудової, міграційної та цифрової політик.

Метою дослідження полягає у формуванні концептуального базису екосистеми економічного відновлення України, що ґрунтується на синергії

технологічного оновлення промисловості на засадах Індустрії 5.0 та людиноцентричного розвитку через координацію промислової, трудової, освітньої, міграційної та цифрової політик.

Виклад основного матеріалу.

Розвиток промисловості на сучасних технологічних засадах відіграє ключову роль у повоєнному відновленні України. Цей сектор економіки забезпечує створення доданої вартості, формування сталої та гідної зайнятості, експортний потенціал та технологічну модернізацію економіки країни. В умовах повоєнного відновлення промисловий сектор формує підґрунтя для швидкого економічного зростання та структурної перебудови національної економіки.

У довоєнний період промисловий комплекс України характеризувався використанням переважно ресурсомістких технологій з низькою часткою доданої вартості, низькою продуктивністю праці², що зумовлювало його суттєвий технологічний розрив із розвинутими країнами. Впровадження інструментів Індустрії 4.0: промисловий інтернет речей (IoT), великі дані, кіберфізичні системи для повної автоматизації, робототехніка, хмарні обчислення тощо носило переважно фрагментарний характер.

Поряд з цим, національна промисловість зазнала критичних збитків внаслідок воєнної агресії. За оцінками RDNA4³, станом на грудень 2024 р. загальні прямі втрати в чотирьох ключових секторах економіки становили 86 млрд дол. США. Зокрема, збитки сектору енергетики та добувної промисловості склали 20,5 млрд дол. США, а переробної промисловості та торгівлі – 17,5 млрд дол. США. Загальна потреба промисловості у відновленні за експертними оцінками згідно з підходом «краще ніж було» («Build Back Better») становить 42,97 млрд дол. США впродовж наступного десятиліття. Водночас критичним залишається рівень фінансування: із загальної потреби промисловості та торгівлі задоволено лише 4,76%.

Реалізація концепції «Build Back Better» (BBB) у цьому контексті передбачає відмову від простого відтворення застарілих індустріальних об'єктів на користь формування стійкої промислової екосистеми, що базується на впровадженні інноваційних рішень Індустрії 5.0 та зеленого переходу. Такий підхід трансформує процес відновлення з подолання наслідків руйнувань у вікно можливостей для радикального технологічного оновлення та підвищення глобальної конкурентоспроможності вітчизняних підприємств. Воєнні руйнування та ресурсна криза стають каталізаторами прискореної реконструкції на засадах «подвійного переходу» (Twin Transition),

¹ Про Індустрію 5.0 – чому це стає актуальним для України. Аналітичний центр Industry4Ukraine. URL: <https://www.industry4ukraine.net/publications/pro-industriyu-5-0-chomu-cze-staye-aktualnym-dlya-ukrayiny/>

² Аудит економіки України 2030. Кабінет Міністрів України. 2020. URL: <https://nes2030.org.ua/docs/doc-audit.pdf>

³ Україна швидко оцінка завданої шкоди та потреб на відновлення. (RDNA4) : лютий 2022 – грудень 2024. Світовий банк. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099052925103531065/pdf/P180174-93c8e8c1-83a2-487d-aaec-a8435f9db418.pdf>

а реалізація підходу BBB ґрунтується на інтеграції інтелектуального капіталу та радикальній модернізації промислового сектору.

У контексті повоєнного відновлення підхід BBB слугує стратегічним орієнтиром переходу від відбудови зруйнованих активів до формування нової екосистеми економічного розвитку. Це передбачає координацію політик, цільові інвестиції в людський капітал та інтеграцію європейських принципів та стандартів в систему державного управління. Інституційне забезпечення такої трансформації потребує застосування рамки SIGMA, яка формує управлінську спроможність держави до розробки, реалізації та координації політик відновлення, спрямованих на формування довгострокової стійкості країни. Функціональна роль рамки SIGMA полягає у забезпеченні узгодженості політик, що дозволяє синхронізувати управлінські цикли та ресурси навколо пріоритетних напрямів розвитку економіки.

Практична реалізація цієї методології полягає у визначенні промислового сектору як драйвера відновлення, де технологічне оновлення стає фундаментом для соціально-економічної стабілізації. Системоутворююча роль промисловості в економічному зростанні зумовлює необхідність переходу від фрагментарних заходів до розбудови **екосистеми економічного відновлення країни у повоєнний період**. Ядром такої екосистеми є промисловість як драйвер створення доданої вартості, зайнятості, інновацій, технологій та експортного потенціалу. Це потребує формування скоординованої взаємодії політик: промислової, освітньої, трудової, міграційної та цифрової, що забезпечить узгоджений розвиток людського капіталу, виробничих спроможностей і технологічної реконструкції та цифрової модернізації економіки.

Взаємозв'язок названих політик формує тло для формування екосистеми економічного відновлення країни та формує модель випереджального розвитку промисловості (див рисунок).

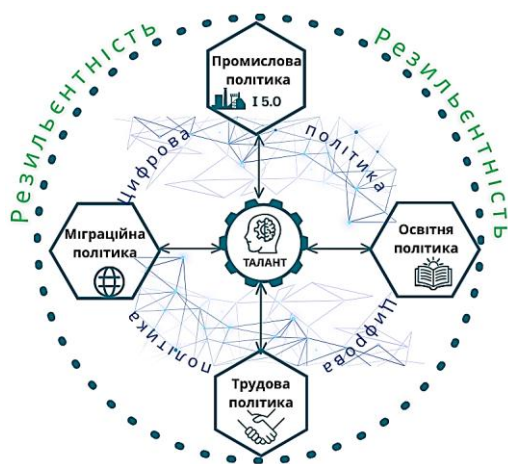


Рисунок. Модель екосистеми людиноцентричної індустріальної трансформації

Джерело: розроблено автором

В центрі моделі знаходиться **людина (талант)**, чії компетенції формуються та розвиваються в освіті через **освітню політику** та реалізуються через працю, яку захищають соціально-справедливою, гнучкою **трудовою політикою**. Узгодження **освітньої та промислової політики** забезпечує мінімізацію кваліфікаційних та освітніх розривів та підвищення інтелектуалізації праці. Людська праця, посилена цифровими технологіями стає головним джерелом розвитку сучасної індустрії. **Цифрова політика** виступає операційним середовищем, що формує можливості для розвитку та взаємодії всіх елементів екосистеми, а також забезпечує моніторинг ефективності процесів відновлення; водночас цифровізація є інструментом, що безпосередньо підсилює творчий та професійний потенціал людини. **Міграційна політика** формує умови для залучення талантів для реконструкції економіки країни та її повоєнного відновлення. Узгодження та взаємодія всіх політик відбувається на підставі людиноцентричного підходу, що є фундаментальною основою Індустрії 5.0.

Резильєнтність екосистеми досягається через конвергенцію п'яти ключових політик: промислової, освітньої, трудової, цифрової та міграційної. У цій моделі цифрова політика виступає середовищем (платформою), що інтегрує людський капітал у виробничі процеси. Вона формує архітектуру стійкості, що базується на триєдиній системі засадничих компонентів (опор).

Першим засадничим компонентом є «**Промисловість – Талант – Освіта – Цифровізація**», спрямований на подолання технологічного, кваліфікаційного та освітнього розриву шляхом узгодження промислової та освітньої політики з використанням переваг цифровізації. **Промислова політика** формує технологічні запити та умови для практичного впровадження Industry 5.0. **Люди (талант)** перетворюють теоретичні знання на додану вартість для індустрії. **Освітня політика** забезпечує зниження кваліфікаційних розривів та підготовку кадрів, адаптованих до цифрового виробництва.

Цифрова політика створює платформу для навчання та віртуальної симуляції виробничих процесів, пов'язуючи освіту безпосередньо з робочим місцем. Цей компонент відповідає за **інтелектуальну модернізацію** та забезпечує інтенсивне відтворення робочої сили через формування та постійне оновлення необхідних промисловості компетенцій задля конкурентоспроможності національної промисловості на світовому ринку. **Резильєнтність** досягається через «компетентнісний клей», що зумовлює мінімізацію кваліфікаційних та освітніх розривів.

Другим є «**Промисловість – Талант – Захист (трудова політика) – Цифровізація**», що забезпечує етичність виробництва, захист прав працівників, стабільність людського трудового ресурсу. Ключо-

вою ознакою переходу до Індустрії 5.0 є гармонійне співіснування людини та технологій. *Промислова політика* спрямована на формування простору, де технології адаптуються під потреби та можливості людини, забезпечуючи її професійну самореалізацію. Водночас змінюється роль людини, вона стає центром управління інтелектуальними системами, де її творчий потенціал підсилюється цифровими інструментами.

Трудова політика виходить за межі захисту базових прав працівника та фокусується на соціальних гарантіях, інклюзивності робочих місць, психологічному комфорту та когнітивній безпеці. *Когнітивна безпека* в межах Індустрії 5.0 передбачає захист ментального простору працівника від інформаційного перевантаження та маніпулятивного впливу алгоритмів ШІ, забезпечуючи збереження критичного мислення в умовах інтенсивної людино-машинної взаємодії. Вона стає фундаментом інтелектуальної резильєнтності, де цифрові інструменти підсилюють когнітивні спроможності людини, не створюючи надмірного психоемоційного тиску.

Цифрова політика формує моніторингове тло через спеціальні інструменти (сенсори, екзоскелети, цифрові двійники), що забезпечують фізичний захист працівника та прозорість трудових відносин у реальному часі. Цифровізація тут слугує для демократизації трудових відносин. Отже, другий засадничий компонент відповідає за *соціальну модернізацію*. Резильєнтність досягається через «соціальний клей», що передбачає мінімізацію трудових конфліктів та мотивацію персоналу.

Третім є «*Промисловість – Талант – Міграція – Цифровізація*», що визначає фізичну спроможність екосистеми до відновлення, розв'язуючи критичну проблему дефіциту людського капіталу, спричинену війною, через інструменти Індустрії 5.0 та міграційну політику, спрямовану на залучення талантів. *Промислова політика* спрямована на впровадження Індустрії 5.0 додає принцип гнучкості, що дозволяє підприємствам швидко інтегрувати нових працівників у цифровізовані виробничі ланцюги. В умовах, коли *людський капітал (талант)* стає критично дефіцитним ресурсом, концепція Індустрії 5.0 зміщує акцент на *репатріацію знань*. Це дозволяє залучати фахівців до національної економічної екосистеми незалежно від їхнього фізичного місцеперебування. Реалізація такого підходу потребує узгодженості міграційної та цифрової політик, що через дистанційні цифрові інструменти забезпечує інтеграцію українців з-за кордону у вітчизняні виробничі процеси.

Міграційна політика спрямована на повернення та залучення талантів: створення умов для репатріації українських фахівців, дистанційного тру-

дового внеску, залучення іноземних експертів, технологічних (цифрових) волонтерів. *Цифрова політика* передбачає цифровий доступ до національного ринку праці, вона забезпечує дистанційну участь у проєктах, інтеграцію в українські промислові кластери, електронне резидентство та хмарні платформи для спільної роботи над промисловими об'єктами. Цей компонент відповідає за *міграційно-мережеву модернізацію*. Резильєнтність досягається через «мережевий клей», що поєднує національне виробництво з глобальними талантами.

Запропонована модель екосистеми відновлення забезпечує резильєнтність економіки. Узгодження індустріальної, освітньої, трудової, цифрової та міграційної політик дозволяє уникнути «вузьких місць» у відбудові національної економіки, де цифрова політика відіграє роль її «нервової системи». Запропонована модель базується на засадах парадигми Індустрії 5.0, що дозволить подолати технологічне відставання, збалансувати попит і пропозицію на національному ринку праці, підвищити рівень захисту працівників, а також ефективно залучати таланти до процесів повоєнного відновлення. Такий підхід забезпечує *трикомпонентну резильєнтність: інтелектуальну, соціальну та мережеву*, де в центрі екосистеми знаходиться *людина (талант)*, що втілює принципи людиноцентричності в стратегії економічного відродження країни на засадах Індустрії 5.0.

Інтелектуальна резильєнтність

Інтелектуальна резильєнтність передбачає здатність екосистеми нарощувати інноваційний потенціал та генерувати нові технологічні рішення, що забезпечується узгодженістю промислової, освітньої та цифрової політики.

Моніторинг узгодженості політик доцільно проводити трьома рівнями: політична візія (стратегічне бачення), політичний зміст, політичний процес. Стратегічне бачення визначається у стратегіях, концепціях, білих книгах; зміст розкривається у програмних документах, нормативно-правових актах (законах, постановах), процес реалізується через використання інструментів. Наявність документального забезпечення названих вище політик за рівнями представлено у табл. 1.

Національна економічна стратегія на період до 2030 року (НЕС-2030)¹, формує фундамент для спеціалізованих стратегій. Промисловість, освіта та цифровізація узгоджуються в ній через концепції «людського капіталу» та «Індустрії 4.0». Згідно з НЕС-2030, промисловість, освіта та цифровізація інтегровані в єдину екосистему розвитку через стратегічні завдання, спрямовані на модернізацію виробництва, розвиток людського капіталу та впровадження високих технологій. Більш детально це визна-

¹ Національна економічна стратегія на період до 2030 р.: Постанова КМУ від 3 березня 2021 р. № 179. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-%D0%BF#n25>

Таблиця 1. Законодавча рамка узгодження промислової індустріальної, освітньої та цифрової політик

Рівень	Політика		
	Промислова	Освітня	Цифрова
Загальна візія	НЕС-2030		
Галузеві візії	Стратегія розвитку індустріальних парків на 2023-2030 роки	Стратегія розвитку вищої освіти на 2022-2032 роки (СРВО), Концепція Державної цільової соціальної програми розвитку професійної (професійно-технічної) освіти на 2022-2027 рр; Концепція розвитку природничо-математичної освіти (STEM-освіти)	Стратегія здійснення цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації системи управління державними фінансами на період до 2030 р.; Стратегія цифрового розвитку інноваційної діяльності України на період до 2030 р (WINWIN)
Зміст	ЗУ «Про індустріальні парки»	Операційні плани заходів з реалізації у 2025-2028 рр. та у 2022-2024 рр. СРВО ЗУ «Про освіту», «Про фахову передвищу освіту», «Про вищу освіту», Положення «Про дуальну форму здобуття фахової передвищої та вищої освіти», Постанова КМУ «Про Національну рамку кваліфікацій»	Операційний план заходів з реалізації у 2025-2027 рр. (WINWIN) ЗУ «Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні» ЗУ «Про особливості надання публічних послуг у цифровій формі» ЗУ «Про хмарні послуги»
Процес (інструменти)	Податкові та митні пільги, програма «5-7-9%», індустріальні парки, інвестиційні няні, страхування ЕКА, локалізація	НРК, акредитація, дуальна освіта, мікрокваліфікації, навчання продовж життя, державне (регіональне) замовлення, LMS-платформи, VR/AR симулятори, освітні стандарти 5.0.	Платформні рішення, Е-резиденство, цифровий паспорт продукту, блокчейн

Джерело: складено автором

чається у напрямках стратегії. *Напрямок 10 «Промисловість»* спрямований на перетворення галузі на високотехнологічний «каталізатор зростання» та передбачає такі стратегічні завдання, що узгоджуються з освітою: дуальне навчання, розроблення нових професійних стандартів, наукова співпраця, інноваційна інфраструктура. *Напрями 8 «ІКТ» та 20 «Якість життя»* формують освітні передумови для забезпечення промисловості та цифрового сектору кваліфікованими кадрами, здатними до навчання протягом життя. Зокрема такі завдання: STEM-освіта, цифровізація навчання, залучення фахівців з бізнесу до освіти, підготовка фахівців для ІТ-сектору, професійна орієнтація. *Напрями 8 «ІКТ» та 18 «Цифровізація»* визначають цифровізацію як інструмент підвищення продуктивності праці в усіх галузях, що включає такі завдання: дорожні карти цифрової трансформації галузей економіки, мережі центрів експертизи, лабораторій R&D та технологічних центрів, електронна взаємодія, цифрові навички, розвиток ІТ-екосистеми.

Попри те, що Стратегія (НЕС-2030) закладає фундаментальні засади розвитку національної економіки та забезпечує первинне узгодження ключових політик, вона потребує суттєвої актуалізації. Згідно з Постановою № 179¹, НЕС-2030 підлягає плановому перегляду, що створює необхідне підґрунтя для інтеграції принципів Індустрії 5.0 та реалізації

концепції «подвійного» (цифрового та зеленого) переходу. В межах системного узгодження промисловості, освіти та цифровізації такий перегляд має базуватися на людиноцентричній моделі цифровізації, що передбачає синхронізацію цифрових компетенцій із навичками сталого розвитку та етичного використання високих технологій. Важливим аспектом оновлення є *нормативно-технічна гармонізація національних стандартів із вимогами Європейського Союзу*, що є критичною умовою для укладення угоди АСАА («промислового безвізу») та повноцінної інтеграції України до Єдиного цифрового ринку ЄС. Крім того, стратегічна актуалізація має передбачати *впровадження передових міжнародних протоколів кібербезпеки та захисту інформації, зокрема стандартів NIST та ISO*, що забезпечить стійкість промислової інфраструктури та відповідність української екосистеми глобальним вимогам цифрової безпеки. Таке комплексне оновлення дозволить трансформувати національну стратегію з інструменту стабілізації у дорожню карту технологічного розвитку, де цифрова політика стає середовищем для формування інтелектуальної резильєнтності країни.

Галузеве політичне бачення закладається у галузевих стратегіях, концепціях тощо. Зокрема у сфері освіти такими є Стратегія розвитку вищої освіти на 2022-2032 роки², Концепція Державної цільової соціальної програми розвитку професійної

¹ Там само.² Стратегія розвитку вищої освіти в Україні на 2022-2032 роки: Розпорядження КМУ від 23 лютого 2022 р. № 286-р. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/286-2022-%D1%80#n12>

(професійно-технічної) освіти на 2022-2027 роки¹, Концепція розвитку природничо-математичної освіти (STEM-освіти)². Перелічені документи підтримують та розвивають завдання, що окреслені у НЕС-2030 щодо формування якісного людського капіталу, подолання кваліфікаційного розриву, цифрових компетенцій та цифрового освітнього середовища, розвиток інновацій, якісну професійно-технічну освіту.

Важливим вектором розвитку національної освітньої політики є імплементація європейських стандартів та рекомендацій із забезпечення якості освіти (ESG), інтеграція принципів Болонського процесу, узгодженість Національної рамки кваліфікацій з Європейською рамкою кваліфікацій (EQF) та стандартів академічної доброчесності. Національні освітні стандарти вищої освіти базуються на компетентнісному підході через використання опису результатів навчання відповідно до Дублінських дескрипторів (Dublin Descriptors) та підходу до проєктування освітніх програм (Learning outcomes). Імплементація європейських підходів, принципів та практик забезпечує сумісність національного освітнього простору з європейським.

Дуальна освіта є ключовим інструментом, що забезпечує поряд з гармонізацією з європейським освітнім простором спрямування та узгодження системи освіти до потреб національної промисловості та формує галузеву релевантність. Дуальна форма освіти забезпечує гармонійне поєднання теоретичних знань здобувачів освіти з практичними навичками, що формуються у виробничому середовищі. В національному законодавстві дуальна освіта закріплена у Законах України «Про освіту» (ст. 9, 59)³, «Про фахову передвищу освіту» (ст. 47)⁴, «Про вищу освіту» (ст. 49)⁵. Реалізація цієї форми освіти передбачає навчання на робочому місці у межах 25-60% від загального обсягу навчального плану.

Наразі національна освітня політика спирається на традиційні інструменти: НРК, акредитацію програм та LMS-платформи, обмежене використання дуальної форми навчання та VR/AR симулятори. Проте перехід до Індустрії 5.0 вимагає їхньої якісної трансформації, зокрема реалізації ініціативи Union of Skills⁶, що має базуватися на принципі державної гарантії доступу до перекваліфікації (Skills Guarantee) для працівників критичних галузей (Defense Tech, енергетика, машинобудування тощо).

Важливим кроком є розширення обмеженого досвіду дуальної освіти до створення повноцінних навчальних центрів безпосередньо на виробництві, де освітня програма адаптується до технологічного циклу підприємства в реальному часі. Це потребує *повного юридичного визнання мікрокваліфікацій*, що дозволить фахівцям отримувати вузькоспеціалізовані навички за 2-4 тижні з офіційною сертифікацією та визнанням результатів навчання роботодавцями. Інституціоналізація мікрокваліфікацій забезпечить мобільність робочої сили та зменшення «розривів у навичках». Важливим є також *масштабування імерсивних технологій* для підготовки персоналу в небезпечних або наукоємних галузях, що мінімізує ризики для обладнання та людей.

Стратегія розвитку індустриальних парків на 2023–2030 роки⁷ є однією з ключових пріоритетів національної промислової політики, спрямованим на перетворення країни з експортера сировини на потужний промислово-технологічний хаб. Водночас змістовне наповнення промислової політики України зберігає фрагментарний характер та потребує рамкового закону, що визначатиме її пріоритети та регуляторні механізми, заходи щодо стимулювання промислового виробництва, враховуватиме потреби воєнного стану та повоєнної реструктуризації економіки України [11].

Наразі на розгляді Верховної ради знаходиться законопроект «Про засади державної промислової політики України», що має забезпечити цілісне стратегічне бачення України як самодостатнього технологічно-промислового хабу. Це передбачає формування єдиного промислового контуру, де розвиток оборонно-промислового комплексу, енергетики та машинобудування нерозривно пов'язаний із цифровою безпекою та освітньою інфраструктурою.

Основними інструментами реалізації промислової політики є: податкові пільги (резиденти індустриальних парків), кредитування 5-7-9% (переробна промисловість), митні пільги (ввезення обладнання), страхування інвестицій в Україні (ЕКА), інвестиційні няні (12 млн євро, кількість нових робочих місць 50), локалізація (30% національне виробництво у закупівлях). Названі інструменти спрямовані на стимулювання сучасних робочих місць у промисловості.

¹ Концепція Державної цільової соціальної програми розвитку професійної (професійно-технічної) освіти на 2022-2027 роки: Розпорядження КМУ від 9 грудня 2021 р. № 1619р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1619-2021-%D1%80#Text>

² Концепція розвитку природничо-математичної освіти (STEM-освіти). Розпорядження КМУ від 5 серпня 2020 р. № 960-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/960-2020-%D1%80#n8>

³ Про освіту: Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>

⁴ Про фахову передвищу освіту: Закон України URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2745-19#Text>

⁵ Про вищу освіту: Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18/ed20160313#Text>

⁶ Union of Skills / European Commission. 2025. URL: https://commission.europa.eu/topics/competitiveness/union-skills_en

⁷ Стратегія розвитку індустриальних парків на 2023–2030 роки: Розпорядження КМУ від 24.02.2023 р. № 176-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/176-2023-%D1%80#Text>

Цифрова політика формує середовище та умови для технологічного розвитку, її основним документом є Стратегія інноваційної діяльності України на період до 2030 року (WINWIN 2030)¹. Її стратегічні цілі виступають інтегратором, що перетворює освіту, промисловість, дослідження, інновації в єдину високотехнологічну екосистему та узгоджують освітню, промислову та цифрову політику. Зокрема, формують базис формування та розвитку талантів та інновацій (ціль 1, 5, 16), унормування нормативно-правового поля та розвиток інноваційної інфраструктури (ціль 3, 4, 6), інновацій у промисловості (ціль 3, 8, 9, 16, 18).

Основними інструментами реалізації цифрової політики, що забезпечують її узгодження з промисловою та освітньою політикою, є платформні рішення, наприклад «Дія Сіті», «Мрія», а також Е-резиденство. Водночас такі інструменти як цифровий паспорт продукту та блокчейн наразі регулюються переважно через стратегії та міжнародні зобов'язання України та потребують законодавчого регулювання в межах інтеграції до Єдиного цифрового ринку ЄС (Регламент ЄС 2024/1781)².

Інтелектуальна резильєнтність забезпечується крос-секторальною узгодженістю політик, фундаментом якої є Національна економічна стратегія. Водночас відсутній рамковий закон щодо промислової політики, що сформував засади для впровадження Індустрії 5.0. Цей законодавчий вакуум компенсується певним чином гнучким інструментарієм Стратегії WINWIN 2030. Є потреба у формуванні освітнього стандарту 5.0, що дозволило б інтегрувати освітні стандарти безпосередньо у виробничі цикли. Такий стандарт має базуватися на принципі динамічних компетентностей, які оновлюються автоматично через зворотний зв'язок з індустрією. При цьому важливим є його орієнтація на європейську ініціативу Union of Skills (2025) та нормативне врегулювання та впровадження системи мікрокваліфікацій, сумісних із DigComp 2.2, що дозволить Україні інтегрувати освітні траєкторії безпосередньо у виробничі ланцюжки промисловості 5.0.

Розробка національного регламенту штучного інтелекту створить безпечне та передбачуване середовище для масштабної технологічної трансформації всіх галузей економіки. З метою забезпечення безперешкодного доступу української промислової продукції на внутрішній ринок ЄС та виконання вимог Регламенту (EU) 2024/1781 про екологічний дизайн, вбачається критично необхідним розробити Національний стандарт цифрового паспорта проду-

кту (DPP-UA), який має бути гармонізований з європейськими вимогами до збору, зберігання та обміну даними про життєвий цикл виробу.

Соціальна резильєнтність

Соціальна резильєнтність ґрунтується на узгодженні промислової, трудової та цифрової політик. Синхронізація названих видів політик забезпечує можливість запровадження переходу до Індустрії 5.0 та реалізацію людиноцентричного виробництва. Ключовим документом, що узгоджує трудову, промислову та цифрову політики, є Кодекс законів про працю.

Попри те, що КЗпП був схвалений у 1971 р. та багаторазово оновлювався, він потребує актуалізації відповідно до вимог «подвійного переходу» та інтеграції фундаментальних принципів правової системи ЄС. Сучасна редакція кодексу все ще містить надмірний акцент на «цеховій» моделі праці, що створює бар'єри для реалізації стратегії WINWIN 2030. Недоліком наявного КЗпП є відставання від сучасного стану цифровізації економіки та зокрема промисловості. Зокрема, доцільним є *розмежування між «робочим часом» та «часом на зв'язку»* в умовах дистанційної роботи, а також правове визначення статусу працівників, що керують автоматизованими системами та ШІ на виробництві. Потребує легалізації концепція «гнучких робочих місць», де фізична присутність на підприємстві доповнюється роботою у цифрових двійниках, що особливо важливо для розширення інклюзії ринку праці.

В умовах цифровізації та подвійного переходу важливим є забезпечення засад *флексибезпеки*, що передбачає поєднання гнучкості ринку праці для роботодавців (flexibility) та соціальну безпеку для працівників (security). Ця стратегія базується на гнучких та надійних контрактних домовленостях, стратегіях навчання протягом усього життя, активній політиці на ринку праці, сучасних системах соціального забезпечення (Towards Common Principles of Flexicurity, 2007)³. Стратегію флексибезпеки в Україні доцільно реалізувати через імплементацію ключових директив ЄС. Саме ці директиви перетворюють абстрактні принципи гнучкості та безпеки на конкретні норми права, що регулюють щоденну взаємодію працівника, роботодавця та цифрових систем.

Для узгодження промислової, трудової та цифрової політик потрібно врахувати такі директиви ЄС, зокрема 2019/1152 (прозорі та передбачувані умови праці), 2019/1158 (баланс між роботою та особистим життям батьків та опікунів), 2023/970 (рівна оплата праці за рівну роботу та прозорість),

¹ Стратегія цифрового розвитку інноваційної діяльності на період до 2030 року: Розпорядження КМУ від 31 грудня 2024 р. № 1351-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1351-2024-%D1%80?find=1&text=%D0%BC%D1%80%D1%96%D1%8F#Text>

² Regulation (EU) 2024/1781 of the European Parliament and of the Council of 13 June 2024 establishing a framework for the setting of ecodesign requirements for sustainable products. *Official Journal of the European Union*. 2024. L 1781. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2024/1781/oj/eng>

³ Towards Common Principles of Flexicurity: More and better jobs through flexibility and security: Communication from the Commission. 2007. COM/2007/0359 final. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52007DC0359>

2002/14/ЄС (інформування та консультування) (табл. 2).

Таблиця 2. Пріоритетні напрямки імплементації директив ЄС у національне законодавство

Сфера регулювання	Директива ЄС	Ключовий інструмент для України	Результат для Індустрії 5.0
Прозорість праці	2019/1152	Легалізація on-demand work та захист паралельної зайнятості	Адаптивність сервісних інженерів та ІТ-сектору
Баланс життя/роботи	2019/1158	Право на гнучкі графіки та дистанційну роботу для опікунів	Реінтеграція людського капіталу
Справедлива оплата	2023/970	Обов'язкова прозорість зарплат та аудит гендерного розриву	Подолання дискримінації, підвищення прозорості та довіри на ринку праці
Платформна економіка	2024/2831	Презумпція трудових відносин та контроль над алгоритмами	Етичний ШІ-менеджмент та дегібридизація фриланс-ринку

Джерело: складено автором на підставі вказаних директив ЄС

Директива ЄС 2019/1152 «Про прозорі та передбачувані умови праці»¹ закладає фундамент для покращення умов праці шляхом сприяння більш прозорій та передбачуваній зайнятості, забезпечуючи при цьому адаптивність ринку праці. Наразі її положення імplementовані в Україні лише частково. Критичним залишається брак норм щодо мінімальної передбачуваності роботи та законодавчого захисту паралельної зайнятості. Для високотехнологічних секторів та сервісного інжинірингу це створює бар'єри у впровадженні формату «роботи за викликом» (on-demand work), який є складником сервісної моделі Індустрії 5.0 та потребує чіткого балансу між оперативністю реагування та соціальним захистом фахівця.

Директива ЄС 2019/1158 «Про баланс між роботою та особистим життям батьків та опікунів»² імplementована у національному законодавстві частково, переважно в частині відпусток при народженні дитини. Поза увагою залишається ключовий інструмент - гнучкі робочі графіки для цілей догляду, що включає дистанційну роботу та стиснені робочі тижні. Для переходу до Індустрії 5.0 повна імplementація цієї Директиви є важливою, оскільки вона закладає правову основу для реінтеграції людського

капіталу, зокрема осіб з інвалідністю, а також тих, хто має обов'язки з догляду. Це дозволяє синхронізувати потреби промислового виробництва з принципами соціальної резильєнтності, забезпечуючи утримання кваліфікованих кадрів через адаптацію робочого середовища до життєвих обставин працівника.

Директива ЄС 2023/970 «Про посилення застосування принципу рівної оплати за рівну працю або працю рівної цінності для чоловіків і жінок шляхом забезпечення прозорості оплати праці та механізмів забезпечення дотримання»³, відкриває новий етап у розвитку національного ринку праці. Хоча чинне законодавство України закріплює принцип рівності, європейські стандарти прозорості надають практичні алгоритми: відкритості зарплатних меж та чітких критеріїв оцінки праці. Вона спрямована на забезпечення соціальної справедливості через інструментарій обов'язкової прозорості. Це інструмент соціальної резильєнтності, що стимулює конкуренцію за таланти на основі навичок та мотивує робочу силу інвестувати у свій професійний розвиток. Ця директива створює фінансовий стимул для розвитку навичок, а підґрунтя для їх визнання формує рекомендація ЄС 2022/С 243/02⁴ [32], яка є частиною стратегії European Skills Agenda. Впровадження мікрокваліфікацій в національне законодавство потребує комплексного підходу, оскільки це поняття знаходиться на стику освіти та ринку праці. Це потребує введення терміну «мікрокваліфікація» у законодавство про освіту та доповнення переліку документів, визначених у КЗпП, що підтверджують кваліфікацію особи.

Директива ЄС 2024/2831 «Про покращення умов праці під час роботи на платформах»⁵, виступає стратегічним містком між цифровою та трудовою політиками. Вона спрямована на подолання правової невизначеності зайнятих осіб, які працюють через цифрові платформи, та встановлює стандарти захисту даних у цифровому середовищі. Директива визначає умови, за яких особа набуває статус «працівника», регулює алгоритмічний менеджмент, захищає персональні дані, сприяє покращенню умов праці та прозорості, зокрема в транскордонних ситуаціях. Це легалізує нові форми праці, не роблячи працівників безправними, що є критично важливим для України в умовах повоєнного відновлення.

¹ Directive (EU) 2019/1152 of the European Parliament and of the Council of 20 June 2019 on transparent and predictable working conditions in the European Union. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2019/1152/oj/eng>

² Directive (EU) 2019/1158 of the European Parliament and of the Council of 20 June 2019 on work-life balance for parents and carers. URL: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=uriserv:OJ.L_.2019.188.01.0079.01.ENG

³ Directive (EU) 2023/970 of the European Parliament and of the Council of 10 May 2023 to strengthen the application of the principle of equal pay for equal work. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2023/970/oj/eng>

⁴ Council Recommendation of 16 June 2022 on a European approach to micro-credentials for lifelong learning and employability. 2022/C 243/02. URL: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=oj:JOC_2022_243_R_0002

⁵ Directive (EU) 2024/2831 of the European Parliament and of the Council of 23 October 2024 on improving working conditions in platform work. URL: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=OJ:L_202402831

Імплементація стратегії флексибезпеки у законодавстві України створює умови, за яких промислова модернізація спирається на гнучкість трудових відносин та поєднуватися з надійним соціальним захистом, перетворюючи «нестандартну» зайнятість із зони ризику на зону драйверу економічного зростання та соціальної стійкості.

Мережева резильєнтність

Узгодження промислової, міграційної та цифрової політик є викликом для України, по-перше, через значну кількість воєнних мігрантів. За оцінками ООН 5,86 млн українців перебувають за кордоном станом на 11 грудня 2025 р.¹. По-друге, повоєнна реконструкція промисловості на засадах Індустрії 5.0 потребує робочу силу зі специфічними цифровими та інженерними компетенціями. Це зумовлює необхідність розробки стратегічного бачення у сфері міграційної політики з врахуванням не лише поточної ситуації з людським капіталом в країні, а й наявних та потенційних потреб промисловості у контексті повоєнної реконструкції на засадах Індустрії 5.0 та узгодження зі стратегією WINWIN3030.

У 2025 р. завершилася дія попередньої національної міграційної стратегії, попри це, нова Міграційна стратегія ще не ухвалена. Це створює стратегічний розрив, який загрожує гальмуванням темпів відновлення. Водночас це надає унікальну можливість для формування якісно нової державної парадигми. Розробка та ухвалення нової Міграційної стратегії нового покоління (Migration Strategy 5.0), що базується на таких засадах: *перехід від «контролю потоків» до «управління талантами»; формування умов для плинної міграції; синхронізація з промисловою, цифровою, освітньою, трудовою політиками та директивами ЄС*.

Наразі міграційна політика України базується на підході «контроль потоків», водночас такий підхід є неефективним з точки зору повоєнної реконструкції промисловості на засадах Індустрії 5.0. Демографічна ситуація в країні зумовлює необхідність застосування підходу *«управління талантами»*. Така трансформація міграційної політики вимагає переходу від пасивного обліку до активного рекрутингу інтелектуального капіталу. В умовах дефіциту робочої сили державна стратегія має базуватися на принципах селективності та економічної доцільності.

Для реалізації цієї сервісної моделі необхідно впровадити такі інструменти: інтелектуальні карти дефіциту, промислове спонсорство, освітні мости. *Інтелектуальні карти дефіциту* передбачають створення цифрової аналітичної платформи, що в реальному часі зіставляє потреби національної

економіки та промисловості зокрема, із профілями українських мігрантів та іноземних фахівців. Це дозволить формувати персоналізовані «пакети репатріації» або пропозиції працевлаштування для носіїв критичних знань у визначених пріоритетних галузях.

Надання права *«промислового спонсорства»* провідним підприємствам галузей Індустрії 5.0, тобто виступати прямими гарантами (спонсорами) для спрощеного отримання статусу перебування в Україні та роботи іноземними експертами. Це мінімізує бюрократичні бар'єри, пришвидшує технологічний трансфер.

Освітні мости передбачають розробку програм стипендій та стажувань на базі українських R&D-центрів для молоді, що перебуває за кордоном. Це стимулює повернення не лише досвідчених кадрів, а й формування майбутнього кадрового резерву з міжнародним досвідом.

Важливим кроком для зниження дефіциту висококваліфікованих кадрів, необхідних для розгортання Індустрії 5.0, є імплементація Директиви 2009/50/EC (про умови в'їзду та проживання громадян третіх країн з метою висококваліфікованої роботи)² в законодавче поле України. Це можливо через внесення змін до Закону України «Про правовий статус іноземців та осіб без громадянства», запровадивши національний аналог Блакитної карти ЄС (Blue Card). Даний механізм має стати інструментом залучення інтелектуального капіталу для високотехнологічного відновлення, а запровадження процедури цифрової промислової візи забезпечить швидкий та прозорий «fast-track» для іноземних фахівців, що володіють критичними для країни компетенціями.

Пріоритетним напрямом міграційної політики є формування сприятливих умов для *плинної міграції* (Liquid Migration), що передбачає перехід від жорсткого вибору «повернутися, або залишитися» до гнучкого «індивідуальної професійної та/або освітньої траєкторії». Це змінює попередню парадигму повернення, або неповернення на трудову, або освітню мобільність, де людина залишається частиною національного економічного простору незалежно від географії. Згідно з концепцією Г. Енгберсена та Е. Снела (Engbersen G., Snel E., 2013) [12], ключовими вимірами такої міграції є: тимчасовість перебування; гібридність типів (трудова, що доповнюється освітньою); легальний статус перебування; непередбачуваність векторів переміщення; індивідуалізація та специфічний міграційний габітус. Останній характеризується відсутністю остаточних планів щодо оселення та стратегією «відкритих варіантів», що створює можливості для *репатріації знань* через

¹ Ukraine Refugee Situation / UNHCR Operational Data Portal. URL: <https://data.unhcr.org/en/situations/ukraine>

² Council Directive 2009/50/EC of 25 May 2009 on the conditions of entry and residence of third-country nationals for the purposes of highly qualified employment. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2009/50/oj/eng>

цифрові інструменти екосистеми навіть без фізичного повернення людини в Україну.

В українському контексті плинну міграцію доцільно розділити на два взаємопов'язані способи реалізації: традиційний та цифровий. В умовах воєнного стану цифровий спосіб плинної мобільності перестає бути просто зручною опцією і стає стратегічним інструментом виживання та відновлення України. Це зумовлено критичною необхідністю зберігати економічну активність за умов обмеження фізичного пересування та загрози безпеці. Ключовим елементом цього підходу є нормативне врегулювання статусу дистанційного внеску в національну економіку. Завдяки синергії з цифровою політикою, мігранти інтегруються в українські промислові кластери через механізми гіг-контрактів та хмарні платформи управління виробництвом. Це дозволяє зберегти зв'язок з українським людським капіталом за кордоном, трансформуючи його у стратегічний зовнішній трудовий резерв України. Плинна міграція, де «дистанційний внесок» та хмарне управління виробництвом дозволяють українцям, які поза межами країни, залишатися активною частиною національного економічного простору.

Визначені ключові напрями узгодження промислової, міграційної та цифрової політик потребують розроблення Міграційного кодексу, який було ще передбачено розробити у попередній Міграційній стратегії. Міграційний кодекс має вийти за межі суто процедурних питань і стати фундаментом для реалізації моделі мережевого людського капіталу. Це вимагає створення крос-секторальної правової рамки, де Міграційний Кодекс виступає фундаментом для визначення статусу «плинного суб'єкта». Це забезпечить синхронізацію з Трудовим та Податковим кодексами, гарантуючи визнання «дистанційного трудового внеску» як підстави для соціального захисту. Такий підхід відповідає принципам Індустрії 5.0, де людина залишається активним учасником економіки України незалежно від місця фізичного перебування. Окремий розділ Кодексу має бути присвячений залученню та утриманню висококваліфікованих кадрів (аналог Blue Card ЄС). Кодекс має стати ланкою, що поєднує переміщення людей із їхнім професійним розвитком.

Висновки. Формування стійкої промислово-освітньо-інноваційної екосистеми дозволяє забезпечити не лише відбудову зруйнованих потужностей, а й структурну модернізацію економіки, орієнтовану на довгострокову конкурентоспроможність і європейську інтеграцію України. Запропонована модель екосистеми відновлення економіки синхронізує темпи індустріалізації із міграційними та освітніми процесами на тлі цифровізації та заснована на парадигмі Індустрії 5.0. Модель розв'язує триєдине завдання: ліквідацію технологічного дефіциту, структурне збалансування ринку праці та впровадження

нових стандартів захисту людського капіталу. Резильєнтність екосистеми базується на трьох засадничих компонентах: інтелектуальна, захисна та мережева.

Формування інтелектуальної резильєнтності досягається шляхом створення гнучкої системи відтворення знань, що відповідає потребам промисловості. Національна економічна стратегія НЕС-2030, що забезпечує початкове узгодження цих політик, потребує актуалізації, зокрема інтеграції принципів Індустрії 5.0. та концепції подвійного переходу. У межах парадигми Індустрії 5.0 така інтеграція забезпечує безперервний цикл перенавчання, розширення обмеженого досвіду дуальної освіти до створення повноцінних навчальних центрів безпосередньо на виробництві, правове визнання та поширення мікрокваліфікацій, масштабування імерсивних технологій для підготовки персоналу в небезпечних, або наукоємних галузях. Особлива увага має бути приділена людиноцентричній цифровізації, що базується на синхронізації цифрових компетенцій із навичками сталого розвитку та етичного використання технологій, включаючи штучний інтелект.

Ключовим аспектом оновленої НЕС-2030 є гармонізація національних стандартів із вимогами ЄС, що необхідно для укладення угоди АСАА («промислового безвізу») та інтеграції до Єдиного цифрового ринку. Водночас інтелектуальна резильєнтність потребує впровадження міжнародних протоколів кібербезпеки (NIST, ISO) для захисту промислової інфраструктури. Конвергенція цих політик формує інтелектуальне ядро екосистеми, що запобігає технологічному відставанню та забезпечує випереджальний розвиток через капіталізацію знань і креативного потенціалу нації.

Соціальна резильєнтність ґрунтується на побудові людиноцентричного національного ринку праці, який гарантує стабільність суспільства через високу якість зайнятості та передбачає симбіоз промислової, трудової та цифрової політик. Це передбачає перехід до моделі флексибезпеки, де в адаптивність промислового сектору поєднується з надійними соціальними гарантіями. Розробка нового Кодексу законів про працю має базуватися на імплементації ключових Директив ЄС (зокрема 2019/1152, 2019/1158, 2023/970 та 2024/2831 тощо), що забезпечують прозорість оплати праці та захист прав працівників у цифровому середовищі.

Цифровізація трудових відносин є важливим інструментом соціальної стійкості, дозволяючи легалізувати нові форми зайнятості та забезпечити безперервний моніторинг умов праці. У межах Індустрії 5.0 це трансформує соціальну політику з механізму виплат у систему активної підтримки продуктивності праці.

Конвергенція промислової, міграційної та цифрової політик формує мережеву резильєнтність та

визначає спроможність екосистеми та нівелює географічні та демографічні обмеження. Це передбачає трансформацію міграційної політики у сервісну модель «управління талантами», де статус перебування та умови залучення фахівців (як українців за кордоном, так і іноземців) прямо корелюють із дефіцитом критичних промислових кваліфікацій, таких як STEM-експерти чи архітектори цифрових двійників.

Ключовим елементом мережевої стійкості є формування оновленої законодавчої рамки у сфері мобільності, що сприятиме розвитку плинної міграції. Це дозволить підтримувати зв'язок із людським капіталом через цифрові рішення, зберігаючи залуче-

ність фахівців у національну економіку. Трансформація міграційної політики у сервісну платформу, що використовує аналітику даних та впровадження аналогу Блакитної карти ЄС дозволяє стати Україні привабливим простором для професійної самореалізації людського капіталу та конкурувати за інтелектуальний ресурс.

Синтез ключових політик формує архітектуру резильєнтності, де цифрова політика стає інтеграційним середовищем для моделі Індустрії 5.0. Людиноцентричний підхід забезпечує не лише повенню реконструкцію, а й довгострокову стійкість держави до глобальних шоків, закріплюючи технологічну суб'єктність України.

ЛІТЕРАТУРА

1. Autio E., Nambisan S., Thomas L. D., Wright M. Digital affordances, spatial affordances, and the genesis of entrepreneurial ecosystems. *Strategic entrepreneurship journal*. 2018. Vol. 12, Iss. 1. P. 72-95. <https://doi.org/10.1002/sej.1266>
2. Підоричева І. Ю. Інноваційні екосистеми України: концептуальні засади розвитку в умовах глокалізації та євроінтеграції. *Економіка промисловості*. 2021. № 2 (94). С. 5-44. <https://doi.org/10.15407/econindustry>
3. Mazzucato M. *Mission economy: A moonshot guide to changing capitalism*. Penguin UK, 2021.
4. Колот А. М. Екосистемність як імператив стійкого людиновимірного розвитку: препринт, Київ: КНЕУ, 2024. 52 с.
5. Гриценко А. А. Формування засад національно укоріненої стійкості та безпеки економічного розвитку України в умовах нової гібридної реальності «мир–війна» (стенограма доповіді на засіданні Президії НАН України 19 березня 2025 р.). *Вісник НАН України*. 2025. № 5. С. 61-68. <https://doi.org/10.15407/visn2025.05.061>
6. Ляшенко В. І., Вишневецький О. С. Цифрова модернізація економіки України як можливість проривного розвитку: монографія. Київ: ІЕП НАН України, 2018. 252 с.
7. Breque M., De Nul L., Petridis A. Industry 5.0: towards a sustainable, human-centric and resilient European industry. European Commission, Directorate-General for Research and Innovation. 2021. 44 p. <https://doi.org/10.2777/308407>
8. Xu X., Lu Y., Vogel-Heuser B., Wang L. Industry 4.0 and Industry 5.0 – Inception, conception and perception. *Journal of Manufacturing Systems*. 2021. Vol. 61. P. 530-535. <https://doi.org/10.1016/j.jmsy.2021.10.006>
9. Omelyanenko V. A. Sectoral aspect of industrial policy in Industry 4.0 and 5.0 conditions (case of instrumentation engineering industry). *Econ. promysl.* 2025. № 4 (112). P. 13-30. <https://doi.org/10.15407/econindustry2025.04.013>
10. State of Industry 5.0 – Analysis and Identification of Current Research Trends / A. Akundi et al. *Applied System Innovation*. 2022. Vol. 5, No. 1. P. 27. <https://doi.org/10.3390/asi5010027>
11. Реалізація потенціалу промисловості й аграрного сектора економіки в умовах війни та повоєнного відновлення: аналіт. доп. / за ред. Жаліла Я. А. Київ : НІСД, 2025. 93 с. <https://doi.org/10.53679/NISS-analytrep.2025.09>
12. Engbersen G., Snel E. Liquid migration: Dynamic and fluid patterns of post-accession migration flows. *Mobility in transition*. Routledge, 2013. P. 21-40. <https://doi.org/10.1017/9789048515493.002>

Надійшла до редакції 06.01.2026

Прийнята до друку 18.02.2026

Опублікована 20.03.2026

REFERENCES

1. Autio, E., Nambisan, S., Thomas, L. D., & Wright, M. (2018). Digital affordances, spatial affordances, and the genesis of entrepreneurial ecosystems. *Strategic entrepreneurship journal*, 12(1), 72-95. <https://doi.org/10.1002/sej.1266>
2. Pidoricheva, I. Iu. (2021). Innovative ecosystems of Ukraine: Conceptual foundations of development in the conditions of glocalization and European integration. *Econ. promysl.*, 2(94), 5-44. <https://doi.org/10.15407/econindustry> [in Ukrainian].
3. Mazzucato, M. (2021). *Mission economy: A moonshot guide to changing capitalism*. Penguin UK.
4. Kolot, A. M. (2024). *Ecosystemicity as an imperative for sustainable human-centered development* [Preprint]. KNEU [in Ukrainian].
5. Grytsenko, A. A. Formation of the foundations of nationally rooted resilience and security of economic development of Ukraine in a new hybrid reality “peace-war”. *Visnyk Natsionalnoi akademii nauk Ukrainy*, 5, 61-68. <https://doi.org/10.15407/visn2025.05.061> [in Ukrainian].
6. Lyashenko, V. I., & Vyshnevskiy, O. S. (2018). *Digital modernization of Ukraine's economy as an opportunity for breakthrough development* [Monograph]. IEP NAN Ukrainy [in Ukrainian].
7. Breque, M., De Nul, L., & Petridis, A. (2021). *Industry 5.0: Towards a sustainable, human-centric and resilient European industry*. European Commission, Directorate-General for Research and Innovation. <https://doi.org/10.2777/308407>
8. Xu, X., Lu, Y., Vogel-Heuser, B., & Wang, L. (2021). Industry 4.0 and Industry 5.0 – Inception, conception and perception. *Journal of Manufacturing Systems*, 61, 530–535. <https://doi.org/10.1016/j.jmsy.2021.10.006>
9. Omelyanenko, V. A. (2025). Sectoral aspect of industrial policy in Industry 4.0 and 5.0 conditions (case of instrumentation engineering industry). *Econ. promysl.*, 4(112), 13-30. <https://doi.org/10.15407/econindustry2025.04.013>
10. Akundi, A., Euresti, D., Luna, S., Ankobiah, W., Lopes, A., & Edinbarough, I. (2022). State of Industry 5.0 – Analysis and Identification of Current Research Trends. *Applied System Innovation*, 5(1), 27. <https://doi.org/10.3390/asi5010027>.

11. Zalilo, Ya. A. (Ed.). (2025). *Realizing the potential of industry and the agricultural sector of the economy in the conditions of war and post-war recovery* [Analytical report]. NISD. <https://doi.org/10.53679/NISS-analytrep.2025.09> [in Ukrainian].
12. Engbersen, G., & Snel, E. (2013). Liquid migration: Dynamic and fluid patterns of post-accession migration flows. In *Mobility in transition* (pp. 21-40). Routledge. <https://doi.org/10.1017/9789048515493.002>

Received: 06.01.2026

Accepted: 18.02.2026

Published: 20.03.2026

Азьмук Н. А. Екосистема економічного відновлення України: координація державних політик у парадигмі Індустрії 5.0

У статті обґрунтовано концептуальні засади формування екосистеми відновлення економіки України в парадигмі Індустрії 5.0. Запропоновано модель, що синхронізує темпи індустріалізації з освітніми, міграційними та цифровими процесами на основі координації державних політик. Визначено три засадничі компоненти резильєнтності екосистеми: інтелектуальну (Промисловість – Талант – Освіта – Цифровізація), соціальну (Промисловість – Талант – Захист (трудова політика) – Цифровізація) та мережеву (Промисловість – Талант – Міграція – Цифровізація). Проаналізовано узгодженість політик за кожною компонентою та надано рекомендації щодо посилення їхньої взаємодії. Результати дослідження створюють підґрунтя для стратегічного планування повосенної модернізації та забезпечення довгострокової стійкості держави.

Ключові слова: екосистема економічного відновлення, координація державних політик, Індустрія 5.0, інтелектуальна резильєнтність, соціальна резильєнтність, мережева резильєнтність, людиноцентричність, цифровізація.

Azmuk N. Ukraine's economic recovery ecosystem: state policy coordination within the Industry 5.0 paradigm

The article substantiates the conceptual foundations for the formation of Ukraine's economic recovery ecosystem based on the Industry 5.0 paradigm. The relevance of the study is driven by the need to overcome the consequences of war-induced destruction through a transition from physical reconstruction to radical modernization based on human-centricity, sustainability, and resilience. The author proposes an ecosystem model that integrates the pace of industrialization with educational, migration, and digital processes through a mechanism of cross-sectoral coordination of state policies.

A key element of the study is the author's concept of the economic recovery ecosystem's resilience model. In this model, the human (talent) is at the center, digitalization serves as the background, and the structure is formed by three interaction chains: intellectual, social, and network resilience.

Intellectual Resilience (Industry – Talent – Education – Digitalization) is aimed at creating flexible knowledge reproduction systems and eliminating qualification and educational gaps, which is critical for achieving technological sovereignty.

Social Resilience (Industry – Talent – Protection (labor policy) – Digitalization) focuses on the cognitive safety of the employee, the ethics of automation, and the creation of inclusive workplaces where digital tools enhance human capabilities.

Network Resilience (Industry – Talent – Migration – Digitalization) involves the formation of service-based talent management models and fluid migration mechanisms that facilitate the return and integration of human capital into the real sector of the economy.

Digitalization in the proposed model is considered a pervasive environment that ensures interaction transparency and monitoring of the recovery processes' effectiveness, it also acts as a tool that directly enhances human creative and professional potential while expanding opportunities for attracting talent into the national economy.

The study analyzes the degree of coherence between industrial, labor, educational, migration, and digital policies. Practical recommendations are provided to strengthen cooperation between state institutions to ensure compliance with European Twin Transition standards. The research results hold practical significance for the strategic planning of post-war reconstruction, ensuring Ukraine's transition to a high-tech, resilient, and human-centric model of economic development.

Keywords: economic recovery ecosystem, state policy coordination, Industry 5.0, intellectual resilience, social resilience, network resilience, human-centricity, digitalization.

Інститут економіки промисловості
Національної академії наук України

Державний заклад
«Луганський національний університет імені Тараса Шевченка»

Економічний вісник Донбасу

№ 1 (86) 2026

Підп. до друку 20.03.2026 р.
Формат 60x84 1/8. Папір офсет.
Гарнітура Times New Roman.
Друк ризографічний.
Обл.-вид. арк. 32,1. Ум. друк. арк. 29,9.
Наклад 350 прим. Зам. № 1550.

Виготовлювач
Відділ інформатизації наукової діяльності
Інституту економіки промисловості НАН України
вул. Марії Капніст, 2, м. Київ, 03057
Тел.: (050) 476 55 63
E-mail: slaval.aenu@gmail.com

Надруковано
Полтавський університет економіки і торгівлі
к. 48, вул. Івана Банка, 3, м. Полтава, 36003.
E-mail: pvv.puet@gmail.com

Свідоцтво про внесення до Державного реєстру видавців, виготівників
і розповсюджувачів видавничої продукції ДК № 8076 від 28.02.2024 р.