ISSN 1817-3772

ЕКОНОМІЧНИЙ ВІСНИК ДОНБАСУ

науковий журнал

2025 № 2 (80)

Київ – Полтава

Економічний вісник Донбасу
Economic Herald of the Donbas

Науковий журнал **№ 2 (80) 2025**

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 року).

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

Рекомендований до друку рішеннями Вчених рад
Інституту економіки промисловості НАН України (протокол № 7 від 19.06.2025 р.)
Луганського національного університету імені Тараса Шевченка (протокол № 12 від 20.06.2025 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.
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

Міжнародна наукова рада
Голова Ради – Амоша О. І., академік НАН України, доктор економічних наук, професор,
почесний директор Інституту економіки промисловості НАН України (Україна);
Пономаренко В. С., доктор економічних наук, професор, ректор Харківського національного
економічного університету ім. С. Кузнеця (Україна);
Хагеманн Н., PhD (Economics), Дрезденський технічний університет (Німеччина);
Лучес Д., PhD (Sociology), професор, Західний Університет Тимішоари (Румунія);
Надолу Б., PhD (Sociology), професор, Західний Університет Тимішоари (Румунія);
Кушнірович Н., PhD (Economics), доцент, Академічний центр Руппін (Ізраїль);
Столяров В. Ф., доктор економічних наук, професор, Інститут фізичної економіки ім. С. А. Подолинського (Україна)

Редакційна колегія:

Головний редактор
Ляшенко В. І., доктор економічних наук

Заступник головного редактора
Чеботарьов В. А., доктор економічних наук, професор

Відповідальний секретар
Чеботарьова Н. М., кандидат економічних наук, доцент

Члени колегії:
Булєєв І. П., доктор економічних наук, професор
Глінковська-Краузе Б., DrHab (Economics), доцент, Лодзький університет (Республіка Польща)
Джвігол Х., DrHab (Economics), професор, Сілезький технологічний університет (Республіка Польща)
Квілінські А., доктор економічних наук, професор, Университет WSB (Республіка Польща)
Колосов А. М., доктор економічних наук, професор
Омельяненко В. А., доктор економічних наук, доцент
Осадча Н. В., доктор економічних наук, доцент
Пушак Я. Я., доктор економічних наук, професор
Трушкіна Н. В., кандидат економічних наук
Хандій О. О., доктор економічних наук, професор
Чеботарьов Є. В., кандидат економічних наук, Лодзинський університет (Республіка Польща)
Шевцова Г. З., доктор економічних наук, доцент

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, 2025
© ДЗ "Луганський національний університет імені Тараса Шевченка", 2025
© Акіндєєв Д. В., Ляшенко В. І., дизайн обкладинки, 2025

ЗМІСТ

1. **З НАГОДИ 100-РІЧЧЯ ВІД ДНЯ НАРОДЖЕННЯ ЧУМАЧЕНКА МИКОЛИ ГРИГОРОВИЧА** 4

НАУКОВІ СТАТТІ

Міжнародна та регіональна економіка

2. **Глушков О. А.** Фактори формування і розвитку ланцюгів доданої вартості у сфері тваринництва та його переробки 7
3. **Кулманаков Д. О.** Зелена економіка в Україні: основні виклики та перспективи розвитку в умовах війни 14

Фінанси

4. **Чудаєва І. Б., Сукач О. М.** Науково-методологічні засади дослідження впливу поведінкових фінансів на процес прийняття управлінських рішень 19
5. **Островецький В. І.** Субсидіювання видобувної галузі в Україні: економічні, інституційні та екологічні виміри 29

Маркетинг і логістика

6. **Гриценко С. І., Миколаєнко Д. С.** Цифрова трансформація логістичних послуг в умовах малого бізнесу 43
7. **Савченко Т. В., Загора Р. В.** Роль комплексу маркетингу у формуванні логістичної системи підприємства 50
8. **Потапюк І. П., Сотніков В. С., Шкода В. В.** Формування та управління брендом у структурі маркетингової діяльності сучасного підприємства 56
9. **Мільчева В. В., Рибалко В. С.** Сталий споживач в контексті реалізації принципів сталого розвитку 63
10. **Євтушок О. В., Богданова М. В., Демянчик Ю. В., Піх М. З., Лейзерович Р. О.** Розробка комплексної стратегії маркетингового ціноутворення в умовах конкурентного ринку 70
11. **Богданов О. О., Бушко П. О., Озарко К. С., Цикалюк Р. А.** Комплексний підхід до організації маркетингових комунікацій в умовах кризи 78
12. **Корж М. В., Фоміченко І. П., Бурцева О. Є., Баркова С. О.** Маркетингове забезпечення інформаційних технологій в міжнародних стратегічних альянсах 85
13. **Іванченкова Л. В., Маркова Т. Д., Антонюк Ю. А., Волкова А. Ю.** Моделі поведінки споживачів у контексті цифрової трансформації: тенденції та перспективи 92

Менеджмент

14. **Козак К. Б., Бакай Р. В., Буряченко Ю. М.** Управління конкурентоспроможністю підприємства як основа сталого розвитку 99
15. **Липовий Д. В., Данкевич А. Є., Лагодієнко В. В., Лагодієнко Н. В.** Комунікаційний процес в структурі механізму соціальної відповідальності суб'єктів аграрного бізнесу: вплив цифрових каналів соціальної комунікації та сучасні практики 105
16. **Калініченко С. М.** Інтеграція стратегічного управління з механізмами відтворення основних виробничих фондів у сільському господарстві 112

Менеджмент інновацій

17. **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 118
18. **Хандій О. О.** Інноваційне управління як основа економічної безпеки: роль корпоративної культури 135
19. **Іванченков В. С.** Розробка логіко-структурного підходу до процесу структурної трансформації економіки 143
20. **Шалений В. А., Беник М. М.** Чинники формування ефективного механізму інвестиційного забезпечення підприємства 149
21. **Седіков Д. В.** Інноваційно-стратегічне забезпечення розвитку зернових підприємств України в умовах воєнних викликів 156
22. **Chub O., Kalchenko M.** Theoretical Foundations of Economic Growth of Livestock Producers 162

Менеджмент персоналу

23. **Кривошеєв І. В., Ґудзь П. В.** Модернізація механізму управління оплатою праці в досягненні цілей підприємства в умовах цифровізації 168

Цифрова економіка та інформаційні технології

24. **Манькута Я. М., Турчиняк Р. Б., Ковальов А. Г.** Драйвери управління потенціалом фінансово-економічної стійкості підприємства: забезпечення економіко-інформаційної безпеки, захист даних у блокчейн мережі для цифрових активів 175

Відновлення економіки

25. **Ляшенко В. І., Бородіна О. А**. Балканський кейс: протиріччя, проблеми та можливості застосування досвіду повоєнного розвитку Косово для України 190
26. **Халін С. В., Шерстюк О. В.** Напрями відтворення виробничого потенціалу аграрних підприємств в умовах воєнного та повоєнного розвитку: техніко-технологічний аспект 200

НАШІ ЮВІЛЯРИ

27. **До 85-річчя БУЛЄЄВА ІВАНА ПЕТРОВИЧА!** 206



З НАГОДИ 100-РІЧЧЯ ВІД ДНЯ НАРОДЖЕННЯ
Першого Президента Академії економічних наук України
Почесного директора Інституту економіки промисловості
НАН України
Академіка НАН України

ЧУМАЧЕНКА МИКОЛИ ГРИГОРОВИЧА

(01.05.1925 – 14.10.2011)

1 травня цього року виповнилося б 100 років славному синові українського народу, державному і громадському діячеві, Заслуженому діячеві науки і техніки України, доктору економічних наук, професору, академіку НАН України, почесному директор Інституту економіки промисловості НАН України, організатору і першому Президенту Академії економічних наук України, Раднику Президії НАН України Чумаченку Миколі Григоровичу. Його життя стало прикладом безмежної відданості й вірності науці, своєму покликанню, раз і назавжди обраній справі.

Микола Григорович Чумаченко народився 1 травня 1925 року у с. Гладівка (колишньому Келегеї) Голопристанського району Херсонської області. Навчався в Келегейській неповній середній, а потім у Голопристанській середній школі №1. У 1943-1949 рр. він – солдат Радянської Армії у складі військ 4-го Українського фронту. Після демобілізації з лютого 1949 р. по 1961 р. працював на Кутаїському автомобільному заводі ім. Г. К. Орджонікідзе старшим бухгалтером, начальником сектору матеріального обліку, заступником головного бухгалтера і головним бухгалтером заводу. Робота на заводі для М. Г. Чумаченка була школою виробничого досвіду: в цей період він активно вивчав економіку і господарську діяльність підприємства.

Без відриву від виробництва з відзнакою закінчив у 1957 р. економічний факультет Тбіліського державного університету і вступив до заочної аспірантури Київського фінансово-економічного інституту, одночасно займаючись виробничою та дослідницькою роботою. Результати досліджень у цій галузі були представлені у кандидатській (1962 р.) і докторській (1970 р.) дисертаціях, а також у монографіях, низці статей, підручниках з бухгалтерського обліку.

На початку своєї наукової діяльності увага М. Г. Чумаченка була прикута до складових інформаційної системи управління виробництвом – господарського обліку, економічного аналізу й автоматизованих систем управління виробництвом. Він обґрунтував нову класифікацію методів обліку і калькулювання собівартості продукції в промисловості, методику нормативного обліку в умовах автоматизації, систему внутрішньозаводського економічного аналізу, методику оцінки економічної ефективності АСУВ. Ним висунута, теоретично обґрунтована і методологічно розвинута ідея посилення ролі місцевих органів в управлінні економікою регіону, широкого залучення наукового потенціалу для розробки і реалізації регіональних цільових комплексних програм. Ці фундаментальні наукові досягнення покладені в основу формування і впровадження механізму регіонального управління в Україні і відзначені премією Академії наук України ім. А. Г. Шліхтера. Багато уваги у своїх дослідженнях учений приділяє проблемам науково-технічного розвитку підприємств і регіонів, економічним проблемам автоматизації виробництва, прискоренню інноваційних процесів у промисловості України. Результати цих досліджень відзначені премією Академії наук України ім. М. І. Туган-Барановського, Державною премією України в галузі науки і техніки.

Узагальнивши дослідження з регіональної економіки, М. Г. Чумаченко уперше запропонував комплексний підхід до вирішення регіональних проблем, визначивши структуру економіки регіону як наукової дисципліни і обґрунтувавши окремі її розділи. Уперше було запропоновано концепцію регіональної політики (1992), достоїнством якої є системний підхід, тобто регіональна політика розглядається не тільки в економічному аспекті, а в соціальному, екологічному, науково-технічному, гуманітарному, національному, демографічному.

В останні роки М. Г. Чумаченко аналізує управління державним сектором у промисловості, трансформацію економіки, здійснення структурної політики, інституційні перетворення, проблеми становлення ринкових відносин, програмно-цільові методи у бюджетному процесі, пропонує рекомендації з економічної інтеграції країни в ЄС.

Науковий доробок Миколи Григоровича Чумаченка налічує понад 900 праць, надрукованих в українських та зарубіжних виданнях. В них висвітлені такі актуальні напрями досліджень, як проблеми бухгалтерського обліку, розробка державної промислової політики та організаційного механізму управління державним сектором промисловості, удосконалення регіональної статистики та управління виробництвом, планування економічного і соціального розвитку регіонів, проблеми науково-технічного прогресу, економічні проблеми екології та ресурсозбереження. За цикл праць з питань планування економічного та соціального розвитку територіально-виробничих комплексів і міст у 1980 р. нагороджений премією НАН України ім. О. Г. Шліхтера, у 1993 р. за цикл праць з економічних проблем автоматизації виробництва – премією НАН України ім. М. І. Туган-Барановського. Працям ученого властиві глибина і переконливість теоретичних узагальнень, тісний зв'язок із виробництвом. Його наукова діяльність характеризується глибокою ерудицією, цілеспрямованістю, принциповістю, систематичним пошуком у нових сферах економічної науки. Наукові праці і вся діяльність ученого по втіленню їх у життя є істотним внеском у вирішення проблем, поставлених державою з удосконалення господарського механізму управління економікою.

Фундаментальні і практичні результати наукових досліджень М. Г. Чумаченка впроваджені на багатьох підприємствах і об'єднаннях, у різноманітних галузях промисловості, використовуються органами законодавчої і виконавчої влади і стимулюють процес побудови державності в Україні.

Значна й найбільш плідна частина життя Миколи Григоровича присвячена Інституту економіки промисловості НАН України, який він очолював майже чверть століття, віддаючи всі свої сили його становленню, розвитку й процвітанню. З його ім'ям пов'язане створення в інституті наукових шкіл, які займаються дослідженням проблем удосконалення методів управління виробництвом, розробкою теоретичних основ регіональної політики, обґрунтуванням посилення ролі місцевих органів в управлінні економікою регіону й залучення наукового потенціалу для розробки й реалізації регіональних комплексних програм.

Під час його керівництва в інституті було створено 8 нових відділів (два з яких у м. Дніпропетровськ

та м. Запоріжжя). Слід відзначити характерну особливість науково-організаційного стилю М. Г. Чумаченка: для проведення відповідальних досліджень він формував й очолював молодіжні колективи, які створювались для вивчення проблем у науково-виробничих об'єднаннях, розробки плану науково-технічного прогресу в регіоні, вдосконалення методики виявлення резервів виробництва.

Дослідницьку роботу М. Г. Чумаченко успішно поєднував із науково-організаційною і суспільною діяльністю – він був академіком-секретарем Відділення економіки НАН України, головою Донецького наукового центру НАН України, членом Президії НАН України. Як голова Донецького наукового центру НАН України М. Г. Чумаченко здійснював велику організаційну роботу з мобілізації наукових сил академічних і галузевих науково-дослідних установ і вузів на вирішення регіональних проблем. У цей період діяльності наукового центру під його безпосереднім керівництвом важливим інструментом впливу на розвиток економіки й прискорення науково-технічного прогресу в Донецькому регіоні виступають цільові комплексні програми як основа реалізації програмно-цільового підходу до управління цими процесами.

Він очолив уперше сформовану в Донбасі спеціалізовану раду з присудження вченого ступеня доктора економічних наук; головою якої залишався до останніх днів свого життя. Не шкодуючи часу й сил, всі свої знання та весь свій найбагатший досвід М. Г. Чумаченко віддавав своїм учням і послідовникам, серед яких 33 доктори й 41 кандидат наук. Вони із подякою й вдячністю згадують ту допомогу й підтримку.

Особистість Миколи Григоровича відрізнялася науково-організаційним талантом. Він був ініціатором створення у 1993 р. Академії економічних наук України, яка об'єднала зусилля вчених і організаторів виробництва з метою стабілізації і розвитку економіки України і президентом якої залишався до 2010 р.

М. Г. Чумаченко – активний учасник суспільно-політичного життя. Обирався депутатом Верховної Ради УРСР, Донецької обласної Ради народних депутатів, членом Центральних і Українських республіканських комітетів профспілки працівників освіти, вищої школи і наукових установ, інших громадських організацій. У жовтні 1990 р. М. Г. Чумаченко призначений членом Комісії з розробки нової Конституції незалежної України. Неодноразово представляв науку за кордоном, входив до складу делегації України на VII спеціальній сесії Генеральної Асамблеї ООН, представляв Україну в комісії ООН по транснаціональних корпораціях, запрошувався консультантом Міжнародного інституту прикладного системного аналізу (м. Лаксенбург, Австрія), брав участь в організації і проведенні спільних досліджень із науковими установами США, Канади, Китаю, ФРН, багатьох країн Європи.

Наукові досягнення Миколи Григоровича Чумаченка дістали високу оцінку вітчизняної та світової громадськості, українського уряду. Вчений нагороджений орденом «За заслуги» III ступеня, знаками «Шахтарська слава» I, II та III ступенів, багатьма почесними грамотами, преміями, дипломами. Як учасник Великої Вітчизняної війни він нагороджений орденом Вітчизняної війни I ступеня, орденом «За мужність» III ступеня, медаллю «За Победу над Германией в Великой Отечественной войне 1941-1945 гг.», медаллю «За боевые заслуги», знаком «25 лет Победы в Великой Отечественной войне 1941-1945 гг.», нагрудним знаком «Ветеран війни. Учасник бойових дій», почесним знаком «50 років визволення України», багатьма ювілейними медалями. Його життєвий шлях описано Міжнародним об'єднаним біографічним центром (м. Москва) у багатотомному виданні «Солдаты XX века» у розділі «200 выдающихся деятелей современности – участников Великой Отечественной войны». І саме головне в характері Миколи Григоровича – людяність. Його плідна наукова діяльність доповнювалась авторитетом гарної, щирої, доброї людини, готової кожному допомогти у складній ситуації.

Президія АЕН України,

Вчена рада Інституту економіки промисловості НАН України

Редколегія журналу «Економічний вісник Донбасу»

НАУКОВІ СТАТТІ

Міжнародна та регіональна економіка

DOI: https://doi.org/10.12958/1817-3772-2025-2(80)-7-13

УДК 330.143.2:338.43+636

Олег Анатолійович Глушков,
кандидат технічних наук, доцент,
директор,
ORCID 0000-0001-6423-2239,
e-mail: glushkovuk99@gmail.com,
Відокремлений структурний підрозділ
«Фаховий коледж нафтогазових технологій, інженерії
та інфраструктури сервісу Одеського національного
технологічного університету», м. Одеса

ФАКТОРИ ФОРМУВАННЯ І РОЗВИТКУ ЛАНЦЮГІВ ДОДАНОЇ ВАРТОСТІ У СФЕРІ ТВАРИННИЦТВА ТА ЙОГО ПЕРЕРОБКИ

Вступ. В сучасних умовах глобалізації та зростаючої конкуренції на аграрних ринках питання ефективного формування та розвитку ланцюгів доданої вартості у тваринництві та його переробці набуває особливої значущості. Україна, маючи потужний аграрний потенціал, стикається з необхідністю посилення конкурентоспроможності своєї продукції як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. В умовах воєнного стану, зміни логістичних маршрутів, деструкції традиційних економічних зв'язків та необхідності економічної стійкості сільських територій, ефективні ланцюги доданої вартості у тваринництві можуть стати ключовим інструментом економічної стабілізації, збереження робочих місць, підвищення продовольчої безпеки та зростання експортного потенціалу.

Зважаючи на динамічні зміни в попиті споживачів, високі вимоги до якості та безпечності продукції, актуальним є аналіз факторів, що впливають на формування ланцюгів доданої вартості – від первинного виробництва (фермерського господарства) до кінцевого продукту (переробка, пакування, збут, експорт). Зокрема, особливої уваги заслуговують інноваційні технології, державна підтримка, інституційна взаємодія між учасниками ланцюга та інвестиційна привабливість галузі. В такому ключі, дослідження чинників формування та розвитку ланцюгів доданої вартості у сфері тваринництва та його переробки є актуальним як у науково-теоретичному аспекті, так і в практичному контексті – для виробників, переробників, інвесторів і державної політики агропромислового комплексу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Ланцюг доданої вартості – це пов'язаний комплекс етапів, починаючи від первинного виробництва до кінцевого споживання продукції, на кожному з яких створюється додаткова вартість. Для сфери тваринництва ланцюг доданої вартості включає вирощування тварин, первинну обробку сировини (забій, охолодження), глибоку переробку, пакування, логістику, реалізацію, а також післяпродажне обслуговування.

Питання формування та оптимізації ланцюгів доданої вартості в агарному секторі привертає значну увагу як зарубіжних, так і українських дослідників, серед яких: Т. Андрєєва, В. Андрійчук, О. Бородіна, О. Гуцалюк, Є. Данкевич, Дж. Джереффі, Д. Джонс, Р. Каплінскі, М. Кизим, Ю. Лупенко, М. Малік, М. Моріс, Б. Пасхавер, П. Саблук, Н. Скопенко та інші. В наукових дослідженнях розглядаються концептуальні засади побудови ланцюгів доданої вартості, фактори впливу, моделі інтеграції учасників, механізми координації та інституційне забезпечення розвитку агропродовольчих ланцюгів. В контексті трансформаційних процесів в аграрному секторі України важливого значення набуває дослідження чинників, які визначають ефективність формування, функціонування та розвитку ланцюгів доданої вартості у сфері тваринництва та його переробки. За таких умов, системний аналіз факторів, що впливають на ланцюги доданої вартості, мають важливе як наукове, так і практичне значення.

Метою статті є дослідження особливостей функціонування і розвитку ланцюгів доданої вартості та чинників, які вливають на формування ланцюгів доданої вартості у сфері тваринництва та його переробки.

Виклад основного матеріалу дослідження. В умовах трансформації аграрного сектору України, особливо на тлі сучасних викликів – війни, обмеженого доступу до ринків збуту, інфляції та зміни спо-

© Видавець Інститут економіки промисловості НАН України, 2025
© Видавець ДЗ "Луганський національний університет імені Тараса Шевченка", 2025

живчих уподобань – надзвичайно актуальним є пошук ефективних механізмів підвищення прибутковості та конкурентоспроможності тваринницької галузі. Одним із ключових шляхів досягнення цих цілей є формування та розвиток ланцюгів доданої вартості (ЛДВ), які дозволяють не лише утримувати цінність національного продукту всередині країни, а й розширювати участь України в глобальних агропродовольчих системах. Сучасна економіка вирізняється високим рівнем інтеграційних процесів і глобалізації, що значно ускладнює ідентифікацію та обчислення доданої вартості. У зв'язку з цим постає необхідність більш детального дослідження формування ланцюгів створення доданої вартості, які є ключовими для розуміння ефективності функціонування підприємств у різних галузях, зокрема в аграрному секторі національної економіки.

Нині в економічній науці відсутнє єдине, усталене трактування сутності поняття «додана вартість». Існує широка палітра підходів до її тлумачення, що зумовлює певну термінологічну та методологічну неоднозначність. Частина дослідників розглядає додану вартість як сукупність елементів вартості товару (робіт, послуг), що створюються безпосередньо на підприємстві. До таких елементів вони включають витрати на оплату праці, обов'язкові соціальні відрахування, податки, які не компенсуються прибутком, а також прибуток до оподаткування тощо [2]. Інші науковці дотримуються альтернативного підходу, згідно з яким додана вартість – це різниця між ринковою вартістю реалізованого продукту та вартістю спожитих у процесі його створення ресурсів (матеріальних, енергетичних, інформаційних), включно з амортизацією основних засобів [3]. В даному випадку акцент робиться на приросценні вартості внаслідок трансформації вихідних ресурсів у кінцевий продукт із вищою споживчою цінністю. Варіативність визначень доданої вартості зумовлена багатовимірністю її економічної природи, яка охоплює як виробничий, так і фінансовий, інституційний та обліковий аспекти, що, у свою чергу, створює необхідність подальших досліджень, спрямованих на розробку універсального підходу до трактування доданої вартості з урахуванням особливостей її формування на різних етапах виробничо-логістичного ланцюга.

Найпоширенішими є дві теоретичні концепції. Перша з них ґрунтується на класичній теорії доданої вартості, відповідно до цієї концепції, поняття доданої вартості було вперше введене до економічної науки у XVIII столітті засновником класичної англійської політичної економії Адамом Смітом та його послідовником Давидом Рікардо. Згідно з їхніми поглядами, головним джерелом створення доданої вартості є праця найманих працівників. У своїй праці *«Дослідження про природу і причини багатства народів»* А. Сміт писав: «Вартість, яку робітники додають до вартості матеріалів, розпадається сама... на дві частини: одна йде на оплату їхньої заробітної плати, інша – на прибуток підприємця, який авансував капітал у вигляді матеріалів і заробітної плати» [1]. Д. Рікардо, своєю чергою, сформулював закон, який стверджує, що заробітна плата та прибуток перебувають у зворотно пропорційній залежності [6]. Інакше кажучи, зростання однієї з цих величин призводить до зменшення іншої. Подальший розвиток цих ідей відбувся у працях К. Маркса, який увів поняття «додаткової вартості» та зазначав, що капітал – це гроші, які створюють більше грошей, або, за його визначенням, «вартість, що приносить додаткову вартість» [5]. Ця нова вартість, за Марксом, створюється виключно працею найманих працівників (без урахування вартості засобів виробництва), після чого розподіляється у вигляді заробітної плати для працівників і прибутку для власників капіталу. Водночас Жан-Батист Сей, розвиваючи ідеї Сміта, наголошував, що у створенні товару беруть участь три основні чинники: праця, земля і капітал, відповідно, він визначав три джерела вартості: заробітну плату, відсоток (на капітал) та ренту (за використання землі) [7]. Ці ідеї були поглиблені Джоном Бейтсом Кларком, який об'єднав їх із теорією спадної граничної продуктивності, згідно з якою кожен виробничий фактор додає певну частку до загальної вартості продукту, але ця частка зменшується із зростанням обсягу використання фактора. Таким чином, прихильники концепції виробничих факторів вважають, що додана вартість створюється спільною участю всіх факторів виробництва, її економічна суть полягає у прирості вартості готових товарів і послуг порівняно з витратами на їх виробництво.

Концепція ланцюгів доданої вартості (ЛДВ) бере свій початок у 1960–1970-х роках, а її системне обґрунтування було запропоноване професором Гарвардської школи бізнесу Майклом Портером у 1980-х роках XX століття, який вперше ввів термін *«ланцюг вартості»* (*value chain*), що означає послідовність дій у процесі виробництва, де кожен етап створює додаткову цінність для кінцевого продукту або послуги [4, 8]. Пізніше дослідник Тимоті Стерджен розширив цю модель, включивши до неї не лише виробничі етапи, але й розробку дизайну та канали збуту. У звіті ICIO (Inter-Country Input-Output) за 2013 рік ланцюг доданої вартості трактується як *повний виробничий цикл* – від видобутку сировини до постачання готового продукту кінцевому споживачеві.

З погляду аграрної економіки, зокрема в контексті тваринництва, ланцюг доданої вартості являє собою мережу взаємопов'язаних підприємств, фермерських господарств, переробних компаній, логістичних операторів і торговельних мереж [6]. Така система охоплює всі етапи: від вирощування худоби чи птиці, виробництва кормів, ветеринарного забезпечення – до переробки м'яса або молока, пакування продукції, її транспортування та реалізації. Створення ЛДВ у тваринницькій галузі – це не лише

шлях до економічного зростання підприємства, а й важливий інструмент розбудови сучасної агропродовольчої системи України, оскільки сприяє підвищенню прибутковості, контролю якості, зниження витрат і підвищення ефективності та конкурентоспроможності, впровадженню інновацій, розвитку сільських територій, стійкості до криз та відкривають ширші можливості для експорту переробленої продукції (рис. 1). Тож, розвиток ланцюгів доданої вартості у тваринницькій галузі є ключовим чинником модернізації аграрного сектору, формування ефективних агропродовольчих систем і підвищення стійкості українських виробників у глобальному економічному середовищі.

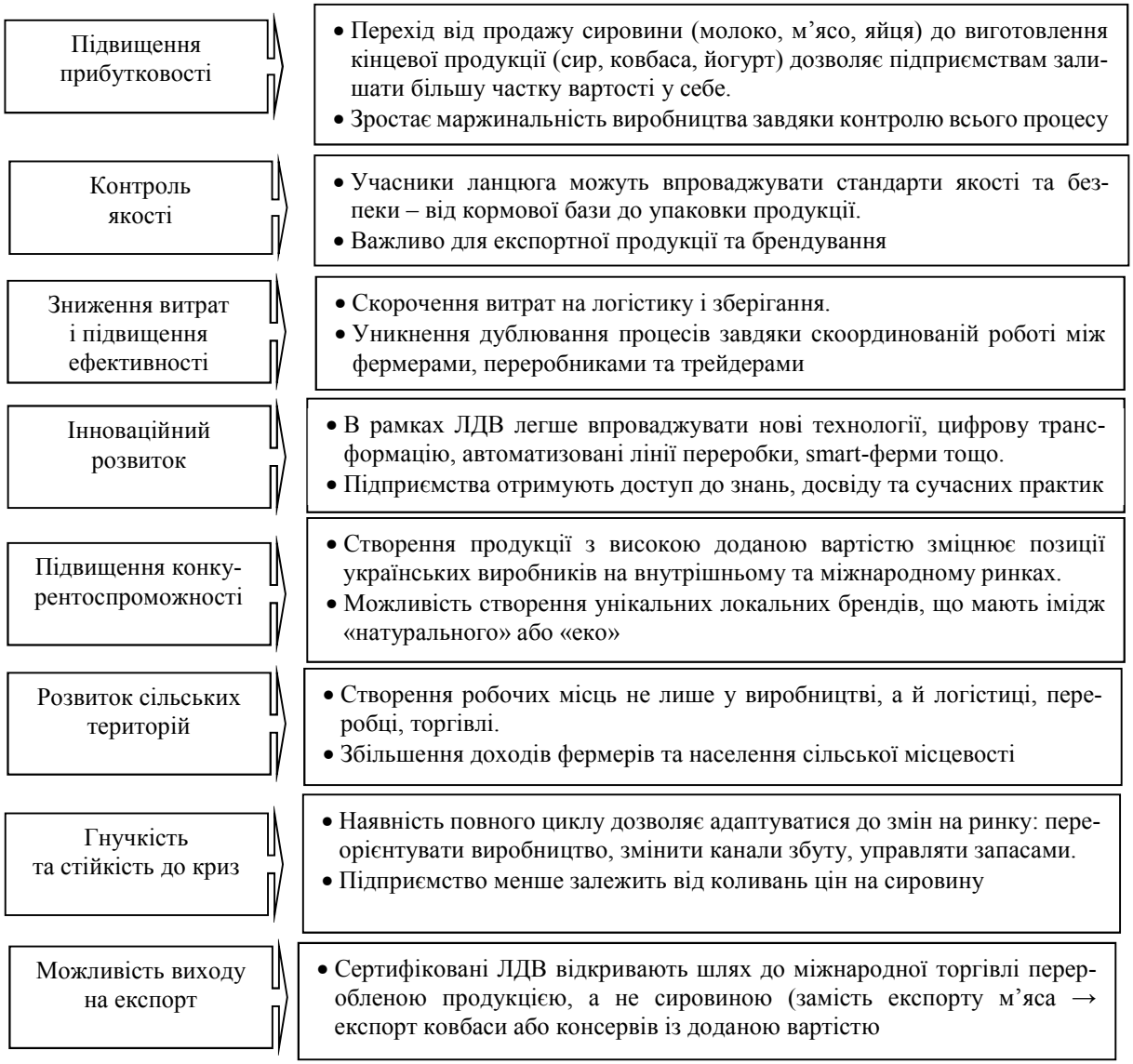


Рис. 1. Переваги створення ланцюгів доданої вартості у тваринництві та переробці

Розробка автора.

Тваринництво та його переробка мають великий потенціал у створенні продукції з високою доданою вартістю, зокрема м'яса, ковбас, молочної продукції, органічної продукції тощо. Водночас ефективність формування ЛДВ безпосередньо залежить від сукупності внутрішніх і зовнішніх чинників, серед яких – економічні умови, технологічна база, державна політика, логістична інфраструктура, кадровий потенціал та вимоги споживачів. Актуальність дослідження чинників, що впливають на розвиток ланцюгів доданої вартості у сфері тваринництва та його переробки, зумовлена низкою викликів. Зокрема, зростає конкуренція на світовому аграрному ринку, змінюються умови торговельних угод, з'являються нові технології утримання, годівлі, переробки та логістики продукції тваринного походження. Одночасно з цим вітчизняні виробники стикаються з обмеженим доступом до інвестиційних ресурсів, коливанням цін на корми, проблемами ветеринарної безпеки та кліматичними ризиками.

Дослідження цих чинників є особливо актуальним для підвищення ефективності аграрних підприємств**,** розробки державної агрополітики з урахуванням сучасних реалій та інтеграції до ЄС, модернізації сільських територій, зростання зайнятості та добробуту населення. Крім того, в умовах глобальних змін ланцюгів постачання, продовольчої безпеки та пошуку нових ринків збуту, розуміння впливу конкретних чинників на формування ЛДВ дозволяє формувати гнучкі стратегії розвитку аграрного бізнесу, знижувати ризики і підвищувати його стійкість до зовнішніх шоків. Отже, вивчення та аналіз чинників, що формують ЛДВ у тваринництві та переробці, є не лише науково обґрунтованим, а й практично необхідним завданням, яке має суттєве значення для економіки, безпеки та сталого розвитку України.

До основних чинників, що визначають можливості інтеграції тваринницьких господарств до ланцюгів доданої вартості належать: доступність природних ресурсів, рівень фінансової підтримки та інвестиційної привабливості галузі, технологічна модернізація, державна аграрна політика, активність і стратегічне планування приватного сектору, міжнародне співробітництво, форс-мажорні обставини (рис. 2).



Рис. 2. Фактори, які впливають на формування ланцюгів доданої вартості в тваринництві та переробці

Розробка автора.

Одним із ключових факторів формування ланцюгів доданої вартості є доступ до природних ресурсів, зокрема землі, води, кормової бази та кліматичних умов. У тваринництві вказане має вирішальне значення, оскільки наявність пасовищ, чистої води, сировини для комбікормів та відповідного агроклімату визначає можливість утримання великої рогатої худоби, свиней, птиці тощо. Наприклад, розведення великої рогатої худоби економічно виправдане лише в регіонах із достатніми площами під пасовища та кормовиробництво.

Доступ до фінансування є критичним для модернізації тваринницьких комплексів, закупівлі обладнання для переробки молока та м'яса, впровадження стандартів безпечності харчових продуктів. Хоча тваринництво вважається менш капітало-

ISSN 1817-3772

місткою галуззю порівняно з важкою промисловістю, усе ж таки для переходу до глибокої переробки продукції необхідні інвестиції, яких бракує в багатьох країнах.

Інновації відіграють значущу роль у тваринництві – від генетики худоби до автоматизації доїння, контролю температурного режиму чи застосування біотехнологій у виробництві кормів. Такі рішення дозволяють підвищити продуктивність, зменшити витрати й покращити якість продукції, що посилює конкурентоспроможність у міжнародних ланцюгах доданої вартості.

Регулювання національного рівня (субсидії, податкові пільги, підтримка експорту, контроль за імпортом тощо) прямим чином впливають на розвиток тваринницької галузі. Також велике значення мають ветеринарні вимоги, стандарти безпечності харчових продуктів, санітарні та фітосанітарні норми. Так, політика щодо зменшення імпорту молочної продукції може стимулювати внутрішнє виробництво, а державні програми підтримки фермерів – розширювати базу первинного виробництва.

Стратегії приватних компаній, зокрема агрохолдингів і транснаціональних переробників, суттєво впливають на формування ланцюгів доданої вартості. Зокрема, м'ясопереробні підприємства можуть обирати розташування виробництва поблизу тваринницьких господарств або навпаки – ближче до ринків збуту. Крім того, великі корпорації формують власні стандарти якості та системи сертифікації, що визначають умови участі фермерів у ланцюгу. Світові торговельні угоди, ветеринарні протоколи, технічна допомога та інвестиційні програми, що реалізуються за підтримки міжнародних організацій (FAO, WTO, ЄБРР), створюють сприятливе середовище для розвитку галузі та відкривають доступ до нових ринків, встановлюють стандарти якості та сприяють трансферу технологій. В глобалізованій економіці підприємства дедалі частіше інтегруються у глобальні ланцюги доданої вартості (GLVC – *Global Value Chains*), коли виробничі та логістичні етапи розподілені між різними країнами. Українські компанії, залучаючись до таких ланцюгів, можуть посилити свою конкурентоспроможність шляхом спеціалізації на високотехнологічних або трудомістких процесах.

Галузь тваринництва особливо чутлива до непередбачуваних обставин, спалахів хвороб тварин (африканська чума свиней чи пташиний грип), кліматичних змін, криз логістики або нестачі кормів через посуху. Такі події можуть різко порушити роботу всієї ланки доданої вартості – від ферми до реалізації і збуту продукції. Часто форс-мажори вимагають термінового втручання на державному та міжнародному рівнях для мінімізації наслідків, що дозволяє впроваджувати ефективні управлінські рішення, сприяти адаптації галузі до нових умов господарювання та забезпечити конкурентоспроможність продукції тваринного походження як на внутрішньому, так і на міжнародному ринку.

Висновки. Формування ефективних ланцюгів доданої вартості у тваринництві та його переробці вимагає врахування комплексу взаємопов'язаних факторів. Синергія економічних, технологічних, організаційних та інституційних умов є основою для створення конкурентоспроможної моделі розвитку тваринництва в Україні. У перспективі особливу увагу слід приділити інноваціям, цифровізації агровиробництва та формуванню сталої агропродовольчої політики на рівні держави.

Література

1. Адам Сміт. Дослідження про природу і причини багатства народів / пер. з англ. О. Васильєв, М. Межевікіна, А. Малівський. Київ : Наш формат, 2023. 722 с.

2. Гурняк І. Л., Дацко О. І., Яремчук О. І. Додана вартість як базис економічного розвитку територіальних громад. *Регіональна економіка*. 2015. №1. С. 37-47.

3. Історія економічних учень / Н. О. Татаренко, А. М. Поручник та ін. Київ: КНЕУ, 1999. 564 с.

4. Крикавський Є. В., Патора-Висоцька З. Ланцюг вартості Портера (конструкція, деконструкція, реконструкція) та управління за цінностями. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2015. № 2. С. 121-133.

5. Карл Маркс. Капітал. Том І. Книга І. Процес виробництва капіталу / пер. І. Степанова-Скворцова, перевірений і виправлений. Київ: Політвидав, 1954. 790 с.

6. Рудь В. В. Формування доданої вартості підприємствами м'ясопереробної галузі. *Агросвіт.* 2015. № 11. С. 70-73.

7. Jean-Baptiste Say «Traité d'économie politique» (1803). Paris: Calmann-Lévy Éditeur, 1972. Collection Perspectives de l'économique - Les fondateurs, 572 p.

8. Porter M. E., Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York, NY: The Free Press, 1980. 580 p.

9. Гуцалюк О. М. Видові прояви процесів розвитку на підприємстві. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. 2014. Вип. 25. С. 300–305.

10. Гуцалюк О. М. Концептуальні засади управління корпоративним інтеграційним розвитком об'єднань акціонерних товариств. *Збірник наукових праць Університету державної фіскальної служби України*. 2017. № 1. С. 69–84.

11. Гуцалюк О. М., Бондар Ю. А., Сухачова О. О. Вектори розвитку торговельно-економічного співробітництва України з країнами Близького Сходу та Африки. *Управління економікою: теорія та практика. Чумаченківські читання*. 2021. № 10. С. 82-94. DOI: https://doi.org/10.37405/2221-1187.2021.35-50.

12. Гуцалюк О. М., Ремзіна Н. А. Методичні основи формування єдиного наскрізного тарифу мультимодальних перевезень. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки.* 2020. Вип. 4 (37). С. 169-176. DOI: https://doi.org/10.32515/2663-1636.2020.4(37).169-176.

13. Сочинська-Сибірцева І. М., Гуцалюк О. М. Оцінка факторів вибору технології управління діяльністю машинобудівного підприємства. *Соціально-економічні аспекти розвитку суспільства* : монографія / під ред. М. О. Кизима. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2014. С. 156–182.

References

1. Adam Smit. (2023). Doslidzhennia pro pryrodu i prychyny bahatstva narodiv [Research on the nature and causes of the wealth of nations]. Transl. from english. Kyiv, Nash format. 722 p. [in Ukrainian].

2. Hurniak, I. L., Datsko, O. I., Yaremchuk, O. I. (2015). Dodana vartist yak bazys ekonomichnoho rozvytku terytorialnykh hromad [Added value as the basis of economic development of territorial communities]. *Regionalna ekonomika – Regional economy*, (1), pp. 37-47 [in Ukrainian].

3. Tatarenko, N. O., Poruchnyk, A. M. et al. (1999). Istoriia ekonomichnykh uchen [History of economic doctrines]. Kyiv, KNEU. 564 p. [in Ukrainian].

4. Krykavskyi, Ye. V., Patora-Vysotska, Z. (2015). Lantsiuh vartosti Portera (konstruktsiia, dekonstuktsiia, rekonstuktsiia) ta upravlinnia za tsinnostiamy [Porter's value chain (construction, deconstruction, reconstruction) and value-based management]. *Marketing i menedzhment innovatsii – Marketing and innovation management*, (2), pp. 121-133 [in Ukrainian].

5. Karl Marks. (1954). Kapital. Tom I. Knyha I. Protses vyrobnytstva kapitalu [Capital. Vol. I. Book I. The process of capital production]. Translated by I. Stepanov-Skvortsov, checked and corrected. Kyiv, Politvydav. 790 p. [in Ukrainian].

6. Rud, V. V. (2015). Formuvannia dodanoi vartosti pidpryiemstvamy miasopererobnoi haluzi [Formation of added value by meat processing enterprises]. Ahrosvit, 11, pp. 70-73 [in Ukrainian].

7. Jean-Baptiste Say. (1972). Traité d'économie politique. Paris, Calmann-Lévy Éditeur. Collection Perspectives de l'économique – Les fondateurs. 572 p.

8. Porter, M. E. (1980). Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors. New York, The Free Press. 580 p.

9. Hutsaliuk, O. M. (2014). Vydovi proiavy protsesiv rozvytku na pidpryiemstvi [Specific manifestations of development processes at the enterprise]. *Naukovi pratsi Kirovohradskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu. Ekonomichni nauky – Scientific works of the Kirovohrad National Technical University. Economic Sciences*, 25, pp. 300–305 [in Ukrainian].

10. Hutsaliuk, O. M. (2017). Kontseptualni zasady upravlinnia korporatyvnym intehratsiinym rozvytkom obiednan aktsionernykh tovarystv [Conceptual principles of management of corporate integration development of associations of joint-stock companies]. *Zbirnyk naukovykh prats Universytetu derzhavnoi fiskalnoi sluzhby Ukrainy– Collection of scientific works of the State Fiscal Service University of Ukraine,* 1, pp. 69-84 [in Ukrainian].

11. Hutsaliuk, O. M., Bondar, Yu. A., Sukhacheva, O. O. (2021). Vektory rozvytku torhovelno-ekonomichnoho spivrobitnytstva Ukrainy z krainamy Blyzkoho Skhodu ta Afryky [Vectors of the development of trade and economic cooperation of Ukraine with the countries of the Middle East and Africa]. *Upravlinnia ekonomikoiu: teoriia ta praktyka. Chumachenkivski chytannia – Management of Economy: Theory and Practice. Chumachenko's Annals*, pp. 35-50. DOI: https://doi.org/10.37405/2221-1187.2021.35-50 [in Ukrainian].

12. Hutsaliuk, O. M., Remzina, N. A. (2020). Metodychni osnovy formuvannia yedynoho naskriznoho taryfu multymodalnykh perevezen [Methodical Bases of Formation of the Multimodal Transportation`s Single Tariff]. *Tsentralnoukrainskyi naukovyi visnyk. Ekonomichni nauky – Central Ukrainian scientific bulletin. Economic sciences,* 4 (37), pp. 169-176. DOI: https://doi.org/10.32515/2663-1636.2020.4(37).169-176 [in Ukrainian].

13. Sochynska-Syvirtseva, I. M., Hutsaliuk, O. M. (2014). Otsinka faktoriv vyboru tekhnolohii upravlinnia diialnistiu mashynobudivnoho pidpryiemstva [Assessment of factors for selecting management technologies for a machine-building enterprise]. In Kizym, M. O. (Ed.). *Sotsialno-ekonomichni aspekty rozvytku suspilstva* [*Socio-Economic Aspects of Society Development*]. (pp. 156–182). Kharkiv, VD "INZHEK" [in Ukrainian].

Глушков О. А. Фактори формування і розвитку ланцюгів доданої вартості у сфері тваринництва та його переробки

В сучасних умовах конкуренції на аграрних ринках питання ефективного формування та розвитку ланцюгів доданої вартості у тваринництві та його переробці набуває особливої значущості. За воєнного стану, зміни логістичних маршрутів, деструкції традиційних економічних зв'язків та необхідності економічної стійкості сільських територій, ефективні ланцюги доданої вартості у тваринництві можуть стати ключовим інструментом економічної стабілізації, збереження робочих місць, підвищення продовольчої безпеки та зростання експортного потенціалу. В такому ключі, дослідження чинників формування та розвитку ланцюгів доданої вартості у сфері тваринництва та його переробки є актуальним.

Метою публікації є дослідження особливостей функціонування і розвитку ланцюгів доданої вартості та чинників, які вливають на формування ланцюгів доданої вартості у сфері тваринництва та його переробки.

В статті досліджуються особливості формування та розвитку ланцюгів доданої вартості. Визначені ключові чинники, які впливають на функціонування ланцюгів доданої вартості у сфері тваринництва та його переробки. Обґрунтовані переваги створення ланцюгів доданої вартості у тваринництві та переробці та доведено, що розвиток ланцюгів доданої вартості у тваринницькій галузі є ключовим чинником модернізації аграрного сектору, формування ефективних агропродовольчих систем і підвищення стійкості українських виробників у глобальному економічному середовищі. Основні чинники, що визначають можливості інтеграції тваринницьких господарств до ланцюгів доданої вартості належать: доступність природних ресурсів, рівень фінансової підтримки та інвестиційної привабливості галузі, технологічна модернізація, державна аграрна політика, активність і стратегічне планування приватного сектору, міжнародне співробітництво, форс-мажорні обставини.

Формування ефективних ланцюгів доданої вартості у тваринництві та його переробці вимагає врахування комплексу взаємопов'язаних факторів. Синергія економічних, технологічних, організаційних та інституційних умов є основою для створення конкурентоспроможної моделі розвитку тваринництва в Україні.

Ключові слова: тваринництво, переробка, додана вартість, ланцюг доданої вартості, конкурентоспроможність, інтеграція, глобалізація.

Glushkov O. Factors of Formation and Development of Value-Added Chains in the Sphere of Livestock and its Processing

In modern conditions of competition in agricultural markets, the effective formation and development of value-added chains in livestock and their processing is gaining particular importance. In times of martial law, changes in logistics routes, destruction of traditional economic ties, and the need for financial stability of rural areas, effective value-added chains in livestock can become a key tool for economic stabilization, job preservation, increased food security, and growth of export potential. In this vein, studying factors of formation and development of value-added chains in livestock and their processing is relevant.

The publication's purpose is to study the features of the functioning and development of value-added chains and the factors that influence the formation of value-added chains in livestock processing.

The article examines the features of the formation and development of value-added chains. Key factors that influence the functioning of value-added chains in the field of livestock farming and its processing are identified. The advantages of creating value-added chains in livestock farming and processing are substantiated, and it is proven that the development of value-added chains in the livestock industry is a key factor in the modernization of the agricultural sector, the formation of effective agri-food systems, and increasing the sustainability of Ukrainian producers in the global economic environment. The main factors that determine the possibilities of integrating livestock farms into value-added chains include: the availability of natural resources, the level of financial support and investment attractiveness of the industry, technological modernization, state agricultural policy, the activity and strategic planning of the private sector, international cooperation, and force majeure circumstances.

Forming effective value-added chains in livestock farming and its processing requires considering complex interrelated factors. The synergy of economic, technological, organizational, and institutional conditions is the basis for creating a competitive model of livestock development in Ukraine.

Keywords: livestock, processing, added value, value chain, competitiveness, integration, globalization.

Стаття надійшла до редакції 23.04.2025
Рецензовано: 16.05.2025

DOI: https://doi.org/10.12958/1817-3772-2025-2(80)-14-18

УДК 338.24:338.246.8(477)

Дмитро Олександрович Кулманаков,
здобувач третього (PhD) рівня вищої освіти,
ORCID 0009-0003-5651-2777,
e-mail: isklm1406@gmail.com,
Державний заклад «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка», м. Полтава

ЗЕЛЕНА ЕКОНОМІКА В УКРАЇНІ: ОСНОВНІ ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ В УМОВАХ ВІЙНИ

Постановка проблеми та її зв'язок із важливими суспільними, науковими і практичними завданнями. Загрози зміни клімату, деградації екосистем, виснаження природних та водних ресурсів набули планетарного масштабу та являються одним з найсерйозніших викликів сучасності. Однак, у випадку України, екологічна криза посилилася ще й війною, яка руйнує не лише економіку та інфраструктуру, а й завдає непоправної шкоди довкіллю. Масштабні пожежі, хімічні забруднення, підрив Каховської ГЕС, загроза вибуху на ЗАЕС, забруднення ґрунтів і вод – все це є прикладами екоциду, який вже сьогодні має катастрофічні наслідки. У цьому контексті актуальним постають питання: чи можливий екологічно орієнтований розвиток України в умовах війни та відновлення? Чи може країна паралельно з боротьбою за незалежність, забезпечити сталий розвиток і формування «зеленої» економіки?

Серед науковців поняття «зелена» економіка трактується як «напрям в економічній науці, який сформувався в останні десятиліття, в межах якого вважають, що економіка є залежним компонентом природного середовища в якому існує і є його частиною» [1]. Економічна діяльність не повинна протистояти природі, а навпаки – гармонійно взаємодіяти з нею, зберігаючи і відновлюючи природний капітал як основу довгострокового добробуту.

Дослідженням проблематики зеленої економіки та стратегії сталого розвитку займається значна кількість науковців. Одним з перших фундаментальних досліджень, в центрі уваги якого знаходилися проблеми «зеленої» економіки, вважається праця відомих англійських економістів Д. Пірса, А. Марканд, Е. Барбєрі «Проект зеленої економіки» [4]. Саме ця праця стала своєрідною точкою відліку для міжнародної теоретичної та прикладної дискусії щодо переходу до нового типу економічних відносин. Після її оприлюднення в міжнародній документації починають з'являються терміни з прикметником «зелений»: «зелена економіка», «зелена промисловість», «зелені ринки», «зелена зайнятість» тощо.

Попри це, на сучасному етапі термін «зелена» економіка не отримала повного і безперечного визначення, оскільки відповідна концепція ще знаходиться в стадії розробки та ще не отримала однозначної оцінки суспільства [4]. Вітчизняні дослідники, зокрема Л. Горбач [2] та М. Гончаренко [3], аналізують складові цієї моделі, наголошуючи на її потенціалі для трансформації української економіки в більш екологічно дружню та соціально орієнтовну системі. Правові аспекти забезпечення «зеленої» економіки охарактеризовані в працях Т. Оверковської та К. Оверковського [1]. Розвиток зеленої економіки в умовах війни досліджено в працях І. Білокінної [7], О. Савицького [8] та інших.

Виклад основного матеріалу дослідження. Серед науковців поняття «зелена» економіка трактується як «напрям в економічній науці, який сформувався в останні десятиліття, в межах якого вважають, що економіка є залежним компонентом природного середовища в якому існує і є його частиною» [1]. Економічна діяльність не повинна протистояти природі, а навпаки – гармонійно взаємодіяти з нею, зберігаючи і відновлюючи природний капітал як основу довгострокового добробуту.

Найбільш часте застосування визначення досліджуваного терміну сформульоване Програмою ООН з навколишнього середовища (UNEP). У більш простому розумінні, «зелена» економіка – це економіка з низькими викидами вуглецевих сполук, ефективне використання ресурсів та відповідність інтересам всього суспільства [4]. Згідно з даними Програми, інвестування до світового ВВП у ключові сектори зеленої економіки може сприяти переходу від низьковуглецевої та ресурсоефективної моделі розвитку [5]. Подана економічна модель спрямована не лише на мінімізацію шкоди довкіллю, а й на збереження, примноження і відновлення природного капіталу як найважливішого економічного активу і джерела суспільних благ.

У сучасному глобалізованому світі спостерігається чітка тенденція до трансформації парадигми економічного мислення – від класичних моделей, орієнтованих на максимізацію прибутку, де концеп-

© Видавець Інститут економіки промисловості НАН України, 2025
© Видавець ДЗ "Луганський національний університет імені Тараса Шевченка", 2025

ція сталого розвитку, в основі якої лежить ідея гармонійного співіснування економіки та довкілля. У цьому контексті зелена економіка поступово перетворюється на ключовий напрям сучасної наукової думки, що покликаний розв'язувати критично важливі проблеми екологічного виснаження та кліматичних змін. Згідно з дослідженнями науковців, інноваційні технології зеленої економіки відіграють вирішальну роль у переході до моделі сталого розвитку, що базується до оптимізації використання невідновлювальних ресурсів та активному впровадженні відновлювальних джерел у виробничі процеси [2].

Зелена економіка передбачає не лише екологічну модернізацію, а й зміщення фокусу з короткотермінових вигод на довгострокову екологічну та соціальну стабільність, що у свою чергу, вимагає посилення відповідальності з боку державних інституцій, бізнес-структур та громадськості [5]. Сталий розвиток безпосередньо пов'язаний із зростанням відповідальності урядів, приватного сектору та суспільства загалом за забезпечення балансу між нинішніми потребами людства та можливостями майбутніх поколінь. Він охоплює широкий спектр сфер, включаючи раціональне використання природних ресурсів, розвиток енергетичного сектору, впровадження нових екологічних матеріалів, модернізацію транспорту тощо [3].

До основних характеристик «зеленої» економіки, які визначають її концептуальну суть та прикладне значення, належать: ефективне використання природних ресурсів, збереження та збільшення природного капіталу, зменшення забруднення, низькі вуглецеві викиди, запобігання втрати екосистемних послуг і біорізноманіття, зростання доходів і зайнятості [4]. Вказані принципи є фундаментом екологічно збалансованого економічного розвитку та соціальної справедливості.

В умовах післявоєнного відновлення України концепція зеленої економіки набуває особливої актуальності. Адже процес відбудови не може обмежуватись лише відновлення зруйнованої інфраструктури, промислових потужностей країни та житлового фонду. Йдеться про створення нової моделі економіки, яка б не лише сприяла економічному зростанню, а й гарантувала екологічну безпеку, енергетичну ефективність та соціальну справедливість. Науковиця І. Білокінна зазначає: «Післявоєнна реконструкція має бути «зеленою», тобто такою, що орієнтована на інноваційні підходи у будівництві, енергетиці, логістиці та агровиробництві з урахуванням принципів екологічної стійкості та кліматичної нейтральності» [7].

Економіка майбутнього повинна зростати не за рахунок виснаження природи, а шляхом її збереження та інтеграції в економічні процеси. Зокрема, вона повинна передбачати стимулювання економічного зростання без збільшення викидів парникових газів, запровадження екологічних стандартів, спрямованих на підвищення якості життя населення та захист довкілля, а також створення сприятливого інституційного середовища для залучення «зелених» інвестицій і підтримки інноваційного бізнесу.

У зв'язку з цим, особливої значущості набуває показник, який характеризує рівень екологічної сталості країни – Індекс зеленого майбутнього. Це комплексний аналітичний інструмент, який використовується з метою оцінки ступеня реалізації принципів сталого розвитку, рівня екологічної відповідальності та ефективності державної екологічної політики. Оцінка індексу дає змогу здійснювати порівняльний аналіз національних стратегій з метою зниження викидів вуглецю, розвитку відновлювальної енергетики, впровадження екологічних інновацій та державної кліматичної політики.

Згідно результатів рейтингу «Індексу зеленого майбутнього», опублікованого Массачусетським технологічним інститутом, Україна серед 76 країн, займає 63-тє місце [9]. У рейтингу оцінювалися наступні критерії: прогрес у зниженні вуглецевих викидів, розвиток чистої енергетики, підтримка екологічних стартапів і технологій, а також ефективність державної кліматичної політики. Лідерами рейтингу стали країни Північної Європи – Ісландія, Данія та Норвегія [9]. Саме ці країни продемонстрували найвищу відданість принципам екологічної відповідальності та сталого розвитку.

На думку О. Лимара, експерта із поводження з відходами в Українському інституті майбутнього [9]: «16 країн, чиї позиції в рейтингу останні, в «зеленому» майбутньому, через відсутність прогресу і прихильності розвитку сучасної, чистої та інноваційної економіки, залишаться позаду».

Розглянемо топ 10 країн згідно «Індексу зеленого майбутнього» (рис. 1).

Перші місця в рейтингу займають такі країни: Ісландія, Фінляндія та Норвегія. Замикають топ 10 країн за Індексом зеленого майбутнього – Північна Корея, Франція та Іспанія.

Низькі позиції України в цьому рейтингу свідчать про серйозні системні проблеми: недосконалу нормативну-правову базу, фрагментарність екологічної політики, недостатній рівень державної підтримки зелених ініціатив, а також відсутність стратегічного бачення у сфері кліматичної політики. Вони гальмують екологічну трансформацію економіки. Водночас, це створює потенціал для цілеспрямованих реформ, спрямованих на підвищення позицій в «зеленому» рейтингу України, особливого в контексті євроінтеграційного курсу та умов післявоєнного відновлення.

З метою досягнення успіху в «зеленому» виробництві та «зеленій» економіці та спільного розв'язання проблем, досягнення спільних цілей сталого розвитку, країна має активно взаємодіяти, обмінюватися досвідом та розробляти перспективні стратегії розвитку. Для переходу до «зеленої» економіки необхідно враховувати можливості і умови

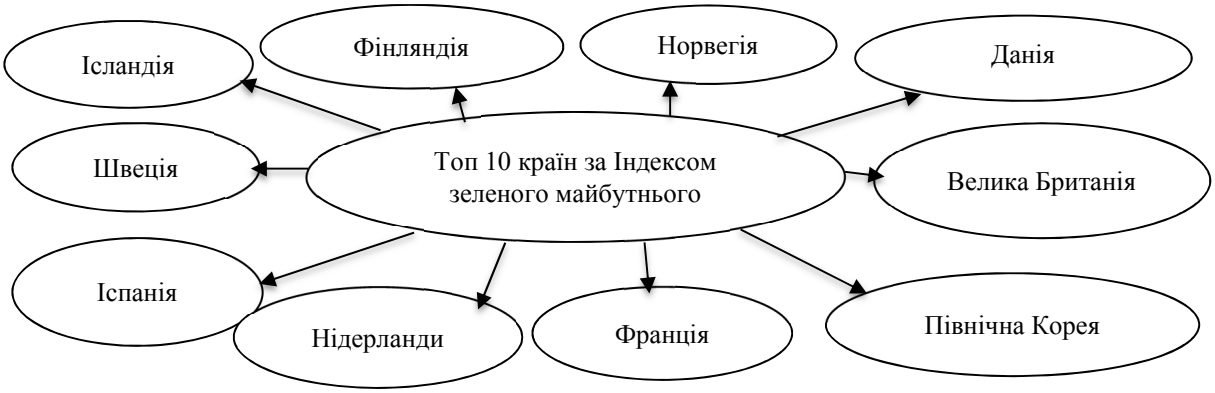


Рис. 1. Топ 10 країн за Індексом зеленого майбутнього

Сформовано автором на основі [9].

кожної країни, рівень її розвитку, політичний стан, а також громадські переваги.

Формування «зеленої» економіки має передбачати дії, зазначені на рис. 2.

Науковці Л. Горбач [1], О. Рубан [2] справжній перехід до зеленої економіки вбачають лише за умови сталого розвитку всіх галузей промисловості та насичення як виробництва, так і споживання – зеленими технологіями. На їх думку, «зелене» виробництво має розвиватися в базових галузях (видобувна та хімічна промисловість, енергетика, машинобудування, транспортна галузь), а також у високотехнологічних галузях, які відкривають нові горизонти для екологічно орієнтованої модернізації.

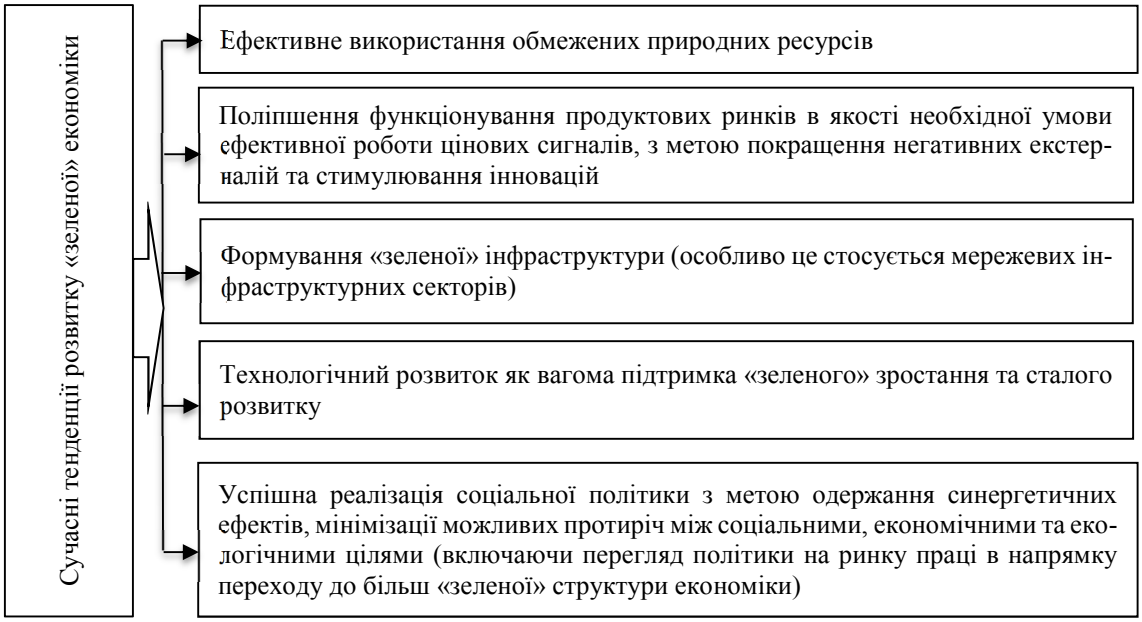


Рис. 2. Сучасні тенденції розвитку «зеленої» економіки

Сформовано автором на основі [9].

На жаль, Україна демонструє початковий рівень підготовки у сфері довкілля та зміни клімату. Протягом останніх років наша країна зробила багато важливого для розбудови своєї нормативно-правової бази у сфері довкілля та порівняно небагато для реформування своєї нормативно-правової бази та узгодження з кліматичним acquis (правова система). Прогалини в рівні законодавчого узгодження зросли з розширенням і поглибленням acquis Європейського Союзу у цих сферах у зв'язку із Європейським зеленим курсом. Загалом, потрібно вирішити проблеми, що лишаються зі спроможністю ухвалення відповідного acquis ЄС, врахування положень Європейського зеленого курсу в усіх сферах політики та ефективного виконання і забезпечення дотримання законодавства [7].

В умовах повномасштабної війни Україна стикається не лише з викликами фізичного виживання, а й із необхідністю стратегічного переосмислення майбутньої моделі економічного розвитку. Сучасна глобальна практика демонструє, що післякризові відновлення можуть стати справжнім «вікном мож-

ливостей» для переходу до більш сталих та екологічно орієнтованих економічних систем. «Зелена» економіка виступає одним із ключових напрямів трансформації, здатним поєднати відбудову інфраструктури, енергетичну безпеку, зайнятість населення та збереження довкілля.

Розвиток «зеленої» економіки в Україні вже сьогодні є не лише питанням екологічної відповідальності, а й геополітичним і соціально-економічним пріоритетом. Рис. 3 узагальнює основні перспективи розвитку «зеленої» економіки України в умовах війни з урахуванням міжнародних підходів та сучасних викликів.

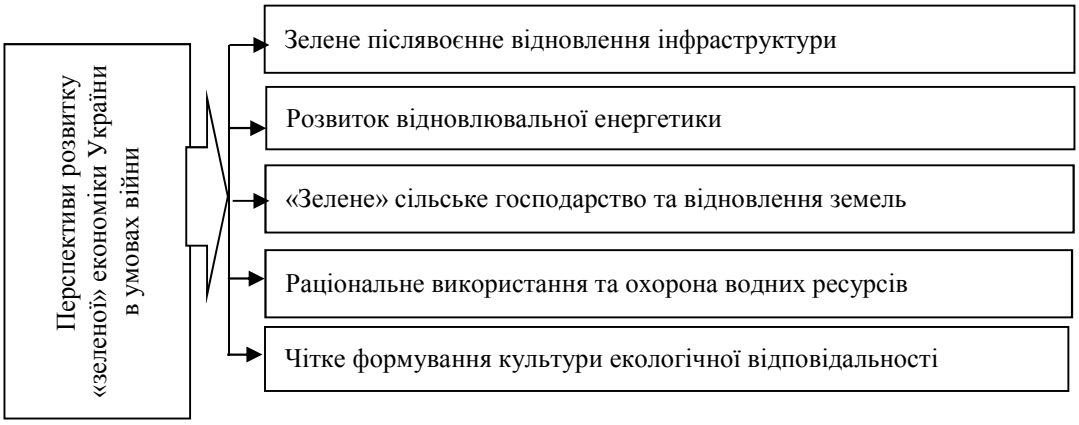


Рис. 3. Перспективи розвитку «зеленої» економіки України в умовах війни

Побудовано автором на основі [5].

Аналіз наведених на рис. 3 перспектив свідчить про наявність широкого потенціалу для екологічно орієнтованого відновлення України. Проте, його реалізація потребує цілеспрямованої державної політики та підтримки, міжвідомчої координації та інституційної спроможності.

Найбільші шанси для прориву мають ті напрямки, де поєднуються інтереси національної безпеки, економічної вигоди та міжнародної підтримки. Зокрема, це відновлювальна енергетика, зелена інфраструктура, сільське господарство. Спільним викликом для всіх напрямів залишається обмеженість фінансових ресурсів, ризики бойових дій, недостатній рівень екологічної культури та нестабільне законодавче «поле». Наведені обмеження вимагають гнучкого підходу до планування реформ, концентрації зусиль на пілотних проєктах та активного залучення міжнародних партнерів.

Висновки та пропозиції щодо подальшої розробки досліджуваних питань. Незважаючи на всі виклики, зелена економіка залишається перспективним напрямом для економічного відновлення та сталого розвитку України. Успішна зелена трансформацію може стати не лише відповіддю на кліматичні та екологічні виклики, а й ключем до побудови конкурентоспроможної, сучасної та стійкої української економіки. Розвиток сталого виробництва являється критичним для забезпечення ефективного використання ресурсів та зменшення відходів, що в свою чергу сприятиме збереженню природних ресурсів та підтримці стійкого економічного розвитку.

Література

1. Оверковська Т. К., Оверковський К. В. Правові аспекти забезпечення «зеленої» економіки. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2024. Т. 4, № 22. С. 687. DOI: https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-4(22)-684-697.

2. Горбач Л. М., Рубан О. О., Гуменюк Я. М. Зелена економіка та стале виробництво. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 59. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-8.

3. Zhironkin S., Cehlár M. Green Economy and Sustainable Development: The Outlook. *Energies*. 2022. Vol. 15. Art. no. 1167. DOI: https://doi.org/10.3390/en15031167.

4. Гончаренко М. Ф., Пархоменко Н. М., Лучин О. М. «Зелена» економіка як напрям досягнення стійкого еколого-економічного розвитку регіону. *Актуальні проблеми економіки.* 2020. №6 (228). URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2021/08/6.20._topic_Goncharenko-M.F.-Parkhomenko-N.M.-Luchin-O.M.-6-15.pdf.

5. Горбатюк Л., Борисенко В. Зелена економіка як ключовий інструмент сталого розвитку. *Інтеграція науки та практики управління в умовах соціокультурних трансформацій* : матеріали ІІІ Міжнар. науково-практ. конф. Полтава. 2025. С. 570– 572. URL: https://drive.google.com/file/d/1TsvQCPh6XlZAGMtdFRpjWvfWJsF0q5AH/vew.

6. Чмир О. С., Захаркевич Н. П. «Зелена» економіка: сутність, цілі та базові принципи. *Економічний вісник Донбасу.* 2013. № 3. С. 54 – 62.

7. Білокінна І. Зелена економіка як вимога часу та основа успішного післявоєнного відновлення країни. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2023. № 2. С. 79–88. URL: https://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2023/05/2023-316-12.pdf.

8. Савицький О. Планування відновлення в розпал війни. *Foreign Ukraine*. 2022. URL: https://foreignukraines.com/2022/11/22/why-is-it-necessary-to-build-a-green-economy-in-ukraine-after-the-war/.

9. Україна посіла 63 місце в «Індексі зеленого майбутнього». URL: https://ecopolitic.com.ua/ua/news/ukraina-posila-63-tie-misce-v-indeksi-zelenogo-majbutnogo/.

10. The Green Future Index 2023. *IT Technology Review*. URL: https://www.technologyreview.com/2023/04/05/1070581/the-green-future-index-2023/.

References

1. Overkovska, T. K., Overkovskyi, K. V. (2024). Pravovi aspekty zabezpechennia «zelenoi» ekonomiky [Legal aspects of ensuring a "green" economy]. *Aktualni pytannia u suchasnii nautsi – Current issues in modern science*, Vol. 4, No. 22, pp. 687. DOI: https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-4(22)-684-697 [in Ukrainian].

2. Horbach, L. M., Ruban, O. O., Humeniuk, Ya. M. (2024). Zelena ekonomika ta stale vyrobnytstvo [Green economy and sustainable production]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, 59. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-8 [in Ukrainian].

3. Zhironkin, S., Cehlár, M. (2022). Green Economy and Sustainable Development: The Outlook. *Energies*, 15, 1167. DOI: https://doi.org/10.3390/en15031167.

4. Honcharenko, M. F., Parkhomenko, N. M., Luchyn, O. M. (2020). «Zelena» ekonomika yak napriam dosiahnennia stiikoho ekoloho-ekonomichnoho rozvytku rehionu ["Green" economy as a direction for achieving sustainable ecological and economic development of the region]. *Aktualni problemy ekonomiky – Current economic problems*, 6 (228). Retrieved from https://eco-science.net/wp content/uploads/2021/08/6.20._topic_Goncharenko-M.F.-Parkhomenko-N.M.-Luchin-O.M.-6-15.pdf [in Ukrainian].

5. Horbatiuk, L., Borysenko, V. (2025). Zelena ekonomika yak kliuchovyi instrument staloho rozvytku [Green economy as a key tool for sustainable development]. *Intehratsiia nauky ta praktyky upravlinnia v umovakh sotsiokulturnykh transformatsii* [*Integration of science and management practice in the context of socio-cultural transformations*]: Proceedings of the III International Scientific and Practical Conference. (pp. 570–572). Poltava. Retrieved from https://drive.google.com/file/d/1TsvQCPh6XlZAGMtd FRpjWvfWJsF0q5AH/view [in Ukrainian].

6. Chmyr, O. S., Zakharkevych, N. P. (2013). «Zelena» ekonomika: sutnist, tsili ta bazovi pryntsypy ["Green" economy: essence, goals and basic principles]. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu – Economic Herald of the Donbas,* 3, pp. 54-62 [in Ukrainian].

7. Bilokinna, I. (2023). Zelena ekonomika yak vymoha chasu ta osnova uspishnoho pisliavoiennoho vidnovlennia krainy [Green economy as a requirement of the time and the basis for the successful post-war recovery of the country]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu – Bulletin of Khmelnytskyi National University*, 2, pp. 79–88. Retrieved from https://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2023/05/2023-316-12.pdf [in Ukrainian].

8. Savytskyi, O. (2022). Planuvannia vidnovlennia v rozpal viiny [Planning for recovery in the midst of war]. *Foreign Ukraine*. Retrieved from https://foreignukraines.com/ 2022/11/22/why-is-it-necessary-to-build-a-green-economy-in-ukraine-after-the-war/ [in Ukrainian].

9. Ukraina posila 63 mistse v «Indeksi zelenoho maibutnoho» [Ukraine ranked 63rd in the Green Future Index]. Retrieved from https://ecopolitic.com.ua/ua/news/ukraina-posila-63-tie-misce-v-indeksi-zelenogo-majbutnogo/ [in Ukrainian].

10. The Green Future Index 2023. *IT Technology Review*. Retrieved from https://www.technologyreview.com/ 2023/04/05/1070581/the-green-future-index-2023/.

Кулманаков Д. О. Зелена економіка в Україні: основні виклики та перспективи розвитку в умовах війни

У статті досліджено сутність поняття «зеленої економіки». Визначено основну її мету – досягнення сталого розвитку на основі трьох складових: екологічній, економічні та соціальній. Сформовані основні характеристики «зеленої» економіки: ефективне використання природних ресурсів, збереження та збільшення природного капіталу, зменшення забруднення, низькі вуглецеві викиди, запобігання втрати екосистемних послуг і біорізноманіття, зростання доходів і зайнятості тощо.

Проаналізовано рейтинг країн згідно «Індексу зеленого майбутнього». Визначено топ 10 країн за рівнем екологічної сталості, які очолюють рейтинг, це Ісландія, Фінляндія та Норвегія. З'ясовано, що Україна демонструє початковий рівень підготовки у сфері довкілля та зміни клімату та займає лише 63 місце в рейтингу із 79 країн. Обґрунтовані причини низької позиції України: недосконала нормативно-правова база, війна в країні, обмеженість фінансових ресурсів, фрагментарність екологічної політики, недостатній рівень державної підтримки зелених ініціатив, а також відсутність стратегічного бачення у сфері кліматичної політики.

Доведено, що зелена економіка залишається перспективним напрямом для економічного відновлення та сталого розвитку України. Її ефективний розвиток можливий за умови сталого розвитку всіх галузей промисловості та насичення як виробництва, так і споживання – «зеленими» технологіями. Сформовані основні перспективи її розвитку в умовах війни: зелене післявоєнне відновлення інфраструктури, розвиток відновлювальної енергетики, «зелене» сільське господарство та відновлення земель, раціональне використання водних ресурсів, чітке формування культури екологічної відповідальності та інші.

Ключові слова: зелена економіка, Індекс зеленого майбутнього, сталий розвиток, зелене виробництво, війна в Україні.

Kulmanakov D. Green Economy in Ukraine: Main Challenges and Prospects for Development in Wartime Conditions

The article explores the essence of the concept of «green economy». Its main goal is determined – achieving sustainable development based on three components: ecological, economic and social. The main characteristics of a «green» economy have been formed: efficient use of natural resources, preservation and increase of natural capital, reduction of pollution, low carbon emissions, prevention of loss of ecosystem services and biodiversity, growth of income and employment, etc.

The ranking of countries according to the «Green Future Index» was analyzed. The top 10 countries in terms of environmental sustainability were determined, which are Iceland, Finland and Norway. It was found that Ukraine demonstrates an initial level of preparation in the field of the environment and climate change and occupies only 63rd place in the ranking out of 79 countries. The reasons for Ukraine's low position are well-founded: an imperfect regulatory framework, war in the country, limited financial resources, fragmentation of environmental policy, insufficient state support for green initiatives, and the lack of a strategic vision in the field of climate policy.

It has been proven that the green economy remains a promising direction for the economic recovery and sustainable development of Ukraine. Its effective development is possible under the condition of sustainable development of all industries and saturation of both production and consumption with «green» technologies. The main prospects for its development in war conditions have been formed: green post-war infrastructure restoration, development of renewable energy, «green» agriculture and land restoration, rational use of water resources, clear formation of a culture of environmental responsibility, and others.

Keywords: green economy, Green Future Index, sustainable development, green production, war in Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 28.04.2025
Рецензовано: 23.05.2025

Фінанси

DOI: https://doi.org/10.12958/1817-3772-2025-2(80)-19-28

УДК 336:005.33:001.89

Ія Борисівна Чудаєва,
доктор економічних наук, професор,
ORCID 0000-0001-7759-2372,
e-mail: iiaandia@ukr.net,

Олена Миколаївна Сукач,
кандидат економічних наук, доцент,
ORCID 0000-0001-7150-0262,
e-mail: elen1@online.ua,
Приватний заклад вищої освіти «Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова», м. Черкаси

НАУКОВО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ВПЛИВУ ПОВЕДІНКОВИХ ФІНАНСІВ НА ПРОЦЕС ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Постановка проблеми. У сучасних умовах динамічного розвитку економіки та посилення глобалізаційних процесів, управлінські рішення стають все більш складними та багатофакторними. Сьогодні, традиційні підходи до прийняття рішень, що базуються на класичній економічній теорії раціонального вибору, дедалі більше критикують за ігнорування людського фактора та когнітивних викривлень. У цьому контексті поведінкові фінанси, які досліджують вплив психологічних, соціальних та когнітивних факторів на прийняття рішень, у т. ч. і фінансових, пропонують нові підходи до аналізу та оптимізації управлінських рішень. Дослідження впливу поведінкових фінансів на процес прийняття рішень дозволяє виявити, як психологічні фактори, такі як страх втрати, надмірна впевненість чи ефект натовпу, формують стратегії менеджменту. Проте, незважаючи на зростаючий інтерес до поведінкових фінансів у науковій спільноті, їхнє практичне застосування в управлінській діяльності залишається фрагментарним і недостатньо систематизованим. Відсутність комплексного науково-методологічного підходу до інтеграції принципів поведінкових фінансів у процеси прийняття управлінських рішень обмежує можливості підвищення ефективності менеджменту сучасних організацій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У класичних фінансових теоріях домінує припущення про раціональних учасників ринку, які приймають рішення на основі повної інформації та логічного аналізу [1]. Проте сучасні дослідження показують, що когнітивні викривлення, емоційні реакції та гештальтні стратегії значно впливають на рішення, як інвесторів, так і менеджерів. Вплив теорії поведінкових фінансів на економічну науку досліджував Н. Барберіс [2]. Фундаментальні основи поведінкових фінансів були закладені роботами А. Тверскі та Д. Канеман, які детально досліджували когнітивні упередження та їх вплив на фінансові рішення. Д. Канеман продемонстрував, як швидке (інтуїтивне) та повільне (аналітичне) мислення впливають на якість прийнятих рішень у фінансовій сфері [3]. Разом з тим, дослідники аналізували застосування теорії підштовхування в корпоративному контексті [4]. А. Шарма та А. Кумар провели огляд тенденцій у поведінкових фінансах та їх вплив на управлінські рішення [5].

Дослідженню поведінкових аспектів корпоративних фінансів та ухвалення рішень присвячено роботи Х. Шефріна, М. Бейкера, Дж. Вурглера, Р. Рубака, У. Мальмендьє, Г. Тейта та інших [6-9]. Т. Кемпбелл та М. Галлмейєр досліджували роль упередження в інвестиційних рішеннях [10], О. Бергман, Т. Розенблат, Р. Адамс та Д. Феррейра проаналізували вплив групового мислення на рішення рад директорів [11; 12]. Г. Чарнесс та М. Саттер розробили експериментальну методологію для вивчення групових рішень в корпораціях [13]. Окрема увага дослідників була зосереджена на польових дослідженнях прийняття рішень у реальних корпораціях [14; 15].

На думку Т. Повод, поведінкові фінанси виникли як відповідь на обмеження класичних теорій [17]. Зміст поведінкових фінансів та їхня роль у прийнятті рішень, вивчено у роботах В. Харабарової, Р. Грешко, О. Третякової [18]. У навчальному посібнику П. Нікіфорова та М. Марич систематизовано знання про поведінкові фінанси, їхні теоретичні основи та практичне застосування в управлінських рішеннях [19]. Історичний огляд розвитку поведінкових фінансів, а саме психологічні засади та вплив на формування політичних і управлінських

© Видавець Інститут економіки промисловості НАН України, 2025
© Видавець ДЗ "Луганський національний університет імені Тараса Шевченка", 2025

рішень представлено у роботах П. Ілляшенко [20]. Вона підкреслює значення інтелектуальної різноманітності підходів для підвищення якості рішень.

О. Ключка, Н. Давиденко, Н. Василевська довели, що менеджери, під впливом упереджень, ухвалюють ірраціональні рішення щодо ризику, інвестицій і фінансового контролю [21]. Саме поведінкові фактори пояснюють ірраціональні рішення керівників, які впливають на результати діяльності підприємств, вважають О. Гайдаржийська, Т. Щепіна та І. Масюк [22]. В. Матвєєв, О. Матвєєва, та Т. Щепіна проаналізували поведінковий підхід до прийняття управлінських рішень фахівцями з фінансів, обліку та оподаткування, підкреслюючи специфіку їхніх рішень у контексті постійних змін законодавчого поля та звітності [23]. Більшість дослідників стверджують, що основу досліджень поведінкових фінансів становить саме експериментальний метод, тобто здатність безпосередньо спостерігати, контролювати та маніпулювати змінними [24].

Разом з тим, значна кількість науковців присвятили свої дослідження аналізу когнітивних упереджень та їх впливу на процес прийняття фінансових рішень в умовах невизначеності. Варто зазначити, що поведінкові фінанси аналізують, як емоції, соціальний вплив і когнітивні викривлення відхиляють людей від раціональної поведінки, а когнітивні упередження є ключовими механізмами, через які ці відхилення виникають. Так, В. Кривий трактує когнітивні упередження, як схильність індивіда до певних стійких ментальних процесів, які призводять до ухвалення ірраціональних рішень, що формуються під впливом відчуттів та емоцій і стають причиною хибних суджень, спотворених інтерпретацій [25]. Т. Горват та М. Дуб досліджували, як ефект підтвердження, факт самовпевненості та уникнення втрат впливають на управлінські рішення [26]. Психологічні пастки та когнітивні упередження, які можуть впливати на стратегічні управлінські рішення та вплив поведінкових фінансів на уникнення помилок менеджерів виокремлено у працях Л. Шевченко та О. Богатої [27; 28]. Впливу когнітивних упереджень (ефект прив'язки, упередження статус-кво) на управлінські рішення присвячено роботи М. Кристофаро та В. Берте [29; 30].

Проте, незважаючи на отримані результати, залишається низка невирішених питань, які потребують подальшого поглибленого дослідження. Зокрема, недостатність систематизованих методик інтеграції поведінкових фінансів у стратегічне управління, обмежена адаптація західних моделей до локальних умов, розробка нових підходів щодо застосування поведінкових принципів в управлінських процесах тощо.

Формулювання мети статті. Мета дослідження полягає в розробці науково-методологічного підходу до використання поведінкових фінансів, як інструменту оптимізації управлінських рішень, шляхом аналізу теоретичних підходів і впровадження емпіричних інструментів. Зокрема, систематизація теоретичних основ поведінкових фінансів у контексті управлінської діяльності; ідентифікація ключових поведінкових факторів, що впливають на якість управлінських рішень; розробка методологічної моделі дослідження; розробка методологічної рамки інтеграції принципів поведінкових фінансів у процеси менеджменту.

Методи і методологія здійснення дослідження. Методологічною основою дослідження є системний підхід, що дозволяє вивчати поведінкові фінанси, як складну багаторівневу систему взаємопов'язаних елементів. Під час дослідження використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів, зокрема когнітивного аналізу. Так, аналіз та синтез застосовано з метою систематизації існуючих підходів до вивчення поведінкових фінансів, а абстрагування та конкретизація дозволили виявити ключові характеристики поведінкових факторів. Визначення ролі поведінкових факторів у системі управління здійснено за допомогою структурно-функціонального аналізу. На основі аналізу емпіричних досліджень та моделювання було розроблено концептуальну схему впровадження поведінкових індикаторів у процес ухвалення рішень.

Виклад основного матеріалу й отриманих наукових результатів. Сучасні проблеми прийняття управлінських фінансових рішень є багатовимірними та обумовлені, як внутрішніми факторами, так і зовнішніми викликами глобального масштабу. Управлінці стикаються з дедалі більшою кількістю змін у зовнішньому середовищі: економічні кризи, пандемії, війни, політична нестабільність, зміна клімату. Це знижує передбачуваність та ускладнює прогнозування наслідків прийнятих рішень. Високий рівень ризику та невизначеності вимагають сучасних підходів до прийняття рішень – гнучких, адаптивних, поведінково орієнтованих. Відтак, у сучасних реаліях, саме поведінкові фінанси виступають потужним інструментом адаптації управлінських практик до реальних умов прийняття рішень, з урахуванням людських психологічних обмежень.

Поведінкові фінанси виникли на перетині психології, економіки та фінансів. Їхня ключова ідея полягає в тому, що люди не завжди діють раціонально під час прийняття рішень, а їхня поведінка значною мірою визначається психологічними та емоційними факторами.

Х. Шефрін та М. Стейтмен [31] виокремлюють три основні компоненти поведінкових фінансів: когнітивні упередження, емоційні реакції та соціальний вплив. Кожен з цих компонент має специфічний вплив на процеси прийняття управлінських фінансових рішень. Когнітивні упередження представляють собою систематичні відхилення від раціонального мислення, які виникають внаслідок обмежених можливостей людського мозку обробляти інформацію. Монт'є Дж. ідентифікував понад 20 ти-

пів упереджень, найбільш поширеними з яких, в управлінській практиці, є:

- упередження підтвердження (confirmation bias) – схильність шукати та інтерпретувати інформацію таким чином, щоб підтвердити існуючі переконання;
- упередження доступності (availability heuristic) – оцінка ймовірності подій на основі легкості, з якою приклади таких подій спадають на думку;
- упередження якірності (anchoring bias) – надмірна залежність від першої отриманої інформації при прийнятті рішень [32].

Когнітивні упередження, емоційні реакції та соціальний вплив не діють ізольовано, а взаємодіють, підсилюючи один одного. Так, емоційна реакція (страх втрати) може посилювати когнітивне упередження (ефект володіння), коли менеджер утримує збиткові активи, а соціальний вплив (ефект натовпу) може активізувати емоційну ейфорію, що призводить до імпульсивних інвестицій. Когнітивне упередження (надмірна впевненість) може бути підсилене соціальним тиском, якщо колеги підтримують ризиковані ідеї.

Наразі існує значна кількість поведінкових концепцій, які мають прямий, або опосередкований вплив на прийняття рішень, найбільш поширені представлено у табл. 1.

Таблиця 1

Порівняльна таблиця концепцій поведінкових фінансів

Назва концепції	Основна ідея	Приклади застосування
Обмежена раціональність	Люди приймають «достатньо хороші» рішення, а не оптимальні	Побудова фінансових планів домогосподарств
Гіпотеза перспектив	Люди оцінюють виграші і втрати асиметрично, мають страх втрати	Інвестування, страхування
Когнітивні викривлення	Систематичні помилки мислення впливають на судження	Кредитування, торгівля на біржі
Адаптивні ринки	Ринки змінюються як результат адаптації інвесторів	Алгоритмічна торгівля, портфельні стратегії
Nudge-теорія ("підштовхування")	Формування рішень через дизайн середовища без примусу	Автоматичне зарахування у пенсійні плани, податки
Критика ефективного ринку	Ринки не завжди ефективні, ціни спотворюються поведінкою учасників	Аналіз «бульбашок», оцінка емоційного трейдингу
Теорія самоконтролю	Існує внутрішній конфлікт між довгостроковими цілями та короткостроковими спокусами	Заощадження, боргова дисципліна, бюджетування
Поведінкова портфельна теорія	Інвестори не завжди будують оптимальний портфель через емоції	Управління активами, вибір інвестицій

Джерело: сформовано авторами на основі [3; 4; 16; 29-31; 33-34].

Люди надають перевагу уникненню втрат, а не отриманню еквівалентних вигод. Разом з тим, їм простіше прийняти рішення, які можуть призводити до упереджень. Також, рішення управлінців значною мірою залежать від початкової інформації та переоцінки власних знань чи можливостей. Разом з тим, поведінкові фінанси дозволяють ураховувати емоційні реакції менеджерів на ринкові зміни, що покращує прогнозування, аналіз упереджень, таких як надмірна впевненість, допомагають уникати ризикованих вкладень, а врахування психологічних факторів сприяє розробці більш реалістичних моделей оцінки ризиків.

Задля ідентифікації та оцінки впливу психологічних чинників (когнітивних упереджень, емоційних реакцій, соціального тиску) на процес ухвалення фінансових рішень, на практиці застосовують поведінкові інструменти, які дозволяють підвищити якість управлінських рішень шляхом зменшення ірраціональних впливів (рис. 1).

Зазначені на рис. 1 індикатори допомагають оцінити, як людина підходить до прийняття рішень, і можуть використовуватися в організаційному контексті, наприклад, для оцінки лідерських якостей, командної роботи чи адаптивності. Варто зазначити, що систематичне використання індикаторів структурує процес ухвалення рішень зменшуючи суб'єктивізм і підвищуючи ефективність.

Разом з тим, поведінкові індикатори враховують соціальні аспекти, такі як ефект натовпу чи тиск авторитету, що сприяє кращій координації в команді та уникненню групового мислення та дозволяють менеджерам швидше розпізнавати психологічні пастки, які виникають через стрес або брак інформації.

Впровадження індикаторів може бути інтегровано в корпоративні системи управління, через аналітичні платформи чи тренінгові програми, що підвищує ефективність стратегічного планування та фінансового менеджменту. Ураховуючи зазначене вище, пропонуємо концептуальну схему впровадження поведінкових індикаторів у процес ухвалення фінансових рішень (рис. 2).

Концептуальна схема передбачає такі етапи, як: ідентифікація, вимірювання, корекція впливу поведінкових чинників. Вона поєднує інструменти, методи та організаційні заходи для інтеграції фінансових поведінкових індикаторів у процеси управління.

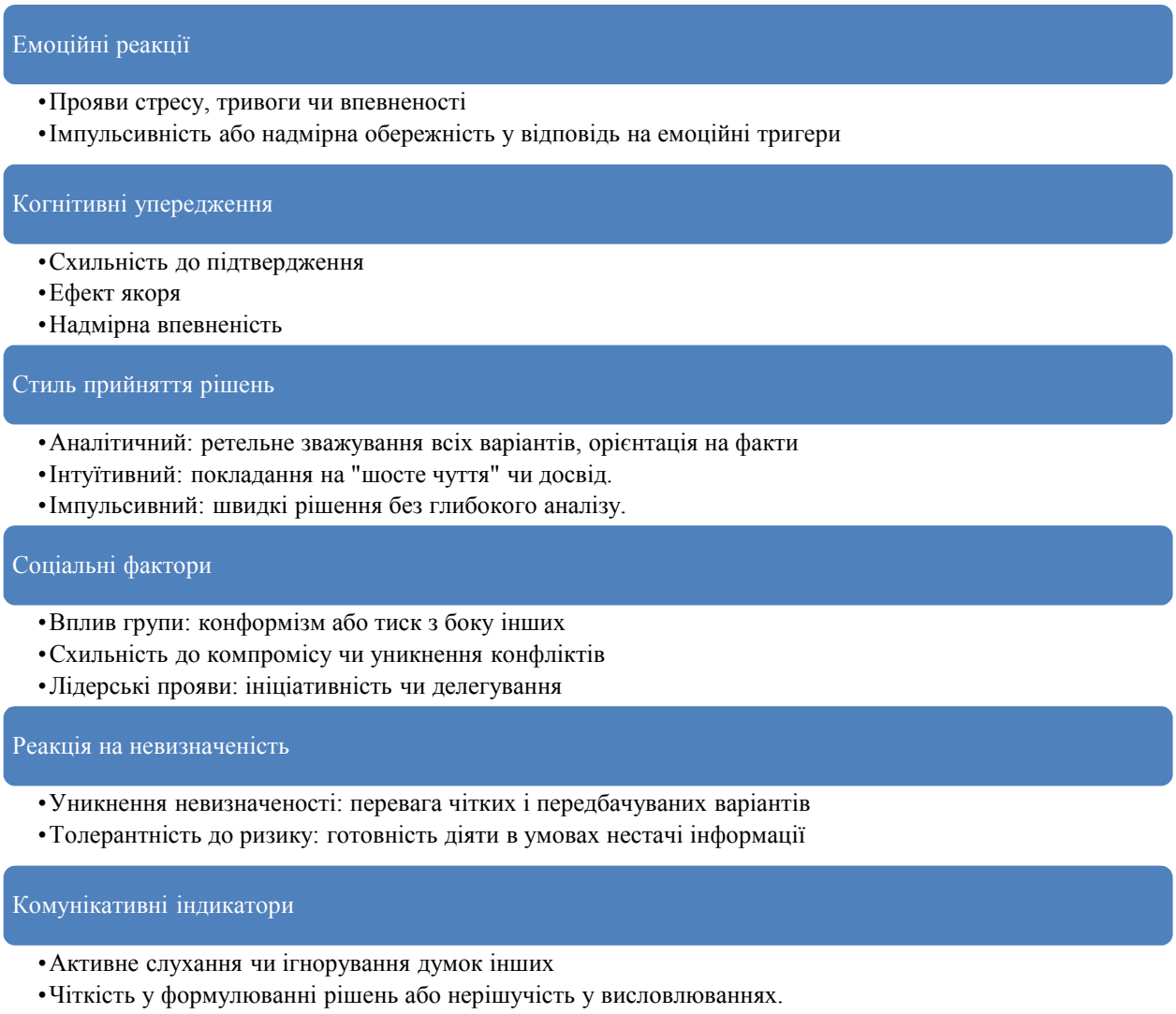


Рис. 1. Поведінкові індикатори ухвалення рішень

Так, виявлення когнітивних упереджень і емоційних факторів, які впливають на ухвалення рішень здійснюється за допомогою анкетування для оцінки психологічного профілю менеджерів, аналізу історичних рішень та виявлення патернів ірраціональної поведінки й розуміння їхніх мотивацій і упереджень. Основною метою даного етапу є створення бази знань про поведінкові упередження та їх вплив на управлінські рішення. Основними індикаторами є: упередження недавності, упередження авторитету, страх втрати чи ейфорія.

За допомогою кількісної та якісної оцінки впливу психологічних чинників на рішення, здійснюється вимірювання поведінкових індикаторів на другому етапі (статистичний аналіз даних, моделювання поведінки в симуляціях та використання аналітичних платформ із вбудованими алгоритмами для оцінки психологічних профілів). Індекси надмірної впевненості, страху втрати, групового мислення виступають визначальними індикаторами.

Системи підтримки прийняття рішень із вбудованими поведінковими модулями, здійснення сценарного аналізу для оцінки альтернативних рішень без упереджень та залучення зовнішніх консультантів для об’єктивної оцінки рішень – застосовують на третьому етапі «Корекція рішень». З метою коригування управлінських фінансових рішень, задля підвищення їхньої ефективності, використовують порівняння фактичних рішень із прогнозами, заснованими на фундаментальному аналізі та частоті перегляду рішень після виявлення упереджень.

Інтеграція поведінкових індикаторів у стратегічне планування та оцінка ефективності менеджменту є завершальним етапом. На даному етапі, за результатами виявлених відхилень, розробляється корпоративна політика, яка враховує поведінкові чинники; впроваджуються KPI, пов’язані з якістю рішень та створюється система зворотного зв’язку для оцінки ефективності поведінкових індикаторів.

Використовуючи запропоновану схему, з метою визначення впливу ключових когнітивних чинників на управлінські функції побудуємо матрицю в якій кожний чинник оцінюється за його впливом на прийняття фінансового рішення та обґрунтуємо спо-

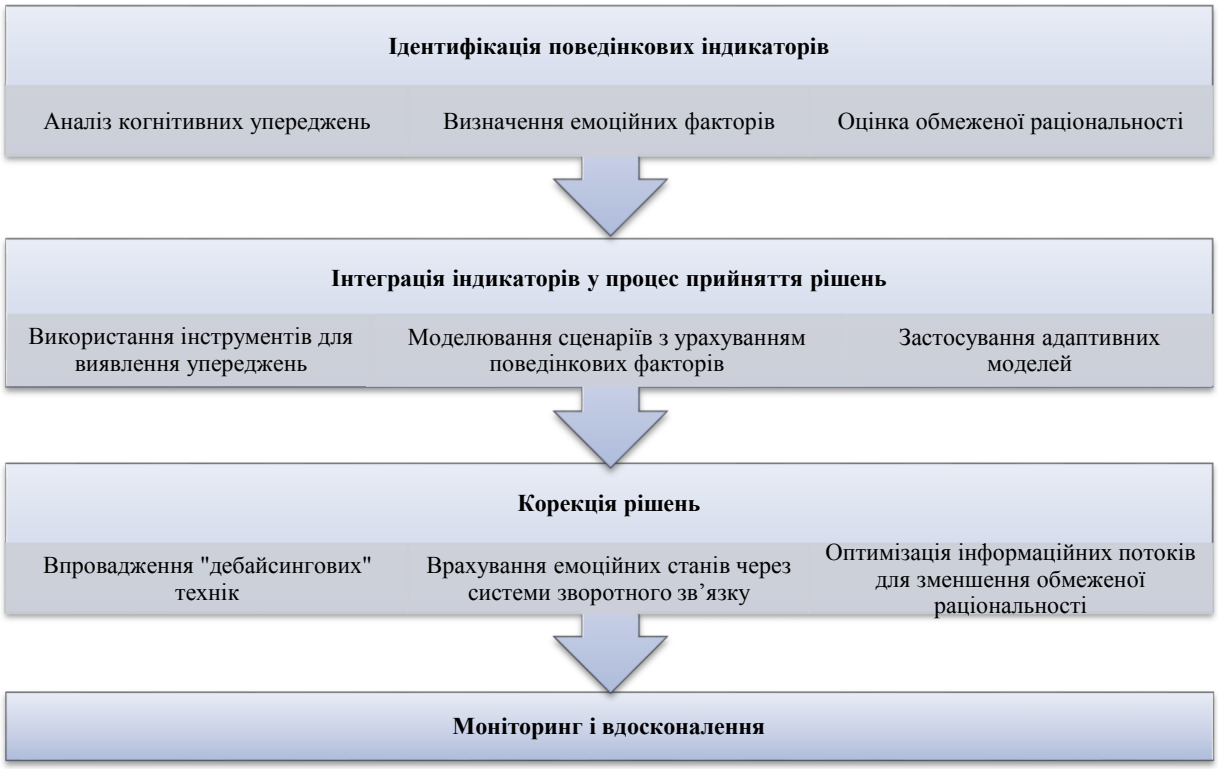


Рис. 2. Концептуальна схема впровадження поведінкових індикаторів у процес ухвалення рішень

Джерело: сформовано авторами.

соби корекції хибних кроків (табл. 2). Запропонована матриця впливу когнітивних чинників на ключові управлінські функції є інструментом, який дозволяє систематизувати та оцінити, як когнітивні упередження та психологічні аспекти впливають на виконання основних управлінських функцій, таких як планування, організація, мотивація, контроль та прийняття рішень.

Планування, як функція управління, передбачає постановку цілей, прогнозування та розробку стратегій. Когнітивні чинники суттєво впливають на цей процес, адже надмірна впевненість призводить до недооцінки ризиків і завищення прогнозованих результатів. Менеджери можуть переоцінювати потенціал проєкту, ігноруючи зовнішні невизначеності, що призводить до нереалістичних планів.

Таблиця 2

Матриця впливу когнітивних чинників на ключові управлінські функції

Когнітивний чинник	Планування	Організація	Мотивація	Контроль	Пропозиція щодо корекції
Відраза до втрат	Уникають ризикованих стратегій, навіть якщо вони потенційно вигідні	Обмежують делегування через страх втрати контролю	Знижують мотивацію до інновацій через страх невдачі	Надмірний контроль через побоювання помилок	Впровадження сценарного аналізу для оцінки ризиків і вигод
Надмірна впевненість	Переоцінка прогнозів і недооцінка ризиків	Ігнорування альтернативних думок у команді	Надмірна віра в успіх без належної підготовки	Недостатня увага до перевірки результатів	Використання групового прийняття рішень і зовнішніх аудиторів
Ефект якоря	Залежність від початкових даних, що спотворює плани	Організація процесів на основі застарілих стандартів	Мотивація, орієнтована на минулі успіхи, а не поточні цілі	Оцінка результатів на основі нерелевантних показників	Впровадження «нульового базису» для планування та оцінки
Емоційне інвестування	Емоційні рішення призводять до нереалістичних бюджетів	Конфлікти в команді через емоційні реакції	Надмірна залежність від харизматичних лідерів	Суб'єктивність у контролі через емоційні упередження	Впровадження психометричних інструментів для оцінки стану менеджерів
Обмежена раціональність	Обмежений аналіз альтернатив через брак інформації	Нераціональний розподіл ресурсів	Мотивація, орієнтована на короткострокові цілі	Неповна оцінка результатів через брак даних	Автоматизація збору даних і використання аналітичних систем

Джерело: сформовано авторами на основі [3; 4; 16; 29-31; 33; 34].

Ефект якоря проявляється, коли менеджери прив'язуються до початкових даних, що обмежує креативність у розробці нових стратегій. Підтверджувальне упередження спонукає шукати інформацію, яка підтверджує попередні припущення, ігноруючи альтернативні сценарії, що знижує якість стратегічного планування. Евристика доступності змушує менеджерів надавати перевагу недавнім або яскравим подіям, що може призвести до неадекватного прогнозування ринкових тенденцій.

Відтак, задля підвищення якості планування необхідно впроваджувати методи дебіювання, залучати різноманітні джерела інформації та використовувати кількісні методи прогнозування для зниження впливу суб'єктивних факторів.

Організація передбачає розподіл ресурсів, делегування завдань і координацію діяльності. Проте, надмірна впевненість може призводити до неправильного делегування, коли менеджер вважає, що лише він здатен виконати завдання якісно, що знижує ефективність командної роботи. Ефект володіння змушує менеджерів чіплятися за застарілі процеси чи ресурси, ускладнюючи реорганізацію, що спричиняє нераціональний розподіл ресурсів, коли перевага надається відомим або легкодоступним рішенням.

Мотивація працівників залежить від сприйняття справедливості та особистих очікувань. Надмірна впевненість може спонукати лідерів недооцінювати значення нематеріальної мотивації, зосереджуючись лише на фінансових стимулах. Підтверджувальне упередження може призводити до того, що менеджери ігнорують потреби працівників, які не відповідають їхнім уявленням про мотивацію, що призводить до встановлення неадекватних винагород, які базуються на застарілих стандартах.

Контроль передбачає моніторинг результатів і коригування діяльності. Проте, підтверджувальне упередження може призводити до ігнорування негативних сигналів про відхилення від плану, яке змушує менеджерів зосереджуватися на очевидних показниках, ігноруючи менш помітні, але критичні аспекти.

Відтак, прийняття рішень є центральною функцією, яка пронизує всі аспекти управління, а надмірна впевненість призводить до недооцінки альтернатив і ризиків. Ефект якоря обмежує розгляд нових варіантів, прив'язуючи до початкових припущень, що спотворює оцінку інформації, сприяючи вибору менш ефективних рішень.

Сьогодні поведінкові фінанси стали критичним фактором, що впливає на фінансові стратегії компаній, зокрема через когнітивні упередження, які спотворюють прийняття управлінських рішень [35]. Поведінкові фінанси є ефективним інструментом оптимізації управлінських рішень, оскільки дозволяють ураховувати психологічні та соціальні фактори, що впливають на менеджерів. Запропонована схема інтеграції поведінкових фінансів може підвищити ефективність управління за рахунок зменшення впливу когнітивних упереджень. Розроблена чотирирівнева методологічна рамка забезпечує комплексний підхід до інтеграції поведінкових принципів у систему менеджменту на індивідуальному, груповому, організаційному та інституційному рівнях.

Отже, поведінкові фінанси як міждисциплінарна галузь потребують використання різноманітних методологічних підходів для комплексного аналізу. Інтеграція експериментальних досліджень, економетричних моделей, нейроекономічних підходів, якісних методів та аналізу великих даних дозволяють отримати багатовимірне розуміння процесів, що впливають на прийняття управлінських рішень [24].

Висновки. Дослідження впливу поведінкових фінансів на процес прийняття управлінських рішень підтверджує необхідність інтеграції психологічних і соціальних аспектів у методологію управління. Аналіз показав, що когнітивні упередження та емоційні фактори суттєво впливають на якість рішень, особливо в умовах невизначеності та високого рівня ризиків. Зокрема, такі явища, як надмірна впевненість, ефект якоря чи підтверджувальне упередження, можуть призводити до помилок у прогнозуванні, оцінці ризиків та виборі стратегій. Інтеграція поведінкових фінансів у процес прийняття рішень дозволяє структурувати управлінські підходи, ураховуючи суб'єктивні фактори.

Побудована матриця доводить, що традиційні моделі прийняття рішень, які спираються виключно на раціональні припущення, не враховують складність людської поведінки, а поведінкові фінанси дозволяють заповнити цю прогалину, пропонуючи інструменти для аналізу і корекції суб'єктивних факторів. Впровадження таких інструментів у практику управління може підвищити ефективність рішень, оптимізувати розподіл ресурсів і зменшити фінансові ризики. Реалізація запропонованих підходів інтеграції полягає у розробці комплексної системи підтримки управлінських фінансових рішень, яка включає:

тренінги для менеджерів з розвитку навичок критичного мислення;

впровадження алгоритмів дебіювання для зменшення когнітивних упереджень;

використання автоматизованих систем аналізу даних для оцінки альтернатив;

формування організаційної культури, що сприяє відкритості до інновацій і критичного аналізу. Ці заходи сприятимуть підвищенню якості управлінських рішень і конкурентоспроможності організацій.

Отже, інтеграція поведінкових фінансів у практику управління відкриває нові можливості для створення стійких і ефективних стратегій розвитку організацій.

Література

1. Eugene F. Fama. Efficient Capital Markets: A Review of Theory and Empirical Work. *Journal of Finance.* 1970. Vol. 25. No. 2(28-30). P. 383-417. DOI: https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.1970.tb00518.x.

2. Barberis Nicholas C. Thirty Years of Prospect Theory in Economics: A Review and Assessment. *Journal of Economic Perspective.* 2013. Vol. 27(1). P. 173-196. DOI: https://doi.org/10.1257/jep.27.1.173.

3. Tversky, A. & Kahneman, D. The framing of decisions and the psychology of choice. *Environmental Impact Assessment, Technology Assessment, and Risk Analysis.* Springer, Berlin, Heidelberg, 1985. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-642-70634-9_6.

4. Thaler R. What's next for Nudging and Choice Architecture? *Organizational Behavior and Human Decision Processe.* 2020. DOI: https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2020.04.003.

5. Sharma A., Kumar A. A review paper on behavioral finance: study of emerging trends. *Qualitative Research in Financial Markets*. 2020. Vol. 12 (2), pp. 137-157. DOI: https://doi.org/10.1108/QRFM-06-2017-0050.

6. Shefrin H. Behavioral Corporate Finance: Applications and Theory. 3rd Edition. Academic Press, 2019. URL: https://www.sciencedirect.com/book/9780128119365.

7. Baker M., Wurgler J. Behavioral Corporate Finance: An Updated Survey. *Handbook of the Economics of Finance*. 2013. Vol. 2. P. 357-424. DOI: https://doi.org/10.1016/b978-0-44-453594-8.00005-7.

8. Baker M., Ruback R. S., Wurgler, J. Behavioral Corporate Finance: A Survey. *Handbook of Corporate Finance: Empirical Corporate Finance*. North Holland, Amsterdam: Elsevier, 2007.

9. Malmendier U., Tate G. CEO Overconfidence and Strategic Decision Making. *American Economic Review*. 2021. Vol. 111(8). P. 2578-2612. URL: https://www.aeaweb.org/journals/aer.

10. Campbell, T., Gallmeyer, M. Confirmation Bias in Investment Decision Making. *Review of Financial Studies.* 2019. Vol. 32(11). P. 4389-4425.

11. Bergman O., Rosenblat T. Groupthink in Corporate Boards. *Corporate Governance Review*. 2023. Vol. 15(3). P. 234-267.

12. Adams R., Ferreira D. Behavioral Factors in Board Composition. *Review of Corporate Finance Studies.* 2021. Vol. 10(3). P. 456-489. URL: https://academic.oup.com/rcfs.

13. Charness G., Sutter M. Experimental Methods in Corporate Decision Makin. *Experimental Economics.* 2012. Vol. 25(4). P. 892-921. URL: https://link.springer.com/journal/10683.

14. Bernardo A., Welch I. Field Studies in Corporate Finance. *Annual Review of Financial Economics*. 2020. Vol. 12. P. 123-149. URL: https://www.annualreviews.org/journal/financial.

15. List J. A., Rasul I. Field Experiments in Finance and Economics. *Handbook of Experimental Economics*. 021). Vol. 2. P. 456-489. URL: https://press.princeton.edu/books/hardcover/9780691139999.

16. Ackert L. F., Deaves R. *Behavioral Finance: Psychology, Decision-making, and Markets*. South-Western Cengage Learning. 2010. URL: https://ebin.pub/behavioral-finance-psychology-decision-making-and-markets-1stnbsped-978-0-324-66117-0.html.

17. Повод Т. Поведінкові фінанси: сутність та підходи до визначення. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2022. Вип. 14. С. 102–109. DOI: https://doi.org/10.32782/2708-0366/2022.14.13.

18. Харабара В., Грешко Р., Третякова О. Поведінкові фінанси: сутність та основні теоретичні блоки. *Ефективна економіка*. 2021. № 4. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.4.105.

19. Нікіфоров П., Марич М. Поведінкові фінанси: навч. посібник. Чернівці: Чернівецький національний університет ім. Ю. Федьковича, 2022. 144 с.

20. Illiashenko, P. Behavioral Finance: History and Foundations. *Visnyk of the National Bank of Ukraine*. 2017. Vol. 239. P. 28-54. DOI: https://doi.org/10.26531/vnbu2017.239.028.

21. Ключка О., Давиденко Н., Василевська Н. Вплив біхевіористичних упереджень на прийняття рішень фінансовими менеджерами *Економіка і управління бізнесом*. 2023. Т. 14. №1. DOI: https://doi.org/10.31548/economics14(1).2023.002.

22. Гайджарийська О., Щепіна Т., Масюк І. Поведінкові фінанси та їх вплив на фінансовий результат діяльності підприємства. *Економіка. Фінанси. Право.* 2020. № 3(1). С. 24-27. DOI: https://doi.org/10.37634/efp.2020.3(1).4.

23. Матвєєв В., Матвєєва О., Щепіна Т. Особливості поведінкового підходу до прийняття управлінських рішень фахівцями з фінансів, обліку і оподаткування. *Молодий вчений*. 2021. № 4 (92). С. 111-114. DOI: https://doi.org/10.32839/2304-5809/2021-4-92-24.

24. Сукач О. Сучасні дослідження поведінкових фінансів: науково-методологічний підхід. *Методологія сучасних наукових досліджень*: збірник наукових праць учасників XXI Міжнародної науково-практичної конференції (27–28 березня 2025 р., м. Харків) / за заг. ред. К. Юр'євої. Харків : ХНПУ імені Г.С. Сковороди, 2025. С. 173-174.

25. Кривий І. Сутність та основні теоретичні блоки поведінкових фінансів. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2017. Вип. 23(1). С. 12-16.

26. Горват Т., Дуб М. Когнітивні упередження: сутність та вплив на фінансові рішення. *Підприємництво і торгівля.* 2024. Вип. 43. С. 29-35. DOI: https://doi.org/10.32782/2522-1256-2024-43-04.

27. Шевченко Л. Стратегічні управлінські рішення: як не припуститися помилок і не потрапити в пастку. *Економічна теорія та право*. 2024. № 1 (56). С. 55–77. DOI: https://doi.org/10.31359/2411-5584-2024-56-1-55.

28. Bogataia O. Cognitive Styles in Managerial Decision-Making: Conceptual Foundations and Typological Models (April 17, 2025). DOI: https://doi.org/10.2139/ssrn.5242248.

29. Cristofaro M. Cognitive Biases in Management Decision-Making: A Systematic Review. *Management Decision*, 2020, Vol. 58, No. 8. P. 1635–1665.

30. Berthet V. The Impact of Cognitive Biases on Professionals' Decision-Making. *Frontiers in Psychology*. 2022. Vol. 12. DOI: https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.802439.

31. Shefrin H., Statman M. Behavioral portfolio theory. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*. 2000. Vol. 35(2). P. 127–151. DOI: https://doi.org/10.2307/2676187.

32. Montier J. *Behavioural finance: insights into irrational minds and markets*. Chichester: J. Wiley, 2002. 193 p.

33. Lo A. W. *Adaptive Markets: Financial Evolution at the Speed of Thought*.Princeton University Press, 2019. 504 p. DOI: https://doi.org/10.1515/9780691196800.

34. Taylor Z. Behavioral finance: Investor psychology and market outcomes. *International Journal of Finance*. 2024. Vol. 9(4). P. 21–34. DOI: https://doi.org/10.47941/ijf.2113.

35. Mbonigaba C. The influence of behavioral finance on managerial decision-making: how cognitive biases affect corporate financial strategies. *Brainae Journal of Business, Sciences and Technology*. 2022. Vol. 6. P. 918–929. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.15059219.

36. Гуцалюк О. М., Гаврилова Н. В. Інвестиційна стратегія комерційних банків в контексті Євроінтеграції. *Правове регулювання фінансових послуг: національний, європейський, глобалізаційний виміри:* матеріали науково-практичного круглого столу (м. Суми, 27 січня 2023 р.). Суми: Сумський державний університет, 2023. С. 31-36.

37. Гуцалюк О. М., Бондар Ю. А. Взаємодія фінансового та реального секторів економіки. *Проблеми та перспективи розвитку фінансової системи в сучасних умовах:* збірник матеріалів IV Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (м. Полтава, 20-21 квітня 2023 р.). Полтава: ПУЕТ, 2023. С. 113-117.

38. 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.

39. 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:* збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (м. Полтава, 28 березня 2024 р.). Полтава: ПУЕТ, 2024. С. 28-31.

40. Гуцалюк О. М., Бондар Ю. А. Sociocultural aspects of the distribution and implementation of corporate control in an integrated corporate association. *Сучасна парадигма економічної безпеки: інноваційні механізми імплементації:* збірник матеріалів міжнародної науково-практичної конференції (м. Кропивницький, 30 січня 2025 р.). Кропивницький: РВВ ЦДУ ім. В. Винниченка, 2025. Ч. І. С. 23-24.

References

1. Eugene, F. Fama. (1970). Efficient Capital Markets: A Review of Theory and Empirical Work. *Journal of Finance,* Vol. 25, No. 2(28-30), pp. 383-417. DOI: https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.1970.tb00518.x.

2. Barberis, Nicholas C. (2013). Thirty Years of Prospect Theory in Economics: A Review and Assessment. *Journal of Economic Perspective,* 27(1), pp. 173-96. DOI: https://doi.org/10.1257/jep.27.1.173.

3. Tversky, A. & Kahneman, D. (1985). The framing of decisions and the psychology of choice. *Environmental Impact Assessment, Technology Assessment, and Risk Analysis.* Springer, Berlin, Heidelberg. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-642-70634-9_6.

4. Thaler, R. (2020). What's next for Nudging and Choice Architecture? *Organizational Behavior and Human Decision Processe.* DOI: https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2020.04.003.

5. Sharma, A., Kumar, A. (2020). A review paper on behavioral finance: study of emerging trends. *Qualitative Research in Financial Markets*, 12 (2), pp. 137-157. DOI: https://doi.org/10.1108/QRFM-06-2017-0050.

6. Shefrin, H. (2019). Behavioral Corporate Finance: Applications and Theory. 3rd Edition. Academic Press. Retrieved from https://www.sciencedirect.com/book/9780128119365.

7. Baker, M., Wurgler, J. (2013). Behavioral Corporate Finance: An Updated Survey. *Handbook of the Economics of Finance*, 2, pp. 357-424. DOI: https://doi.org/10.1016/b978-0-44-453594-8.00005-7.

8. Baker, M., Ruback, R. S., Wurgler, J. (2007). Behavioral Corporate Finance: A Survey. *Handbook of Corporate Finance: Empirical Corporate Finance*. Elsevier/North Holland, Amsterdam.

9. Malmendier, U., Tate, G. (2021). CEO Overconfidence and Strategic Decision Making. *American Economic Review*, 111(8), pp. 2578-2612. Retrieved from https://www.aeaweb.org/journals/aer.

10. Campbell, T., Gallmeyer, M. (2019). Confirmation Bias in Investment Decision Making. *Review of Financial Studies*, 32(11), pp. 4389-4425.

11. Bergman, O., Rosenblat, T. (2023). Groupthink in Corporate Boards. *Corporate Governance Review*, 15(3), pp. 234-267.

12. Adams, R., Ferreira, D. (2021). Behavioral Factors in Board Composition. *Review of Corporate Finance Studies*, 10(3), pp. 456-489. Retrieved from https://academic.oup.com/rcfs.

13. Charness, G., Sutter, M. (2012). Experimental Methods in Corporate Decision Makin. *Experimental Economics,* 25(4), pp. 892-921. Retrieved from https://link.springer.com/journal/10683.

14. Bernardo, A., Welch, I. (2020). Field Studies in Corporate Finance. *Annual Review of Financial Economics*, 12, pp. 123-149. Retrieved from https://www.annualreviews.org/journal/financial.

15. List, J. A., Rasul, I. (2021). Field Experiments in Finance and Economics. *Handbook of Experimental Economics*, 2, pp. 456-489. Retrieved from https://press.princeton.edu/books/hardcover/9780691139999.

16. Ackert, L. F., Deaves, R. (2010). *Behavioral Finance: Psychology, Decision-making, and Markets*. South-Western Cengage Learning. Retrieved from https://ebin.pub/behavioral-finance-psychology-decision-making-and-markets-1stnbsped-978-0-324-66117-0.html.

17. Povod, T. (2022). Povedinkovi finansy: sutnist ta pidkhody do vyznachennia [Behavioral finance: essence and approaches to definition]. *Tavriiskyi naukovyi visnyk. Seriia: Ekonomika – Tavria Scientific Bulletin. Series: Economics,* 14, pp. 102–109. DOI: https://doi.org/10.32782/2708-0366/2022.14.13 [in Ukrainian].

18. Kharabara, V., Greshko, R., Tretyakova, O. (2021). Povedinkovi finansy: sutnist ta osnovni teoretychni bloky [Behavioral finance: essence and basic theoretical blocks]. *Efektyvna ekonomika*, 4. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.4.105 [in Ukrainian].

19. Nikiforov, P. & Marych, M. (2022). Povedinkovi finansy [Behavioral Finance]. Chernivtsi, Chernivtsi National University named after Yu. Fedkovych. 144 p. [in Ukrainian].

20. Illiashenko, P. (2017). Behavioral Finance: History and Foundations. *Visnyk of the National Bank of Ukraine*, 239, pp. 28-54. DOI: https://doi.org/10.26531/vnbu2017.239.028.

21. Kliuchka, O., Davydenko, N., Vasilevska, N. (2023). Vplyv bikheviorystychnykh uperedzhen na pryiniattia rishen finansovymy menedzheramy [The influence of behavioral biases on decision-making by financial managers]. *Ekonomika i upravlinnia biznesom – Economics and Business Management,* 14 (1). DOI: https://doi.org/10.31548/economics14(1).2023.002 [in Ukrainian].

22. Haidarzhyiska, O., Shchepina, T., Masiuk, I. (2020). Povedinkovi finansy ta yikh vplyv na finansovyi rezultat diialnosti pidpryiemstva [Behavioral finance and its impact on the financial performance of the enterprise]. *Ekonomika. Finansy. Pravo Economics. Finance. Law,* 3(1), pp. 24-27. DOI: https://doi.org/10.37634/efp.2020.3(1).4 [in Ukrainian].

23. Matvieiev, V., Matvieieva, O., Shchepina, T. (2021). Osoblyvosti povedinkovoho pidkhodu do pryiniattia upravlinskykh rishen fakhivtsiamy z finansiv, obliku i opodatkuvannia [Peculiarities of the behavioral approach to managerial decision-making by finance, accounting and taxation specialists]. *Molodyi vchenyi – Young Scientist*, 4 (92), pp. 111-114. DOI: https://doi.org/10.32839/2304-5809/2021-4-92-24 [in Ukrainian].

24. Sukach, O. (2025). Suchasni doslidzhennia povedinkovykh finansiv: naukovo-metodolohichnyi pidkhid [Modern research on behavioral finance: a scientific and methodological approach]. *Metodolohiia suchasnykh naukovykh doslidzhen* [*Methodology of modern scientific research*]: Proceedings of the XXI International Scientific and Practical Conference. (pp. 173-174). Kharkiv, KhNPU named after G. S. Skovoroda [in Ukrainian].

25. Kryvyi, I. (2017). Sutnist ta osnovni teoretychni bloky povedinkovykh finansiv [Essence and main theoretical blocks of behavioral finance]. *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu. Seriia: Ekonomika i menedzhment – Scientific Bulletin of the International Humanitarian University. Series: Economics and Management*, 23(1), pp. 12-16 [in Ukrainian].

26. Horvat, T., Dub, M. (2024). Kohnityvni uperedzhennia: sutnist ta vplyv na finansovi rishennia [Cognitive biases: essence and impact on financial decisions]. *Pidpryiemnytstvo i torhivlia – Entrepreneurship and trade*, 43, pp. 29-35. DOI: https://doi.org/10.32782/2522-1256-2024-43-04 [in Ukrainian].

27. Shevchenko, L. (2024). Stratehichni upravlinski rishennia: yak ne prypustytysia pomylok i ne potrapyty v pastku [Strategic management decisions: how to avoid mistakes and not fall into the trap]. *Ekonomichna teoriia ta pravo – Economic theory and law*, 1 (56), pp. 55–77. DOI: https://doi.org/10.31359/2411-5584-2024-56-1-55 [in Ukrainian].

28. Bogataia, O. (2025). Cognitive Styles in Managerial Decision-Making: Conceptual Foundations and Typological Models. DOI: https://doi.org/10.2139/ssrn.5242248.

29. Cristofaro, M. (2020). Cognitive Biases in Management Decision-Making: A Systematic Review. *Management Decision*, 58, no. 8, pp. 1635–1665.

30. Berthet, V. (2022). The Impact of Cognitive Biases on Professionals' Decision-Making. *Frontiers in Psychology*, 2022, Vol. 12. DOI: https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.802439.

31. Shefrin, H., Statman, M. (2000). Behavioral portfolio theory. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 35(2), pp. 127–151. DOI: https://doi.org/10.2307/2676187.

32. Montier, J. (2002). *Behavioural finance: insights into irrational minds and markets*. Chichester, J. Wiley. 193 p.

33. Lo, A. W. (2019). *Adaptive Markets: Financial Evolution at the Speed of Thought*. Princeton University Press. 504 p. DOI: https://doi.org/10.1515/9780691196800.

34. Taylor, Z. (2024). Behavioral finance: Investor psychology and market outcomes. *International Journal of Finance*, 9(4), pp. 21–34. DOI: https://doi.org/10.47941/ijf.2113.

35. Mbonigaba, C. (2022). The influence of behavioral finance on managerial decision-making: how cognitive biases affect corporate financial strategies. *Brainae Journal of Business, Sciences and Technology*, 6, pp. 918–929. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.15059219.

36. Hutsaliuk, O. M., Havrylova, N. V. (2023). Investytsiina stratehiia komertsiinykh bankiv v konteksti Yevrointehratsii [Investment strategy of commercial banks in the context of European integration]. *Pravove rehuliu-vannia finansovykh posluh: natsionalnyi, yevropeiskyi, hlobalizatsiinyi vymiry* [*Legal regulation of financial services: national, European, globalization dimensions*]: Proceedings of the Scientific and Practical Round Table. (pp. 31-36). Sumy, Sumy State University [in Ukrainian].

37. Hutsaliuk, O. M., Bondar, Iu. A. (2023). Vzaiemodiia finansovoho ta realnoho sektoriv ekonomiky [Interaction of financial and real sectors of the economy]. *Problemy ta perspektyvy rozvytku finansovoi systemy v suchasnykh umovakh* [*Problems and prospects of the development of the financial system in modern conditions*]: Proceedings of the 4th International Scientific and Practical Internet Conference. (pp. 113-117). Poltava, PUET [in Ukrainian].

38. Hutsaliuk, O. M., Bondar, Yu. A. (2024). Rozvytok rynku finansovykh posluh v umovakh hlobalizatsii [Development of the financial services market in the context of globalization]. *Pravove rehuliuvannia finansovykh posluh: natsionalnyi, yevropeiskyi, hlobalizatsiinyi vymiry* [*Legal regulation of financial services: national, European, globalization dimensions*]: Proceedings of the scientific and practical round table. (pp. 16-20). Sumy, Sumy State University [in Ukrainian].

39. Hutsaliuk, O. M., Bondar, Yu. A. (2024). Vykorystannia tekhnolohii finansovoho kontrolinhu v korporatyvno-oriientovanomu upravlinni [The use of financial controlling technologies in corporate-oriented management]. Vplyv hlobalizatsiinykh protsesiv ta tsyfrovoi transformatsii na formuvannia mizhnarodnoho ekonomichnoho klimatu ta finansovoi ekosystemy [The impact of globalization processes and digital transformation on the formation of the international economic climate and financial ecosystem]: Proceedings of the International Scientific-Practical Internet Conference. (pp. 28-31). Poltava, PUET [in Ukrainian].

40. Hutsaliuk, O. M., Bondar, Yu. A. (2025). Sociocultural aspects of the distribution and implementation of corporate control in an integrated corporate association. *Suchasna paradyhma ekonomichnoi bezpeky: innovatsiini mekhanizmy implementatsii* [*Modern paradigm of economic security: innovative mechanisms of implementation*]: Proceedings of the International Scientific and Practical Conference. (Part I, pp. 23-24). Kropyvnytskyi, RVV Central State University named after V. Vynnychenko [in Ukrainian].

Чудаєва І. Б., Сукач О. М. Науково-методологічні засади дослідження впливу поведінкових фінансів на процес прийняття управлінських рішень

Стаття присвячена дослідженню науково-методологічних засад аналізу впливу поведінкових фінансів на процес прийняття управлінських рішень. Поведінкові фінанси як міждисциплінарна галузь поєднують елементи психології, економіки та теорії управління, що дозволяє глибше зрозуміти, як когнітивні упередження, емоційні та соціальні фактори формують рішення в умовах невизначеності. У статті систематизовано ключові концепції поведінкових фінансів, такі як теорія перспектив, евристики, ефект якоря, надмірна впевненість, а також ефект володіння, та проаналізовано їхній вплив на управлінські рішення в організаціях.

Метою дослідження є розробка науково-методологічних підходів до інтеграції принципів поведінкових фінансів у процеси прийняття рішень на різних рівнях управління. **Методи:** аналіз та синтез задля систематизації існуючих підходів до вивчення поведінкових фінансів; абстрагування та конкретизація визначили ключові характеристики поведінкових факторів;

структурно-функціональний аналіз, емпіричні дослідження та моделювання. У роботі вивчено методологічні засади, які включають якісні та кількісні методи аналізу, зокрема моделювання поведінки, аналіз сценаріїв, експериментальні методи, а також статистичний аналіз даних. Особлива увага приділяється адаптації цих методів до специфіки управлінського контексту, де суб'єктивні фактори відіграють ключову роль. Проаналізовано, як когнітивні упередження, такі як підтверджувальне упередження чи ефект надмірного оптимізму, впливають на оцінку ризиків, прогнозування фінансових результатів та стратегічне планування.

Результати. За результатами дослідження запропоновано концептуальну схему впровадження поведінкових індикаторів у процес ухвалення фінансових рішень, яка передбачає – ідентифікацію, вимірювання, корекцію впливу поведінкових чинників. Схема поєднує інструменти, методи та організаційні заходи для інтеграції фінансових поведінкових індикаторів у процеси управління. На основі запропонованої схеми, з метою визначення впливу ключових когнітивних чинників на управлінські функції побудовано матрицю впливу когнітивних чинників на ключові управлінські функції, яка є інструментом, що дозволяє систематизувати та оцінити, як когнітивні упередження та психологічні аспекти впливають на виконання основних управлінських функцій, таких як планування, організація, мотивація, контроль та прийняття рішень. Також обґрунтовано низку рекомендацій щодо впровадження інструментів поведінкових фінансів у практику управління, включаючи методи дебіювання, структуризації інформації та оцінки альтернатив.

Ключові слова: поведінкові фінанси, управління, прийняття рішень, фінансові рішення, когнітивні чинники, концепції поведінкових фінансів.

Chudaieva I., Sukach O. Scientific and Methodological Foundations for Studying the Impact of Behavioral Finance on the Managerial Decision-Making Process

The article is devoted to the study of the scientific and methodological foundations for analyzing the impact of behavioral finance on the decision-making process in management. Behavioral finance, as an interdisciplinary field, combines elements of psychology, economics, and management theory, enabling a deeper understanding of how cognitive biases, emotional, and social factors influence decisions under conditions of uncertainty. The paper systematizes key concepts of behavioral finance, such as prospect theory, heuristics, anchoring effect, overconfidence, and endowment effect, and analyzes their influence on managerial decision-making within organizations.

The purpose of the research is to develop scientific and methodological approaches to integrating behavioral finance principles into decision-making processes at various levels of management. **The methods** employed include analysis and synthesis to systematize existing approaches to studying behavioral finance; abstraction and concretization to identify key characteristics of behavioral factors; structural-functional analysis, empirical research, and modeling. The study explores methodological foundations encompassing both qualitative and quantitative analytical methods, including behavior modeling, scenario analysis, experimental approaches, and statistical data analysis. Special attention is paid to adapting these methods to the managerial context, where subjective factors play a crucial role. The article examines how cognitive biases—such as confirmation bias and the over-optimism effect – impact risk assessment, financial forecasting, and strategic planning.

Results. Based on the research findings, a conceptual framework is proposed for incorporating behavioral indicators into financial decision-making processes. This framework includes the identification, measurement, and correction of behavioral influences. It integrates tools, methods, and organizational measures to embed behavioral financial indicators into management processes. Using the proposed framework, a matrix was developed to assess the influence of key cognitive factors on core management functions. This matrix serves as a tool to systematize and evaluate how cognitive biases and psychological aspects affect the execution of essential managerial functions, such as planning, organizing, motivating, controlling, and decision-making. Additionally, a set of recommendations is provided for implementing behavioral finance tools in management practice, including debiasing techniques, information structuring, and the evaluation of alternatives.

Keywords: behavioral finance, management, decision-making, financial decisions, cognitive factors, behavioral finance concepts.

Стаття надійшла до редакції 21.04.2025
Рецензовано: 16.05.2025

DOI: https://doi.org/10.12958/1817-3772-2025-2(80)-29-42
УДК 338.23:622:[351.824.1+504.062+332.1](477)

Віталій Ігорович Островецький,
кандидат економічних наук,
ORCID 0000-0003-3985-5236,
e-mail: v.ostrovetskyy@gmail.com,
м. Київ

СУБСИДІЮВАННЯ ВИДОБУВНОЇ ГАЛУЗІ В УКРАЇНІ: ЕКОНОМІЧНІ, ІНСТИТУЦІЙНІ ТА ЕКОЛОГІЧНІ ВИМІРИ

Вступ. Субсидії у видобувному секторі відіграють важливу роль у розвитку регіонів, в тому числі, формуючи ринкові ціни на енергоресурси, стимулюючи виробництво та підвищення доступності енергії. При цьому, їхній вплив на досягнення Цілей сталого розвитку (далі – ЦСР) [42] визнається суперечливим і багатогранним. Стимулюючи короткострокове економічне зростання (ЦСР 8), субсидії сприяють зайнятості (ЦСР 1, 9), енергетичній доступності (ЦСР 7) та розвитку базової інфраструктури в окремих регіонах. Одночасно, фінансова підтримка (наприклад, у вигляді податкових пільг, прямих дотацій чи знижених тарифів не враховує реальної шкоди, яку видобувні компанії завдають довкіллю та суспільству.

Таким чином, практика субсидування видобувної галузі здебільшого створює уявну економічну ефективність цього сектору, приховуючи та не компенсуючи реальні соціальні й екологічні витрати, які несуть суспільство та довкілля. Серед негативних ефектів субсидіювання видобувної галузі виділяють: викривлення ринкових сигналів (ресурси здаються дешевшими, ніж є насправді); надмірне та нераціональне використання природних ресурсів, що призводить до їх виснаження; зниження стимулів до інновацій та впровадження екологічно чистих технологій (ЦСР 10, 12, 13), і, як наслідок, зниження інституційної спроможності державних органів у сфері природокористування, що суперечить ЦСР 16 – побудові ефективних, підзвітних та інклюзивних інституцій.

Субсидії у видобувному секторі зосереджуються переважно у промислово-депресивних або екологічно вразливих територіях, що характеризуються застарілою інфраструктурою та залежністю місцевих громад від одного підприємства. Така практика створює «пастку моносекторального розвитку», що ускладнює диверсифікацію економіки, посилює просторову нерівність і обмежує потенціал сталого розвитку регіонів (ЦСР 11). Зазвичай, державна підтримка не враховує локальних соціально-економічних характеристик територій або екологічних обмежень, де здійснюється видобуток, що порушує принципи децентралізації та регіональної справедливості.

Стимулювання сталого регіонального розвитку вимагає переходу від універсального підходу до нової політики підтримки проєктів, які поєднують видобуток ресурсів із модернізацією інфраструктури, створенням нових ланцюгів доданої вартості, впровадженням ресурсозберігаючих технологій, розвитком малого і середнього бізнесу та підвищенням екологічної стійкості (ЦСР 9, 12).

Впроваджуючись з метою захисту споживачів, утримуючи ціни, субсидії сприяють забрудненню, зміні клімату, обумовлюють неефективне використання ресурсів, посилюючи економічну нерівність. Продовження діючої практики надання субсидій на видобуток корисних копалин в багатьох частинах світу визнаються критичною перешкодою для сталого, рівного та ефективного енергетичного майбутнього. Тому, політики продовження субсидій мають враховувати ретельно зважені короткострокові переваги із негативним впливом для здоров'я людей, економічної стабільності та навколишнього середовища у довгостроковій перспективі [19].

Проблема субсидіювання видобувної галузі в Україні є об'єктом наукових інтересів вітчизняних та зарубіжних дослідників. Проте ця тема досі не отримала комплексного висвітлення, зокрема в аспекті економічних, інституційних та екологічних складових. Серед вітчизняних науковців, що вивчають економічну ефективність субсидій у природокористуванні, доцільно виділити роботи С. Пирога, В. Савченка, О. Коваля, В. Шевчука, які досліджують різні аспекти впливу державного регулювання ресурсозбереження та ефективність використання надр.

Такі впливові міжнародні організації, такі як Міжнародний валютний фонд (МВФ), Світовий банк (СБ), Організація економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР), а також Міжнародне енергетичне агентство (МЕА), у своїх дослідженнях акцентують увагу на неефективності субсидій для видобутку корисних копалин та їх негативному впливі на ринок та екологію. У роботах експертів цих організацій оцінюються масштаби та вплив на державні фінанси субсидіювання видобувної промисловості у різних країнах світу.

© Видавець Інститут економіки промисловості НАН України, 2025
© Видавець ДЗ "Луганський національний університет імені Тараса Шевченка", 2025

Незважаючи на наявність численних наукових праць, що висвітлюють економічні, екологічні та правові аспекти субсидіювання видобувного сектору, потребує подальшого теоретико-методологічного розвитку комплексне міждисциплінарне дослідження державної підтримки у видобувній галузі України, що враховуватиме взаємозв'язок економічних, інституційних і екологічних факторів. Недостатньо дослідженим лишається інституційний аспект регулювання субсидіювання в сфері надрокористування. Уваги потребують питання прозорості механізмів ухвалення рішень, впливу лобістів, латентних форм державної підтримки. Також бракує комплексних екологічних оцінок політики субсидіювання, зокрема у контексті деградації ґрунтів, забруднення води і повітря, та дестабілізації екосистем.

Актуальність. Актуальність дослідження субсидіювання видобувної галузі України обумовлена критичними факторами, що визначають економічну стабільність та екологічну безпеку країни в умовах глобальних викликів. Видобуток корисних копалин є важливим сектором для енергетичної незалежності та соціально-економічного розвитку регіонів. В умовах економічної нестабільності та екологічної уразливості потребує детального аналізу ефективність державних субсидій та їх довгострокові наслідки. Інтенсивне субсидіювання не завжди забезпечує очікувані економічні результати, у тому числі, через недостатність оцінок екологічних наслідків, зокрема, щодо забруднення води, повітря, земель та впливу на біорізноманіття. Глобальні тенденції, зокрема вимоги до екологічної стійкості та боротьба зі змінами клімату, ставлять нові виклики перед політикою субсидіювання видобувних галузей.

Об'єктом дослідження є система державної підтримки та субсидіювання у видобувній галузі України в контексті її впливу на економічну, екологічну та соціальну трансформацію.

Предметом дослідження є механізми, інструменти та ефекти державної підтримки у сфері видобутку корисних копалин, зокрема явні й неявні субсидії, їх економічна доцільність, екологічні наслідки, фіскальні ризики, вплив на соціальну рівність, інституційну прозорість, інноваційний розвиток та адаптацію регіонів до сталого зростання.

Метою дослідження є обґрунтування напрямів трансформації державної підтримки та субсидій у видобувному секторі України відповідно до принципів сталого розвитку, з акцентом на економічну ефективність, екологічну безпеку, фіскальну стійкість і соціальну справедливість. Досягнення мети передбачає виконання взаємопов'язаних завдань:

– дослідити сучасні форми явних і неявних субсидій у видобувній промисловості;

– визначити соціальні, економічні, інституційні, екологічні та інші наслідки застосування таких субсидій;

– оцінити ступінь ефективності субсидій з точки зору економічної доцільності, етичної справедливості та впливу на довкілля;

– узагальнити міжнародний досвід застосування субсидій на викопне паливо;

– розробити пропозиції щодо удосконалення політики субсидій в Україні з урахуванням принципів сталого розвитку (ЦСР 7, 10, 12 та 13) із фокусуванням на розвиток регіонів.

Виклад основного матеріалу. Субсидії у видобувному секторі чинять комплексний вплив на економіку, довкілля, соціальну справедливість та інституційну ефективність. У короткостроковій перспективі вони можуть стимулювати інвестиції, проте в довгостроковому вимірі переважно суперечать засадам сталого розвитку, зокрема, через викривлення ринкових сигналів, гальмування екологічних інновацій і посилення соціально-територіальних дисбалансів.

Форми субсидіювання охоплюють як явні (бюджетні трансферти), так і неявні (податкові пільги, занижені рентні платежі, екстерналізація витрат) механізми. Попри наміри стимулювати короткострокове зростання, їх ефективність залишається суперечливою. Це зумовлює необхідність поглибленого наукового дослідження впливу таких заходів для розроблення збалансованої політики управління ресурсним потенціалом регіонів. Дослідження фокусується на вивченні ключових аспектів впливу субсидій, зокрема в економічній, соціальній, екологічній та інституційній сферах.

Економічний вплив субсидій. Субсидіювання видобутку корисних копалин формує стійке фіскальне навантаження на державний бюджет, що, у свою чергу, змушує уряди вдаватися до компенсаційних заходів, зокрема підвищення податків, нарощування державного боргу та оптимізації фінансування базових суспільних потреб (охорона здоров'я, система освіти та інвестиції).

Високий рівень фіскального навантаження спричиняє неефективний розподіл виробничих ресурсів між галузями та регіонами, що зумовлює нерівномірний розвиток та порушує структурну збалансованість економіки. Ресурси переміщуються у сфери з вищою короткостроковою віддачею, підриваючи довгострокову стабільність економічної системи. Спотворюючи ринкові ціни, субсидії не дозволяють споживачам та підприємствам правильно враховувати екологічні та соціальні витрати на надрокористування. Як результат, зберігаються неефективні моделі споживання енергії, що уповільнює впровадження відновлювальних технологій енергетики та перешкоджає диверсифікації енергетичних джерел [37].

За оцінками МВФ загальний обсяг енергетичних субсидій у світі у 2022 році складав $7 трлн, що становить приблизно 7,1% глобального ВВП, і свідчить про зростання фіскального навантаження в умовах енергетичної кризи, спричиненої зокрема

війною в Україні та наслідками пандемії COVID-19 [31].

За класифікацією СБ, країни поділяються на чотири основні групи за рівнем доходу: з високим (HIC), вищим середнім (UMIC), нижчим середнім (LMIC) та низьким рівнем доходу (LIC). Дані щодо частка кожної з груп у світовому ВВП та енергетичних субсидіях наведені у табл. 1. Дані табл. 1 свідчать, що країни з вищим середнім доходом отримують найбільшу частку глобальних енергетичних субсидій, тоді як країни з високим доходом, попри домінування у глобальному ВВП, демонструють відносно менше субсидіювання. Така ситуація пояснюється активною підтримкою цін на енергію в країнах, що розвиваються, а також меншою прозорістю енергетичних ринків.

Таблиця 1

Частка груп країн за рівнем доходів у світовому ВВП та енергетичних субсидіях у 2022 році

Група країн	Частка у св. ВВП, %	Частка у св. субсидіях, %
HIC (High-Income Countries) — країни з високим рівнем доходу.	~60	33,3
UMIC (Upper-Middle-Income Countries) — країни з вищим середнім рівнем доходу.	~28	53
LMIC (Lower-Middle-Income Countries) — країни з нижчим середнім рівнем доходу.	~7,8	13,3
LIC (Low-Income Countries) — країни з низьким рівнем доходу	~0,4	0,4

Складено автором за [43-45].

Україна, яка входить до групи LMIC, у 2022 році витратила на енергетичні субсидії близько 32,7 млрд доларів США, або 2,5% ВВП, що перевищує середній показник для LMIC. Середня частка енергетичних субсидій у ВВП країн LMIC у 2022 році становила близько 1,5%. У структурі субсидій України: **явні субсидії** становили $12,7 млрд, **неявні субсидії** – $20 млрд.

Основна частка фінансування спрямована на підтримку споживачів природного газу та електроенергії. Водночас вугільний сектор також залишається об'єктом неявної державної підтримки, що пов'язано з історичною структурою енергетичного балансу та політичними міркуваннями.

Це свідчить про непропорційне навантаження на державні фінанси, значні втрати ефективності у використанні ресурсів, а також на потребу удосконалення підходів до субсидіювання, зокрема у напрямку підвищення адресності та зменшення залежності України від енергетичних корисних копалин.

В Україні відмічається ситуація, де субсидії виконують як соціальну, так і політичну функцію, стримуючи екологічну модернізацію та економічну ефективність у довгостроковій перспективі. Явні субсидії знижують собівартість видобутої продукції, що дозволяє компаніям отримувати тимчасову конкурентну перевагу. Неявні субсидії, зокрема низькі ставки на енергоносії або відсутність компенсації за шкоду довкіллю, спотворюють ціноутворення, стимулюють надмірний видобуток та деформують ринкові механізми. В табл. 2 наведені обсяги світових витрат на субсидії у видобувному секторі в розрізі груп країн за рівнем доходу у 2022 році.

Таблиця 2

Світові витрати на субсидії у видобувному секторі у 2022 році

Продукт	Форма субсидії	LIC	LMIC	у т.ч. Україна	UMIC	HIC	ВСЬОГО
1	2	3	4	5	6	7	8
Нафта та нафтопродукти	**Явні, у т.ч.:**	**4,1**	**75,6**	**-**	**186,2**	**90,5**	**356,3**
	Споживчі субсидії	*4,1*	*75,4*	*-*	*166,4*	*83,3*	*329,1*
	Субсидії виробникам	*-*	*0,2*	*-*	*19,8*	*7,2*	*27,2*
	Неявні	**16,3**	**432,4**	**7,0**	**1 194,9**	**1 321,6**	**2 965,1**
Природний газ	**Явні, у т.ч.:**	**0,1**	**65,1**	**6,1**	**313,4**	**264,0**	**642,5**
	Споживчі субсидії	*0,1*	*64,8*	*6,1*	*307,5*	*257,5*	*629,8*
	Субсидії виробникам	*-*	*0,3*	*-*	*5,9*	*6,5*	*12,7*
	Неявні	**0,5**	**54,0**	**3,9**	**275,0**	**312,7**	**642,1**
Вугілля	**Явні, в т.ч.:**	**-**	**6,4**	**0,2**	**1,2**	**1,0**	**8,6**
	Споживчі субсидії	*-*	*0,9*	*-*	*0,1*	*-*	*1,0*
	Субсидії виробникам	*-*	*5,5*	*0,2*	*1,1*	*1,0*	*7,6*
	Неявні	**2,3**	**225,1**	**9,2**	**1 620,7**	**252,7**	**2 100,8**

Закінчення табл. 2

1	2	3	4	5	6	7	8
Електроенергія	**Явні, у т.ч.:**	**4,7**	**76,5**	**6,4**	**141,3**	**96,9**	**319,4**
	Споживчі субсидії	*4,7*	*76,5*	*6,4*	*141,1*	*93,2*	*315,6*
	Субсидії виробникам	-	-	-	*0,1*	*3,7*	*3,9*
	Неявні	-	-	-	-	-	-
ВСЬОГО	**Явні**	**8,8**	**223,6**	**12,7**	**642,0**	**452,4**	**1 326,8**
	Неявні	**19,1**	**711,5**	**20,0**	**3 090,6**	**1 887,0**	**5 708,1**
	СУБСИДІЇ – ВСЬОГО	**27,9**	**935,0**	**32,7**	**3 732,6**	**2 339,4**	**7 034,9**

Складено автором за [31].

Доведено, що зменшення податкового навантаження або надання преференцій у сфері видобутку корисних копалин призводить до збільшення прибутковості добувних компаній, що у короткостроковій перспективі активізує інвестиційну активність. Однак подібна політика спричиняє нераціональний розподіл ресурсів, гальмує впровадження технологічних інновацій і енергоефективних рішень [5]. Субсидії спотворюють економічну ефективність, оскільки, в основному виграють багатші домогосподарства та галузі, які є основними споживачами корисних копалин [44]. Тому, фіскальна тяжкість субсидій є особливо гострою для країн, що розвиваються, де уряди змушені нарощувати державний борг або впроваджувати заходи економії для утримання програм субсидій. Таким чином, формується «порочне коло» фінансової нестабільності, погіршуючи економічні нерівності в цих суспільствах. А проблеми та затримки в переорієнтації фінансових ресурсів на розвиток відновлювальних джерел енергії, (вітер, сонце та гідроенергія) гальмують диверсифікацію енергетичних джерел та декарбонізацію [37].

Соціальні наслідки. Стимулювання видобутку природних ресурсів за рахунок субсидій, як правило, супроводжується тимчасовим підвищенням зайнятості й доходів населення у видобувних регіонах. Однак, надмірна залежність від сировинного сектору витісняє інші галузі, спричиняючи ефект деіндустріалізації та обмеження економічної диверсифікації. Це явище отримало назву **«ресурсне прокляття»**, за якого природне багатство не сприяє стійкому розвитку [32]. У соціальному аспекті це виражається у нерівномірному розподілі благ: прибутки централізуються у великих корпораціях та державних структурах, а локальні громади стикаються із погіршеними умовами життя та обмеженим доступом до суспільних послуг. Централізація прибутків у видобувному секторі супроводжується соціальною поляризацією, оскільки вигоди отримують політичні еліти. У країнах з високим рівнем субсидіювання спостерігається нерівномірний розподіл доходів, централізація прибутків та зростання соціальної напруги [45].

Екологічні аспекти. Екологічна шкода, що супроводжує видобуток корисних копалин, часто не включається до фінансових розрахунків, що робить неявні субсидії найбільш прихованими, але, водночас, найшкідливішими. Компанії не компенсують витрати на деградацію ґрунтів, забруднення водних ресурсів або зниження якості повітря, перекладаючи ці витрати на державу або суспільство. Унаслідок цього справжня собівартість видобутої продукції є суттєво заниженою [36]. Така «підтримка» знижує конкурентоспроможність екологічно безпечних технологій та уповільнює впровадження альтернативних джерел енергії, що є критично важливим у контексті змін клімату.

Субсидії маскують реальну екологічну вартість видобутку, не враховуючи деградацію екосистем, викиди парникових газів та втрати біорізноманіття. Це підриває екологічну політику країн і суперечить глобальним кліматичним зобов'язанням, зокрема Паризькій угоді. Неявні субсидії стимулюють зростання зовнішніх екологічних витрат, які не включаються до ринкової ціни. Пільгові ціни на енергію стимулюють ресурсоємне та екологічно небезпечне виробництво, що уповільнює перехід до зеленої енергетики. За оцінками організації Earth Track, у 2023 році глобальні витрати на екологічно шкідливі субсидії сягнули $2,6 трлн [7].

Найбільш небезпечним впливом субсидій на видобуток енергетичних корисних копалин визнається їх вплив на забруднення навколишнього середовища. Адже, спалювання енергетичних ресурсів є основним джерелом шкідливих повітряних забруднювачів, таких як діоксид вуглецю (CO_2), частки (PM), діоксид сірки (SO_2) та оксиди азоту (NO_x), тобто, основних чинників зміни клімату та серйозних захворювань людей[49]. У регіонах з високим рівнем споживання видобувних енергоресурсів та субсидіями (Індія та Китай), забруднення повітря від вугілля та інших енергетичних корисних копалин призводить до мільйонів передчасних смертей щороку [4].

У порівнянні з інвестиціями в «зелену» енергетику, що сприяють досягненню ЦСР ООН, фінансова підтримка видобутку корисних копалин зберігає уклади, які посилюють залежність від неефек-

тивних і шкідливих для довкілля технологій. Це поглиблює негативні наслідки зміни клімату, включаючи екстремальні погодні явища, нестачу води й продовольства, зростання рівня забруднення та ризику поширення інфекційних хвороб – що становлять дедалі більшу загрозу для громадського здоров'я [20].

Отже, надання субсидій на видобуток корисних копалин, енергетичних передусім, побічно підтримує та продовжує цикл шкоди здоров'ю, що в основному вражає уразливі верстви населення. Тому, продовження політики субсидіювання суперечить імплементації глобальних стратегій декарбонізації та заважає досягненню кількох Цілей сталого розвитку, зокрема: ЦСР 3 (Гарне здоров'я і добробут), ЦСР 7 (Чиста та доступна енергія), ЦСР 12 (Відповідальне споживання і виробництво) та ЦСР 13 (Боротьба зі зміною клімату). Таким чином, такі субсидії побічно підтримують цикл шкоди здоров'ю, що особливо вражає найбільш уразливі верстви населення [42].

Інституційний вплив субсидій. Субсидії найчастіше домінують у країнах із низькою інституційною якістю, де державні ресурси використовуються неефективно [29]. Особливо складними для виявлення вважаються неявні субсидії, що ускладнює аудит державних видатків. Країни-експортери використовують субсидії як засіб зміцнення позицій на світовому ринку. Дешеві ресурси сприяють енергетичній залежності імпортерів, а це, у свою чергу, дозволяє країнам-експортерам впливати на міжнародну політику [15].

У країнах із низьким рівнем інституційної прозорості субсидії часто використовуються для політичних цілей. Державна підтримка галузі використовується як інструмент політичних маніпуляцій [15; 29]. Слабкість громадського контролю та регуляторної бази, а також неефективне адміністрування пільг сприяють корупційним практикам і послаблюють фіскальну дисципліну [24].

Субсидіювання видобутку корисних копалин детермінує етичні питання міжпоколінської та глобальної справедливості. Етична дилема надання таких субсидій виходить за межі національних та регіональних кордонів. Викиди парникових газів, спричинені споживанням субсидованого палива, сприяють глобальній зміні клімату, наслідки якої найгостріше відчуваються в країнах, що мають найменший внесок у ці процеси [21]. Субсидії загострюють питання соціальної справедливості, завдаючи шкоди уразливим групам, водночас вигідніші для багатших верств і промислових секторів. Це особливо стосується громад поблизу зон видобутку або забруднених міських районів, де зростає ризик захворювань через екологічний тиск.

Аналіз світового досвіду субсидіювання видобувного сектору дозволяє виявити різноманітні підходи, що мають суттєвий вплив на економічну ефективність, екологічну стійкість та соціальну справедливість. Табл. 3 демонструє широку палітру механізмів державної підтримки, від прямих трансфертів до прихованих переваг, які не піддаються прозорому обліку. З табл. 3 видно, що в структурі державної підтримки видобувної галузі переважають неявні (імпліцитні) субсидії, які проявляються через цінові спотворення, екстерналії та податкові пільги. Така форма субсидіювання ускладнює виявлення та оцінку фактичного обсягу підтримки, що, у свою чергу, перешкоджає формуванню прозорої та ефективної фіскальної політики.

Аналіз світового досвіду субсидіювання засвідчує багатовимірну природу субсидій, яка охоплює економічні, екологічні, соціальні та інституційні аспекти (табл. 3).

Таблиця 3

Світовий досвід субсидіювання видобувного сектору

Країна	Тип субсидії	Напрям витрат	Основні наслідки / Приклад / Статистика
1	2	3	4
США	Явна	Прискорена амортизація, податкові пільги; відновлення земель	Стимулювання інвестицій, ігнорування екологічних витрат; $1 млрд щорічно на рекультивацію шахт
Канада	Явна	Фінансова підтримка геологічної розвідки	Понад CAD $200 млн на геологічні дослідження у 2021; розвиток сектору, ризики деградації довкілля
Індія	Неявна	Внутрішні ціни на вугілля, дешева енергія	$2 млрд/рік субсидій; забруднення, ризики для здоров'я населення
Саудівська Аравія	Неявна	Занижені внутрішні ціни на нафту та електроенергію	Надмірне споживання, бюджетні втрати, гальмування енергетичного переходу
Іран	Явна/ Неявна	Субсидіювання палива та енергоресурсів	Фінансовий тиск на бюджет, контрабанда, неефективність
Ірак	Явна	Державне регулювання цін компенсації	Недофінансування інфраструктури, низька інвестиційна привабливість
Алжир	Неявна	Дешева енергія, водні ресурси	Зростання споживання, зниження експортного потенціалу
Індонезія	Явна/ Неявна	Інфраструктурні інвестиції	$2.4 млрд у транспортну інфраструктуру для вугільної галузі

Закінчення табл. 3

1	2	3	4
Австралія	Явна	Податкові пільги	Пільги LNG-компаніям понад AUD $1.5 млрд
Китай	Явна	Прямі субсидії на "чисте" вугілля; Розвиток технологій	$3 млрд щороку на інновації у вугільному секторі
ЄС	Явна	Утримання нерентабельних шахт	Мільярди євро на підтримку шахт
Глобальний контекст	Явна/ Неявна	Екологічні витрати, кредити, земельні ресурси, гарантії ризиків, занижені ставки	Втрати до 7% світового ВВП; державні гарантії зменшують ризики; безкоштовне користування ресурсами

Складено автором за [2; 10; 14; 16;17; 23].

У більшості країн світу субсидії є інструментом державної інтервенції з ціллю стабілізації, залучення інвестицій чи утримання соціального балансу. Проте, така підтримка часто маскує неефективність та деформує ринок, поглиблюючи бюджетні дисбаланси та знижуючи стійкість державних фінансів.

У США та Канаді явні податкові пільги й амортизаційні преференції стимулюють інвестиційну активність, однак зменшують податкову базу без адекватного урахування екологічних витрат. У країнах, що розвиваються, фіскальні втрати від субсидій значно перевищуючи прямі видатки бюджету, і сягають 4-7% ВВП,. Такий рівень втрат обмежує потенціал інвестицій у соціальну сферу, інфраструктуру чи охорону довкілля та сприяє подальшій вуглецевій залежності економіки.

Численні приклади підтверджують, що субсидії суперечать цілям кліматичної політики. У країнах Сходу, зокрема, Саудівській Аравії, Індії, Індонезії, Алжир, відмічається заниження внутрішніх цін на нафту, вугілля, газ та електроенергію, що стимулює надмірне споживання ресурсів і зростання викидів CO_2. Наявність субсидій у державах із високим рівнем розвитку свідчить про глибоку політичну інерцію та вплив енергетичних лобі. Утримання збиткових шахт у країнах ЄС або податкова лояльність до LNG-компаній в Австралії ілюструють, як субсидії можуть функціонувати як спосіб підтримки політично вигідних галузей.

Отже, фінансова підтримка видобувного сектору в багатьох країнах суперечить цілям сталого розвитку, кліматичної нейтральності та економічної ефективності. Сучасна система субсидій переважно сприяє енергоємним і екологічно шкідливим галузям, зберігаючи інституційну інерцію реформ (зокрема в країнах ОПЕК, США, Китаї, Індії). Це викривлює ринок, тисне на бюджети та уповільнює енергетичний перехід до «зеленої» економіки. Різнорідність національних методик обліку субсидій ускладнює їхню прозору оцінку.

Особливо шкідливими є неявні субсидії, які не відображаються у звітності. Ринкове ціноутворення спотворюють занижені тарифи, невраховані екологічні та соціальні витрати, відсутність плати за забруднення. Нечітке інституційне регулювання таких форм підтримки сприяє фіскальній неефективності, а податкові пільги, субсидовані кредити та державні гарантії додатково знижують податкову базу та порушують принципи рівності доступу до ресурсів.

Субсидіювання видобутку корисних копалин в Україні. За різними оцінками, загальна вартість корисних копалин на всій території України в межах кордонів 1991 року складає $26 трлн. В Україні виявлено близько 20 000 родовищ і проявів 117 видів корисних копалин, з яких 8 172 родовища із запасами 94-х видів мінеральної сировини мають промислове значення. До промислового освоєння залучено 2 868 родовищ, де працює понад дві тисячі гірничовидобувних та переробних підприємств [40].

Однак, станом на січень 2025 року, під окупацією перебувають родовища та поклади корисних копалин, вартість яких становить 48% від загальної вартості ресурсів України. Це включає понад 41 вугільне родовище (60% запасів), дев'ять родовищ нафти (11% від загальних покладів), 27 ділянок із покладами газу (приблизно 20% всіх запасів), а також 42% родовищ металів і 33% покладів рідкісноземельних металів та мінералів [12]. Зареєстровано три дотаційних родовища корисних копалин. Ці об'єкти мають спеціальний статус і відображаються окремо в Державному балансі запасів з вказанням надрокористувачів [23].

Після здобуття незалежності Україна активно використовувала субсидії для підтримки видобувного сектору. Це дозволило знизити витрати на виробництво та підтримати зайнятість у короткостроковій перспективі, але водночас призвело до викривлень у ринковому ціноутворенні, гальмування модернізації та загострення екологічних проблем.

Система державної підтримки видобувної галузі в Україні, як і в інших країнах світу, базується як на прямих бюджетних трансфертах, так і на податкових та інституційних стимулах. Водночас значна частина підтримки залишається неявною, що створює виклики для фіскальної прозорості та ефективного управління природними ресурсами. Табл. 4 надає загальний огляд явних та неявних субсидій на видобуток корисних копалин в Україні із короткою характеристикою щодо їхнього впливу на ціноутворення та ефективність, а також демонструє різнома-

Таблиці 4

Перелік продукції, видобуток якої субсидується явними та неявними субсидіями в Україні

Продукція	Явні субсидії	Неявні субсидії	Нормативно-правові акти
Вугілля	Прямі державні субсидії для покриття збитків шахт, компенсація витрат на заробітну плату, підтримка старих шахт та підприємств	Зниження ставок рентної плати, податкові пільги для великих підприємств, пільгові кредити	Гірничий закон України; Податковий кодекс України, Розділ IX «Рентна плата»
Природний газ	Прямі субсидії для стабільності ринку газу, підтримка державного постачальника	Низькі ставки рентної плати на видобуток, знижені тарифи на транспортування та постачання	Податковий кодекс України, Розділ IX «Рентна плата»; Закон України «Про внесення змін до Бюджетного кодексу України щодо зарахування рентної плати за користування надрами»
Нафта	Підтримка державних нафтогазових компаній через фінансування	Податкові пільги для компаній, що займаються видобутком нафти, знижена рентна плата для деяких регіонів	Закон України «Про нафту і газ»; Податковий кодекс України, Розділ IX «Рентна плата»
Метали (залізна руда, марганець)	Часткова підтримка через пільгове оподаткування для великих металургійних підприємств	Субсидії на енергетичні ресурси для металургійної галузі, зниження екологічних вимог для видобувних компаній	Довідник № 5 пільг, наданих чинним законодавством юридичним особам по сплаті податків; Постанова Кабінету Міністрів України від 23.08.1977 № 443 «Про надання додаткових пільг працівникам підприємств і організацій чорної металургії»
Сільськогосподарські мінерали (сірка, фосфати)	Прямі фінансові субсидії на підтримку хімічної та сільськогосподарської промисловості	Пільги для виробників, що використовують ці ресурси у сільському господарстві, знижені рентні ставки	Довідник № 7 пільг, наданих чинним законодавством юридичним особам по сплаті податків
Глинозем	Фінансова допомога для підприємств, що займаються видобутком глинозему для промислових цілей	Податкові пільги для підприємств, що займаються видобутком та обробкою глинозему	Довідник № 5 пільг, наданих чинним законодавством юридичним особам по сплаті податків
Торф	Прямі субсидії на підтримку видобутку для потреб енергетики та сільського господарства	Пільги на видобуток та зниження ставок рентної плати для підприємств у пільгових регіонах	Податковий кодекс України, Розділ IX «Рентна плата»

Складено автором за [6; 22; 34].

ніття продукції, для видобутку якої такі субсидії застосовуються.

Мінерально-сировинна база України включає значні запаси критично важливих мінералів, зокрема літію, графіту, титану та рідкоземельних елементів, що мають стратегічне значення для енергетичних, електронних та оборонних технологій. Водночас, значна частина геологічної інформації, сформована ще в радянський період, базується на застарілих підходах до дослідження й оцінки, що зумовлює потребу в її переоцінці відповідно до сучасних міжнародних стандартів[27]. Суттєвою перешкодою для ефективного освоєння мінеральних ресурсів залишається дефіцит сучасної інфраструктури – транспортної, енергетичної та цифрової, особливо в ресурсозабезпечених регіонах Східної України, що зазнали руйнувань унаслідок воєнних дій. Це ускладнює інвестування в геологорозвідку.

Воєнний стан в Україні суттєво обмежив механізми громадського контролю в екологічній сфері, зокрема щодо процедур оцінки впливу на довкілля, що знижує прозорість ухвалених рішень і підвищує ризики для довгострокової екологічної безпеки [8]. Незважаючи на участь України в Ініціативі прозорості видобувних галузей (EITI), рівень деталізації звітності щодо обсягів субсидій, податкових пільг, екологічних витрат та структури кінцевої власності підприємств залишається недостатнім. Така обмеженість даних знижує ефективність громадського моніторингу, підважує інституційну довіру та ускладнює реалізацію міжнародних зобов'язань у сфері прозорого й підзвітного управління надрокористуванням [9].

До того ж, відмічається значне, в окремих випадках у 30 разів, зростання стартових цін на спеціальні дозволи на користування надрами, особливо щодо будівельних корисних копалин, таких як пісок [11]. Це різке (з 161 грн/м³ у першому кварталі до 4427,3 грн/м³) подорожчання зробило видобуток для багатьох підприємств нерентабельним, та призвело

до зупинки придбання нових спеціальних дозволів на аукціонах.

Попри ускладнення, які детерменовані поточною соціально-економічною ситуацією, Україна вживає заходів щодо вдосконалення практики адміністрування видобутку корисних копалин, у тому числі, в частині субсидіювання видобувного сектору економіки.

У 2024 році Державна служба геології та надр України забезпечила надходження до Державного бюджету в розмірі 3,5 млрд грн, з яких 1,8 млрд грн отримано від продажу спеціальних дозволів на аукціонах [1; 54]. У межах оновлення Загальнодержавної програми розвитку мінерально-сировинної бази України на період до 2030 року було у 2024 році створено Державний компенсаційний фонд у геологічній сфері [48]. Загальний обсяг фінансування програми на 2025–2030 роки передбачено в розмірі 1,5 млрд грн, що в середньому становить 258,2 млн грн на рік. З урахуванням витрат у 2011–2024 роках (2,0 млрд грн), загальна вартість виконання програми прогнозується на рівні 3,6 млрд грн [55].

Одним із найефективніших інструментів залучення іноземних та внутрішніх інвестицій у видобувний сектор, особливо в умовах значного геологічного ризику або необхідності розробки стратегічно важливих, але економічно складних родовищ, вважаються угоди про розподіл продукції (УРП) [13; 43]. Економічна ефективність УРП проявляється, зокрема, у зростанні інвестицій. Наприклад, у 2020–2021 роках підписано дев'ять угод, що охоплювали площу понад 9 тис. км², із прогнозованим обсягом інвестицій у понад $400 млн [58]. Проте, критики відзначають, що реалізація УРП в Україні потребує більшої прозорості, удосконалення правових механізмів контролю та мінімізації можливостей для зловживань, зокрема через недооцінку видобутої продукції або непрозоре визначення частки, що підлягає розподілу [25]. З економічної точки зору, УРП можуть бути вигіднішими за традиційну модель ліцензування надрокористування, яка передбачає сплату фіксованих рентних платежів і податків. УРП забезпечують гнучкі умови розподілу прибутку, що враховують витрати інвестора та дають змогу адаптуватися до коливань цін на сировину [58]. Наприклад, у проєктах із розробки літію та титану частка держави після відшкодування витрат інвестора може сягати 65–70% [52]. Це вигідніше, ніж типова рента за користування надрами, яка становить 5–20% залежно від типу ресурсів.

У квітні 2025 року Україна та США підписали Угоду про Спільний інвестиційний фонд реконструкції, що відзначає стратегічний крок у відновленні України після війни та інтеграції в глобальні ланцюги постачання критично важливих мінералів. Фонд з рівним управлінням (50/50) між країнами фінансуватиметься за рахунок доходів від ліцензій, роялті та платежів, пов'язаних із видобутком природних ресурсів в Україні. Протягом десяти років всі прибутки будуть реінвестовані в інфраструктуру, що відповідає принципам сталого розвитку та уникатиме нових боргових зобов'язань, зосереджуючи ресурси на нових проєктах. Цей крок є важливим для інтеграції України в західні ланцюги постачання стратегічних мінералів [35].

Видобувна промисловість України продовжує отримувати державну підтримку у формі прямих трансфертів із бюджету, що пояснюється її стратегічним значенням для енергетичної безпеки. Так, у 2021 році на фінансування вугільної галузі було виділено понад 4 млрд грн [60]. У Державному бюджеті України на 2025 рік передбачено подальше фінансування видобувної, переробної та машинобудівної промисловості, що свідчить про послідовну політику підтримки ключових секторів економіки [59].

Пільгове оподаткування лишається ключовим інструментом державної підтримки видобувної галузі в Україні. Основні форми державної підтримки через оподаткування видобувної промисловості України наведені в табл. 5.

Таблиця 5

Основні форми державної підтримки через оподаткування видобувної промисловості України

Форма підтримки	Суть пільги / положення
Зниження ставок рентної плати	Ставка ренти на природний газ з глибини понад 5 000 м становить 6 %, тоді як на інших глибинах – 14–29%
Податкові канікули	Звільнення від податку на прибуток на 5 років для підприємств, що реалізують інвестиційні проєкти
Пільги стратегічним інвесторам	Звільнення від ПДВ, імпортного мита та податку на прибуток для інвесторів зі значними інвестиціями
Нові положення з 2025 року	Введено мінімальні бази оподаткування ренти за видобуток нерудних корисних копалин для запобігання заниженню податкових зобов'язань
Пільги індустріальним паркам	Звільнення від податку на прибуток на 10 років і ПДВ за умови реінвестування в розвиток індустріального парку
Угоди про розподіл продукції (УРП)	УРП в секторі стратегічних мінералів забезпечують пільгове оподаткування, стабільність умов і правові гарантії для інвесторів
Міжнародна угода зі США (2025)	Створено спільний фонд розвитку критичних мінералів. Україна спрямовує 50% доходів від нових проєктів (мінерали, нафта, газ) до цього фонду

Складено автором за [39; 4; 4; 5; 5; 58].

Впродовж 2023–2025 років в Україні було прийнято низку змін до законодавства, що встановлюють мінімальні бази оподаткування на ренту за видобуток нерудних копалин (пісок, гравій, каолін) для запобігання заниженню податкових зобов'язань. Уряд також стимулює інвестиційну активність через розвиток індустріальних парків. У 2024 році зареєстровано 7 нових парків, тоді як 4 було виключено з реєстру. Пільги для таких парків включають десятирічне звільнення від податку на прибуток, ПДВ та імпортного мита.

Значна частина субсидій на видобуток корисних копалин в Україні надається у неявній формі. Такі субсидії не фіксуються у державному бюджеті, однак мають значний фіскальний ефект, зменшуючи зменшують витрати підприємств. Наприклад, занижені ставки рентної плати на залізну руду у 2020–2021 роках за оцінками CASE призвели до щорічних втрат бюджету в обсязі до 10 млрд грн[3]. Основні форми неявної державної підтримки у видобувному секторі України та їх економічні наслідки наведені в табл. 6.

Таблиця 6

Форми неявної державної підтримки у видобувному секторі України та їх економічні наслідки

Форма неявної субсидії	Суть підтримки / наслідки
Непрозорі процедури ліцензування	Ліцензії на родовища часто видавалися без конкурентних аукціонів, що знижувало можливі надходження до бюджету та створювало ризики корупції.
Ігнорування екологічних витрат	Витрати на рекультивацію, очищення вод та компенсацію громадам не враховуються або перекладаються на бюджет або населення, створюючи екстерналії.
Безоплатне використання геологічної інформації	Приватні компанії використовують дані, отримані за кошти бюджету, без компенсації державі, що знижує ефективність державних інвестицій у геологорозвідку.
Відстрочки екологічних санкцій	У ряді випадків порушення екологічного законодавства не супроводжуються штрафами або їхнє стягнення відкладається, що знижує вартість забруднення для підприємств.
Перехресне субсидіювання енергоносіїв	Низькі тарифи на електроенергію або газ для промислових споживачів створюють приховану підтримку за рахунок населення або держави.
Надмірна амортизація/ знецінення активів	Компанії можуть занижувати вартість активів або обліковувати надмірні витрати на амортизацію, зменшуючи оподатковуваний прибуток.

Складено автором за [18; 28; 38; 41; 56].

Формально, більшість пільг та підтримки, що отримує видобувна промисловість України, обґрунтовується необхідністю стимулювання інвестицій. Однак, практика державної підтримки видобувної промисловості в Україні потребує більшої прозорості, обґрунтованості та оцінки довгострокових соціально-екологічних наслідків. Хоч субсидії і призводять до зниження витрат на видобуток, що сприяє зниженню цін на корисні копалини, їх продовження призводить до неефективного використання ресурсів та гальмує введення технологічних інновацій [33].

Неявні субсидії спотворюють конкуренцію, надаючи великим підприємствам отримувати переваги за рахунок державної підтримки, що посилює їхні конкурентні можливості на ринку і створює бар'єри для малих і середніх підприємств, обмежуючи доступ до таких ресурсів.

Недостатній контроль за екологічними стандартами в умовах неявних субсидій призводить до серйозних екологічних проблем. Зокрема, пільги на видобуток без належного екологічного нагляду сприяють забрудненню середовища та збільшують витрати на відновлення екосистем, що впливає на кінцеву ціну продукції[26].

Непрозорість у видачі ліцензій на користування надрами визнається системною проблемою. Родовища передаються без аукціонів, не враховуються екологічні витрати на рекультивацію земель та очищення водойм, а результати геологорозвідки, що профінансовані за кошти держави, передаються приватним компаніям безоплатно.

Напрями удосконалення політики субсидіювання у видобувному секторі України. Україна здійснює поступову трансформацію видобувного сектору, орієнтуючись на енергетичну безпеку, диверсифікацію постачання критично важливої сировини та підвищення інвестиційної привабливості. Однак забезпечення стійкості цієї трансформації потребує інтеграції принципів сталого розвитку, що передбачають збалансування економічних, соціальних та екологічних інтересів (ЦСР 7, 8, 9, 12, 13).

Субсидіювання галузі повинне базуватись на засадах «зеленої» економіки, що передбачає ресурсоефективні технології, екологічну сертифікацію підприємств та дотримання міжнародних стандартів. Пріоритет має надаватись інноваційним ініціативам, орієнтованим на зменшення викидів, рекультивацію земель, використання вторинної сировини й розвиток ВДЕ (ЦСР 12, 13).

Замість підтримки поточної екологічно й соціально неефективної структури виробництва, субсидії мають спрямовуватись на модернізацію, зниження екологічного навантаження та підвищення технологічної спроможності підприємств. Необхідним є перехід до прозорих критеріїв надання дер-

жавної допомоги, які враховуватимуть інноваційність, екологічні ризики та регіональні диспропорції (ЦСР 8, 10, 11).

У контексті децентралізації особливої актуальності набуває посилення ролі місцевих громад у формуванні стратегій сталого надрокористування, визначенні пріоритетів субсидіювання та оцінці екологічних наслідків (ЦСР 11, 16). Доцільним є розроблення регіональних програм трансформації монофункціональних територій із акцентом на економічну диверсифікацію, перекваліфікацію кадрів та розвиток соціальної інфраструктури (ЦСР 8, 9, 11).

Державна підтримка має зміщуватися в бік державно-приватного партнерства та фіскальних стимулів, що сприятимуть залученню приватного капіталу та зменшенню бюджетного навантаження (ЦСР 9, 17). Водночас реформування механізмів субсидіювання повинно передбачати створення публічного реєстру отримувачів, незалежний аудит та імплементацію стандартів EITI для запобігання корупційним практикам і забезпечення ефективного використання державних ресурсів. За результатами дослідження практики надання субсидій у сфері видобутку корисних копалин в Україні, на основі виявлених проблем із прозорістю та обліком державної підтримки у видобувному секторі України пропонується вжити таких заходів:

Зобов'язати підприємства офіційно декларувати пільгові коефіцієнти при сплаті рентної плати залежно від глибини залягання, геологічних умов та ступеня вивченості з метою контролю виправданості їх застосування та оцінки втрати бюджету.

Запровадити механізм регулярного незалежного аудиту використання податкових пільг і державної підтримки у видобувній галузі.

Створити єдиний публічний реєстр компаній, які користуються державною підтримкою, включаючи податкові преференції та право на розробку дотаційних родовищ.

Запропоновані заходи сприятимуть зниженню ризиків корупції та підвищенню ефективності управління природними ресурсами на основі їх наближення до принципів Ініціативи прозорості видобувних галузей (EITI).

Висновки і пропозиції. Проведене дослідження особливостей державної підтримки на субсидіювання у сфері видобутку корисних копалин в Україні дозволяє сформулювати висновки та пропозиції щодо подальших трансформацій у цій сфері.

Субсидії на видобуток корисних копалин стимулюють економічне зростання та створення робочих місць у короткостроковій перспективі, але в довгостроковій призводять до екологічних проблем, соціальної нерівності та гальмування інновацій. Вони підтримують застарілі забруднювальні технології, ускладнюючи перехід до чистих джерел енергії та боротьбу зі змінами клімату. Неефективний розподіл субсидій також збільшує нерівність, оскільки вигоду отримують заможні верстви населення.

Аналіз енергетичних субсидій в Україні свідчить про їх фіскальну неефективність. Держава продовжує фінансувати непродуктивне споживання, що не сприяє зменшенню енергетичної залежності та переходу до відновлюваної енергетики. Рекомендується провести інвентаризацію субсидій та скорочувати неефективні, одночасно розширюючи адресну допомогу вразливим верствам населення.

Перегляд політики субсидіювання у видобувному секторі є необхідним для екологічної трансформації та сталого розвитку. Реформа повинна базуватись на інвентаризації всіх форм підтримки, що дозволить створити прозору основу для політичних рішень. Важливо впроваджувати внутрішнє ціноутворення зовнішніх ефектів через вуглецеве ціноутворення або екологічне оподаткування, що відображатиме реальну вартість природних ресурсів та забруднення. Також необхідно переорієнтувати бюджетні ресурси на відновлювану енергетику, енергоефективність і зелений транспорт, що сприятиме створенню нових ринків і кліматичної нейтральності.

Результати аналізу механізму субсидіювання у видобувній галузі обумовлюють актуальність подальшого дослідження стратегій його трансформації з урахуванням принципів сталого розвитку. У цьому контексті перспективними є такі напрями наукового пошуку:

Дослідження підходів до поступового скасування неефективних та екологічно шкідливих субсидій з урахуванням міжнародного досвіду, екологічних екстерналій та біоекономічних втрат. Особливу увагу слід приділити фіскальній диференціації з урахуванням типу ресурсів, глибини видобутку та ступеня екологічної шкоди.

Аналіз механізмів перенаправлення бюджетних коштів на підтримку інноваційної діяльності, впровадження енергоефективних технологій, розвиток відновлюваної енергетики та людського капіталу в контексті регіональної економічної трансформації.

Зазначені напрямки досліджень дозволять створити наукову основу для удосконалення збалансованої державної політики у сфері надрокористування, що інтегрує економічну ефективність, екологічну сталість та соціальну справедливість.

Література

1. Amendments to the National Program for the Development of the Mineral and Raw Materials Base until 2030. *AmCham Ukraine*. 2024. URL: https://chamber.ua/news/amendments-to-the-national-program.

2. Bast E., Doukas A., Pickard S., van der Burg L., Whitley S. Empty promises: G20 subsidies to oil, gas and coal production. *Overseas Development Institute (ODI)*. 2015. URL: https://odi.org.

3. Витрати бюджету через занижену ренту на корисні копалини. *CASE Україна*. 2021. URL: https://case-ukraine.org.

4. Chen C., Wang X., Xu Z. Air pollution and health: A global perspective. *The Lancet Public Health*. 2020. Vol. 5(3), P. 127-130. DOI: https://doi.org/10.1016/S2468-2667(20)30008-0.

5. Coady D., Parry I., Le N. P., Shang B. Global fossil fuel subsidies remain large: An update based on country-level estimates. 2019. IMF Working Paper No. 19/89. DOI: https://doi.org/10.5089/9781484393178.001.

6. What to Know About the Signed U.S.-Ukraine Minerals Deal. *CSIS*. 2025. URL: https://www.csis.org/analysis/what-know-about-signed-us-ukraine-minerals-deal.

7. Global subsidies overview: Fossil fuels and environmental costs. *Earth Track*. 2023. URL: https://www.earthtrack.net/.

8. Громадська участь в екологічній політиці під час воєнного стану в Україні. Київ: Центр екологічних ініціатив, 2023. URL: https://ecoaction.org.ua/public-participation-during-war.html.

9. Звіт про впровадження стандарту Ініціативи прозорості видобувних галузей в Україні за 2022 рік. Київ: Національний секретаріат EITI, 2023. URL: https://eiti.org.ua/reports.

10. Erickson P., Lazarus M., Piggot G. Limiting fossil fuel production as the next big step in climate policy. *Nature Climate Change*. 2018. Vol. 8(12). P. 1037–1043. DOI: https://doi.org/10.1038/s41558-018-0337-0.

11. Sharp rise in mineral extraction prices may paralyze the subsoil use sector. *European Business Association*. 2024. URL: https://eba.com.ua/en/rizke-zrostannya-tsin-na-korysni-kopalyny.

12. Аналітики: майже половина покладів корисних копалин України в окупації. *Finway*. 2025. URL: https://fin-way.com.ua/analityky-majzhe-polovyna-pokladiv-korysnyh.

13. Strategic minerals policy update. *www.kmu.gov.ua*. 2024. URL: https://www.kmu.gov.ua/en/news/uriad-stymuliuie-zaluchennia-investytsii.

14. Fossil fuel consumption subsidies. *IEA*. 2020. URL: https://www.iea.org/topics/energy-subsidies.

15. Fossil fuel subsidies 2022. *IEA*. 2023. URL: https://www.iea.org/reports/fossil-fuel-subsidies-2022.

16. Australia's LNG industry and tax. *IEEFA*. 2020. URL: https://ieefa.org.

17. Energy Subsidy Reform: Lessons and Implications. *IMF*. 2020. URL: https://www.imf.org.

18. Energy Subsidies in Ukraine: Reform Imperatives. *IMF*. 2021. URL: https://www.imf.org.

19. Still Not Getting Energy Prices Right: A Global and Country Update of Fossil Fuel Subsidies. *IMF*. 2022. URL: https://www.imf.org.

20. Climate change 2021: The physical science basis. Cambridge University Press. Contribution of Working Group I to the Sixth Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change. *IPCC*. 2021. URL: https://www.ipcc.ch/report/ar6/wg1/downloads/report/IPCC_AR6_WGI_FullReport_small.pdf.

21. Climate Change 2022: Impacts, Adaptation and Vulnerability. Working Group II Contribution to the Sixth Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change. *IPCC*. 2022. URL: https://www.ipcc.ch.

22. Liventseva O. The current state of the non-ore mineral deposits mining in Ukraine. *Mineral Economics*. 2024. Vol. 37(1). P. 123–135.

23. Preferential subs: Who in Ukraine develops subsidized reserves of minerals? *Nadra.info*. 2022. URL: https://nadra.info/2022/08/preferential-subs-who-in-ukraine-develops-subsidized-reserves.

24. The resource curse: The political and institutional challenges of natural resource wealth. *Natural Resource Governance Institute*. 2015. URL: https://resourcegovernance.org/sites/default/files/documents/nrgi_primer_resource-curse.pdf.

25. OECD. Corruption in the Extractive Value Chain: Typology of Risks, Mitigation Measures and Incentives. Paris: OECD Publishing. 2017. URL: https://www.oecd.org/publications/corruption-in-the-extractive-value-chain-9789264300115-en.htm.

26. Environmental policies and subsidies in the mining sector. OECD Publishing, 2020. URL: https://www.oecd.org/.

27. Mining Regions and Cities Case of Ukraine. Paris: OECD Publishing, 2020. URL: https://www.oecd.org/ukraine/mining-regions-ukraine-2020.pdf.

28. Tax Base Erosion and Profit Shifting in Resource Sectors. *OECD*. 2020. URL: https://www.oecd.org.

29. Environmental fiscal reform and green budgeting. *OECD*. 2021. URL: https://www.oecd.org/environment.

30. Review of energy subsidies in the context of energy sector reforms in Ukraine. OECD. 2023. URL: https://www.oecd.org.

31. Parry I., Black S., Vernon N. Still Not Getting Energy Prices Right: A Global and Country Update of Fossil Fuel Subsidies. IMF Working Paper No. 2023/169. International Monetary Fund. 2023. URL: https://www.imf.org.

32. Pegg S. Mining and poverty reduction: Transforming rhetoric into reality. *Journal of Cleaner Production*. 2006. Vol. 14(3–4). P. 376–387. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2004.06.006.

33. Pereira P., Costa P., Ribeiro J. Subsidies in the extractive industries: The case of coal in Ukraine. *Resources Policy*. 2021. Vol. 70. Art. no. 101992.

34. Ukraine – Corporate – Tax credits and incentives. *PwC*. 2025. URL: https://taxsummaries.pwc.com/ukraine/corporate/tax-credits-and-incentives.

35. Ukraine and United States finalise critical minerals deal. *SFA Oxford*. 2025. URL: https://www.sfa-oxford.com/market-news-and-insights.

36. Steenblik R. Subsidies: The distorted economics of fossil fuels. *OECD Observer*. 2007. Issue 261. URL: https://www.oecd.org/environment/cc/39351290.pdf.

37. Stern N. The economics of climate change: The Stern review. Cambridge University Press. 2007. DOI: https://doi.org/10.1017/CBO9780511817434.

38. Індекс управління державними ресурсами. *Transparency International Ukraine*. 2021. URL: https://ti-ukraine.org.

39. Joint Critical Minerals Agreement with Ukraine. *U.S. Department of State*. 2025. URL: https://www.state.gov.

40. Корисні копалини України. ІНФОГРАФІКА. *Ukrinform*. 2025. URL: https://www.ukrinform.ua.

41. Environmental Governance in Ukraine. *United Nations Development Programme (UNDP)*. 2020. URL: https://www.undp.org.

42. Transforming our world: The 2030 Agenda for Sustainable Development. *United Nations*. 2015. URL: https://sdgs.un.org/2030agenda.

43. Extractive Industries Transparency Initiative (EITI): Guide for Effective Implementation. Washington, DC: World Bank. 2018. URL: https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/811401552241866011/eiti-implementation-guide.

44. Fossil fuel subsidies and their impact on poverty. World Bank. (2020). Retrieved from: https://www.worldbank.org.
45. The Changing Wealth of Nations 2020: Managing Assets for the Future. Washington, DC: World Bank, 2020. URL: https://www.worldbank.org.
46. Податковий кодекс України (ст. 142). *Верховна Рада України.* 2010. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17.
47. Податковий кодекс України (ст. 252). *Верховна Рада України*. 2010. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17.
48. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо оновлення Загальнодержавної програми розвитку мінерально-сировинної бази України на період до 2030 року»: Закон України від 18.12.2024 р. № 4154-IX. URL: https://zakononline.com.ua/documents/show/532508___780212.
49. Air pollution and health. *WHO.* (2018). URL: https://www.who.int.
50. Зміни до оподаткування нерудних корисних копалин. *Державна податкова служба України*. 2025. URL: https://tax.gov.ua.
51. Звіт про використання геологічної інформації. *Державна служба геології та надр України*. 2021. URL: https://www.geo.gov.ua.
52. Інформація про результати конкурсів на укладення УРП. *Державна служба геології та надр України*. 2021. URL: https://www.geo.gov.ua.
53. Про УРП у видобувній галузі. *Державна служба геології та надр України*. 2023. URL: https://www.geo.gov.ua.
54. Prozorro.Продажі: Аукціони Держгеонадр в 2024 році дали бюджету 1,64 млрд грн. *Державна служба геології та надр України*. 2024. URL: https://nadra.info.
55. Держгеонадра забезпечили 3,5 млрд грн надходжень до держбюджету в 2024 році. *Державна служба геології та надр України*. 2025. URL: https://www.geo.gov.ua.
56. Аналіз екологічних санкцій у промисловості. *Екодія*. 2023. URL: https://ecoaction.org.ua.
57. Про індустріальні парки. *Міністерство економіки України*. 2024. URL: https://www.me.gov.ua.
58. Результати конкурсів на укладення угод про розподіл продукції у 2020 році. *Міністерство енергетики та захисту довкілля України*. 2021. URL: https://mepr.gov.ua.
59. Проект Державного бюджету на 2025 рік. *Міністерство фінансів України*. 2024. URL: https://mof.gov.ua.
60. Звіт про фінансування вугільної галузі. *Рахункова палата України*. 2022. URL: https://rp.gov.ua.

References

1. Amendments to the National Program for the Development of the Mineral and Raw Materials Base until 2030. (2024). *AmCham Ukraine.* Retrieved from https://chamber.ua/news/amendments-to-the-national-program.
2. Bast, E., Doukas, A., Pickard, S., van der Burg, L., Whitley, S. (2015). Empty promises: G20 subsidies to oil, gas and coal production. *Overseas Development Institute (ODI)*. Retrieved from https://odi.org.
3. Витрати бюджету через занижену ренту на корисні копалини. (2021). *case-ukraine.org.* Retrieved from https://case-ukraine.org.
4. Chen, C., Wang, X., Xu, Z. (2020). Air pollution and health: A global perspective. *The Lancet Public Health*, 5(3), pp. 127-130. DOI: https://doi.org/10.1016/S2468-2667(20)30008-0.
5. Coady, D., Parry, I., Le, N. P., Shang, B. (2019). Global fossil fuel subsidies remain large: An update based on country-level estimates. IMF Working Paper No. 19/89. DOI: https://doi.org/10.5089/9781484393178.001.
6. What to Know About the Signed U.S.-Ukraine Minerals Deal. (2025). *CSIS.* Retrieved from https://www.csis.org/analysis/what-know-about-signed-us-ukraine-minerals-deal.
7. Global subsidies overview: Fossil fuels and environmental costs. (2023). *Earth Track.* Retrieved from https://www.earthtrack.net/.
8. Hromadska uchast v ekolohichnii polityts pid chas voiennoho stanu v Ukraini [Public Participation in Environmental Policy During Martial Law in Ukraine]. (2023). Kyiv, Center for Environmental Initiatives. Retrieved from https://ecoaction.org.ua/public-participation-during-war.html [in Ukrainian].
9. Zvit pro vprovadzhennia standartu Initsiatyvy prozorosti vydobuvnykh haluzei v Ukraini za 2022 rik [Report on the implementation of the Extractive Industries Transparency Initiative standard in Ukraine for 2022]. (2023). Kyiv, EITI National Secretariat. Retrieved from https://eiti.org.ua/reports [in Ukrainian].
10. Erickson, P., Lazarus, M., Piggot, G. (2018). Limiting fossil fuel production as the next big step in climate policy. *Nature Climate Change*, 8(12), pp. 1037–1043. DOI: https://doi.org/10.1038/s41558-018-0337-0.
11. Sharp rise in mineral extraction prices may paralyze the subsoil use sector. (2024). *European Business Association.* Retrieved from https://eba.com.ua/en/rizke-zrostannya-tsin-na-korysni-kopalyny.
12. Analityky: maizhe polovyna pokladiv korysnykh kopalyn Ukrainy v okupatsii [Analysts: almost half of Ukraine's mineral deposits are under occupation]. (2025). *Finway.* Retrieved from https://finway.com.ua/analityky-majzhe-polovyna-pokladiv-korysnyh [in Ukrainian].
13. Strategic minerals policy update. (2024). *www.kmu.gov.ua.* Retrieved from https://www.kmu.gov.ua/en/news/uriad-stymuliuie-zaluchennia-investytsii.
14. Fossil fuel consumption subsidies. (2020). *IEA.* Retrieved from https://www.iea.org/topics/energy-subsidies.
15. Fossil fuel subsidies 2022. (2023). *IEA.* Retrieved from https://www.iea.org/reports/fossil-fuel-subsidies-2022.
16. Australia's LNG industry and tax. (2020). *IEEFA.* Retrieved from https://ieefa.org.
17. Energy Subsidy Reform: Lessons and Implications. (2020). *IMF.* Retrieved from https://www.imf.org.
18. Energy Subsidies in Ukraine: Reform Imperatives. (2021). *IMF.* Retrieved from https://www.imf.org.
19. Still Not Getting Energy Prices Right: A Global and Country Update of Fossil Fuel Subsidies. (2022). *IMF.* Retrieved from https://www.imf.org.
20. Climate change 2021: The physical science basis. (2021). Contribution of Working Group I to the Sixth Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change. Cambridge University Press. *IPCC.* Retrieved from https://www.ipcc.ch/report/ar6/wg1/downloads/report/IPCC_AR6_WGI_FullReport_small.pdf.

21. Climate Change 2022: Impacts, Adaptation and Vulnerability. Working Group II Contribution to the Sixth Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change. (2022). *IPCC.* Retrieved from https://www.ipcc.ch.

22. Liventseva, O. (2024). The current state of the non-ore mineral deposits mining in Ukraine. *Mineral Economics*, 37(1), pp. 123–135.

23. Preferential subs: Who in Ukraine develops subsidized reserves of minerals? (2022). *Nadra.info*. Retrieved from https://nadra.info/2022/08/preferential-subs-who-in-ukraine-develops-subsidized-reserves.

24. Natural Resource Governance Institute. (2015). The resource curse: The political and institutional challenges of natural resource wealth. Retrieved from: https://resourcegovernance.org/sites/default/files/documents/nrgi_primer_resource-curse.pdf.

25. Corruption in the Extractive Value Chain: Typology of Risks, Mitigation Measures and Incentives. (2017). Paris, OECD Publishing. Retrieved from https://www.oecd.org/publications/corruption-in-the-extractive-value-chain-9789264300115-en.htm.

26. Environmental policies and subsidies in the mining sector. (2020). OECD Publishing. Retrieved from https://www.oecd.org/.

27. Mining Regions and Cities Case of Ukraine. (2020). Paris, OECD Publishing. Retrieved from https://www.oecd.org/ukraine/mining-regions-ukraine-2020.pd.

28. Tax Base Erosion and Profit Shifting in Resource Sectors. (2020). *OECD.* Retrieved from https://www.oecd.org.

29. Environmental fiscal reform and green budgeting. (2021). *OECD.* Retrieved from https://www.oecd.org/environment.

30. Review of energy subsidies in the context of energy sector reforms in Ukraine. (2023). *OECD.* Retrieved from https://www.oecd.org.

31. Parry, I., Black, S., Vernon, N. (2023). Still Not Getting Energy Prices Right: A Global and Country Update of Fossil Fuel Subsidies. IMF Working Paper No. 2023/169. International Monetary Fund. Retrieved from: https://www.imf.org.

32. Pegg, S. (2006). Mining and poverty reduction: Transforming rhetoric into reality. *Journal of Cleaner Production*, 14(3–4), pp. 376–387. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2004.06.006.

33. Pereira, P., Costa, P., Ribeiro, J. (2021). Subsidies in the extractive industries: The case of coal in Ukraine. *Resources Policy*, 70, 101992.

34. Ukraine – Corporate – Tax credits and incentives. (2025). *PwC.* Retrieved from https://taxsummaries.pwc.com/ukraine/corporate/tax-credits-and-incentives.

35. Ukraine and United States finalise critical minerals deal. (2025). *SFA Oxford.* Retrieved from https://www.sfa-oxford.com/market-news-and-insights.

36. Steenblik, R. (2007). Subsidies: The distorted economics of fossil fuels. *OECD Observer*, 261. Retrieved from https://www.oecd.org/environment/cc/39351290.pdf.

37. Stern, N. (2007). The economics of climate change: The Stern review. Cambridge University Press. DOI: https://doi.org/10.1017/CBO9780511817434.

38. Indeks upravlinnia derzhavnymy resursamy [Public Resource Management Index].. (2021). *Transparency International Ukraine.* Retrieved from https://ti-ukraine.org [in Ukrainian].

39. Joint Critical Minerals Agreement with Ukraine. (2025). *U.S. Department of State.* Retrieved from https://www.state.gov.

40. Korysni kopalyny Ukrainy. Infohrafika [Minerals of Ukraine. Infographics]. (2025). *Ukrinform.* Retrieved from https://www.ukrinform.ua [in Ukrainian].

41. Environmental Governance in Ukraine. (2020). *United Nations Development Programme (UNDP).* Retrieved from https://www.undp.org.

42. Transforming our world: The 2030 Agenda for Sustainable Development. (2015). *United Nations.* Retrieved from https://sdgs.un.org/2030agenda.

43. Extractive Industries Transparency Initiative (EITI): Guide for Effective Implementation. (2018). Washington, World Bank. Retrieved from https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/811401552241866011/eiti-implementation-guide.

44. Fossil fuel subsidies and their impact on poverty. (2020). *World Bank.* Retrieved from https://www.worldbank.org.

45. The Changing Wealth of Nations 2020: Managing Assets for the Future. (2020). Washington, World Bank. Retrieved from https://www.worldbank.org.

46. Podatkovyi kodeks Ukrainy (st. 142) [Tax Code of Ukraine (Article 142)]. (2010). *Verkhovna Rada Ukrainy*. Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17 [in Ukrainian].

47. Podatkovyi kodeks Ukrainy (st. 252) [Tax Code of Ukraine (Article 252)]. (2010). *Verkhovna Rada Ukrainy*. Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17 [in Ukrainian].

48. Pro vnesennia zmin do deiakykh zakonodavchykh aktiv Ukrainy shchodo onovlennia Zahalnoderzhavnoi prohramy rozvytku mineralno-syrovynnoi bazy Ukrainy na period do 2030 roku»: Zakon Ukrainy vid 18.12.2024 r. № 4154-IX [On Amendments to Certain Legislative Acts of Ukraine Regarding the Update of the National Program for the Development of the Mineral and Raw Materials Base of Ukraine for the Period Until 2030": Law of Ukraine No. 4154-IX of 18.12.2024]. Retrieved from https://zakononline.com.ua/documents/show/532508___780212 [in Ukrainian].

49. Air pollution and health. (2018). *WHO.* Retrieved from https://www.who.int.

50. Zminy do opodatkuvannia nerudnykh korysnykh kopalyn [Changes to the taxation of non-metallic minerals.]. (2025). *State Tax Service of Ukraine*. Retrieved from https://tax.gov.ua [in Ukrainian].

51. Zvit pro vykorystannia heolohichnoi informatsii [Report on the use of geological information]. (2021). *State Service of Geology and Subsoil of Ukraine*. Retrieved from https://www.geo.gov.ua [in Ukrainian].

52. Informatsiia pro rezultaty konkursiv na ukladennia URP [Information on the results of competitions for the conclusion of PSA]. (2021). *State Service of Geology and Subsoil of Ukraine.* Retrieved from https://www.geo.gov.ua [in Ukrainian].

53. Pro URP u vydobuvnii haluzi [About PSA in the extractive industry]. (2023). *State Service of Geology and Subsoil of Ukraine.* Retrieved from https://www.geo.gov.ua [in Ukrainian].

54. Prozorro.Prodazhi: Auktsiony Derzhheonadr v 2024 rotsi daly biudzhetu 1,64 mlrd hrn [Prozorro.Sales: State Geological Survey of Ukraine auctions in 2024 gave the budget UAH 1.64 billion]. (2024.). *State Service of Geology and Subsoil of Ukraine.* Retrieved from https://nadra.info [in Ukrainian].

55. Derzhheonadra zabezpechyly 3,5 mlrd hrn nadkhodzhen do derzhbiudzhetu v 2024 rotsi [The State Service for Geonadra provided UAH 3.5 billion in revenues to the state budget in 2024]. (2025). *State Service of Geology and Subsoil of Ukraine.* Retrieved from https://www.geo.gov.ua [in Ukrainian].

56. Analiz ekolohichnykh sanktsii u promyslovosti [Analysis of environmental sanctions in industry]. (2023). *ecoaction.org.ua.* Retrieved from https://ecoaction.org.ua [in Ukrainian].

57. Pro industrialni parky [About industrial parks.]. (2024). *Ministry of Economy of Ukraine.* Retrieved from https://www.me.gov.ua [in Ukrainian].

58. Міністерство енергетики та захисту довкілля України. (2021). Результати конкурсів на укладення угод про розподіл продукції у 2020 році. Retrieved from https://mepr.gov.ua [in Ukrainian].

58. Rezultaty konkursiv na ukladennia uhod pro rozpodil produktsii u 2020 rotsi [Results of competitions for the conclusion of production sharing agreements in 2020]. (2021). *Ministry of Energy and Environmental Protection of Ukraine.* Retrieved from https://mepr.gov.ua [in Ukrainian].

59. Proekt Derzhavnoho biudzhetu na 2025 rik [Draft State Budget for 2025]. (2024). *Ministry of Finance of Ukraine.* Retrieved from https://mof.gov.ua [in Ukrainian].

60. Zvit pro finansuvannia vuhilnoi haluzi [Report on financing the coal industry]. (2022). *Accounting Chamber of Ukraine*. Retrieved from https://rp.gov.ua [in Ukrainian].

Островецький В. І. Субсидіювання видобувної галузі в Україні: економічні, інституційні та екологічні виміри

У статті досліджується трансформація державної політики підтримки у сфері видобутку корисних копалин в Україні з урахуванням викликів сталого розвитку. Аналізуються механізми переорієнтації субсидій у контексті досягнення Цілей сталого розвитку ООН, з акцентом на екологізацію, інноваційність та підвищення ефективності розподілу бюджетних ресурсів. Обґрунтовано необхідність посилення участі громад, розвитку державно-приватного партнерства та забезпечення прозорості процедур надання державної підтримки підприємствам, що здійснюють надрокористування.

Ключові слова: явні та неявні субсидії, надрокористування, видобувна промисловість, екологічне оподаткування, податкові пільги, Цілі сталого розвитку (ЦСР), регіональний розвиток, економіка ресурсів, природна рента.

Ostrovetskyi V. Subsidization of the Extractive Industry in Ukraine: Economic, Institutional and Environmental Dimensions

The article explores the transformation of state support policy in the extractive sector of Ukraine in the context of sustainable development challenges. It analyzes the mechanisms of subsidy reorientation in line with the United Nations Sustainable Development Goals, with a focus on environmentalization, innovation, and enhancing the efficiency of budget resource allocation. The necessity of strengthening community engagement, developing public-private partnerships, and ensuring transparency in the procedures for providing state support to subsoil-using enterprises is substantiated.

Keywords: explicit and implicit subsidies, subsoil use, extractive industry, environmental taxation, tax benefits, Sustainable Development Goals (SDGs), regional development, resource economics, natural rent.

Стаття надійшла до редакції 06.05.2025
Рецензовано: 22.05.2025

DOI: https://doi.org/10.12958/1817-3772-2025-2(80)-43-49

УДК 004:658.7:656+334.012.61

Сергій Іванович Гриценко,
доктор економічних наук, професор,
академік АЕН України,
ORCID 0000-0002-3322-3986,
e-mail: sergiy.gritsenko@gmail.com,

Дарина Сергіївна Миколаєнко,
здобувач освітнього ступеня «Магістр»,
ORCID 0009-0001-1712-2421,
e-mail: 6863675@stud.kai.edu.ua,
Державний університет «Київський авіаційний інститут», м. Київ

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ЛОГІСТИЧНИХ ПОСЛУГ В УМОВАХ МАЛОГО БІЗНЕСУ

Вступ. Сучасна логістика переживає трансформаційний період, що зумовлений глобальними змінами у світовій економіці, зростанням невизначеності, воєнними конфліктами, нестачею ресурсів, нестабільністю ланцюгів постачання та впливом цифрових технологій. Особливо гостро ці виклики відчувають компанії малого та середнього бізнесу (МСБ), які, на відміну від великих корпорацій, мають обмежений доступ до транспортних активів, капіталу та цифрової інфраструктури. Це актуалізує потребу у створенні гнучких, адаптивних та технологічно оснащених логістичних моделей, які дозволяють таким компаніям зберігати ефективність в умовах постійних змін.

Аналіз досліджень та публікацій. Сучасні наукові дослідження підкреслюють роль цифровізації у формуванні стійких та адаптивних ланцюгів постачання. Питанням цифровізації секторів економіки присвячені наукові праці [1-5]. Дослідженню теорії та методології логістичних послуг в умовах цифровізації присвячено наукові праці [6-11]. SCM-платформ, цифрових хабів, хмарних технологій, інтернету речей (IoT), машинного навчання та блокчейн-рішень уже довели свою ефективність у масштабному бізнесі, але потребують адаптації до реалій малого підприємництва, особливо в країнах, що розвиваються, як-от Україна [12-14].

У фокусі дослідження – логістична компанія ТОВ «УкрВіпСервіс» [15], що не має власного транспорту, працює переважно за посередницькою схемою у сфері митного брокерства та вантажоперевезень і активно співпрацює з зовнішніми перевізниками. Практика діяльності компанії демонструє типові виклики для МСБ: високий рівень поточних зобов'язань, нестабільність прибутковості, потреба в оперативному доступі до перевізників, низька прозорість логістичних процесів. Аналіз життєвого циклу її ланцюга постачання показав, що без власного транспортного ресурсу досягти стабільності можливо лише за умови впровадження інноваційних рішень, які забезпечують централізовану координацію, цифровий облік і гнучке управління всіма етапами доставки.

На сьогодні недостатньо досліджені інструменти цифрової трансформації саме для компаній, які не мають власного логістичного активу (транспорту, складів), але прагнуть виступати координаторами логістичних ланцюгів. Ідея створення цифрового логістичного хабу як інноваційного рішення для оптимізації взаємодії з перевізниками, клієнтами та контролю виконання логістичних послуг – має значний науковий і прикладний потенціал. Особливо це актуально в умовах війни, порушень у міжнародній логістиці та необхідності швидкої реакції на запити клієнтів.

Мета статті полягає у теоретичному обґрунтуванні та емпіричному аналізі моделі цифрового логістичного хабу, яка може бути впроваджена у малому бізнесі на прикладі компанії ТОВ «УкрВіпСервіс». Особливу увагу приділено адаптації таких рішень до специфіки українського логістичного ринку, що працює в умовах високих ризиків та низької доступності інвестиційних ресурсів.

Методологія дослідження. Основою емпіричного аналізу стала діяльність ТОВ «УкрВіпСервіс» – компанії, яка здійснює митно-брокерське та експедиційне обслуговування без власного транспорту [15; 17]. Це зумовлює необхідність організації ланцюга постачання через взаємодію з численними зовнішніми партнерами, а також створює виклики у плані гнучкості, контролю і координації логістичних операцій.

© Видавець Інститут економіки промисловості НАН України, 2025
© Видавець ДЗ "Луганський національний університет імені Тараса Шевченка", 2025

Методологічна основа дослідження включає аналіз наукових джерел щодо сучасних тенденцій у цифровій логістиці, таких як логістика 4.0, використання хмарних SCM-платформ, технологій IoT, штучного інтелекту, цифрових двійників тощо. Це дозволило окреслити теоретичні рамки для побудови моделі цифрового логістичного хабу, адаптованого до умов малого бізнесу. Для аналізу реальної практики було обрано метод кейс-стаді, що дозволив дослідити діяльність ТОВ «УкрВіпСервіс» як репрезентативного прикладу логістичної компанії, яка функціонує у форматі координатора логістичних процесів.

Важливим елементом дослідження є SWOT-аналіз, що дозволив виявити внутрішні сильні і слабкі сторони компанії, а також зовнішні можливості і загрози. Додатково застосовано функціональний аналіз життєвого циклу логістичного ланцюга компанії, що дозволив дослідити основні етапи її розвитку: від ініціації і проєктування до трансформації та потенційного згортання [18, с. 49]. Це надало змогу сформулювати обґрунтовані висновки щодо необхідності цифрової трансформації логістичної моделі підприємства. Інформаційну базу дослідження склали внутрішні документи компанії ТОВ «УкрВіпСервіс», результати практики, фінансова звітність за 2020–2024 роки, облікові таблиці, а також безпосередні консультації з керівництвом. Такий підхід забезпечив не лише емпіричну верифікацію аналітичних висновків, а й можливість прикладного моделювання інноваційної логістичної інфраструктури в контексті цифрової трансформації.

Виклад основного матеріалу. Цифрова трансформація логістичних послуг у сфері малого бізнесу є ключовим напрямом підвищення ефективності функціонування ланцюгів постачання. В умовах обмежених ресурсів та високої конкурентності малий бізнес особливо чутливий до затримок, неузгодженості інформації та відсутності прозорості в логістичних процесах. У цьому контексті цифрові технології стають не лише інструментом автоматизації, а й основою для стратегічного управління логістичними ланцюгами.

Однією з найважливіших передумов цифровізації логістики є необхідність адаптації до нових режимів функціонування логістичних систем. Як свідчить практика, традиційні моделі стабільного режиму, характерного для великих корпорацій, не відповідають потребам малих підприємств, які змушені працювати в умовах високої турбулентності ринку. Саме тому найбільш доцільним підходом для малого бізнесу стає впровадження адаптивного або гібридного режиму логістичного управління, що забезпечує гнучкість, швидку реакцію на зміни попиту та мультиканальність поставок.

Емпіричний аналіз логістичних показників свідчить про високий ступінь залежності ефективності логістичних процесів від рівня цифрової інтеграції. Як приклад, у табл. 1 представлено динаміку змін активів, зобов'язань і прибутковості компанії ТОВ «УкрВіпСервіс», що працює в секторі транспортно-експедиційних послуг малого бізнесу в Україні, протягом 2020–2024 років.

З аналізу видно, що зростання необоротних активів у 2022 році свідчить про інвестиції в інфраструктуру, найімовірніше – IT-активи або програмні комплекси. Водночас поступове зниження чистого прибутку з 2021 року вказує на неефективне використання цих ресурсів або недостатню інтеграцію цифрових інструментів у бізнес-процеси.

Для розширення аналітичної бази розглянемо зміни у показниках дохідності (табл. 2).

Таблиця 1

Динаміка основних фінансових показників діяльності логістичної компанії ТОВ «УкрВіпСервіс» за 2020-2024 рр.

Показники, тис. грн	2020	2021	2022	2023	2024
Необоротні активи	82,6	39,2	2 214,6	2 235,7	2 208,9
Оборотні активи	58 631,5	78 719,1	79 216,6	79 917,3	80 099,6
Баланс	58 714,1	78 758,3	81 476,2	82 003,1	82 308,5
Гроші та їх еквіваленти	1 986,3	1 181,5	2 441,8	2 166,4	1 780,6
Власний капітал	708,7	1 013,0	1 254,9	1 359,1	1 389,7
Довгострокові зобов'язання	-	-	-	-	-
Поточні зобов'язання	58 005,4	77 745,3	80 221,3	80 443,3	80 916,8

Джерело: авторська розробка на основі фінансових звітів [16].

Таблиця 2

Загальні показники діяльності підприємства «УкрВіпСервіс»

Показники, тис. грн	2020	2021	2022	2023	2024
Чистий дохід від реалізації продукції	29 646,3	50 189,8	36 395,9	30 456,7	23 558,8
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	(25 794,6)	(45 237,3)	(32 947,8)	(20 345,1)	(19 947,1)
Інші витрати	(3 905,8)	(4 913,6)	(3 490,7)	(4 456,7)	(4 395,4)
Прибуток до оподаткування	28,8	371,1	295,0	200,3	166,9
Чистий прибуток	23,6	304,3	241,9	151,7	136,8

Джерело: авторська розробка на основі фінансових звітів [16].

Ці дані підтверджують, що оптимізація витрат дійсно відбувалася – собівартість реалізованої продукції суттєво знизилася. Проте прибутковість при цьому залишалася на низькому рівні. Це вказує на брак стратегічного управління логістичними потоками, зокрема через неефективне планування та відсутність цифрових інструментів контролю. Водночас, результати аналізу операційного процесу надання логістичних послуг (табл. 3) демонструють складність взаємодії між менеджерами, постачальниками і клієнтами, що породжує інформаційні розриви.

Таблиця 3

Етапи життєвого циклу логістичного ланцюга компанії

Етап	Зміст операцій	Інструменти / партнери
Запит клієнта	Клієнт надсилає запит щодо доставки вантажу із зазначенням параметрів (тип товару, маршрут, терміни, об'єм, тип послуги)	Онлайн-запит, e-mail, CRM
Аналіз і планування	Оцінка логістичного завдання: вибір маршруту, типу транспорту, потреби в брокерських послугах. Формується попередня калькуляція вартості	Логістичні платформи, база перевізників, тарифна база
Формування ланцюга	Компанія обирає перевізника, визначає склад для консигнації або перевалки, оформлює заявку брокеру, формує документи	Перевізники (за договором), підрядні брокери, сервіси документообігу
Підготовка вантажу	Організація завантаження, перевірка відповідності упаковки, маркування. Збір супровідних документів	Складські партнери, водії, брокери
Митне оформлення	Компанія подає електронну декларацію через брокерську систему. Організовується фізична перевірка або спрощений контроль	Програма «Єдине вікно», митниця, брокери
Перевезення вантажу	Вантаж транспортується згідно маршруту. В процесі надається GPS-трекінг, ведеться комунікація з усіма сторонами	Перевізники (авто/залізниця), сервіси моніторингу
Вивантаження / передача вантажу	Завантаження на кінцевому складі клієнта, оформлення акту прийому-передачі	Представники клієнта, водій, логіст
Фінальне звітування і документальний супровід	Компанія надає повний пакет закриття: рахунок-фактуру, акт, ТТН, митну декларацію (копія)	Бухгалтерія, електронна документація
Післясервіс і аналіз KPI	Аналіз якості послуги, обробка зворотного зв'язку, оцінка продуктивності логістичного ланцюга	CRM, анкети задоволеності, зустрічі з клієнтами

Компанія ТОВ «УкрВіпСервіс» здійснює діяльність у сфері митного брокерства, організації вантажних перевезень та логістичного консалтингу, не володіючи при цьому власними транспортними засобами. Така модель визначає специфіку її логістичної системи, яка переважно функціонує в інтегрованому (мережевому) середовищі, орієнтуючись на високу оперативність, адаптивність і координацію з численними партнерами (перевізники, митні органи, складські оператори, клієнти тощо).

Таким чином, результати дослідження демонструють, що навіть за наявності позитивної динаміки у витратній структурі, відсутність повноцінної цифрової платформи для управління ланцюгом постачання знижує загальну ефективність логістики малого бізнесу. Актуальним стає питання впровадження цифрових рішень, здатних забезпечити наскрізну інтеграцію, прозорість та аналітичну підтримку прийняття рішень.

На основі отриманих результатів обґрунтовано впровадження цифрової логістичної платформи, що функціонує як централізований цифровий хаб. Основним завданням цієї платформи є консолідація інформаційних потоків, оптимізація пошуку перевізників, автоматизоване створення маршрутів, інтеграція з митними сервісами та CRM-системами. Головний сенс – контролювання процесів логістики, оптимізація витрат і отримання більшого прибутку, бо відбувається створення додаткової цінності для клієнтів.

Механізм функціонування стартапу «УкрВіпСервіс» включає кілька послідовних етапів. Перший етап полягає у прийманні заявок від клієнтів – малих та середніх підприємств, які через брак ресурсів або прагнення оптимізувати витрати звертаються за організацією перевезень. Заявки подаються через веб-платформу із зазначенням характеристик вантажу та маршрутів, що дозволяє здійснити первинне оцінювання потреб і встановити контакт для подальшої координації.

Другий етап передбачає консолідацію вантажів від різних клієнтів для зниження транспортних витрат. Для цього використовуються логістичні хаби – склади або партнерські термінали, де відбувається

збір та обробка вантажів, що забезпечує економію за рахунок збільшення обсягу перевезення.

Третій етап полягає у пошуку оптимального перевізника через ІТ-платформу, яка автоматизовано аналізує пропозиції за критеріями вартості, швидкості, надійності та типу транспорту, враховуючи вимоги клієнта.

Четвертий етап – формування єдиного великого перевезення з кількох дрібних відправок, що дозволяє знизити тарифні витрати. Компанія організовує умови транспортування, контролює виконання договору та координує процес між клієнтом і перевізником.

П'ятий етап полягає у продажу комплексної логістичної послуги клієнтам за вигіднішою ціною та з підвищеним сервісним рівнем, включно з моніторингом вантажів у режимі реального часу.

Основні учасники системи – клієнти (малі і середні бізнеси, які потребують логістичних послуг), логістичні партнери (склади, термінали), перевізники (зовнішні контрагенти) та ІТ-платформа, яка автоматизує пошук, консолідацію та управління замовленнями.

Стартап базується на інноваційному підході, що дозволяє знижувати витрати, підвищувати конкурентоспроможність і задовольняти потреби клієнтів завдяки ефективній консолідації вантажів і цифровим рішенням.

Одним із ключових напрямів реалізації є використання механізмів цифрових двійників (digital twin), які дозволяють віртуально моделювати логістичні сценарії до їхнього впровадження. Також важливу роль відіграє впровадження AI-модулів для прогнозування попиту, оптимізації вантажних потоків та управління ризиками.

Прогнозні очікування від впровадження цифрової платформи узагальнено в табл. 4.

Очікувані переваги включають:

– скорочення часу обробки замовлення на 35–40%;

– зниження витрат на логістику до 25%;

– підвищення точності планування маршрутів на 30%;

– зростання рівня задоволеності клієнтів завдяки прозорості сервісу.

Таблиця 4

Очікувані ефекти від впровадження цифрової логістичної платформи

Тип переваги	Опис для ТОВ «УкрВіпСервіс»
Економічні переваги	- **Зниження витрат на перевезення:** Завдяки об'єднанню вантажів від кількох клієнтів, компанія може знизити витрати на перевезення (оптимізація транспортних витрат)
	- **Підвищення маржинальності:** Консолідація вантажів дозволяє зменшити витрати на окремі перевезення, що збільшує прибуток від кожної операції
	- **Зниження витрат на зберігання:** Зменшення необхідних площ для зберігання товарів завдяки оптимізації складських процесів через централізовану платформу
Операційні переваги	- **Оптимізація процесу вибору перевізників:** Автоматизація пошуку перевізників на основі аналізу вартості та умов доставки дозволяє зменшити час на прийняття рішень
	- **Гнучкість у логістичних операціях:** Платформа дозволяє швидко коригувати маршрути та використовувати найвигідніші варіанти перевезень в залежності від ситуації на ринку
	- **Покращення взаємодії з партнерами:** Зрощення партнерських відносин з перевізниками та іншими логістичними компаніями дозволяє отримувати вигідніші умови
	- **Зменшення часу на обробку замовлень:** Автоматизація та централізація процесів дозволяє прискорити час обробки та відправки замовлень клієнтам
Стратегічні переваги	- **Розширення клієнтської бази:** Завдяки консолідації вантажів компанія може залучати більше клієнтів, які зацікавлені в зниженні витрат на логістику
	- **Посилення конкурентоспроможності:** Інноваційний підхід до консолідації вантажів дає можливість запропонувати більш привабливі умови для клієнтів, покращуючи позиції на ринку
	- **Інвестування в технології:** Платформа для консолідації вантажів і автоматизація процесів підвищує імідж компанії як інноваційного гравця в галузі
	- **Покращення клієнтської лояльності:** Завдяки наданню вигідних цін на перевезення і підвищенню прозорості процесів, компанія може зміцнити довіру своїх клієнтів

Висока залежність малого бізнесу від зовнішніх постачальників та коливань ринку зумовлює потребу в адаптивній цифровій логістиці. В цьому контексті впровадження хмарних SCM-платформ, використання мобільних додатків для кур'єрів, автоматизація документообігу та синхронізація з державними базами даних (митниця, податкова тощо) є критично важливими кроками.

Таким чином, результати дослідження знаходять реальне застосування у вигляді створення цифрових логістичних платформ, здатних радикально підвищити ефективність логістичних процесів малого бізнесу в Україні.

Висновки. Проведене дослідження підтверджує, що сучасна логістика малого бізнесу в Україні перебуває в стані радикальних змін, зумовлених комплексом зовнішніх і внутрішніх викликів, серед

яких особливо виокремлюються геополітична нестабільність, ресурсна обмеженість та посилення конкуренції на ринку логістичних послуг. Аналіз діяльності ТОВ «УкрВіпСервіс» як представника сектору малого логістичного бізнесу, що функціонує без власного транспорту, виявив низку системних проблем, що перешкоджають сталому розвитку компанії і збереженню її конкурентоспроможності. До таких проблем належать: висока залежність від зовнішніх перевізників, недостатній рівень прозорості логістичних операцій, нестабільність фінансових показників та обмежений доступ до інвестицій у цифрові технології.

Результати емпіричного аналізу свідчать про те, що традиційні моделі управління ланцюгами постачання в умовах високої турбулентності ринку є недостатньо ефективними для МСБ, особливо для компаній без власних логістичних активів. Необхідність адаптивності та швидкої реакції на зовнішні зміни змушує переосмислити підходи до управління логістичними процесами. У цьому контексті цифрові технології не просто автоматизують операції, а створюють основу для формування інтегрованих, прозорих і гнучких логістичних систем.

Особливої уваги заслуговує запропонована модель цифрового логістичного хабу, яка базується на принципах централізованого управління, цифрової інтеграції інформаційних потоків і оперативного контролю логістичних операцій. Така модель враховує специфіку діяльності компаній, що не володіють власними транспортними засобами, та може слугувати інструментом оптимізації взаємодії між учасниками ланцюга постачання – замовниками, перевізниками, брокерами та іншими партнерами. Впровадження подібних рішень сприятиме підвищенню рівня адаптивності, зниженню ризиків, а також підвищенню загальної ефективності логістичних операцій у малому бізнесі.

Фінансовий аналіз діяльності ТОВ «УкрВіпСервіс» підтверджує, що інвестиції у цифрові активи (ймовірно, у вигляді програмного забезпечення та IT-інфраструктури) були здійснені, однак відсутність комплексного стратегічного підходу до інтеграції цифрових інструментів стримує збільшення прибутковості. Це підкреслює необхідність не лише технічного впровадження новацій, а й перегляду управлінських практик у напрямі активного використання аналітики, прогнозування та цифрового моніторингу логістичних процесів.

Враховуючи специфіку українського ринку, для ефективного впровадження цифрових рішень у малому логістичному бізнесі слід особливо звернути увагу на проблеми доступності інвестицій, кадрового потенціалу та навчання персоналу роботі з новими технологіями. Підтримка державних програм та ініціатив, спрямованих на діджиталізацію економіки, є важливою умовою для масштабування подібних інноваційних проєктів. Також доцільно розвивати партнерські мережі і формувати екосистеми взаємодії між різними учасниками логістичного ринку для забезпечення більш ефективного обміну інформацією та ресурсами.

У практичному аспекті рекомендовано підприємствам малого бізнесу, які не мають власних транспортних засобів, зосередити увагу на створенні централізованих цифрових платформ, які можуть забезпечити інтеграцію замовлень, контроль виконання, оперативний облік та аналітику в реальному часі. Важливо впроваджувати механізми гнучкого управління ризиками, а також постійно оновлювати технологічну базу відповідно до змін на ринку та технічного прогресу. Компаніям слід розвивати компетенції у сфері цифрової логістики через навчання та залучення фахівців із відповідним досвідом.

Таким чином, цифрова трансформація малих логістичних підприємств у контексті створення та впровадження моделей цифрових логістичних хабів є перспективним напрямом, що здатен забезпечити стійкість та конкурентоздатність у складних і динамічних ринкових умовах. Подальші наукові дослідження мають зосереджуватися на адаптації передових цифрових технологій до специфіки малого бізнесу в Україні, а також на вивченні ефективних стратегій управління змінами в логістичних ланцюгах, враховуючи унікальні економічні та соціальні умови країни.

Література

1. Брюховецька Н. Ю., Чорна О. А. Напрями цифровізації економіки, що обумовлюють трансформацію управління підприємств. *Економічний вісник Донбасу*. 2024. № 3 (77). С. 185-197. DOI: https://doi.org/10.12958/1817-3772-2024-3(77)-185-197.

2. Липов В. В. Індустрія 4.0 і формування ланцюгів (мереж) створення цінності на основі цифрових платформ. *Вісник економічної науки України*. 2024. № 2 (47). С. 152-161. DOI: https://doi.org/10.37405/1729-7206.2024.2(47).152-161.

3. Озарко К. С., Копитко С. Б. Особливості формування системи інформаційної безпеки українських підприємств за високо динамічних умов цифровізації. *Економічний вісник Донбасу*. 2023. № 2 (72). С. 157-161. DOI: https://doi.org/10.12958/1817-3772-2023-2(72)-157-161.

4. Островська Г. Й. Сучасні моделі діагностики та оцінки цифрової зрілості підприємства в умовах digital-трансформації. *Вісник економічної науки України*. 2024. № 2 (47). С. 143-151. DOI: https://doi.org/10.37405/1729-7206.2024.2(47).143-151.

5. Островська Г. Й., Островський О. Т. Цифрова трансформація промисловості : сучасні реалії та пріоритети розвитку. *Економічний вісник Донбасу*. 2024. № 1-2 (75-76). С. 166-177. DOI: https://doi.org/10.12958/1817-3772-2024-1-2(75-76)-166-177.

6. Григорак М. Ю. Інтелектуалізація ринку логістичних послуг: концепція, методологія, компетентність: монографія. Київ: Сік Груп Україна, 2017. 516 с.

7. Гриценко С. І., Котляр І. А. Оптимізація логістичних бізнес-процесів з використанням цифрових технологій. *Вісник економічної науки України*. 2024. № 1 (46). С. 113-117. DOI: https://doi.org/10.37405/1729-7206.2024.1(46).113-117.

8. Гриценко С. І. Роль маркетингової логістики в сервісній діяльності компанії. *Розвиток маркетингу в умовах інформатизації суспільства*: монографія. Київ: КНЕУ ім. Вадима Гетьмана, 2019. С. 329-341.

9. Гриценко С. І., Музика В. В. Стратегічні перспективи формування транспортно-логістичного кластера ТОВ «МАК ХАУС» на ринку логістичних послуг. *Економічний вісник Донбасу.* 2024. № 3 (77). С. 74-82. DOI: https://doi.org/10.12958/1817-3772-2024-3(77)-74-82.

10. Гриценко С. І., Федорчук О. Д. Стратегічні перспективи розвитку транспортно-експедиційних послуг в глобальних ланцюгах постачання. *Вісник економічної науки України*. 2024. № 2 (47). С. 122-129. DOI: https://doi.org/10.37405/1729-7206.2024.2(47).122-129.

11. Гуцалюк О. М., Бондар Ю. А., Цатурян Р. О. Особливості формування системи реінжинірингу бізнес-процесів підприємств з використанням цифрових технологій. *Економічний вісник Донбасу*. 2023. № 2 (72). С. 40-47. DOI: https://doi.org/10.12958/1817-3772-2023-2(72)-40-47.

12. Last Mile доставка: значення, проблеми та вирішення – UB1. *UB1*. URL: https://ub1.com.ua/last-mile-dostavka-znachennya-ta-znachushhist/.

13. Supply chain management in times of crisis: a systematic review. Manag Rev Q. 2022. URL: https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC9362030/.

14. Unleashing the potential of big data predictive analytics. *Pecan AI.* URL: https://www.pecan.ai/blog/unleashing-big-data-predictive-analytics/.

15. Офіційний сайт ТОВ «УкрВіпСервіс». URL: https://www.uvs.in.ua/ua/.

16. ТОВ «УкрВіпСервіс ЛТД»: фінансові звіти. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/37687219/.

17. Товариство з обмеженою відповідальністю УКРВІПСЕРВІС ЛТД. *Vkursi.pro.* URL: https://vkursi.pro/card/tov-ukrvipservis-ltd-42351021.

18. Гриценко С. І., Смерічевська С. В., Савченко Л. В. Проєктування логістичних систем: навч. посіб. Київ: НАУ, 2024. 372 с.

References

1. Bryukhovetska, N. Yu., Chorna, O. A. (2024). Napriamy tsyfrovizatsii ekonomiky, shcho obumovliuiut transformatsiiu upravlinnia pidpryiemstv [Directions of Digitization of the Economy, which Determine the Transformation of Enter-prise Management]. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu – Economic Herald of the Donbas*, 3 (77), pp. 185-197. DOI: https://doi.org/10.12958/1817-3772-2024-3(77)-185-197 [in Ukrainian].

2. Lypov, V. V. (2024). Industriia 4.0 i formuvannia lantsiuhiv (merezh) stvorennia tsinnosti na osnovi tsyfrovykh platform [Industry 4.0 and the Formation of Chains (Networks) Creation of Value Based on Digital Platforms]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, 2 (47), pp. 152-161. DOI: https://doi.org/10.37405/1729-7206.2024.2(47).152-161 [in Ukrainian].

3. Ozarko, K. S., Kopytko, S. B. (2023). Osoblyvosti formuvannia systemy informatsiinoi bezpeky ukrainskykh pidpryiemstv za vysoko dynamichnykh umov tsyfrovizatsii [Peculiarities of Formation of the Information Security System of Ukrainian Enterprises in the Highly Dynamic Conditions of Digitalization]. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu – Economic Herald of the Donbas*, 2 (72), pp. 157-161. DOI: https://doi.org/10.12958/1817-3772-2023-2(72)-157-161 [in Ukrainian].

4. Ostrovska, H. Y. (2024). Suchasni modeli diahnostyky ta otsinky tsyfrovoi zrilosti pidpryiemstva v umovakh digital-transformatsii [Modern Models for Diagnosing and Assessing the Enterprise's Digital Maturity in the Context of Digital Transformation]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, 2 (47), pp. 143-151. DOI: https://doi.org/10.37405/1729-7206.2024.2(47).143-151 [in Ukrainian].

5. Ostrovska, H. Y., Ostrovskyy, O. T. (2024). Tsyfrova transformatsiia promyslovosti : suchasni realii ta priorytety rozvytku [Digital Transformation of Industry: Current Realities and Development Priorities]. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu – Economic Herald of the Donbas*, 1-2 (75-76), pp. 166-177. DOI: https://doi.org/10.12958/1817-3772-2024-1-2(75-76)-166-177 [in Ukrainian].

6. Hryhorak, M. Yu. (2017). Intelektualizatsiia rynku lohistychnykh posluh: kontseptsiia, metodolohiia, kompetentnist [Intellectualization of the logistics services market: concept, methodology, competence]. Kyiv, Sik Hrup Ukraina. 516 p. [in Ukrainian].

7. Grytsenko, S. I., Kotliar, I. A. (2024). Optymizatsiia lohistychnykh biznes-protsesiv z vykorystanniam tsyfrovykh tekhnolohii [Optimization of Logistics Business Processes Using Digital Technologies]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, 1 (46), pp. 113-117. DOI: https://doi.org/10.37405/1729-7206.2024.1(46).113-117 [in Ukrainian].

8. Grytsenko, S. I. (2019). Rol marketynhovoi lohistyky v servisnii diialnosti kompanii [The role of marketing logistics in the service activities of the company]. *Rozvytok marketynhu v umovakh informatyzatsii suspilstva* [*Development of marketing in the context of informatization of society*]. (pp. 329-341). Kyiv, Vadym Hetman Kyiv National University of Economics [in Ukrainian].

9. Grytsenko, S. I., Muzyka, V. V. (2024). Stratehichni perspektyvy formuvannia transportno-lohistychnoho klastera TOV «MAK KhAUS» na rynku lohistychnykh posluh [Strategic Prospects for the Formation of a Transport and Logistics Cluster of LLC "MAK HAUS" in the Logistics Services Market]. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu – Economic Herald of the Donbas*, 3 (77), pp. 74-82. DOI: https://doi.org/10.12958/1817-3772-2024-3(77)-74-82 [in Ukrainian].

10. Grytsenko, S. I., Fedorchuk O. D. (2024). Stratehichni perspektyvy rozvytku transportno-ekspedytsiinykh posluh v hlobalnykh lantsiuhakh postachannia [trategic Prospects for the Development of Freight Forwarding Services in Global Supply Chains]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy,* 2 (47), pp. 122-129. DOI: https://doi.org/10.37405/1729-7206.2024.2(47).122-129 [in Ukrainian].

11. Hutsaliuk, O. M., Bondar, Iu. A., Tsaturian, R. O. (2023). Osoblyvosti formuvannia systemy reinzhynirynhu biznes-protsesiv pidpryiemstv z vykorystanniam tsyfrovykh tekhnolohii [Peculiarities of Forming a System of Reengineering Business Processes of Enter-prises Using Digital Technologies]. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu – Economic Herald of the Donbas,* Vol. 2 (72), pp. 40-47. DOI: https://doi.org/10.12958/1817-3772-2023-2(72)-40-47 [in Ukrainian].

12. Last Mile доставка: значення, проблеми та вирішення – UB1. *UB1*. Retrieved from https://ub1.com.ua/last-mile-dostavka-znachennya-ta-znachushhist/.

13. Supply chain management in times of crisis: a systematic review. (2022). *Manag Rev Q.* Retrieved from https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC9362030/.

14. Unleashing the potential of big data predictive analytics. *Pecan AI.* Retrieved from https://www.pecan.ai/blog/unleashing-big-data-predictive-analytics/.

15. Ofitsiinyi sait TOV «UkrVipServis» [Official website of LLC "UkrVipService"]. Retrieved from https://www.uvs.in.ua/ua/ [in Ukrainian].

16. TOV «UkrVipServis LTD»: finansovi zvity [LLC "UkrVipService LTD": financial reports]. Retrieved from https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/37687219/ [in Ukrainian].

17. Tovarystvo z obmezhenoiu vidpovidalnistiu UKRVIPSERVIS LTD [Limited Liability Company UKRVIPSERVICE LTD]. *Vkursi.pro*. Retrieved from https://vkursi.pro/card/tov-ukrvipservis-ltd-42351021 [in Ukrainian].

18. Grytsenko, S. I., Smerichevska, S. V., Savchenko, L. V. (2024). Proiektuvannia lohistychnykh system [Design of logistics systems]. Kyiv, NAU. 372 p. [in Ukrainian].

Гриценко С. І., Миколаєнко Д. С. Цифрова трансформація логістичних послуг в умовах малого бізнесу

У статті розглянуто питання цифрової трансформації логістичних послуг в умовах малого бізнесу на прикладі ТОВ «УкрВіпСервіс». Актуальність дослідження зумовлена необхідністю адаптації логістичних систем до нестабільного середовища, обмежених ресурсів та високої конкуренції. Запропоновано інноваційну модель цифрового логістичного хабу, що інтегрує сучасні інформаційні технології для оптимізації логістичних процесів малого підприємства.

Ключові слова: цифрова логістика, логістичний хаб, цифрова трансформація, малий бізнес, SCM, логістичні послуги.

Grytsenko S., Mykolaienko D. Digital Transformation of Logistics Services in Small Business Conditions

The article deals with the issues of digital transformation of logistics services in the context of small business on the example of UkrVipServis LLC. The relevance of the study is due to the need to adapt logistics systems to an unstable environment, limited resources, and high competition. An innovative model of a digital logistics hub integrating modern information technologies is proposed to optimize logistics processes for small enterprises.

Keywords: digital logistics, logistics hub, digital transformation, small business, SCM, logistics services.

Стаття надійшла до редакції 12.03.2025
Рецензовано: 18.04.2025

DOI: https://doi.org/10.12958/1817-3772-2025-2(80)-50-55

УДК 339.138:658.8

Тетяна Вікторівна Савченко,
доктор економічних наук, професор,
ORCID 0000-0001-7990-1570,
e-mail: red.edit.10@gmail.com,

Роман Валерійович Загора,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
ORCID 0009-0003-6389-6895,
e-mail: romanzagora44@gmail.com,
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса

РОЛЬ КОМПЛЕКСУ МАРКЕТИНГУ У ФОРМУВАННІ ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ ПІДПРИЄМСТВА

Вступ. Одним із ключових чинників, що впливають на конкурентоспроможність підприємства, є ефективне функціонування логістичної системи. Водночас, недостатньо розглянута у науковій літературі є проблема взаємозв'язку між логістикою і маркетингом, зокрема впливу комплексу маркетингу на формування логістичної системи підприємства. На практиці маркетингові рішення щодо товарного асортименту, каналів розподілу, ціноутворення та комунікацій безпосередньо впливають на структуру, функціональні елементи та ресурси логістичної системи. Проте відсутність комплексного підходу до узгодження маркетингових стратегій із логістичними процесами призводить до втрати ефективності, збільшення витрат і зниження рівня обслуговування споживачів. Отже, постає потреба у поглибленому дослідженні ролі комплексу маркетингу як інструменту стратегічного управління логістичною системою підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика розвитку сучасної логістики та логістичних структур загалом отримала значну увагу як у вітчизняній, так і в зарубіжній науковій літературі. Зокрема, важливі аспекти логістики як інструменту ринкової економіки висвітлено в роботах таких відомих дослідників, як Д. Дж. Бауерсокс, Д. Вордлоу, Д. Вуд, Дж. Джонсон, Д. Дж. Клос, П. Мерфі-мол., М. Ліндерс, Х. Фірон, Д. Сток, Д. Ламберт. В Україні вагомий внесок у розвиток логістичної теорії зробили Л. Балабанова, М. Григорак, О. Гуцалюк, А. Кальченко, Є. Крикавський, В. Лагодієнко, О. Николюк, Н. Питуляк, Ю. Пономарьова, Т. Савченко, Н. Чухрай, П. Гайдуцький, Б. Губський, М. Малік, П. Саблук, А. Даниленко, О. Варченко, М. Каховська, Н. Струк, Ю. Пономарьов та інші дослідники.

Однак слід зазначити, що більшість наукових праць зосереджені на питаннях розвитку логістики у сфері транспорту, зберігання, постачання, економіки розподілу та збуту. Тематика ж ефективного ведення бізнесу на основі інтеграції логістики та маркетингу, а також взаємодії цих двох напрямків, поки що висвітлена недостатньо. Це і зумовлює актуальність подальшого дослідження зазначеної проблематики.

Метою статті є визначення ролі комплексу маркетингу у формуванні логістичної системи підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасних умовах економіки, що динамічно розвивається, логістичний підхід набуває дедалі більшого значення як ефективний інструмент управління ресурсами на всіх рівнях виробничо-господарської діяльності підприємства. Його ключовим елементом виступає матеріальний потік, який охоплює переміщення товарно-матеріальних цінностей від початкового етапу – постачання сировини, до фінального – задоволення потреб кінцевого споживача.

Матеріальні потоки формуються у межах таких логістичних процесів, як забезпечення виробництва матеріалами, комплектуючими, транспортування, зберігання готової продукції, її розподіл та доставка. Проте ефективне управління цими потоками неможливе без урахування їх численних параметрів: обсягів, напрямів руху, ритмічності, черговості, а також умов початку й завершення логістичних операцій.

Водночас, варто відзначити, що в межах логістичної системи функціонують не лише фізичні потоки матеріалів, але й ресурсні потоки іншої природи: людські, енергетичні, інформаційні, фінансові. Незважаючи на відмінність у фізичних характеристиках, усі ці потоки мають матеріальну природу, оскільки вони відіграють безпосередню роль у забезпеченні виробничо-господарських процесів і створенні споживчої цінності.

Отже, для повноцінного управління логістичною системою підприємства необхідно чітко визначити роль та місце матеріального потоку у її струк-

© Видавець Інститут економіки промисловості НАН України, 2025
© Видавець ДЗ "Луганський національний університет імені Тараса Шевченка", 2025

турі. Цей потік, проходячи через виробничі, складські та транспортні етапи, вимагає чіткої координації дій усіх учасників логістичного ланцюга. Його оптимізація передбачає не лише контроль над переміщенням товарів, а й ефективну взаємодію з іншими видами ресурсів.

З огляду на складність і взаємозалежність логістичних функцій, актуальним постає застосування системного підходу, який полягає у цілісному розгляді матеріального потоку як наскрізного елементу логістичної інфраструктури підприємства. Саме цей підхід дозволяє досягти інтеграції всіх логістичних функцій, уникнути дублювання операцій і забезпечити досягнення стратегічних цілей організації.

Таким чином, логістичний підхід до управління матеріальними потоками базується на комплексному аналізі та узгодженості дій усіх структурних елементів підприємства. Реалізація принципів системності у логістиці створює умови для зниження витрат, підвищення продуктивності та зміцнення конкурентних позицій на ринку.

Поняття «логістична система» походить від загального «система» і є одним із базових у логістиці, що реалізує системний підхід.

Однак, на сьогодні немає прийнятого визначення цього поняття. Розглянемо визначення логістичної системи, які найчастіше зустрічаються у науковій літературі (табл. 1).

Таблиця 1

Визначення логістичної системи

Автор	Визначення
Кальченко А. Г. [1]	«Організаційно-управлінський механізм координації, який дає змогу досягти ефекту завдяки чіткій злагодженості у діях спеціалістів різноманітних служб, що беруть участь в управлінні матеріальним потоком»
Крикавський Є. В. [2]	«Адаптивна система із зворотнім зв'язком, що виконує ті чи інші логістичні функції і операції, складається, переважно, з декількох підсистем і має досить розвинуті зв'язки із зовнішнім середовищем»
Питуляк Н. С. [3]	«Упорядкована високоінтегрована система, за допомогою якої можливо здійснювати планування, управління та реалізацію логістичних функцій і завдань».
Забуранна Л. В., Глущенко О. М. [4, с. 184]	«Сукупність логістичних підсистем, що пов'язані між собою внутрішньовиробничими зв'язками і функціонують задля досягнення єдиної логістичної мети підприємства»
Метеленко Н. Г., Арабан К. С. [5, с. 199]	«Складна багаторівнева система, що містить матеріально-технічну, організаційно-економічну, соціально-психологічну та нормативно-правову підсистеми, об'єднані в єдиному безперервному процесі управління промисловим підприємством, враховує вплив одного елемента на інші, має прямі та зворотні зв'язки із зовнішнім середовищем та ґрунтується на таких принципах як гнучкість, адаптивність, сумісність та взаємозв'язок усіх її ланок»
Василевський М. [6]	«Система, наділена адаптивними властивостями, яка виконує логістичні операції і функції, має розвинуті зв'язки із зовнішнім середовищем, які можуть бути зворотними, та складається переважно з декількох підсистем»
Кульчинський Б. В. [7]	«Сукупність функціонально співвіднесених елементів, що націлені на виконання основного завдання логістики – доставки товару необхідної кількості і якості в потрібний час і місце з мінімальними витратами»
Лемеш І. О. [8]	«Система, яка займається вирішенням проблем як безпосередньо виробництва, під час якого використовуються певні засоби виробництва, так і проблем планування та управління всього ланцюжка діяльності підприємства у системі «постачальник–виробник–споживач»

Систематизовано авторами.

Отже, у більшості наукових джерел логістична система визначається як організаційно-економічна система, що охоплює сукупність взаємопов'язаних елементів, учасників та процесів, призначених для управління матеріальними, інформаційними, фінансовими та іншими потоками з метою задоволення потреб споживачів при оптимальних витратах.

Ключові характеристики логістичної системи, які підтримують більшість дослідників:

– системність – логістична система розглядається як цілісна структура, де всі елементи взаємодіють у межах єдиної мети – ефективного переміщення ресурсів;

– цілеспрямованість – функціонування системи підпорядковане досягненню конкретних економічних результатів – зниження витрат, підвищення якості обслуговування, забезпечення своєчасної доставки;

– ієрархічність – структура логістичної системи включає підсистеми – постачання, виробництва, збуту, зберігання, транспортування, інформаційної підтримки тощо;

– динамізм – логістичні системи адаптуються до змін у зовнішньому середовищі, попиті, технологіях;

– інтеграція потоків – управління відбувається з урахуванням усіх типів потоків – не лише матеріальних, а й інформаційних, енергетичних, кадрових, що забезпечує цілісність процесу.

Таким чином, логістична система – це багаторівнева та багатофункціональна структура, здатна забезпечити комплексне управління ресурсами у просторі та часі, що забезпечує стабільність та ефективність діяльності підприємства або економічного об'єкта.

У сучасних умовах функціонування ринкових відносин логістика стала невід'ємною частиною діяльності як великих, так і малих підприємств. Це зумовлено необхідністю оптимізації виробничих процесів, мінімізації витрат та забезпечення конкурентоспроможності. Логістика виступає не просто технічним інструментом управління потоками, а комплексним механізмом, який дозволяє досягти високих результатів у сфері виробництва, транспортування, зберігання та розподілу товарів.

Інтерес до логістики зумовлений її здатністю забезпечити ефективне функціонування матеріалопровідних систем. Зменшення виробничих витрат, скорочення тривалості окремих етапів виробничого циклу, підвищення оперативності постачання та обслуговування споживачів – усе це створює суттєві конкурентні переваги для підприємства. Водночас, логістика передбачає комплексну взаємодію всіх учасників виробничо-збутового процесу та спрямована на досягнення синергії у їхніх діях.

Важливо підкреслити, що логістика не функціонує ізольовано. Вона тісно пов'язана з іншими управлінськими сферами, зокрема з маркетингом. Маркетинг виконує функцію вивчення ринку, ідентифікації потреб споживачів, формування пропозиції, а логістика забезпечує її реалізацію через ефективну організацію потоків. Таким чином, логістика і маркетинг не тільки взаємодіють, а й утворюють єдиний процес – процес задоволення потреб споживача з мінімальними витратами для підприємства.

Формула «маркетинг формує попит, а логістика його реалізує» влучно описує природу їхніх відносин. Проте цей взаємозв'язок має двосторонній характер: логістика впливає на маркетингові рішення, встановлюючи обмеження щодо термінів постачання, обсягів запасів, логістичних витрат. У той же час маркетинг, досліджуючи ринок, формує вимоги до логістичних процесів, визначаючи необхідні рівні сервісу, швидкість доставки, гнучкість реагування на зміну попиту.

Сфера логістики охоплює декілька ключових напрямків, серед яких: закупівельна, виробнича, збутова, складська та транспортна логістика. Кожна з них виконує специфічні функції, але всі разом забезпечують інтегровану систему постачання і розподілу. Логістика дозволяє оптимізувати взаємодію між постачальниками, виробниками, дистриб'юторами та кінцевими споживачами.

Особливої актуальності набула концепція маркетингової логістики – міждисциплінарного підходу, що об'єднує стратегічні інструменти маркетингу і логістики. Основною метою цього підходу є забезпечення ефективного обслуговування клієнтів при оптимальному рівні витрат [9; 10]. У сучасному конкурентному середовищі рівень обслуговування, точність доставки, гнучкість логістичних рішень можуть стати ключовими факторами диференціації на ринку.

Концепція 8P маркетингу – це розширена модель класичних 4P (Product, Price, Place, Promotion), яка включає додаткові складові, що відображають специфіку сучасного ринку, особливо у сфері послуг. Усі ці елементи тісно пов'язані з логістикою, яка забезпечує фізичну реалізацію маркетингових рішень (табл. 2).

Таблиця 2

Взаємодія маркетингу та логістики в розрізі концепції 8P

Маркетингові інструменти	Логістичні операції
Product (Продукт)	Логістика забезпечує поставку сировини, компонентів і матеріалів, необхідних для виробництва продукції
Price (Ціна)	Вартість логістичних операцій (транспортування, зберігання, управління запасами) безпосередньо впливає на формування кінцевої ціни продукту
Place (Місце/Дистрибуція)	Забезпечення доступності товару у відповідному місці та в потрібний час. Це стосується побудови складських мереж, транспортної інфраструктури, вибору каналів дистрибуції
Promotion (Просування)	Ефективне просування часто залежить від логістичних можливостей: швидка доставка, наявність товару на складі під час рекламної кампанії, можливість тестування продукту чи забезпечення демонстраційних зразків
People (Люди)	Персонал логістичних підрозділів часто є частиною клієнтського досвіду (наприклад, кур'єри, служби підтримки). Вони безпосередньо впливають на сприйняття бренду споживачем, що робить їх елементом маркетингової стратегії
Process (Процеси)	Процеси обслуговування клієнтів, оформлення замовлень, логістичне планування, управління ланцюгами постачання - усе це логістичні процеси, які повинні бути прозорими, ефективними та клієнтоорієнтованими, щоб підтримувати маркетингові стандарти обслуговування
Physical evidence (Фізичні докази)	Упаковка, інвойси, трекінг-документи, сертифікати якості – всі елементи, які підтверджують споживачу виконання обіцянок бренду
Productivity & Quality (Продуктивність і якість)	Логістика забезпечує швидке виконання замовлень, дотримання термінів, збереження якості при транспортуванні та зберіганні. Високий рівень логістичної організації прямо впливає на задоволеність споживача

Складено авторами.

Отже, логістика є фундаментальним інструментом реалізації стратегії 8Р. Вона переводить маркетингові ідеї у фізичну площину, забезпечуючи ефективне обслуговування споживачів і підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Управління підприємством як складною логістичною системою поділилося на такі рівні (підсистеми):

– підсистема логістичного управління постачанням;

– підсистема логістичного управління виробництвом;

– підсистема логістичного управління збутом.

У сучасних умовах ринкової економіки маркетинг виступає не лише як інструмент просування товарів, а як системоутворюючий чинник, що визначає архітектуру логістичних процесів [11]. Традиційно логістичну систему розглядають у послідовності «постачання – виробництво – збут». Однак при впровадженні маркетингового підходу в логістику виникає обґрунтована необхідність перегляду цієї логіки - вона набуває зворотного спрямування: «збут – виробництво – постачання» (рис. 1).

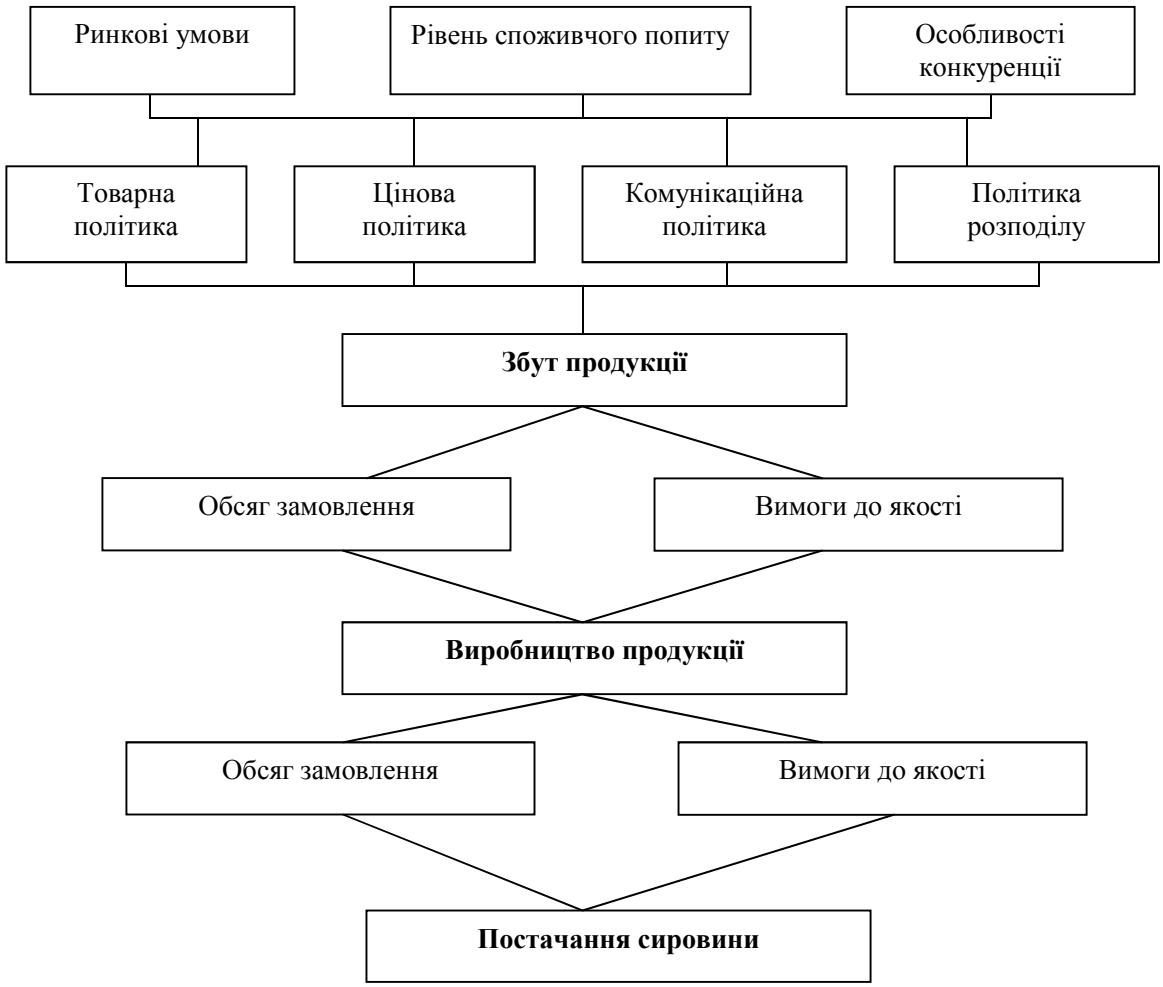


Рис. 1. Вплив комплексу маркетингу на формування логістичної системи: обернена логіка організації потоків

Складено авторами.

Комплекс маркетингу слугує основою для формування «портрета» споживача, дослідження його уподобань і запитів, що дає змогу визначити характеристики «ідеального продукту». Саме ці параметри визначають вимоги до виробничого процесу: обсяги, матеріали, рівень якості, варіативність та технологічні характеристики. У свою чергу, організація виробництва формує запити до логістики постачання – щодо термінів, вартості, надійності поставок, географії постачальників тощо.

Таким чином, маркетинг ініціює процес формування логістичної системи «з кінця», орієнтуючись на споживчий попит. Він не лише впливає на початкову стадію – розробку продукту, а супроводжує його на всіх етапах логістичного ланцюга. Такий підхід забезпечує узгодженість стратегічних цілей підприємства з потребами ринку, що сприяє створенню гнучкої, адаптивної і ринково орієнтованої логістичної системи.

Цей зворотний підхід у побудові логістичних процесів відображає сучасні тенденції інтеграції маркетингових і логістичних функцій, що є ознакою високого рівня зрілості систем управління ланцюгами постачання в умовах динамічного конкурентного середовища.

Висновки. У результаті проведеного аналізу встановлено, що логістичний підхід до управління матеріальними потоками підприємства базується на принципах системності, узгодженості та комплексності. Логістика, як інтегрована організаційно-економічна система, забезпечує ефективне управління потоками з метою задоволення споживчих потреб за мінімальних витрат. Її ефективність значною мірою залежить від скоординованої взаємодії з маркетингом, який формує попит та визначає параметри обслуговування клієнтів.

Маркетинг і логістика утворюють єдиний інтегрований механізм задоволення потреб споживачів, де маркетинг формує попит і параметри продукту, а логістика забезпечує фізичну реалізацію цього попиту через належну організацію постачання, виробництва та збуту. При цьому, впровадження маркетингового підходу до управління логістикою передбачає перегляд традиційної логіки логістичних процесів – відбувається зсув фокусу від виробництва до споживача, тобто реалізується принцип зворотного планування («від збуту – до постачання»).

Література

1. Кальченко А. Г. Логістика: підручник. Київ: КНЕУ, 2003. 284 с.

2. Крикавський Є. В., Чорнописька Н.В. Логістичні системи: навч. посібник. Львів: Львівська політехніка, 2009. 264 с.

3. Питуляк Н. С. Логістична система – основа підвищення ефективності функціонування підприємств сфери послуг. *Інноваційна економіка*. 2013. № 6 (44). С. 218-221.

4. Забуранна Л. В., Глущенко О. М. Логістична концепція формування системи управління підприємством. *Науковий вісник ЧДІЕУ*. 2011. № 4 (12). С. 182-191.

5. Метеленко Н. Г., Тарабан К. С. Логістична система підприємства машинобудівної галузі у логістичному менеджменті. *Фінанси.* 2014. № 1 (20). С. 196-202.

6. Васелевський М., Дейнега О., Довба М. та ін. Економіка логістичних систем: монографія / під ред. Є. Крикавського та С. Кубіва. Львів: Львівська політехніка, 2008. 596 с.

7. Кульчицький Б. В. Економічні системи суспільства: теорія, методологія, типологізація. Львів, 2003. 352 с.

8. Лемеш І. О. Сутність логістичної системи та її функціональна значущість на підприємстві в системі прийняття управлінських рішень. *Управління розвитком*. 2013. №1 (141). С. 96-98.

9. Тяжкун Є. В. Інтеграційна взаємодія маркетингу та логістики: сучасні тенденції. *Економіка та суспільство.* 2024. Вип. 59. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-72.

10. Бондаренко В. М. Формування взаємозв'язків маркетингу і логістики в підприємницькій діяльності. *Ефективна економіка*. 2015. № 7. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4454.

11. Савченко Т. В., Лагодієнко В. В., Басюркіна Н. Й. Особливості формування маркетингових стратегій розвитку регіональних ринків. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2022. Том 7. №4. С 268–273. URL: http://ujae.org.ua/osoblyvosti-formuvannya-marketyngovyh-strategij-rozvytku-regionalnyh-rynkiv/.

12. Гуцалюк О. М., Гаврилова Н. В. Вплив маркетингових, фінансових та цифрових технологій на розвиток інфокомунікаційної сфери, як складової інноваційної інфраструктури. *Вісник економічної науки України*. 2020. № 2 (39). С. 166-171. DOI: https://doi.org/10.37405/1729-7206.2020.2(39).166-171.

13. Гуцалюк О. М., Бондар Ю. А., Гаврилова Н. В., Коваленко-Марченкова Є. В. Визначення напрямків удосконалення організаційно-економічного механізму диверсифікації використаних ресурсів та управління витратами виробництва. *Економічні інновації.* 2021. Т. 23. № 1 (78). С. 75-83. DOI: https://doi.org/10.31520/ei.2021.23.1(78).75-83.

14. Гуцалюк О. М., Бондар Ю. А., Коцюрба О. Ю. Формування аналітичного забезпечення сталого функціонування підприємств сфери послуг. *Вісник післядипломної освіти. Серія «Соціальні та поведінкові науки»*. 2022. Вип. 20 (49). С. 81-102.

15. Kolodynskyi S., Hutsaliuk O., Kramskyi S., Zakharchenko O. Internet Marketing and Structural Changes E-Commerce in Ukraine. *Економічний вісник Донбасу*. № 4 (70). P. 38-44. DOI: https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-4(70)-38-44.

16. Гуцалюк О. М., Мірзоєв Д. Ш. Формування диджитал-інструментів маркетингу в сучасних умовах. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2025. № 1. С. 50-53. DOI: https://doi.org/10.36887/2524-0455-2025-1-12.

References

1. Kalchenko, A. H. (2003). Lohistyka [Logistics]. Kyiv, KNEU. 284 p. [in Ukrainian].

2. Krykavskyi, Ye. V., Chornopyska, N. V. (2009). Lohistychni systemy [Logistics systems]. Lviv, Lvivska politekhnika. 264 p. [in Ukrainian].

3. Pytuliak, N. S. (2013). Lohistychna systema – osnova pidvyshchennia efektyvnosti funktsionuvannia pidpryiemstv sfery posluh [Logistics system as a basis for improving the efficiency of service enterprises]. *Innovatsiina ekonomika – Innovative economy*, no. 6(44), pp. 218–221 [in Ukrainian].

4. Zaburanna, L. V., Hlushchenko, O. M. (2011). Lohistychna kontseptsiia formuvannia systemy upravlinnia pidpryiemstvom [Logistic concept of enterprise management system formation]. *Naukovyi visnyk ChDIEU – Scientific Bulletin of ChDIEU*, no. 4(12), pp. 182–191 [in Ukrainian].

5. Metelenko, N. H., Taraban, K. S. (2014). Lohistychna systema pidpryiemstva mashynobudivnoi haluzi u lohistychnomu menedzhmenti [Logistics system of a machine-building enterprise in logistics management]. *Finansy – Finances*, no. 1 (20), pp. 196–202 [in Ukrainian].

6. Vaselevskyi, M., Deineha, O., Dovba, M. et al. (2008). Ekonomika lohistychnykh system [Economy of logistic systems]. Lviv, Lvivska politekhnika. 596 p. [in Ukrainian].

7. Kulchytskyi, B. V. (2003). Ekonomichni systemy suspilstva: teoriia, metodolohiia, typolohiizatsiia [Economic systems of society: Theory, methodology, typology]. Lviv. 352 p. [in Ukrainian].

8. Lemesh, I. O. (2013). Sutnist lohistychnoi systemy ta yii funktsionalna znachushchist na pidpryiemstvi v systemi pryiniattia upravlinskykh rishen [The essence and functional significance of the logistics system at the enterprise in the decision-making system]. *Upravlinnia rozvytkom – Development Management*, no. 1(141), pp. 96–98 [in Ukrainian].

9. Tiazhkun, Ye. V. (2024). Intehratsiina vzaiemodiia marketynhu ta lohistyky: suchasni tendentsii [Integration of marketing and logistics: current trends]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, no. 59. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-72 [in Ukrainian].

10. Bondarenko, V. M. (2015). Formuvannia vzaiemozviazkiv marketynhu i lohistyky v pidpryiemnytskii diialnosti [Formation of interconnections between marketing and logistics in entrepreneurship]. *Efektyvna ekonomika*, no. 7. Retrieved from http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4454 [in Ukrainian].

11. Savchenko, T. V., Lahodienko, V. V., Basiurkina, N. I. (2022). Osoblyvosti formuvannia marketynhovykh stratehii rozvytku rehionalnykh rynkiv [Features of forming marketing strategies for regional market development]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky – Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*, vol. 7, no. 4, pp. 268–273. Retrieved from http://ujae.org.ua/osoblyvosti-formuvannya-marketyngovyh-strategij-rozvytku-regionalnyh-rynkiv/ [in Ukrainian].

12. Hutsaliuk, O. M., Havrylova, N. V. (2020). Vplyv marketynhovykh, finansovykh ta tsyfrovykh tekhnolohii na rozvytok infokomunikatsiinoi sfery, yak skladovoi innovatsiinoi infrastruktury [Influence of Marketing, Financial and Digital Technologies in the De-velopment of Infocommunication Sphere as a Component of Innovation Infrastructure]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, 2 (39), pp. 166-171. DOI: https://doi.org/10.37405/1729-7206.2020.2(39).166-171 [in Ukrainian].

13. Hutsaliuk, O. M., Bonda,r Yu. A., Havrylova, N. V., Kovalenko-Marchenkova, Ye. V. (2021). Vyznachennia napriamkiv udoskonalennia orhanizatsiino-ekonomichnoho mekhanizmu dyversyfikatsii vykorystanykh resursiv ta upravlinnia vytratamy vyrobnytstva [Determination of Directions of Improvement the Organizational and Economic Mechanism of Diversification of Used Resources and Management of Products Management]. *Ekonomichni innovatsii – Economic Innovations*, Vol. 23, no. 1 (78), pp. 75-83. DOI: https://doi.org/10.31520/ei.2021.23.1(78).75-83 [in Ukrainian].

14. Hutsaliuk, O. M., Bondar, Iu. A., Kotsiurba, A. Yu. (2022). Formuvannia analitychnoho zabezpechennia staloho funktsionuvannia pidpryiemstv sfery posluh [Formation of analytical support for the sustainable functioning of service enterprises]. *Visnyk pisliadyplomnoi osvity. Seriia «Sotsialni ta povedinkovi nauky» – Bulletin of postgraduate education. Series "Social and behavioral sciences"*, 20 (49), pp. 81-102 [in Ukrainian].

15. Kolodynskyi, S., Hutsaliuk, O., Kramskyi, S., Zakharchenko, O. (2022). Internet Marketing and Structural Changes e-Commerce in Ukraine. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu – Economic Herald of the Donbas*, 4 (70), pp. 38-44. DOI: https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-4(70)-38-44.

16. Hutsaliuk, O. M., Mirzoiev, D. Sh. (2025). Formuvannia dydzhytal-instrumentiv marketynhu v suchasnykh umovakh [Formation of digital marketing tools in modern conditions]. *Aktualni problemy innovatsiinoi ekonomiky ta prava – Actual problems of innovative economy and law*, 1, pp. 50-53. DOI: https://doi.org/10.36887/2524-0455-2025-1-12 [in Ukrainian].

Савченко Т. В., Загора Р. В. Роль комплексу маркетингу у формуванні логістичної системи підприємства

У статті встановлено взаємозв'язок між комплексом маркетингу та логістичною системою підприємства. Досліджено теоретичні підходи до визначення поняття «логістична система» та надано її ключові характеристики. Показано, що логістичний підхід до управління матеріальними потоками базується на системності, інтеграції та узгодженості дій усіх структурних елементів підприємства. Увагу зосереджено на концепції маркетингової логістики, яка об'єднує стратегічні інструменти маркетингу (8P) з операційними механізмами логістики для досягнення високого рівня сервісу та ефективності. Обґрунтовано, що логістика не функціонує автономно, а виступає продовженням маркетингових процесів, реалізуючи сформовану маркетингом ринкову пропозицію через ефективну організацію матеріальних, інформаційних та фінансових потоків. Визначено, що взаємодія між логістикою та маркетингом має двосторонній характер: маркетинг формує попит і вимоги до логістичних операцій, а логістика, у свою чергу, впливає на обмеження й можливості маркетингових стратегій. Розкрито доцільність зміни традиційної логіки логістичних процесів у напрямі зворотного планування: від споживача до постачальника. Запропоновано модель оберненої логіки організації потоків для врахування впливу маркетингових інструментів на окремі підсистеми логістичної системи.

Ключові слова: логістична система, матеріальні потоки, маркетингові інструменти, комплекс маркетингу, збут, виробництво, постачання, обернена логіка, організація потоків.

Savchenko T., Zahora R. The role of the marketing complex in the formed logistics system of enterprise

The article establishes the interrelation between the marketing mix and the enterprise's logistics system. It examines theoretical approaches to the definition of the term "logistics system" and outlines its key characteristics. Logistics, as an integrated organizational and economic system, ensures effective flow management aimed at meeting consumer needs with minimal costs. Its efficiency largely depends on coordinated interaction with marketing, which generates demand and defines customer service parameters.

It is demonstrated that the logistics approach to material flow management is based on systematization, integration, and coherence of actions across all structural elements of the enterprise. Special attention is given to the concept of marketing logistics, which combines strategic marketing tools (8P) with operational logistics mechanisms to achieve high service levels and operational efficiency. The study argues that logistics does not function autonomously but continues marketing processes, implementing market offers through the effective organization of material, informational, and financial flows.

It is determined that the relationship between logistics and marketing is bidirectional: marketing shapes demand and defines requirements for logistics operations, while logistics, in turn, imposes constraints and influences marketing strategy capabilities. The research emphasizes marketing's crucial role in shaping the enterprise's logistics system by initiating and coordinating its development, ensuring strategic alignment across all stages of product movement – from product design to final delivery.

The relevance of reversing the traditional logistics process logic – from consumer to supplier – is substantiated. A model of reverse flow organization is proposed to incorporate marketing tools' influence on specific logistics system subsystems. The necessity of strategic integration between logistics and marketing functions into a unified management system is highlighted, enabling flexible responses to market dynamics and ensuring sustainable enterprise development.

Keywords: logistics system, material flows, marketing tools, marketing mix, distribution, production, supply, reverse logic, flow organization.

Стаття надійшла до редакції 11.04.2025
Рецензовано: 28.04.2025

DOI: https://doi.org/10.12958/1817-3772-2025-2(80)-56-62

УДК 339.138:658.14+004

Ірина Петрівна Потапюк,
кандидат економічних наук, доцент,
ORCID 0000-0002-1051-0114,
e-mail: potapiuk2020@gmail.com,

Владислав Сергійович Сотніков,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
ORCID 0009-0006-6230-3711,
e-mail: vladyslav.sotnikov@pdau.edu.ua,

Віталій Вадимович Шкода,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,
ORCID 0009-0003-8359-3293,
e-mail: vitalii.shkoda@st.pdau.edu.ua,
Полтавський державний аграрний університет

ФОРМУВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ БРЕНДОМ У СТРУКТУРІ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Вступ. У сучасних умовах глобалізації ринку, зростання конкуренції, динамічного розвитку цифрових технологій та зміни споживчих пріоритетів маркетингова діяльність підприємства набуває нового стратегічного змісту. У центрі цієї діяльності опиняється бренд як не лише елемент ідентифікації товару чи послуги, а й потужний інструмент формування доданої цінності, емоційного зв'язку з цільовою аудиторією та підвищення ринкової капіталізації підприємства.

Успішне формування та управління брендом дає змогу підприємствам вирізнятися серед конкурентів, створювати довготривалі відносини зі споживачами, розширювати свою присутність на ринку, а також формувати позитивний імідж підприємства в інформаційному просторі. Бренд є своєрідним маркером довіри, стабільності та цінностей, які поділяє організація зі своїми клієнтами. Саме тому в умовах інформаційної перенасиченості та мінливості споживчих смаків ефективна брендингова стратегія стає одним із вирішальних факторів сталого розвитку підприємства.

Слід зауважити, що брендинг давно вийшов за межі суто комерційної складової діяльності та дедалі більше інтегрується в загальну систему управління підприємством. Його завданням є не тільки створення упізнаваності або рекламне просування продукції, а формування цілісного бренду компанії – корпоративного, соціального, етичного, який охоплює всі точки дотику зі споживачем та іншими зацікавленими сторонами.

Разом із тим, із розвитком цифрових комунікацій та зміщенням споживчої поведінки в онлайн-простір значення цифрового брендингу зростає. Соціальні мережі, інфлюенс-маркетинг, персоналізований контент, аналітика даних та технології штучного інтелекту значно трансформують підходи до створення і управління брендами. У цьому контексті зростає потреба в системному, стратегічному та гнучкому підході до побудови бренду, який поєднує класичні маркетингові принципи із сучасними цифровими інструментами.

Таким чином, актуальність дослідження формування та управління брендом у структурі маркетингової діяльності зумовлена необхідністю адаптації підприємств до сучасних умов ведення бізнесу, зміни парадигм споживання та високих вимог до якості комунікації зі споживачем. У зв'язку з цим метою даної статті є комплексний аналіз теоретичних основ брендингу, етапів створення бренду, інструментів управління ним, а також визначення сучасних тенденцій і викликів, що супроводжують брендову діяльність підприємств у цифрову епоху.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням вивчення бренд-менеджменту присвячено наукові праці багатьох учених, таких як: Д. Аакер [1], В. Ачкасова [2], С. Велещук [3], А. Гальчинський [4], Ж.-Н. Капферер [5], Ф. Котлер, К. Келлер [6; 8], І. Лисенко, А. Кучер [9], Д. Райан [10], О. Романенко [11; 12], Д. Чаффі, Ф. Елліс-Чедвік [13], М. Соломон [14], О. Штовба [15] та ін.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є обґрунтування теоретичних і методичних положень щодо аспектів формування та управління брендом у структурі маркетингової діяльності сучасного підприємства.

© Видавець Інститут економіки промисловості НАН України, 2025
© Видавець ДЗ "Луганський національний університет імені Тараса Шевченка", 2025

Виклад основного матеріалу дослідження. У науковій літературі та маркетинговій практиці бренд розглядається як багатогранне явище, що охоплює не лише товарний знак або логотип, а й систему цінностей, емоцій, асоціацій та очікувань, що формуються у свідомості споживачів стосовно конкретного товару, послуги або компанії. За визначенням Ф. Котлера, бренд – це назва, термін, знак, символ або їх комбінація, що ідентифікує товар або послугу одного продавця і диференціює їх від товарів чи послуг інших продавців [7; 8]. У сучасній інтерпретації бренд є носієм обіцянки цінності, яка споживається не тільки раціонально, а й емоційно.

Різні автори та школи маркетингу дають свої трактування поняття бренду (табл. 1).

Таблиця 1

Підходи до визначення поняття «бренд»

Автор / Школа	Визначення бренду
Ф. Котлер [7; 8]	Бренд – це назва, термін, знак, символ або їх комбінація, які ідентифікують товар або послугу і відрізняють їх від конкурентів
О. Штовба [15]	Бренд – це цілісна сукупність товарного знаку та пов'язаних з ним стійких знань, образів і асоціацій у споживачів з цільової аудиторії, що збільшують обсяги реалізації продукції підприємства
К. Келлер [6]	Бренд – це сукупність знань у свідомості споживача, що формуються в результаті маркетингової діяльності підприємства
С. Велещук [3]	Бренд – це сукупність характеристик товару (його атрибутів, уявлень і знань споживачів про товар), елементів торгової марки (логотип, назва та звуковий ряд) і товарного знаку (юридичний захист)
Ж.-Н. Капферер [5]	Бренд – це цілісна система сприйняття, що включає в себе ідентичність, образ, цінності, культуру та особистість підприємства
І. Лисенко, А. Кучер [9]	Бренд – це інструмент, який дозволяє споживачу визначитись у конкуренто напруженому ринковому середовищі й обрати «свій» товар серед інших за допомогою упізнавання певних переваг торгової марки
Д. Аакер [1]	Бренд – це набір активів і зобов'язань, пов'язаних із назвою та символом, які додають або зменшують цінність продукту в очах споживача
О. Романенко [11; 12]	Бренд – це економіко-психологічна категорія, яка виражає нематеріальну цінність товару або компанії в ринковій системі відносин

Джерело: узагальнено автором.

Кожне з цих визначень підкреслює різні аспекти бренду: ідентифікацію, цінність, емоційне сприйняття, управлінський ресурс або стратегічну складову.

Сутність бренду не обмежується лише зовнішніми атрибутами, такими як назва чи упаковка. Він охоплює весь спектр взаємодії споживача з компанією, включаючи досвід користування продукцією, рівень сервісу, репутацію компанії, соціальну відповідальність, естетичне сприйняття тощо. Таким чином, бренд є результатом комплексної маркетингової комунікації, що формує певний імідж у свідомості цільової аудиторії [2].

У контексті маркетингової діяльності бренд виконує кілька ключових функцій:

ідентифікаційна функція (бренд дозволяє легко ідентифікувати продукцію або послугу серед конкурентів, створюючи чітку асоціацію з конкретною компанією або її ринковою пропозицією) [5];

диференціаційна функція (бренд є інструментом позиціонування та відокремлення товару від аналогів, допомагаючи створити унікальну споживчу пропозицію (УСП));

комунікативна функція (через бренд відбувається передавання цінностей, філософії, місії підприємства до споживача);

емоційна функція (сильний бренд формує емоційний зв'язок із клієнтами, що підвищує їхню лояльність і впливає на повторні покупки) [6];

гарантійна функція (відомий бренд асоціюється з певним рівнем якості, що знижує ризики покупця та спрощує процес ухвалення рішення);

стратегічна функція (бренд є нематеріальним активом, який формує ринкову капіталізацію підприємства та є основою для виходу на нові ринки чи створення лінійки продуктів) [11; 12].

У сучасному бізнес-середовищі бренд стає вирішальним чинником у формуванні конкурентних переваг підприємства. Це пояснюється тим, що в умовах перенасичення ринку схожими за якістю продуктами саме бренд формує суб'єктивну цінність, за яку споживач готовий платити більше. Наприклад, дослідження показують, що споживачі схильні надавати перевагу брендам, які викликають довіру, відгукуються на соціальні або екологічні питання та мають чітку місію [14].

Бренд також є ефективним інструментом зниження цінової чутливості. Завдяки емоційному зв'язку з брендом споживачі частіше обирають продукцію улюбленої марки навіть у разі підвищення ціни. Це забезпечує компанії цінову гнучкість та стабільність прибутків.

Таким чином, бренд у системі маркетингової діяльності виконує не лише прикладну функцію ідентифікації товару, але й є стратегічним ресурсом управління лояльністю споживачів, диференціацією ринку, створенням довготривалої конкурентної переваги та підвищенням ринкової вартості підприємства. Саме тому брендинг дедалі частіше розглядається як окремий напрям стратегічного маркетингового управління, що потребує спеціалізованих знань, довгострокового бачення та постійного інвестування в розвиток.

Формування бренду підприємства – це стратегічний процес, що потребує послідовних дій, аналітичного підходу та міжфункціональної взаємодії. Ефективний брендинг базується на глибокому розумінні ринку, споживача, внутрішньої ідентичності підприємства та системному застосуванні маркетингових інструментів. Умовно процес побудови бренду можна поділити на кілька ключових етапів (рис. 1) [5; 6].

Варто зазначити, що управління брендом (brand management) у сучасних умовах виходить далеко за межі створення логотипа та реклами. Це комплексний процес, який охоплює стратегічне планування, комунікаційні активності, розвиток споживчого досвіду та управління цінністю бренду в довгостроковій перспективі. Бренд стає важливою частиною загальної стратегії підприємства, джерелом його конкурентної переваги та капіталізації [5].

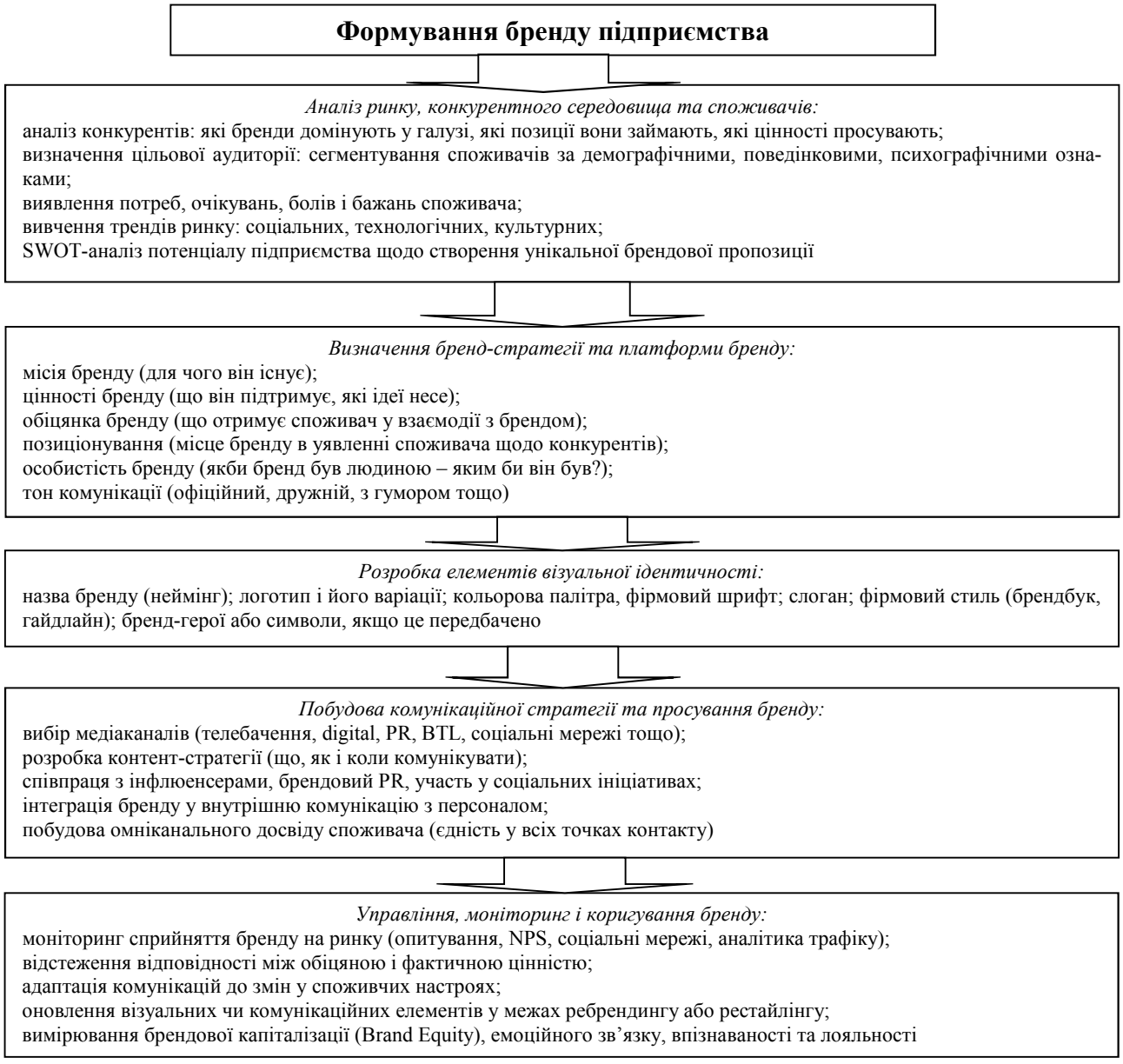


Рис. 1. Процес формування бренду підприємства [11; 12]

Джерело: узагальнено автором.

ISSN 1817-3772

Сучасне управління брендом визначається як цілеспрямований процес створення, підтримки, посилення та розвитку унікального образу бренду в уявленні цільової аудиторії, що відповідає стратегічним завданням підприємства:

1. Бренд у стратегічному маркетингу: інтеграційна роль. У системі стратегічного маркетингу бренд виконує інтегративну роль, об'єднуючи маркетингові інструменти з корпоративною місією, баченням та цінностями.

Бренд-фокусований підхід до стратегії означає, що: продукт створюється з урахуванням сприйняття цінності бренду споживачами; комунікації будуються не навколо продукту, а навколо емоційної ідентичності бренду; внутрішня корпоративна культура підприємства орієнтується на посилення бренду.

Стратегічний брендинг пов'язаний із такими процесами, як планування довготривалого розвитку бренду, розширення лінійки продуктів під брендом (brand extension), захист репутації, адаптація до змін ринку [5].

2. Основні функції управління брендом. Управління брендом виконує низку ключових функцій, що охоплюють як внутрішні процеси, так і зовнішні комунікації:

позиціонування бренду (формування чіткого, відмінного у свідомості споживача образу бренду відносно конкурентів. Це основа для ефективної ринкової взаємодії) [1];

підтримка єдиної ідентичності (забезпечення цілісності візуального та вербального образу бренду в усіх каналах – від упаковки до соціальних мереж);

управління емоційною прив'язаністю (побудова стосунків зі споживачами, що базуються на довірі, емоціях, асоціаціях та досвіді);

контроль якості взаємодії (забезпечення відповідності між брендовою обіцянкою та реальним досвідом клієнтів);

аналіз ефективності бренду (вимірювання брендової капіталізації, впізнаваності, задоволеності, лояльності, індексу Net Promoter Score (NPS), тощо) [11; 12].

3. Інструменти стратегічного бренд-менеджменту. До ключових інструментів управління брендом у стратегічному контексті належать:

Бренд-архітектура – побудова структури брендів підприємства (монобренд, суббренди, сімейний бренд тощо);

Brand equity management – управління капіталом бренду (додана споживча вартість, яку бренд надає продукту);

Customer-based brand equity (CBBE) – модель Келлера, яка аналізує силу бренду на основі сприйняття клієнтів [5];

Моніторинг бренду в цифровому середовищі – за допомогою digital-інструментів (Google Trends, Brandwatch, соціальні аналітики);

Кризовий бренд-менеджмент – управління репутаційними ризиками, які можуть негативно вплинути на довіру до бренду.

4. Роль персоналу у підтримці бренду. У стратегічному управлінні брендом важливу роль відіграє внутрішній брендинг – створення усвідомлення бренду серед працівників. Якщо співробітники не поділяють цінностей бренду, це знижує якість клієнтського досвіду.

Компанії з сильним внутрішнім брендом (наприклад, Starbucks, Zappos) навчають персонал не просто обслуговувати клієнтів, а бути носіями брендової культури. Кожна взаємодія між працівником і споживачем має відповідати брендовій обіцянці.

5. Управління брендом в умовах цифрової трансформації. Зі стрімким розвитком digital-середовища стратегія управління брендом зміщується в бік:

онлайн-репутації (відгуки, рейтинги, соціальні мережі);

контент-брендингу (історії, відео, персоналізовані повідомлення);

бренду як досвіду (CX/UX) – не просто інформація, а створення повноцінного середовища взаємодії;

участі споживача в побудові бренду (user-generated content, спільноти, гейміфікація).

Таким чином, у цифрову епоху управління брендом стає багаторівневим, інтерактивним і динамічним. Відповідно, роль бренд-менеджера трансформується: від контролю іміджу – до фасилітації брендової екосистеми [4].

Цифрова трансформація бізнес-середовища докорінно змінила підходи до управління брендом. У добу високих технологій, мобільності, соціальних мереж і великих даних бренд перестав бути виключно інструментом маркетингової комунікації. Він став динамічною платформою, яка постійно взаємодіє з цільовими аудиторіями через багатоканальні цифрові середовища. У цих умовах ефективне управління брендом неможливе без використання сучасних цифрових інструментів (рис. 2) [10; 13]:

1. Соціальні мережі (SMM – Social Media Marketing) перетворилися на один із найпотужніших каналів для побудови та підтримки бренду. Через платформи на кшталт Facebook, Instagram, YouTube, TikTok, LinkedIn, Twitter підприємства здійснюють оперативну комунікацію з аудиторією, підтримують емоційний зв'язок і залучення (engagement), візуалізовують цінності бренду через контент (фото, відео, сторіз, стріми), використовують таргетовану рекламу для донесення повідомлень до конкретних сегментів споживачів.

SMM дозволяє зробити бренд більш людяним, відкритим та інтерактивним, що особливо важливо для молодіжної і діджитал-орієнтованої аудиторії [4].

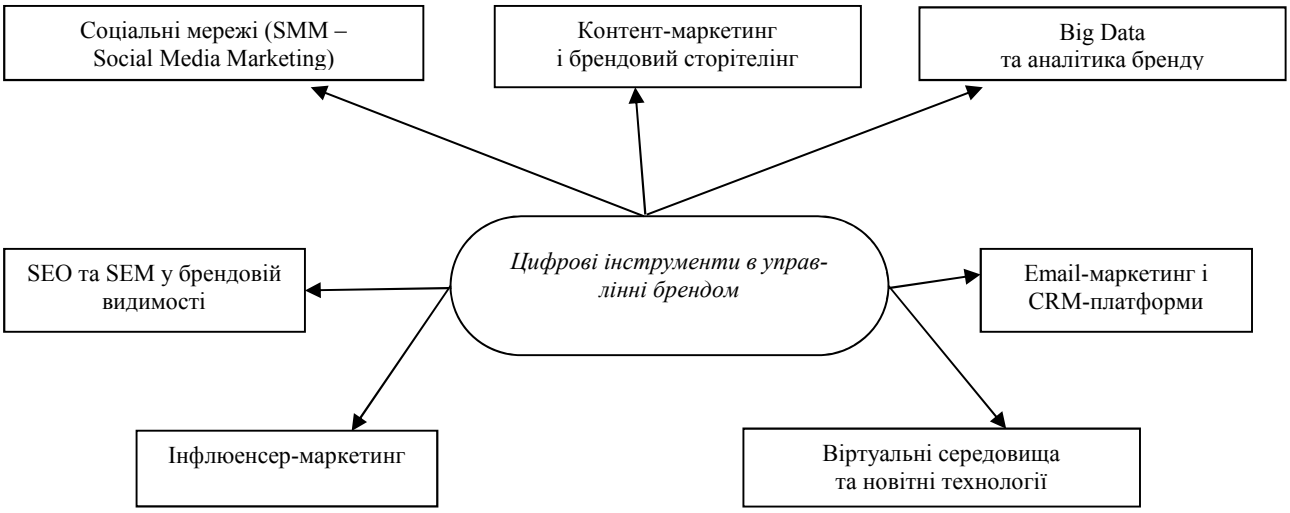


Рис. 2. Цифрові інструменти в управлінні брендом

Розроблено за [10; 13].

2. Контент-маркетинг і брендовий сторітелінг. У сучасному інформаційному просторі перемогу здобувають не ті бренди, що голосніше рекламують, а ті, які створюють корисний, цікавий і автентичний контент. Контент-маркетинг забезпечує: підвищення довіри до бренду, формування експертного іміджу, довготривале залучення користувачів (SEO, email-маркетинг, блоги), розвиток емоційного зв'язку через сторітелінг – розповіді про історію, людей, місію та цінності бренду.

3. Big Data та аналітика бренду. Завдяки аналітиці великих даних (Big Data) підприємства мають можливість точно визначати переваги, потреби та поведінкові патерни клієнтів; формувати персоналізовані повідомлення; відслідковувати тональність згадок про бренд у соціальних мережах, на форумах, в оглядах; оцінювати ефективність кампаній у режимі реального часу.

Інструменти, як-от Google Analytics, Facebook Insights, Brand24, Mention, Hootsuite, Sprout Social, HubSpot, надають точні показники впливу бренду на різних платформах і допомагають адаптувати маркетингову стратегію.

4. SEO та SEM у брендовій видимості. Пошукова оптимізація (SEO) і маркетинг у пошукових системах (SEM) забезпечують видимість бренду в онлайн-просторі, коли користувач активно шукає інформацію. Правильна SEO-стратегія дозволяє: підвищити органічний трафік, зміцнити авторитет бренду, закріпити його в уявленні користувача як лідера у темі. SEM (оплачувана реклама, зокрема Google Ads) дозволяє досягти високої конверсії в найкритичніші моменти ухвалення рішення.

5. Email-маркетинг і CRM-платформи. Сучасні інструменти email-маркетингу (Mailchimp, GetResponse, SendPulse) у зв'язці з CRM-системами (Salesforce, HubSpot, Bitrix24) дозволяють: персоналізувати взаємодію з кожним користувачем, підтримувати довгострокову лояльність, автоматизувати комунікації з різними сегментами аудиторії, надавати цінний, корисний контент відповідно до життєвого циклу клієнта.

6. Інфлюенсер-маркетинг. Співпраця з лідерами думок дозволяє бренду: достовірно комунікувати зі складними або молодіжними сегментами; підвищити довіру через рекомендації; швидко отримати вірусне охоплення; досягти цільової аудиторії у «теплому» контексті.

Успіх такого інструменту залежить від відповідності цінностей інфлюенсера бренду, автентичності співпраці та правильної метрики результатів (наприклад, не лише охоплення, а й глибина взаємодії).

7. Віртуальні середовища та новітні технології. До передових інструментів цифрового брендингу належать: AR/VR (доповнена та віртуальна реальність) – створення інтерактивного досвіду; чат-боти й голосові помічники – миттєва та автоматизована взаємодія з клієнтами; гейміфікація – залучення користувачів у бренд через ігрові механіки; NFT та блокчейн – як нові підходи до формування ексклюзивності бренду.

Ці технології формують нові способи споживання бренду, роблячи взаємодію захопливою, персоналізованою та емоційно глибшою.

Управління брендом у цифрову епоху потребує від компаній постійної адаптації, високої цифрової компетентності та гнучкості. Цифрові інструменти не лише оптимізують процеси брендингу, а й створюють нові форми цінності, відкривають можливості для персоналізації, інтерактивності та постійного зворотного зв'язку зі споживачами. Сильний бренд у цифровому середовищі – це не стільки результат однієї кампанії, скільки наслідок постійного, відкритого й автентичного діалогу з аудиторією.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Формування бренду – це не разовий крок, а складний, багаторівневий процес, що поєднує стратегічне планування, креативність, маркетингову аналітику та міждисциплінарну взаємодію. Саме завдяки продуманій послідовності дій бренд набуває стійкої цінності, яка з часом трансформується у довготривалу конкурентну перевагу.

Управління брендом як елемент стратегічного маркетингу є не лише прикладною функцією просування товару, а потужним інструментом формування ринкової вартості, забезпечення довготривалих конкурентних переваг і стабільного розвитку підприємства. Успішний бренд – це результат постійної роботи, що поєднує аналітику, комунікацію, емоційну залученість та стратегічне бачення.

Література

1. Aaker D. A. Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name. New York: Free Press, 1991.
2. Ачкасова В. А. Цінність бренду як стратегічний актив підприємства. *Економіка та держава*. 2023. №7. С. 89-93.
3. Велещук С. С. Бренд менеджмент в стратегічному розвитку підприємств: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук. Київ, 2008. 20 с.
4. Гальчинський А. С. Маркетинг бренду в умовах цифрової економіки. *Маркетинг і цифрові технології*. 2022. №1. С. 45-52.
5. Kapferer J.-N. The New Strategic Brand Management. London: Kogan Page, 2012. 512 p.
6. Keller K. L. Strategic Brand Management. Pearson, 2020. 592 p. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-658-13342-9_8.
7. Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I. Marketing 5.0: Technology for Humanity. Wiley, 2021.
8. Котлер Ф., Келлер К. Маркетинг менеджмент. Київ: Вільямс, 2020. 816 с.
9. Лисенко І. В., Кучер А. Т. Актуальність брендингу в Україні. *Економіка і маркетинг в умовах всесвітньої інтеграції: проблеми, досвід, передова думка*: матеріали X Міжнар. наук.-практ. конф. студентів і молодих вчених. Донецьк: ДРУК ІНФО, 2010. Т. 1. С. 242-245.
10. Ryan D. Understanding Digital Marketing: Marketing Strategies for Engaging the Digital Generation. Kogan Page, 2021.
11. Романенко О. Р. Маркетингові комунікації в цифровому середовищі. Київ: КНЕУ, 2023. 212 с.
12. Романенко О. Р. Стратегічний маркетинг. Київ: КНЕУ, 2021. 346 с.
13. Chaffey D., Ellis-Chadwick F. Digital Marketing. *Pearson*, 2022. DOI: https://doi.org/10.4324/9781003009498.
14. Solomon M. R. Consumer Behavior. Pearson, 2021. 624 p.
15. Штовба О.В. Товарний брендинг підприємств та шляхи забезпечення його ефективності : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук. Хмельницький, 2006. 20 с.
16. Гуцалюк О. М. Взаємозв'язок ієрархічної структури технологій управління з рівнями технологічної зрілості підприємства. *Управління розвитком*. 2011. № 21 (118). С. 61–63.
17. Гуцалюк О. М. Формування корпоративної інтеграційної стратегії акціонерного товариства. *Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво*. 2015. № 3 (84). С. 40–49.
18. Гуцалюк О. М., Мірзоєв Д. Ш. Формування диджитал-інструментів маркетингу в сучасних умовах. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2025. № 1. С. 50-53. DOI: https://doi.org/10.36887/2524-0455-2025-1-12.
19. Колодинський С. Б., Гуцалюк О. М. Технологічні парки як центри економічного зростання українських підприємств. *Вісник післядипломної освіти. Сер.: Соціальні та поведінкові науки*. 2022. Вип. 22 (51). С. 179-199. URL: http://umo.edu.ua/images/content/nashi_vydanya/visnyk_PO/22_51_2023/social/Bulletin_22_51_Social_and_behavioral_sciences_Kolodynskyi_Hutsaliuk.pdf.
20. Remuha Y., Hutsaliuk O., Kotlubai V., Slobodianiuk O. Integration theory and effective partnership of logistics entities. *Innovative Management of Business Integration And Education in Transnational Economic Systems*: collective monograph. Riga: ISMA, 2023. P. 222-230.

References

1. Aaker, D. A. (1991). Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name. New York, Free Press.
2. Achkasova, V. A. (2023). Tsinnist brendu yak stratehichnyi aktyv pidpryiemstva [Brand value as a strategic asset of an enterprise]. *Ekonomika ta derzhava*, no. 7, pp. 89-93 [in Ukrainian].
3. Veleshchuk, S. S. (2008). Brend menedzhment v stratehichnomu rozvytku pidpryiemstv [Brand management in the strategic development of enterprises]. *Extended abstract of candidate's thesis*. Kyiv [in Ukrainian].
4. Halchynskyi ,A. S. (2022). Marketynh brendu v umovakh tsyfrovoi ekonomiky [Brand marketing in the digital economy]. *Marketynh i tsyfrovi tekhnolohii – Marketing and Digital Technologies*, no. 1, pp. 45-52 [in Ukrainian].
5. Kapferer, J.-N. (2012). The New Strategic Brand Management. London, Kogan Page.
6. Keller, K. L. (2020). Strategic Brand Management. Pearson. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-658-13342-9_8.
7. Kotler, P., Kartajaya, H., Setiawan, I. (2021). Marketing 5.0: Technology for Humanity. Wiley.
8. Kotler, F., Keller, K. (2020). Marketynh menedzhment [Marketing management]. Kyiv, Williams [in Ukrainian].
9. Lysenko, I. V., Kucher, A. T. (2010). Aktualnist brendynhu v Ukraini [The relevance of branding in Ukraine]. *Ekonomika i marketynh v umovakh vsesvitnoi intehratsii: problemy, dosvid, peredova dumka* [*Economics and marketing in the context of global integration: problems, experience, cutting-edge thinking*]: Proceedings of the Xth International Scientific and Practical Conference of Students and Young Scientists. (pp. 242-245). Donetsk, PRINT INFO [in Ukrainian].
10. Ryan, D. (2021). Understanding Digital Marketing: Marketing Strategies for Engaging the Digital Generation. Kogan Page.
11. Romanenko, O. R. (2023). Marketynhovi komunikatsii v tsyfrovomu seredovyschi [Marketing communications in the digital environment]. Kyiv, KNEU [in Ukrainian].
12. Romanenko, O. R. (2021). Stratehichnyi marketynh [Strategic marketing]. Kyiv, KNEU [in Ukrainian].
13. Chaffey, D., Ellis-Chadwick, F. (2022). Digital Marketing. Pearson. DOI: https://doi.org/10.4324/9781003009498.
14. Solomon, M. R. (2021). Consumer Behavior. Pearson.
15. Shtovba, O. V. (2006). Tovarnyi brendynh pidpryiemstv ta shliakhy zabezpechennia yoho efektyvnosti [Commodity branding of enterprises and ways to ensure its efficiency]. *Extended abstract of candidate's thesis*. Khmelnytskyi [in Ukrainian].
16. Hutsaliuk, O. M. (2011). Vzaiemozviazok iierarkhichnoi struktury tekhnolohii upravlinnia z rivniamy tekhnolohichnoi zrilosti pidpryiemstva [The relationship between the hierarchical structure of management technologies and the levels of technological maturity of the enterprise]. *Upravlinnia rozvytkom – Development Management*, 21 (118), pp. 61–63 [in Ukrainian].

17. Hutsaliuk, O. M. (2015). Formuvannia korporatyvnoi intehratsiinoi stratehii aktsionernoho tovarystva [Formation of the corporate integration strategy of the joint-stock company]. *Derzhava ta rehiony. Seriia: Ekonomika ta pidpryiemnytstvo – State and regions. Series: Economy and entrepreneurship*, 3 (84), pp. 40-49 [in Ukrainian].

18. Hutsaliuk, O. M., Mirzoiev, D. Sh. (2025). Formuvannia dydzhytal-instrumentiv marketynhu v suchasnykh umovakh [Formation of digital marketing tools in modern conditions]. *Aktualni problemy innovatsiinoi ekonomiky ta prava – Actual problems of innovative economy and law*, 1, pp. 50-53. DOI: https://doi.org/10.36887/2524-0455-2025-1-12 [in Ukrainian].

19. Kolodynskyi, S. B., Hutsaliuk, O. M. (2022). Tekhnolohichni parky yak tsentry ekonomichnoho zrostannia ukrainskykh pidpryiemstv [Technological parks as centers of economic growth of Ukrainian enterprises]. *Visnyk pisliadyplomnoi osvity. Seriia: Sotsialni ta povedinkovi nauky – Bulletin of postgraduate education. Series: Social and behavioral sciences,* 22 (51), pp. 179-199. Retrieved from http://umo.edu.ua/images/content/nashi_vydanya/visnyk_PO/22_51_2023/social/Bulletin_22_51_Social_and_behavioral_sciences_Kolodynskyi_Hutsaliuk.pdf [in Ukrainian].

20. Remuha, Y., Hutsaliuk, O., Kotlubai, V., Slobodianiuk, O. (2023). Integration theory and effective partnership of logistics entities. *Innovative Management of Business Integration and Education in Transnational Economic Systems*: collective monograph. (pp. 222-230). Riga, ISMA.

Потапюк І. П., Сотніков В. С., Шкода В. В. Формування та управління брендом у структурі маркетингової діяльності сучасного підприємства

У статті здійснено комплексний аналіз сутності бренду як ключового стратегічного активу підприємства в умовах динамічного ринкового середовища. Автором розкрито еволюцію поняття «бренд» у науковій літературі та маркетинговій практиці, а також представлено порівняльну характеристику основних підходів до його трактування, що ґрунтуються на роботах провідних вітчизняних і зарубіжних учених. Обґрунтовано, що бренд – це не лише засіб ідентифікації товару чи послуги, але й носій емоційної, ціннісної та символічної інформації, що формує довготривалу прив'язаність споживачів та забезпечує диференціацію підприємства серед конкурентів.

Окрему увагу приділено аналізу ключових функцій бренду в маркетинговій діяльності: ідентифікаційної, диференціаційної, комунікативної, емоційної, гарантійної та стратегічної. Досліджено етапи формування бренду, що включають визначення цільової аудиторії, створення унікальної торгової пропозиції, візуалізацію бренду, просування та моніторинг ефективності. Автор доводить, що процес брендингу потребує стратегічного підходу, що охоплює міжфункціональну взаємодію, аналітичну підтримку, цілісну маркетингову комунікацію та інвестиції в репутацію.

Розглянуто управління брендом як складову стратегічного маркетингу, що інтегрує корпоративну ідентичність, цінності підприємства, внутрішній брендинг і зовнішню комунікацію. Акцент зроблено на важливості персоналу у підтриманні цілісного бренду, а також на ролі бренду в підвищенні ринкової капіталізації підприємства.

Особлива увага зосереджена на цифрових інструментах управління брендом: соціальних мережах, контент-маркетингу, Big Data-аналітиці, SEO/SEM, email-маркетингу, інфлюенсер-стратегіях та інноваційних технологіях (AR/VR, гейміфікація, NFT). Показано, що цифрова трансформація зумовлює перехід від лінійного брендингу до інтерактивної, багатоканальної взаємодії з цільовою аудиторією.

У підсумку наголошується, що сучасне управління брендом вимагає системного підходу, гнучкості, цифрової компетентності та постійного зворотного зв'язку. Перспективними напрямами подальших досліджень визначено інтеграцію бренд-менеджменту з корпоративною стратегією, розвиток персоналізованого досвіду бренду та аналіз впливу цифрових інновацій на довготривалу лояльність споживачів.

Ключові слова: бренд, стратегічний маркетинг, управління брендом, цифровий брендинг, цінність бренду, лояльність споживачів, конкурентна перевага, цифрові інструменти, маркетингові комунікації, позиціонування бренду.

Potapiuk I., Sotnikov V., Shkoda V. Brand Formation and Management in the Structure of Marketing Activities of a Modern Enterprise

This article presents a comprehensive analysis of the brand as a key strategic asset of a modern enterprise in a dynamic and competitive market environment. The author explores the evolution of the brand concept in academic literature and marketing practice, offering a comparative overview of definitions provided by leading domestic and foreign scholars. The brand is interpreted not merely to identify goods or services but as a bearer of emotional, symbolic, and value-based content that fosters long-term consumer loyalty and market differentiation.

The study highlights the core functions of a brand in marketing: identification, differentiation, communication, emotional engagement, quality assurance, and strategic value. The process of brand formation is examined through a multi-stage approach that includes audience segmentation, creation of unique value propositions, visual identity development, promotion, and performance monitoring. The paper emphasizes that effective branding requires a strategic vision, cross-functional collaboration, marketing analytics, and long-term investment in brand equity.

Special attention is devoted to brand management as a component of strategic marketing that aligns with corporate identity, mission, and internal branding efforts. Staff's role in delivering consistent brand experience is outlined, as is the contribution of strong brands to the enterprise's market capitalization and long-term competitiveness.

The article also analyzes the influence of digital transformation on brand management, including social media, content marketing, Big Data analytics, SEO/SEM, email marketing, influencer strategies, and innovative technologies (AR/VR, gamification, NFTs). It is demonstrated that digital tools shift brand management from linear communication to dynamic, personalized, and interactive engagement with target audiences.

In conclusion, the article argues that modern brand management requires a systematic approach, digital literacy, adaptability, and continuous feedback from consumers. Future research directions include brand alignment with corporate strategy, the development of personalized brand experiences, and the impact of digital innovations on long-term consumer loyalty.

Keywords: brand, strategic marketing, brand management, digital branding, brand equity, consumer loyalty, competitive advantage, digital tools, marketing communications, brand positioning.

Стаття надійшла до редакції 11.04.2025
Рецензовано: 28.04.2025

DOI: https://doi.org/10.12958/1817-3772-2025-2(80)-63-69

УДК 330.54:339.138:502.1

Вікторія Василівна Мільчева,
PhD, доцент,
ORCID 0000-0001-8285-8278,
e-mail: milchewa.v@gmail.com,

Віктор Сергійович Рибалко,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
ORCID 0009-0007-7929-3289,
e-mail: viktorsribalko@gmail.com,
Одеський національний технологічний університет

СТАЛИЙ СПОЖИВАЧ В КОНТЕКСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРИНЦИПІВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Вступ. Сталий розвиток є однією з ключових концепцій сучасного господарювання, яка забезпечує баланс між економічними, екологічними та соціальними інтересами. В умовах загострення глобальних екологічних викликів, зокрема зміни клімату, зростання обсягів відходів та виснаження природних ресурсів, формування «зеленої» економіки стає невід'ємною частиною національних і міжнародних стратегій розвитку. У цьому контексті поведінка споживачів відіграє вирішальну роль, оскільки їх вподобання та рішення визначають попит на сталу продукцію і впливають на екологічну свідомість виробників. Однак зміна споживацької поведінки в бік підтримки принципів «зеленої» економіки стикається з рядом викликів, серед яких недостатня обізнаність населення, обмежений доступ до сталих товарів і послуг, високі витрати на екологічно чисту продукцію та низький рівень довіри до екологічних маркувань. Сучасні тренди демонструють зростання популярності екологічної продукції, перехід до сталого споживання та поширення практик «зеленого» маркетингу. Проте ці процеси є нерівномірними, що вимагає глибшого дослідження мотивів і бар'єрів споживачів на різних ринках. У зв'язку із зазначеним виникає потреба в дослідженні змін у поведінці споживачів під впливом трендів зеленої економіки, це дозволить визначити ефективні підходи до стимулювання сталого споживання, враховуючи різноманітні аспекти екологічної свідомості та адаптивності до змін.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вагомий внесок у розвиток теоретичних аспектів та методичних основ сталого споживання зробили провідні вітчизняні та закордонні вчені, зокрема В. Апрігліано Фернандес [4], Л. Безугла [9], М. Бєлобородова [9], О. Борисенко [3], Г. Бьом [5], Т. С. М. Гомес [4], Р. Гречкосій [6], А. да Сілва Сезар [4], Ж. К. А. де Абреу [4], Г. Г. де Олівейра [4], У. Р. де Олівейра [4], Р. Дора [5], А. Івашура [3], В. Нестеренко [7], М. Олівейра [4], Л. Палєхова [9], К. Походенко [8], Д. Хансс [5], А. Хомбург [5] та інші. В своїх працях вчені дослідили ґрунтовні засади впровадження сталих практик в процес споживання благ.

Незважаючи на широке висвітлення тематики сталого розвитку в працях провідних дослідників, деякі аспекти не висвітлені в повній мірі, зокрема недостатньо розкритими залишаються питання впливу аспектів сталого розвитку на формування споживацької поведінки.

Метою статті є дослідження впливу сталих практик на формування споживчої поведінки та обґрунтування механізму сталого споживання.

Виклад основного матеріалу дослідження. У загальному розумінні сталий розвиток є концепцією, яка спрямована на гармонійне поєднання економічного зростання, соціального прогресу та збереження довкілля з метою задоволення потреб сучасного покоління без шкоди для можливостей майбутніх поколінь задовольняти власні потреби. Такий підхід став глобальним пріоритетом 21-го століття, закладеним у програмі ООН «Порядок денний на 21 століття» (1992 р.) та оновленим у рамках «Цілей сталого розвитку» (2015 р.) (рис. 1) [1].

Економічний вимір сталого розвитку передбачає забезпечення стабільного економічного зростання та інвестиційної привабливості, створення нових робочих місць, підвищення продуктивності праці та забезпечення економічної справедливості. Це досягається шляхом переходу до «зеленої економіки», яка мінімізує використання природних ресурсів, скорочує викиди шкідливих речовин і стимулює розвиток екологічно чистих технологій. Соціальна складова сталого розвитку акцентує увагу на забезпеченні рівного доступу до освіти, охорони здоров'я, соціальних послуг і можливостей для всіх членів суспільства. Особлива увага приділяється боротьбі з бідністю, соціальною нерівністю та дискри-

© Видавець Інститут економіки промисловості НАН України, 2025
© Видавець ДЗ "Луганський національний університет імені Тараса Шевченка", 2025



Рис. 1. Ключові аспекти концепції сталого розвитку

Складено авторами за [1].

мінацією. Стійкість соціальних структур визначається інтеграцією культурної ідентичності, гендерної рівності та дотриманням прав людини. Екологічна стійкість спрямована на раціональне використання природних ресурсів, зменшення впливу на екосистеми, захист біорізноманіття та боротьбу зі зміною клімату. Вона забезпечується шляхом впровадження відновлюваних джерел енергії, мінімізації відходів, скорочення вуглецевого сліду та дотримання принципів циркулярної економіки.

Сталий розвиток є ключовою умовою для забезпечення довгострокового благополуччя людства та екосистеми. Він не лише сприяє економічному зростанню та підвищенню рівня життя, а й забезпечує збереження природних ресурсів для наступних поколінь. Досягнення сталого розвитку допомагає долати глобальні виклики, такі як зміна клімату, бідність, соціальна нерівність та деградація екосистем, формуючи більш стабільне, гармонійне та справедливе майбутнє для всіх.

Цілі сталого розвитку, затверджені у 2015 році Організацією Об'єднаних Націй, є глобальною рамкою для вирішення соціальних, економічних та екологічних викликів. У контексті поведінки споживачів ці цілі відіграють важливу роль, формуючи підходи до сталого споживання, стимулюючи екологічну свідомість і впливаючи на вибір споживачів.

ЦСР 12 зосереджена на забезпеченні сталих моделей споживання і виробництва, вона безпосередньо стосується змін у споживчій поведінці. Сучасний підхід передбачає мінімізацію негативного впливу на довкілля шляхом скорочення використання ресурсів, зменшення обсягів відходів та підтримки екологічно чистих продуктів. Споживачі дедалі частіше обирають товари з перероблених матеріалів, підтримують бренди, що впроваджують принципи циркулярної економіки, і практикують свідоме споживання.

ЦСР 13 спрямована на боротьбу зі зміною клімату, вона підкреслює значущість споживчої поведінки у зниженні викидів парникових газів. Вибір екологічно дружніх продуктів, зростання попиту на електротранспорт, перехід на відновлювані джерела енергії та зменшення споживання м'яса – це практики, які сприяють зменшенню впливу на клімат. Підвищення обізнаності про кліматичні зміни стимулює відповідальніший вибір.

ЦСР 3 стосується забезпечення здорового способу життя і благополуччя, вона підтримує популяризацію органічних продуктів, екологічно чистих товарів та локального виробництва, які є більш свіжими й безпечними для здоров'я.

ЦСР 8 наголошує на сталому економічному зростанні та гідній роботі, залучаючи споживачів як активних учасників економіки. Вибір продукції компаній, які дотримуються принципів соціальної відповідальності, таких як справедлива оплата праці та прозорість, стимулює бізнес до впровадження сталих моделей діяльності.

ЦСР 15 стосується захисту і відновлення екосистем суші, в цьому контексті споживачі відіграють ключову роль у збереженні біорізноманіття. Зокрема, відмова від продуктів, пов'язаних із вирубкою лісів, таких як пальмова олія, сприяє збереженню природних екосистем.

ЦСР 17 присвячена партнерству заради досягнення цілей, вона наголошує на важливості співпраці між державами, бізнесом, громадянським суспільством і споживачами. Залучення споживачів до підтримки сталого розвитку можливе через освітні програми, соціальні кампанії, «зелене» маркування продукції та використання інформаційних технологій [2].

Отже, споживачі стають активними учасниками глобального руху до сталого майбутнього, а стале споживання виступає ключовою складовою глобальної стратегії сталого розвитку, оскільки сучасні моделі споживання спричиняють значний тиск на природні ресурси, екосистеми та соціальні структури.

Спираючись на Цілі сталого розвитку, розтягнуті вище, результати досліджень провідних вчених щодо впровадження концепцій сталого розвитку [3-9] в статті сформовано ґрунтовні положення, що визначають необхідність впровадження принципів сталого споживання:

– обмеженість природних ресурсів, адже сучасне споживання часто перевищує відновлювальні можливості планети. Виснаження невідновлюваних ресурсів, таких як викопне паливо, мінерали, та дефіцит водних і земельних ресурсів створюють ризики для майбутніх поколінь. Стале споживання спрямоване на ефективне використання ресурсів, зменшення їх витрат і підтримку екосистемних послуг;

– екологічні виклики постають дедалі частіше, оскільки швидке зростання рівня споживання призводить до зміни клімату через викиди парникових газів, забруднення повітря, води й ґрунту через надмірне виробництво, зменшення біорізноманіття через деградацію природних середовищ існування;

– соціальна справедливість стає все більш потрібною, адже сучасна нерівність у доступі до ресурсів і споживчих благ часто призводить до соціальних конфліктів і економічної нестабільності;

– економічна раціональність у споживанні благ, оскільки масове споживання часто супроводжується марнотратством, що створює значні фінансові витрати для домогосподарств і суспільства;

– відповідальність споживачів у вигляді екологічної свідомості, що стимулює споживачів обирати продукти з меншим впливом на природу.

– зміна бізнес-моделей, оскільки попит на екологічно чисті продукти й послуги стимулює бізнес до впровадження інноваційних технологій, екологічного маркування та скорочення негативного впливу на довкілля.

Необхідність сталого споживання продиктована глобальними викликами, які стосуються обмеженості ресурсів, екологічних проблем, соціальної нерівності та економічної нестабільності. Впровадження принципів сталого споживання є основою для збереження природного середовища, гармонійного розвитку суспільства та забезпечення благополуччя майбутніх поколінь [3-5]. Спираючись на вищевикладене в дослідженні пропонується механізм сталого споживання, метою якого є формування відповідальної споживчої культури, що сприяє збереженню природних ресурсів, підтримці соціальної рівності та забезпеченню економічної стійкості, враховуючи потреби сучасного і майбутніх поколінь (рис. 2).

Механізм сталого споживання базується на інтеграції економічних, екологічних та соціальних аспектів у процес прийняття рішень щодо придбання та використання товарів і послуг. Його принципи спрямовані на мінімізацію негативного впливу на довкілля, підтримку соціальної справедливості та раціональне використання ресурсів.

Раціональність у споживанні є фундаментальним принципом, що спрямований на скорочення надмірних покупок, зменшення кількості відходів, ефективне використання ресурсів і орієнтацію на якість товарів, а не їхню кількість. Це дозволяє знизити навантаження на довкілля та ресурси, створюючи умови для свідомого споживання.

Екологічна відповідальність, як один із ключових принципів, передбачає вибір продуктів із низьким вуглецевим слідом, підтримку екологічно сертифікованих товарів і брендів, які впроваджують принципи циркулярної економіки, такі як переробка та повторне використання матеріалів. Зазначене сприяє збереженню природних ресурсів, мінімізує шкідливий вплив на навколишнє середовище та стимулює розвиток екологічно дружніх технологій.

Соціальна справедливість є важливим принципом сталого споживання, вона включає підтримку локальних виробників і малого бізнесу, що сприяє розвитку регіональної економіки та зменшує екологічний слід від транспортування. Вибір товарів, виготовлених без експлуатації праці, та рівність у доступі до ресурсів створюють умови для соціально відповідального споживання, яке враховує етичні та гуманітарні аспекти.

Освіта та обізнаність відіграють вирішальну роль у формуванні екологічної та соціальної свідомості споживачів. Інформаційні кампанії, освітні програми та використання соціальних медіа допомагають поширювати знання про сталий розвиток і змінювати поведінку споживачів. Навчання практикам свідомого споживання сприяє усвідомленню важливості вибору, який зменшує негативний вплив на довкілля та суспільство.

Мультиканальність і технології створюють нові можливості для впровадження сталого споживання. Інтеграція онлайн- і офлайн-каналів, таких як платформи для обміну, оренди та перепродажу товарів, дозволяє ефективно використовувати ресурси та зменшувати відходи. Використання цифрових інструментів, таких як мобільні додатки для відстеження екологічного сліду товарів, допомагає споживачам ухвалювати обґрунтовані рішення [6].

Складові механізму сталого споживання спрямовані на забезпечення балансу між економічним розвитком, соціальною відповідальністю та екологічною стійкістю. Вони охоплюють кілька ключових компонентів, які формують комплексний підхід до свідомого використання ресурсів та товарів.

Сталий продукт є однією з основ сталого споживання. Такий продукт повинен бути екологічно безпечним на всіх етапах свого життєвого циклу –

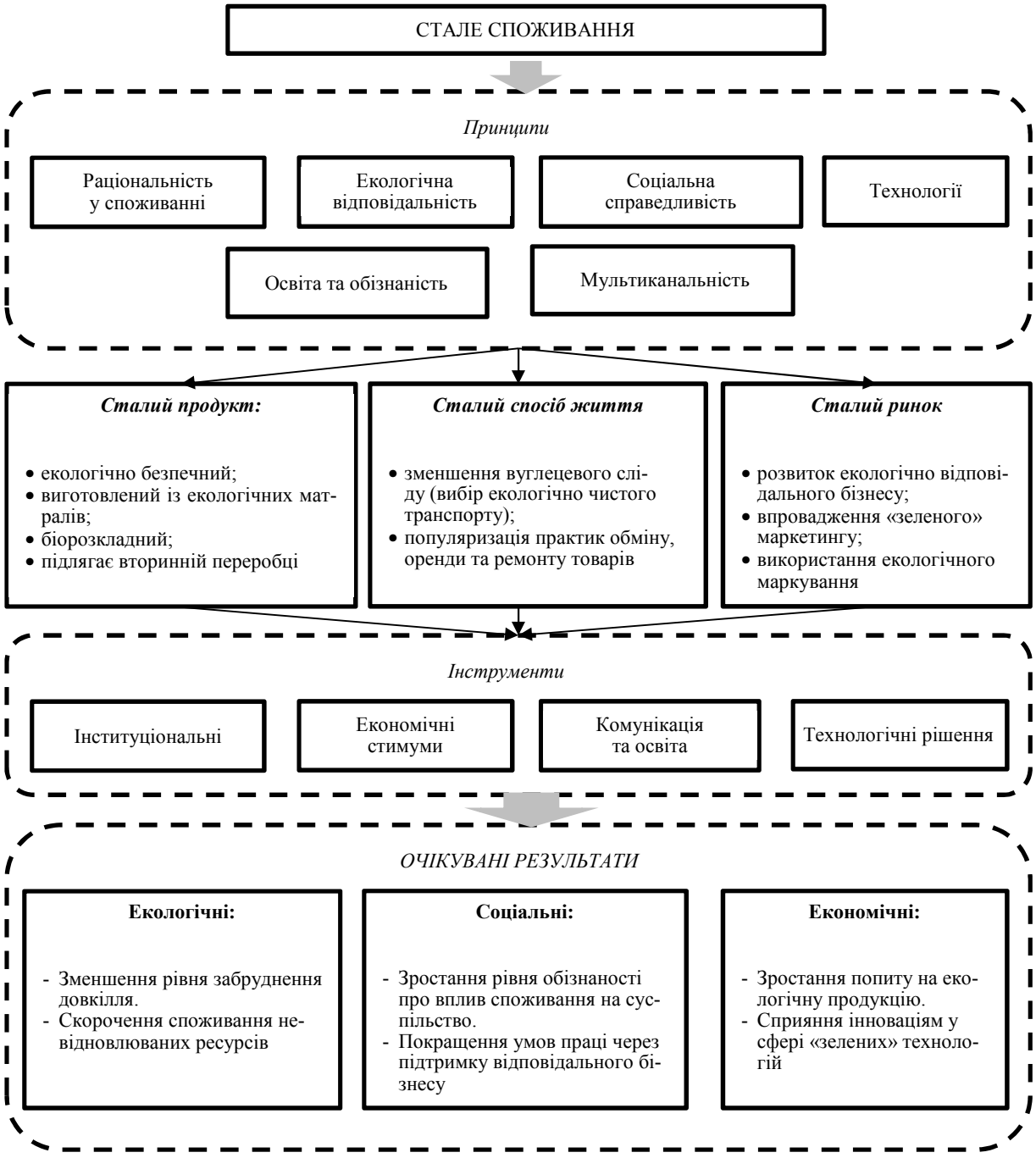


Рис. 2. Механізм сталого споживання

Авторська розробка.

від видобутку сировини та виробництва до утилізації. Використання відновлюваних матеріалів для виготовлення продукції знижує навантаження на природні ресурси та сприяє їх збереженню для майбутніх поколінь. Важливим аспектом є біорозкладність або можливість вторинної переробки, що зменшує кількість відходів і сприяє циркулярній економіці.

Сталий спосіб життя є ще однією важливою складовою. Він передбачає зменшення вуглецевого сліду шляхом вибору екологічних альтернатив, таких як використання громадського транспорту, велосипедів чи електромобілів, а також впровадження енергозберігаючих технологій у побуті. Скорочення споживання невідновлюваних ресурсів через раціональне використання енергії та води також є ключовим елементом цього компонента. Популяризація практик обміну, оренди та ремонту товарів знижує потребу в нових виробах і допомагає уникнути надмірного споживання, створюючи ефективні моделі використання наявних ресурсів [7].

Сталий ринок – це складова, що орієнтована на створення умов для розвитку екологічно відпові-

дального бізнесу. Підприємства, які впроваджують принципи сталого розвитку, отримують конкурентні переваги завдяки використанню «зеленого» маркетингу, який наголошує на екологічності їхніх товарів і послуг. Екологічне маркування продукції забезпечує прозорість для споживачів і дозволяє їм здійснювати вибір на користь товарів, які відповідають принципам сталого споживання. Такі практики стимулюють розвиток ринків, орієнтованих на екологічну стійкість, і формують нові стандарти відповідального бізнесу [8].

Інструменти реалізації механізму сталого споживання охоплюють широкий спектр заходів, які спрямовані на підтримку екологічно відповідальних практик, зменшення негативного впливу на довкілля та формування свідомості у споживачів.

Інституціональні інструменти забезпечують нормативно-правову базу для реалізації сталого споживання. Впровадження законодавчих норм щодо обмеження виробництва одноразових товарів, зокрема пластикових виробів, є одним з ключових кроків до зменшення відходів і забруднення навколишнього середовища. Додатково, субсидії для бізнесу, який використовує відновлювані джерела енергії та інноваційні технології, допомагають стимулювати перехід до сталого виробництва. Такі заходи сприяють зниженню впливу підприємств на навколишнє середовище та створенню більш ефективних і сталих економічних моделей.

Економічні стимули також відіграють важливу роль у реалізації механізму сталого споживання. Податкові пільги для екологічно відповідальних компаній дозволяють знизити фінансове навантаження на бізнеси, які дотримуються принципів сталого розвитку, зокрема у виробництві екологічно чистих товарів і послуг. Крім того, знижки для споживачів, які обирають сталу продукцію, мотивують громадян робити відповідальний вибір та сприяють популяризації сталих практик на ринку. Ці економічні інструменти створюють сприятливі умови для впровадження екологічно безпечних виробів і технологій.

Комунікація та освіта є надзвичайно важливими аспектами у реалізації сталого споживання. Організація масових інформаційних кампаній для підвищення обізнаності населення щодо важливості сталого споживання, зменшення відходів і вибору екологічних продуктів є важливою складовою. Інформаційні кампанії можуть проводитися через різні канали комунікації, включаючи телебачення, інтернет та соціальні мережі, що дозволяє залучити широку аудиторію. Інтеграція курсів сталого споживання в навчальні програми на різних рівнях освіти формує екологічно відповідальну поведінку з раннього віку, підвищуючи обізнаність молоді про важливість дбайливого ставлення до ресурсів і навколишнього середовища.

Технологічні рішення сприяють розвитку та впровадженню сталого споживання завдяки новим цифровим інструментам. Розробка мобільних додатків для оцінки впливу товарів на довкілля дає можливість споживачам отримувати актуальну інформацію про екологічний слід продуктів, які вони купують. Це допомагає зробити більш обґрунтований вибір, підтримуючи принципи сталого споживання. Крім того, використання платформ для обміну та переробки товарів дозволяє зменшити потребу в нових виробах, сприяючи повторному використанню ресурсів та зменшенню відходів. Ці технологічні рішення мають потенціал значно змінити модель споживання, сприяючи розвитку економіки, орієнтованої на сталий розвиток.

Очікуваним результатом від впровадження запропонованого механізму є формування сталих споживачів, яке відбувається завдяки комплексному впровадженню принципів та інструментів сталого споживання. Сталі споживачі - це люди, які усвідомлюють вплив свого вибору на навколишнє середовище та соціальні структури і приймають рішення, що відповідають принципам сталого розвитку.

Екологічні результати впровадження механізму сталого споживання значною мірою залежать від ставлення споживачів до своїх покупок та споживчих звичок. Сталі споживачі активно обирають продукцію з низьким екологічним слідом, підтримують бренди, які дотримуються принципів циркулярної економіки, а також звертають увагу на етичні аспекти виробництва товарів, таких як справедлива оплата праці та дотримання прав людини. Їх вибір має безпосередній вплив на ринок, стимулюючи виробників адаптувати свої стратегії до вимог сталого розвитку [9].

Соціальні результати також безпосередньо залежать від поведінки сталих споживачів. Освічені споживачі мають більшу обізнаність щодо того, як їх покупки впливають на громади та навколишнє середовище. Вони часто підтримують локальних виробників, малий бізнес, а також вибирають товари, що відповідають принципам соціальної справедливості, зокрема ті, які не включають експлуатацію праці чи шкоду для місцевих екосистем. Це сприяє розвитку економічно відповідальних моделей виробництва, де більша увага приділяється створенню здорового та справедливого робочого середовища.

Економічні результати також значною мірою залежать від росту кількості сталих споживачів, які впливають на попит на екологічні продукти та послуги. Як наслідок, виробники та бізнеси, орієнтовані на сталий розвиток, отримують більше можливостей для зростання та розвитку інновацій. Підтримка сталих споживачів стимулює інвестиції в нові технології, що знижують вплив на довкілля, покращують енергоефективність і впроваджують більш етичні бізнес-практики.

Висновки. Дослідження показало, що впровадження механізму сталого споживання є важливим кроком для забезпечення балансу між економічним розвитком, соціальною справедливістю та екологіч-

ною стійкістю. Стале споживання допомагає зменшити навантаження на природні ресурси, підтримувати соціальну рівність та сприяти економічній стабільності. Зокрема, воно полягає в раціональному використанні ресурсів, виборі екологічно чистих товарів, підтримці соціально відповідальних брендів та розвиткові свідомого споживчого поведінки. Впровадження принципів сталого споживання через освітні програми, інституціональні інструменти та інноваційні бізнес-моделі має величезний потенціал у збереженні природних ресурсів і сприянні сталому розвитку суспільства.

Література

1. Цілі сталого розвитку та їх адаптація для України. Сталий розвиток для України. URL: https://dev.sd4ua.org/shho-take-stalij-rozvitok/istoriya/.

2. Цілі Сталого Розвитку: Україна. Завдання та індикатори. Міністерство економічного розвитку і торгівлі України. URL: https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/migration/ua/SDG-leaflet-ukr_F.pdf.

3. Івашура А., Борисенко О. Аналіз впровадження практик сталого споживання в Україні на основі зарубіжного досвіду. *Grail of Science*. 2023. Вип. 29. С. 183-189. DOI: https://doi.org/10.36074/grail-of-science.17.03.2023.029.

4. de Oliveira U. R., Gomes T. S. M., de Oliveira G. G., de Abreu J. C. A., Oliveira M. A., da Silva César A., Aprigliano Fernandes V. Systematic Literature Review on Sustainable Consumption from the Perspective of Companies, People and Public Policies. *Sustainability*. 2022. Vol. 14(21). DOI: https://doi.org/10.3390/su142113771.

5. Hanss D., Böhm G., Doran R., Homburg A. Sustainable consumption of groceries: The importance of believing that one can contribute to sustainable development. *Sustainable Development*. 2016. Vol. 24(6). P. 357-370. DOI: https://doi.org/10.1002/sd.1615.

6. Гречкосій Р. Традиційне, сучасне та стале споживання: філософський вимір. *Вісник Житомирського державного університету імені Івана Франка. Філософські науки.* 2024. Вип. 2(96). С. 118-125. DOI: https://doi.org/10.35433/PhilosophicalSciences.2(96).2024.118-125.

7. Нестеренко В. І. Вплив сталого розвитку на зміни в застосуванні маркетингових комунікацій. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2022. № 45. С. 35-40. DOI: https://doi.org/10.32782/2413-9971/2022-45-6.

8. Походенко К. Еволюція розуміння поняття «сталості» у моді та дизайні одягу. *Актуальні питання гуманітарних наук.* 2022. Вип. 57. Т. 2. С. 115-121. DOI: https://doi.org/10.24919/2308-4863/57-2-17.

9. Безугла Л. С., Палєхова Л. Л., Бєлобородова М. В. Управління сталою поведінкою споживачів у туристичній діяльності / Національний технічний університет «Дніпровська політехніка». Дніпро: Акцент, 2024. 185 с.

10. Гуцалюк О. М. Використання методу генетичного алгоритму щодо визначення партнера для створення корпоративного інтеграційного об'єднання. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. 2015. Вип. 28. С. 199–206.

11. Гуцалюк О. М., Бондар Ю. А., Сухачова О. О. Вектори розвитку торговельно-економічного співробітництва України з країнами Близького Сходу та Африки. *Управління економікою: теорія та практика. Чумаченківські читання*. 2021. № 10. С. 82-94. DOI: https://doi.org/10.37405/2221-1187.2021.35-50.

12. Hutsaliuk O., Bondar Iu., Sedikova I., Filipishyna L. Economic risks of corporate management of the development of associations of joint stock companies. *Knowledge management competence for achieving competitive advantage of professional growth and development* : collective monograph. Riga : BA School of Business and Finance, 2021. P. 225-237.

13. Гуцалюк О. М., Бондар Ю. А., Лозова Т. П. Цифрові механізми формування кооперативних логістичних ланцюгів товарних ринків України в умовах міжнародного торговельного співробітництва. *Комерціалізація інновацій: захист інтелектуального капіталу, маркетинг та комунікації* : монографія. Суми : Сумський державний університет, 2022. С. 283-295.

14. Hutsaliuk O., Bondar Iu., Kozlovtseva V.A. Transformational changes in the trade cooperation of Ukraine in the context of the development of international economic relations. *Innovations for achieving the sustainable development goals: science, education and economics* : collective monograph. Ljubljana : Ljubljana School of Business, 2022. P. 223-241.

References

1. Tsili staloho rozvytku ta yikh adaptatsiia dlia Ukrainy [Sustainable development goals and their adaptation for Ukraine]. *Stalyi rozvytok dlia Ukrainy*. Retrieved from https://dev.sd4ua.org/shho-take-stalij-rozvitok/istoriya/ [in Ukrainian].

2. Tsili Staloho Rozvytku: Ukraina. Zavdannia ta indykatory [Sustainable Development Goals: Ukraine. Targets and indicators]. *Ministry of Economic Development and Trade of Ukraine*. Retrieved from https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/migration/ua/SDG-leaflet-ukr_F.pdf [in Ukrainian].

3. Ivashura, A., Borysenko, O. (2023). Analiz vprovadzhennia praktyk staloho spozhyvannia v Ukraini na osnovi zarubizhnoho dosvidu [Analysis of the implementation of sustainable consumption practices in Ukraine based on foreign experience]. *Grail of Science*, 29, pp. 183–189. DOI: https://doi.org/10.36074/grail-of-science.17.03.2023.029 [in Ukrainian].

4. de Oliveira, U. R., Gomes, T. S. M., de Oliveira, G. G., de Abreu, J. C. A., Oliveira, M. A., da Silva César, A., Aprigliano Fernandes, V. (2022). Systematic literature review on sustainable consumption from the perspective of companies, people and public policies. *Sustainability*, 14 (21). DOI: https://doi.org/10.3390/su142113771.

5. Hanss, D., Böhm, G., Doran, R., Homburg, A. (2016). Sustainable consumption of groceries: The importance of believing that one can contribute to sustainable development. *Sustainable Development*, 24 (6), pp. 357–370. DOI: https://doi.org/10.1002/sd.1615.

6. Hrechkosii, R. (2024). Tradytsiine, suchasne ta stale spozhyvannia: filosofskyi vymir [Traditional, modern, and sustainable consumption: a philosophical dimension]. *Visnyk Zhytomyrskoho derzhavnoho universytetu imeni Ivana Franka. Filosofski nauky – Bulletin of the Ivan Franko Zhytomyr State University. Philosophical Sciences*, 2(96), pp. 118–125. DOI: https://doi.org/10.35433/PhilosophicalSciences.2(96).2024.118-125 [in Ukrainian].

7. Nesterenko, V. I. (2022). Vplyv staloho rozvytku na zminy v zastosuvanni marketynhovykh komunikatsii [The impact of sustainable development on changes in the use of marketing communications]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu – Scientific Bulletin of Uzhhorod National University*, 45, pp. 35–40. DOI: https://doi.org/10.32782/2413-9971/2022-45-6 [in Ukrainian].

8. Pokhodenko, K. (2022). Evoliutsiia rozuminnia poniattia «stalosti» u modi ta dyzaini odiahu [The evolution of the concept of "sustainability" in fashion and clothing design]. *Aktualni pytannia humanitarnykh nauk – Current issues in the humanities*, 57 (2), pp. 115–121. DOI: https://doi.org/10.24919/2308-4863/57-2-17 [in Ukrainian].

9. Bezugla, L. S., Paliekhova, L. L., Bieloborodova, M. V. (2024). Upravlinnia staloiu povedinkoiu spozhyvachiv u turystychnii diialnosti [Management of sustainable consumer behavior in tourism activities]. Dnipro, Aktsent. 185 p. [in Ukrainian].

10. Hutsaliuk, O. M. (2015). Vykorystannia metodu henetychnoho alhorytmu shchodo vyznachennia partnera dlia stvorennia korporatyvnoho intehratsiinoho obiednannia [Using the genetic algorithm method to determine a partner for creating a corporate integration association]. *Naukovi pratsi Kirovohradskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu. Ekonomichni nauky – Scientific works of the Kirovohrad National Technical University. Economic Sciences*, 28, pp. 199–206 [in Ukrainian].

11. Hutsaliuk, O. M., Bondar, Yu. A., Sukhacheva, O. O. (2021). Vektory rozvytku torhovelno-ekonomichnoho spivrobitnytstva Ukrainy z krainamy Blyzkoho Skhodu ta Afryky [Vectors of the development of trade and economic cooperation of Ukraine with the countries of the Middle East and Africa]. *Upravlinnia ekonomikoiu: teoriia ta praktyka. Chumachenkivski chytannia – Management of Economy: Theory and Practice. Chumachenko's Annals*, pp. 35-50. DOI: https://doi.org/10.37405/2221-1187.2021.35-50 [in Ukrainian].

12. Hutsaliuk, O., Bondar, Iu., Sedikova, I., Filipishyna, L. (2021). Economic risks of corporate management of the development of associations of joint stock companies. *Knowledge management competence for achieving competitive advantage of professional growth and development*: collective monograph. (pp. 225-237). Riga, BA School of Business and Finance.

13. Hutsaliuk, O. M., Bondar, Yu. A., Lozova, T. P. (2022). Tsyfrovi mekhanizmy formuvannia kooperatyvnykh lohistychnykh lantsiuhiv tovarnykh rynkiv Ukrainy v umovakh mizhnarodnoho torhovelnoho spivrobitnytstva [Digital mechanisms for forming cooperative logistics chains of commodity markets of Ukraine in the context of international trade cooperation]. *Komertsializatsiia innovatsii: zakhyst intelektualnoho kapitalu, marketynh ta komunikatsii* [*Commercialization of innovations: protection of intellectual capital, marketing and communications*]. (pp. 283-295). Sumy, Sumy State University [in Ukrainian].

14. Hutsaliuk, O. M., Bondar, Iu. A., Kozlovtseva, V. A. (2022). Transformational changes in the trade cooperation of Ukraine in the context of the development of international economic relations. *Innovations for achieving the sustainable development goals: science, education and economics* : collective monograph. (pp. 223-241). Ljubljana, Ljubljana School of Business.

Мільчева В. В., Рибалко В. С. Сталий споживач в контексті реалізації принципів сталого розвитку

Статтю присвячено вивченню аспектів формування сталої споживацької поведінки в контексті реалізації принципів сталого розвитку. Метою статті є дослідження впливу сталих практик на формування споживчої поведінки та обґрунтування механізму сталого споживання.

В статті розглянуто концепцію сталого розвитку, що є ключовим напрямом у досягненні економічної, соціальної та екологічної стійкості на глобальному рівні, також відзначено важливість змін у споживчій поведінці для досягнення Цілей сталого розвитку, зокрема ЦСР 12 (сталий споживчий та виробничий процес) і ЦСР 13 (боротьба зі зміною клімату). Наведено детальний аналіз того, як споживчі практики, спрямовані на зменшення впливу на навколишнє середовище, сприяють зниженню викидів парникових газів, збереженню природних ресурсів та підвищенню соціальної справедливості.

В дослідженні обґрунтовано механізм сталого споживання, який ґрунтується на раціональному використанні ресурсів, зниженні відходів, підтримці екологічно чистих технологій та соціальної відповідальності. Метою механізму є формування відповідальної споживчої поведінки, що сприяє збереженню природних ресурсів, підтримці соціальної рівності та забезпеченню економічної стійкості, враховуючи потреби сучасного і майбутніх поколінь. Запропонований механізм ґрунтується на принципах, таких як екологічна відповідальність, соціальна справедливість, освіта та обізнаність споживачів, а також використання технологій для підтримки сталого розвитку. Складові механізму сталого споживання – це інтеграція екологічних, економічних і соціальних аспектів у споживчі та виробничі процеси. Інструменти реалізації механізму сталого споживання є багатогранними і включають інституціональні, економічні, освітні та технологічні заходи, які разом створюють умови для впровадження сталої споживацької поведінки, що в результаті сприяє збереженню навколишнього середовища. Впровадження механізму сталого споживання призведе до значних екологічних, соціальних і економічних змін, які сприятимуть формуванню сталої, більш відповідальної та ефективної споживацької поведінки, та як результат дозволить сформувати сталого споживача.

Ключові слова: стале споживання, споживання, сталий розвиток, сталий споживач, цілі сталого розвитку, споживацька поведінка.

Milcheva V., Rybalko V. Sustainable Consumer in the Context of Implementing Sustainable Development Principles

This article is dedicated to studying the aspects of forming sustainable consumer behavior in the context of implementing sustainable development principles. Its aim is to explore the impact of sustainable practices on consumer behavior formation and justify the mechanism of sustainable consumption.

The article examines the concept of sustainable development, which is a key direction for achieving economic, social, and environmental sustainability at the global level. It highlights the importance of changes in consumer behavior to achieving the Sustainable Development Goals, particularly SDG 12 (Responsible consumption and production) and SDG 13 (Climate action). It provides a detailed analysis of how consumer practices to reduce environmental impact contribute to decreasing greenhouse gas emissions, conserving natural resources, and enhancing social justice.

The study justifies the mechanism of sustainable consumption, based on rational resource use, waste reduction, support for environmentally friendly technologies, and social responsibility. The mechanism aims to form responsible consumer behavior that contributes to resource conservation, social equality, and economic sustainability, considering the needs of both current and future generations. The proposed mechanism is based on ecological responsibility, social justice, consumer education and awareness, and technologies to support sustainable development.

The components of the sustainable consumption mechanism include integrating ecological, economic, and social aspects into consumer and production processes. The tools for implementing the sustainable consumption mechanism are multifaceted and include institutional, financial, educational, and technological measures that collectively create conditions for introducing sustainable consumer behavior, which, in turn, contributes to environmental preservation. Implementing the sustainable consumption mechanism will lead to significant ecological, social, and economic changes that will promote the formation of sustainable, more responsible, and effective consumer behavior, ultimately contributing to the development of the sustainable consumer.

Keywords: sustainable consumption, consumption, sustainable development, sustainable consumer, sustainable development goals, consumer behavior.

Стаття надійшла до редакції 14.04.2025
Рецензовано: 29.04.2025

DOI: https://doi.org/10.12958/1817-3772-2025-2(80)-70-77

УДК 005.21:338.5:339.13

Ольга Василівна Євтушок,
кандидат економічних наук,
ORCID 0000-0002-8155-7796,
e-mail: olya.evtushok1974@gmail.com,

Марина Валеріївна Богданова,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
ORCID 0009-0004-7139-5633,
e-mail: bogdanovamv18@gmail.com,

Юрій Володимирович Демянчик,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
ORCID 0009-0001-2394-7251,
e-mail: demancikurij44@gmail.com,
Одеський національний технологічний університет,

Марія Зіновіївна Піх,
кандидат економічних наук,
ORCID 0000-0003-4461-0364,
e-mail: red.edit.10@gmail.com,
ВСП «Львівський фаховий коледж харчової і переробної промисловості НУХТ», м. Львів,

Роман Олегович Лейзерович,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
ORCID 0009-0000-6225-1436,
e-mail: rlejzerovic@gmail.com,
ЗВО «Міжнародний університет бізнесу і права», м. Миколаїв

РОЗРОБКА КОМПЛЕКСНОЇ СТРАТЕГІЇ МАРКЕТИНГОВОГО ЦІНОУТВОРЕННЯ В УМОВАХ КОНКУРЕНТНОГО РИНКУ

Вступ. За сучасних умов високої конкуренції на ринку, де підприємства стикаються з постійними змінами в споживчих вподобаннях, технологічних новаціях та економічних умовах, питання ефективного маркетингового ціноутворення набуває особливої актуальності. Зокрема, розробка комплексної стратегії маркетингового ціноутворення стає необхідною умовою для досягнення конкурентних переваг, підвищення ринкової частки та забезпечення сталого розвитку підприємств. Існуючі методи ціноутворення, орієнтовані на короткострокові вигоди, не завжди можуть задовольнити потреби підприємства в умовах змінюваного попиту, макроекономічної нестабільності та зростаючої конкурентної боротьби. Тому виникає потреба в розробці та впровадженні комплексної стратегії, яка дозволяє не лише максимально адаптувати ціни до потреб ринку, але й забезпечити їх ефективне управління у довгостроковій перспективі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Велика кількість досліджень присвячена питанням маркетингового ціноутворення та формування цінових стратегій. Такі провідні вчені як Б. Алі [7], К. Анквар [7], З. Бараннік [2], І. Буксіна [2], Т. Дядик [9], Г. Жовтяк [8], І. Окландер [10], Н. Приймак [3], О. Радченко [1], А. Резніченко [2], О. Савченко [6], Н. Степаненко [4], О. Сурмай [1], О. Череп [5] та інші в своїх працях досліджують механізми адаптації ціноутворення до змін зовнішнього середовища та вплив різних факторів на ефективність цінових стратегій, включаючи конкурентний тиск, інноваційні тенденції та змінювані потреби споживачів.

Незважаючи на велику кількість досліджень, досі не розкритими залишаються питання формування комплексної стратегії маркетингового ціноутворення, яка б передбачала адаптацію до швидко змінюваних ринкових умов, інтеграцію різних методів ціноутворення для досягнення довгострокової конкурентоспроможності, визначення найефектив-

© Видавець Інститут економіки промисловості НАН України, 2025
© Видавець ДЗ "Луганський національний університет імені Тараса Шевченка", 2025

ніших моделей управління цінами з урахуванням специфіки конкретного сектора ринку та поведінки споживачів.

Мета статті – аналіз, узагальнення та удосконалення наявного теоретико-методичного забезпечення маркетингового ціноутворення в умовах конкурентного ринку.

Виклад основного матеріалу дослідження. За сучасних умов господарювання маркетингове ціноутворення стає ключовим елементом стратегії підприємства, забезпечуючи досягнення конкурентних переваг і максимізацію прибутку. Особливо актуальним ці питання постають в умовах мінливого зовнішнього середовища, яке змінює підходи до ціноутворення завдяки використанню адаптивних підходів. Ефективне ціноутворення дозволяє підприємствам не лише збільшувати доходи, але й формувати лояльність клієнтів, адаптуючи пропозиції до їх потреб та очікувань. Разом із цим сучасне ціноутворення стикається з низкою викликів, таких як підвищена прозорість ринкових цін, глобалізація ринків, зростаюча конкуренція та етичні аспекти ціноутворення [1]. Усе це вимагає від підприємств розробки інноваційних підходів до формування цінової політики, яка забезпечить стійке функціонування та розвиток у мінливому середовищі.

В загальному розуміння маркетингове ціноутворення – це процес визначення ціни на продукцію або послугу з урахуванням потреб споживачів, умов ринку, конкурентного середовища та стратегічних цілей підприємства. Воно ґрунтується на принципах маркетингу, спрямованих на створення споживчої цінності та задоволення попиту.

Маркетингове ціноутворення є основою для формування ефективних стратегій, що сприяють підвищенню якості обслуговування клієнтів і створенню стабільного фінансового фундаменту. Місце маркетингового ціноутворення в досягненні цілей підприємства представлено на рис. 1. Ключовими факторами впливу на маркетингове ціноутворення виступають попит, пропозиція, конкуренція, витрати та фактори зовнішнього середовища [2-3].



Рис. 1. Місце маркетингового ціноутворення в досягненні цілей підприємства

Складено за [2-3].

Попит визначає залежність ціни від рівня потреб і платоспроможності споживачів. Високий попит зазвичай дозволяє підприємству встановлювати вищі ціни, тоді як низький попит вимагає зниження цін для стимулювання продажів. Аналіз попиту також передбачає вивчення сезонності, еластичності та демографічних характеристик цільової аудиторії. На ціноутворення впливає наявність аналогів і альтернативних продуктів на ринку. Якщо конкуренція в сегменті висока, підприємству потрібно ре-

тельно балансувати між ціною та якістю, щоб залишатися конкурентоспроможним. Важливим є моніторинг нових гравців на ринку та інновацій у продуктах. Аналіз цінових стратегій конкурентів дозволяє підприємству визначити оптимальний рівень цін. Підприємства можуть використовувати різні стратегії, важливо також враховувати реакції конкурентів на зміни цін. Собівартість виробництва, транспортування, зберігання та інших операційних витрат значною мірою визначає мінімальний рівень ціни. Ефективне управління витратами дозволяє підприємству зберігати конкурентоспроможність і отримувати прибуток навіть у складних ринкових умовах. Економічні, політичні, соціальні та технологічні чинники створюють додаткові виклики для ціноутворення. Зокрема, економічна криза або зростання інфляції змушують підприємства переглядати ціни. Соціальні тренди, такі як попит на екологічно чисті продукти, також впливають на цінову політику [4]. Технологічні інновації відкривають можливості для впровадження нових моделей ціноутворення, таких як динамічне ціноутворення.

Маркетингове ціноутворення передбачає короткострокові тактичні рішення та довгострокові стратегічні підходи, що впливають на позиціонування бренду. Поряд з цим основними завданнями маркетингового ціноутворення виступають [5]:

– забезпечення конкурентоспроможності продукту на ринку, що передбачає аналіз ринкових умов, вивчення конкурентів і врахування потреб цільової аудиторії. Правильно сформована ціна має забезпечити продукту конкурентні переваги, дозволяючи підприємству залучати нових клієнтів і зберігати наявну базу споживачів. Конкурентоспроможна ціна сприяє розширенню ринкової частки та зміцненню позицій бренду;

– максимізація прибутку підприємства, оскільки завдяки ефективному маркетинговому ціноутворенню підприємство може досягати оптимального співвідношення між ціною продукту та його собівартістю, враховуючи попит і пропозицію. Це дозволяє отримувати стабільний прибуток і забезпечувати фінансову стійкість бізнесу. Важливо знаходити баланс між високою рентабельністю та доступністю для споживачів;

– формування довгострокової лояльності споживачів, тобто маркетингове ціноутворення допомагає створювати умови, за яких клієнти відчувають справедливість ціни відносно якості продукту. Це сприяє підвищенню рівня задоволеності споживачів, формуванню їх довіри до бренду та зміцненню відносин на довгострокову перспективу. Лояльні клієнти частіше рекомендують продукт іншим, що додатково підвищує прибутковість;

– адаптація до ринкових змін та викликів завдяки гнучкості маркетингового ціноутворення, що дозволяє підприємству оперативно реагувати на зміни в ринкових умовах, наприклад, зміну попиту, появу нових конкурентів, економічні кризи чи технологічні інновації. Адаптація ціноутворення дозволяє підприємству залишатися актуальним та конкурентоспроможним у будь-яких умовах.

Ефективність маркетингового ціноутворення значною мірою залежить від обраної стратегії. Сучасні дослідження [6-10] виділяють стратегії маркетингового ціноутворення на основі витрат, попиту, конкуренції, цінності, а також динамічне, психологічне, пакетне, пенетраційне та преміум-ціноутворення. Кожна із стратегій має свої переваги та недоліки, які слід враховувати під час вибору найоптимальнішого підходу (табл. 1).

Таблиця 1

Переваги та недоліки стратегій маркетингового ціноутворення

Стратегія	Переваги	Недоліки
1	2	3
Ціноутворення на основі витрат	простота розрахунків, легкість у реалізації	недостатній облік споживчих очікувань і конкурентного середовища
Ціноутворення на основі попиту	врахування споживчих уподобань, можливість максимізації прибутку	складність збору та аналізу даних про попит
Ціноутворення на основі конкуренції	врахування конкурентного середовища, простота адаптації до ринку	залежність від дій конкурентів, можливий ціновий тиск
Ціноутворення на основі цінності	можливість отримання високої маржі, підвищення сприйняття якості	складність у формуванні цінності, обмежене застосування в сегментах з низькою купівельною спроможністю.
Динамічне ціноутворення	гнучкість, максимізація доходу за рахунок оптимізації цін у реальному часі	висока залежність від технологій, ризик негативного сприйняття з боку споживачів
Психологічне ціноутворення	стимулювання купівлі, ефективність у роздрібній торгівлі	обмежений вплив у сегментах з високою раціональністю прийняття рішень

Закінчення табл. 1

1	2	3
Пакетне ціноутворення	підвищення середнього чеку, збільшення продажів супутніх товарів	ризик зниження маржі, потреба в узгодженні продуктів у пакеті
Пенетраційна стратегія ціноутворення	швидке залучення клієнтів, збільшення частки ринку	низький прибуток на початкових етапах, складність у підвищенні ціни в майбутньому
Стратегія преміум-ціноутворення	формування іміджу, висока маржинальність	обмежений ринок, висока чутливість до змін сприйняття якості

Складено автором за [6-10].

Стратегія ціноутворення на основі витрат передбачає встановлення ціни шляхом додавання до собівартості певного рівня націнки. Її основними перевагами є простота розрахунків і легкість у реалізації. Однак ця стратегія має недоліки, серед яких недостатній облік споживчих очікувань і конкурентного середовища, що може обмежити її ефективність у динамічних ринкових умовах.

Ціноутворення на основі попиту орієнтується на готовність споживачів платити за продукт, що дозволяє враховувати споживчі уподобання та максимізувати прибуток. Проте складність збору та аналізу даних про попит може стати серйозною перешкодою для реалізації цієї стратегії, особливо в умовах швидко змінюваного ринку.

Стратегія ціноутворення на основі конкуренції передбачає встановлення ціни залежно від ринкових цін на аналогічну продукцію. Її перевагами є врахування конкурентного середовища та простота адаптації до ринку. Водночас така стратегія залежить від дій конкурентів і може створювати ризик цінового тиску.

Ціноутворення за цінністю зосереджується на сприйнятті споживачами цінності продукту та широко застосовується у преміум-сегменті [9]. Вона дозволяє отримувати високу маржу та підвищувати сприйняття якості продукту, але складність формування цінності та обмеження у сегментах з низькою купівельною спроможністю можуть стати її суттєвими недоліками.

Динамічне ціноутворення передбачає гнучку зміну цін залежно від попиту, часу, місця чи інших факторів, використовуючи сучасні технології, зокрема великі дані та штучний інтелект [10]. Ця стратегія забезпечує гнучкість і можливість максимізації доходу за рахунок оптимізації цін у реальному часі. Однак висока залежність від технологій та ризик негативного сприйняття з боку споживачів можуть обмежити її використання.

Психологічне ціноутворення враховує психологічні аспекти сприйняття ціни споживачами, наприклад, ціни які закінчуються на «9» сприймаються суттєво нижчими. Ця стратегія ефективна у роздрібній торгівлі та стимулює купівлю. Проте її вплив обмежений у сегментах, де рішення приймаються більш раціонально.

Пакетне ціноутворення пропонує комбінацію продуктів за вигіднішою ціною, ніж якщо купувати кожен окремо. Такий підхід допомагає збільшити обсяги продажів і стимулює попит на пов'язані товари. Проте ризик зниження маржі та необхідність узгодження продуктів у пакеті можуть обмежити ефективність цієї стратегії.

Пенетраційна стратегія спрямована на встановлення низької початкової ціни для швидкого завоювання ринку. Це дозволяє швидко залучити клієнтів і збільшити частку ринку. Але низький прибуток на початкових етапах і складність у подальшому підвищенні ціни є суттєвими недоліками.

Стратегія преміум-ціноутворення передбачає встановлення високої ціни для підкреслення ексклюзивності та якості продукту. Вона формує імідж бренду та забезпечує високу маржинальність. Проте обмежений ринок і висока чутливість до змін сприйняття якості можуть стати проблемами.

Вибір стратегії маркетингового ціноутворення залежить від цілей підприємства, особливостей ринку, конкурентного середовища та потреб споживачів. Комплексний підхід, що поєднує декілька стратегій, дозволяє забезпечити максимальну ефективність ціноутворення (рис. 2).

Комплексна стратегія маркетингового ціноутворення передбачає всебічний підхід, орієнтуючись на ефективне управління цінами через аналіз ринкових умов, потреб споживачів та конкурентного середовища. Перш за все проводиться ретельний аналіз ринку та цільової аудиторії. Дослідження ринку передбачає оцінку ринкових умов, тенденцій попиту, діяльності конкурентів та існуючих бар'єрів для входу на ринок. Це дозволяє зрозуміти основні напрямки розвитку ринку та знайти можливості для використання ціноутворення як інструменту для досягнення стратегічних цілей. Сегментація аудиторії передбачає визначення основних цільових груп споживачів, їх потреб, очікувань та платоспроможності. Вивчення цінових орієнтирів на ринку, особливо в конкурентному середовищі, дозволяє отримати інформацію про рівень цін на подібні продукти та послуги, що дає змогу коригувати цінові стратегії відповідно до конкурентних умов.

Наступним кроком є визначення стратегічних цілей ціноутворення. Однією з основних цілей є

максимізація прибутку через оцінку еластичності попиту, що дає змогу визначити оптимальні ціни для максимального доходу. Інша стратегія полягає в проникненні на ринок, для чого встановлюються низькі ціни на нові продукти, з метою привернути увагу клієнтів і завоювати ринок. Утримання ринкової частки вимагає встановлення таких цін, які будуть забезпечувати конкурентоспроможність, зокрема через адаптацію до змін ринкових умов.

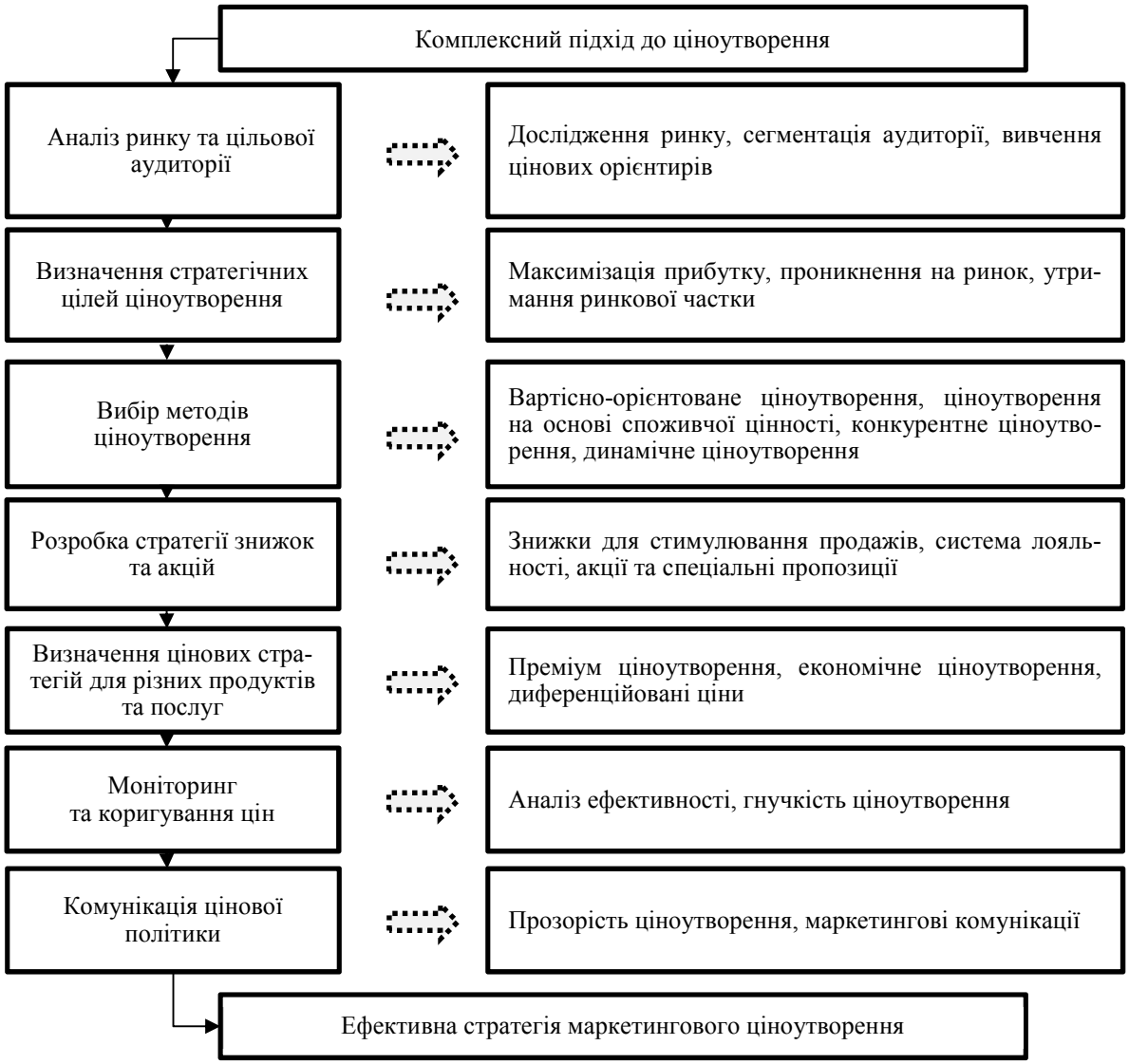


Рис. 2. Комплексна стратегія маркетингового ціноутворення

Авторська розробка.

Вибір методів ціноутворення є наступним елементом стратегії. Ключовими методами ціноутворення виступають: вартісно-орієнтоване ціноутворення (передбачає встановлення ціни на основі витрат на виробництво та доданої вартості), ціноутворення на основі споживчої цінності (ціна формується з урахуванням того, яку цінність споживачі приписують продукту), конкурентне ціноутворення (передбачає встановлення ціни на рівні з конкурентами або трохи нижчою), динамічне ціноутворення (дозволяє коригувати ціну в залежності від змін попиту, сезонності та інших зовнішніх факторів).

Розробка програми знижок та акцій є важливим аспектом для стимулювання попиту та залучення нових клієнтів. Знижки для стимулювання продажів можуть бути застосовані для нових або старих товарів, що дає змогу збільшити обсяги продажу на певних етапах життєвого циклу продукту. Система лояльності для постійних клієнтів, що включає бонуси або спеціальні пропозиції для тих, хто робить повторні покупки, допомагає зберегти клієнтів. Акції та спеціальні пропозиції, як пакетні пропозиції або бонуси, можуть допомогти залучити нових споживачів та стимулювати продаж пов'язаних продуктів.

Ключовим моментом є визначення цінових стратегій для різних продуктів чи послуг. Преміум ціноутворення передбачає встановлення високої ціни для товарів або послуг високої якості, що підкреслює ексклюзивність і престиж продукту. Для більш широкої аудиторії застосовується економічне ціноутворення, яке пропонує доступні за ціною продукти з хорошим співвідношенням ціни та якості. Диференційовані ціни дозволяють встановлювати різні ціни для різних сегментів ринку, що дозволяє максимізувати дохід, враховуючи специфіку кожного сегмента.

Моніторинг та коригування цін є необхідним заходом в маркетингового ціноутворення процесі ціноутворення, адже постійний аналіз ефективності стратегії за фінансовими показниками, рівнем продажів та задоволеністю клієнтів дозволяє вчасно виявляти проблеми та коригувати цінову політику. Гнучкість ціноутворення передбачає регулярне коригування цін залежно від змін на ринку та потреб споживачів, щоб забезпечити відповідність цінової стратегії поточним умовам.

Заключним елементом комплексної стратегії є комунікація цінової політики. Прозорість ціноутворення є необхідною умовою для підтримки довіри споживачів, тому ціни та знижки повинні бути чітко обґрунтовані та зрозумілі для клієнтів. Ефективні маркетингові комунікації через рекламу, PR та інші канали дозволяють донести до споживачів інформацію про цінову політику та стимулювати продажі.

Таким чином, комплексна стратегія маркетингового ціноутворення передбачає різнобічний підхід, що враховує внутрішні та зовнішні фактори, та дозволяє не лише максимізувати прибутки, але й створити конкурентні переваги на ринку, підтримуючи високий рівень задоволення споживачів.

Висновки. Маркетингове ціноутворення є важливим інструментом для досягнення стратегічних цілей підприємства в умовах сучасної цифрової економіки. Воно допомагає забезпечити конкурентоспроможність продукту, максимізувати прибуток і створити лояльність клієнтів. Враховуючи вплив попиту, пропозиції, конкуренції та зовнішніх факторів, підприємства повинні використовувати гнучкі й інноваційні стратегії ціноутворення для адаптації до змінюваного ринку. Правильний вибір стратегії ціноутворення дозволяє ефективно управляти цінами, покращуючи позиціонування бренду та забезпечуючи стабільне фінансове становище. Запропонована в статті комплексна стратегія маркетингового ціноутворення у порівнянні з існуючими, які орієнтуються на окремі елементи ціноутворення, включає інтеграцію різноманітних інструментів та методів, що забезпечують узгодженість цінових рішень із загальними стратегічними цілями підприємства. Її практичне застосування дозволить не лише оптимізувати рівень цін, а й максимізувати споживчу цінність, підвищуючи лояльність клієнтів та зміцнюючи конкурентні позиції на ринку.

Література

1. Радченко О. П., Сурмай О. О. Удосконалення механізмів ціноутворення на продукцію аграрних підприємств. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2019. Том 18. Вип. 1 (41). DOI: https://doi.org/10.18524/2413-9998/2019.1(41).173515.

2. Бараник З. П., Буксіна І. В., Резніченко А. О., Тітов В. В., Артеменко А. І. Маркетингове ціноутворення на продукцію як елемент конкурентоспроможності підприємств. *Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку*. 2023. № 30. С. 89-97. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Piir_2023_30_10.

3. Приймак Н. С., Барабанова В. В., Ніконенко Б. Ю. Особливості маркетингового ціноутворення в сучасних умовах ведення бізнесу. *Торгівля і ринок України*. 2023. №1(53). С. 100-107. DOI: https://doi.org/10.33274/2079-4762-2023-53-1-100-107.

4. Степаненко Н., Волкова І. Моделювання споживацької поведінки в контексті формування лояльності цільової аудиторії. *Економіка та суспільство*. 2020. Вип. 22. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-42.

5. Череп О. Г., Коцеруба А. В. Маркетингове ціноутворення в умовах вільного ринку. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. № 292. С. 140-144. DOI: https://www.doi.org/10.31891/2307-5740-2021-292-2-23.

6. Савченко О., Греков М. Ціни та процес ціноутворення: теоретичний аспект. *Development Service Industry Management.* 2024. Вип. 2, С. 70–74. DOI: https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6(11).

7. Ali B., Anwar K. Marketing Strategy: Pricing strategies and its influence on consumer purchasing decision. *International Journal of Rural Development, Environment and Health Research.* 2021. Vol. 5. DOI: https://doi.org/10.22161/ijreh.5.2.4.

8. Жовтяк Г. А., Серьогіна Д. О. Теоретико-методичні підходи до ціноутворення у системі маркетингу. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління.* 2022. № 34. С. 83-86. DOI: https://doi.org.10.32782/easterneurope.34-14.

9. Дядик Т. В., Даниленко В. І. Стратегії та тактики психології маркетингової цінової політики. Стратегії та тактики психології маркетингової цінової політики. *Інфраструктура ринку*. 2023. № 70. С. 83-88. DOI: https://doi.org/10.32782/infrastruct70-15.

10. Окландер І. М. Динамічне ціноутворення – прогресивна тенденція цифрового маркетингу. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2023. № 1 (90). С. 37-43.

11. Гуцалюк О. М. Проблеми використання управлінських технологій промисловими підприємствами України. Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції *«Пріоритети розвитку підприємств у XXI столітті»* (Кіровоград, 21-22 квітня 2011 р.). Кіровоград : КОД, 2011. Ч. І. С. 145–146.

12. Гуцалюк О. М. Концептуальні засади забезпечення економічної безпеки корпоративних інтеграційних процесів. *Проблеми економіки*. 2016. № 3. С. 144–152.

13. Гуцалюк О. М., Наволокіна А. С. Оцінка конкурентоспроможності галузі вищої медичної освіти та її закладів в контексті економічної взаємодії. *Ефективна економіка.* 2018. № 5. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7085.

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

15. Гуцалюк О. М., Срібний О. М. Порівняльний аналіз інтеграції сфер діяльності та виробничих процесів при різних формах об'єднання підприємств. Матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції *«Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України»* (м. Кропивницький, 21 квітня 2021 р.). Кропивницький : ЦНТУ, 2021. С. 109-111.

References

1. Radchenko, O. P., & Surmai, O. O. (2019). Udoskonalennia mekhanizmiv tsinoutvorennia na produktsiiu ahrarnykh pidpryiemstv [Improvement of pricing mechanisms for agricultural enterprises' products]. *Rynkova ekonomika: suchasna teoriia i praktyka upravlinnia – Market economy: modern theory and practice of management*, Vol. 18, no. 1(41). DOI: https://doi.org/10.18524/2413-9998/2019.1(41).173515 [in Ukrainian].

2. Baranyk, Z. P., Buksina, I. V., Reznichenko, A. O., Titov, V. V., & Artemenko, A. I. (2023). Marketynhove tsinoutvorennia na produktsiiu yak element konkurentospromozhnosti pidpryiemstv [Marketing pricing for products as an element of enterprise competitiveness]. *Problemy innovatsiino-investytsiinoho rozvytku – Problems of innovation and investment development*, 30, pp. 89–97. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/Piir_2023_30_10 [in Ukrainian].

3. Pryimak, N. S., Barabanova, V. V., & Nikonenko, B. Yu. (2023). Osoblyvosti marketynhovoho tsinoutvorennia v suchasnykh umovakh vedennia biznesu [Peculiarities of marketing pricing in modern business conditions]. *Torhivlia i rynok Ukrainy – Trade and market of Ukraine*, no. 1(53), pp. 100–107. DOI: https://doi.org/10.33274/2079-4762-2023-53-1-100-107 [in Ukrainian].

4. Stepanenko, N., & Volkova, I. (2020). Modeliuvannia spozhyvatskoi povedinky v konteksti formuvannia loialnosti tsilovoi audytorii [Modeling consumer behavior in the context of building target audience loyalty]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, 22. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-42 [in Ukrainian].

5. Cherep, O. H., Kotseruba, A. V. (2021). Marketynhove tsinoutvorennia v umovakh vilnoho rynku [Marketing pricing in a free market]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu – Herald of Khmelnytskyi National University*, no. 292, pp. 140–144. DOI: https://www.doi.org/10.31891/2307-5740-2021-292-2-23 [in Ukrainian].

6. Savchenko, O., Hrekov, M. (2024). Tsiny ta protses tsinoutvorennia: teoretychnyi aspekt [Prices and pricing process: theoretical aspect]. *Development Service Industry Management*, no. 2, pp. 70–74. DOI: https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6(11) [in Ukrainian].

7. Ali, B., Anwar, K. (2021). Marketing strategy: Pricing strategies and its influence on consumer purchasing decision. *International Journal of Rural Development, Environment and Health Research*, vol. 5. DOI: https://doi.org/10.22161/ijreh.5.2.4.

8. Zhovtiak, H. A., Seriohina, D. O. (2022). Teoretyko-metodychni pidkhody do tsinoutvorennia u systemi marketynhu [Theoretical and methodological approaches to pricing in the marketing system]. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia – Eastern Europe: Economy, Business and Governance*, no. 34, pp. 83–86. DOI: https://doi.org/10.32782/easterneurope.34-14 [in Ukrainian].

9. Diadyk, T. V., Danylenko, V. I. (2023). Stratehii ta taktyky psykholohii marketynhovoi tsinovoi polityky [Strategies and tactics of psychology of marketing pricing policy]. *Infrastruktura rynku – Market Infrastructure*, vol. 70, pp. 1–5. DOI: https://doi.org/10.32782/infrastruct70-15 [in Ukrainian].

10. Oklander, I. M. (2023). Dynamichne tsinoutvorennia – prohresyvna tendentsiia tsyfrovoho marketynhu [Dynamic pricing – a progressive trend in digital marketing]. *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi – Problems of Systemic Approach in the Economy*, no. 1 [in Ukrainian].

11. Hutsaliuk, O. M. (2011). Problemy vykorystannia upravlinskykh tekhnolohii promyslovymy pidpryiemstvamy Ukrainy [Problems of using management technologies by industrial enterprises of Ukraine]. *Priorytety rozvytku pidpryiemstv u KhKhI stolitti* [*Priorities of Enterprise Development in the 21st Century*]: Proceedings of the International Scientific and Practical Conference. (Ch. I, pp. 145-146). Kirovohrad, KOD [in Ukrainian].

12. Hutsaliuk, O. M. (2016). Kontseptualni zasady zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky korporatyvnykh intehratsiinykh protsesiv [Conceptual principles of ensuring economic security of corporate integration processes]. *Problemy ekonomiky – Problems of the economy*, 3, pp. 144-152 [in Ukrainian].

13. Hutsaliuk, O. M., Navolokina, A. S. (2018). Otsinka konkurentospromozhnosti haluzi vyshchoyi medychnoyi osvity ta yiyi zakladiv v konteksti ekonomichnoyi vzayemodiyi [Evaluation of the competitiveness of the field of higher medical education and its institutions in the context of economic interaction]. *Efektyvna ekonomika,* 5. Retrieved from http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7085 [in Ukrainian].

14. Hutsaliuk, O. M., Bondar, Iu. A. (2020). Metody rehuliuvannia ta optymizatsii vytrat vyrobnytstva produktsii ahrosektoru v systemi upravlinskoho obliku maloho i serednoho biznesu [Methods of regulation and optimization of production costs of agricultural sector in the system of management accounting of small and medium business]. *Naukovyi visnyk Ivano-Frankivskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu nafty ta hazu – Naukovyy visnyk Ivano-Frankivs'koho natsional'noho tekhnichnoho universytetu nafty ta hazu*, 2 (22), pp. 51-59. DOI: https://doi.org/10.31471/2409-0948-2020-2(22)-51-59 [in Ukrainian].

15. Hutsaliuk, O. M., Sribnyi, O. M. (2021). Porivnialnyi analiz intehratsii sfer diialnosti ta vyrobnychykh protsesiv pry riznykh formakh obiednannia pidpryiemstv [Comparative analysis of the integration of spheres of activity and production processes in different forms of enterprise unification]. *Konkurentospromozhna model innovatsiinoho rozvytku ekonomiky Ukrainy* [*Competitive Model of Innovative Development of the Economy of Ukraine*]: Proceedings of the IV International Scientific and Practical Conference. (pp. 109-111). Kropyvnytskyi, TsNTU [in Ukrainian].

Євтушок О. В., Богданова М. В., Демянчик Ю. В., Піх М. З., Лейзерович Р. О. Розробка комплексної стратегії маркетингового ціноутворення в умовах конкурентного ринку

Статтю присвячено розробці комплексної стратегії маркетингового ціноутворення в умовах конкурентного ринку. Метою дослідження виступає аналіз, узагальнення та удосконалення наявного теоретико-методичного забезпечення маркетингового ціноутворення в умовах конкурентного ринку.

В статті розглянуто основні аспекти маркетингового ціноутворення в умовах конкурентного ринку та мінливого зовнішнього середовища. Представлено комплексний аналіз факторів, які впливають на ціноутворення, таких як попит, конкуренція, витрати та зовнішнє середовище. В дослідженні виявлено, що маркетингове ціноутворення стає критично важливим елементом стратегії підприємств для забезпечення конкурентних переваг та максимізації прибутку в умовах швидко змінюваного ринку. В дослідженні обґрунтовано, що ефективне ціноутворення вимагає адаптації до нових технологій та інновацій, зокрема через використання динамічного ціноутворення, яке дозволяє підприємствам коригувати ціни в реальному часі залежно від змін попиту та ринкових умов. В статті розглянуто сучасні цінові стратегії, зокрема ціноутворення на основі витрат, попиту, конкуренції, цінності та динамічне та пенетраційне ціноутворення, наведено їх переваги та недоліки.

В статті обґрунтовано комплексну стратегію маркетингового ціноутворення, яка у порівнянні з існуючими передбачає інтеграцію різноманітних інструментів та методів, що забезпечують узгодженість цінових рішень із загальними стратегічними цілями підприємства. Комплексна стратегія полягає в етапності маркетингового ціноутворення: аналіз ринку та цільової аудиторії, визначення стратегічних цілей ціноутворення, вибір методів ціноутворення, розробка системи знижок та акцій, визначення цінових стратегій для різних продуктів або послуг, моніторинг та коригування цін, а також комунікація цінової політики. Запропонована стратегія дозволить не тільки оптимізувати ціни, а й забезпечити синергію цінових рішень з загальною стратегією підприємства, що дає змогу досягти більш високої ефективності у конкурентній боротьбі. Практична реалізація цієї стратегії дозволить значно підвищити споживчу цінність продуктів і послуг, зміцнити лояльність клієнтів і, в підсумку, покращити фінансові показники підприємства, що дозволить йому ефективно адаптуватися до змінюваного ринкового середовища.

Ключові слова: ціноутворення, маркетингове ціноутворення, адаптація цінової стратегії, комплексна стратегія маркетингового ціноутворення, конкурентний ринок.

Evtushok O., Bohdanova M., Demyanchyk Yu., Pikh M., Leyzerovych R. Development of a Comprehensive Marketing Pricing Strategy in the Minds of a Competitive Market

This article is dedicated to developing a comprehensive marketing pricing strategy in a competitive market. The research aims to analyze, generalize, and improve the existing theoretical and methodological framework of marketing pricing in a competitive market environment.

The article discusses the main aspects of marketing pricing in a competitive market and a changing external environment. It comprehensively analyzes factors influencing pricing, such as demand, competition, costs, and the external environment. The research reveals that marketing pricing has become a critical element of business strategy to ensure competitive advantages and maximize profits in a rapidly changing market. The study substantiates that effective pricing requires adaptation to new technologies and innovations, particularly through dynamic pricing, which allows businesses to adjust prices in real time depending on changes in demand and market conditions. The article examines modern pricing strategies, including cost-based, demand-based, competition-based, value-based, dynamic, and penetration pricing, highlighting their advantages and disadvantages.

The article justifies a comprehensive marketing pricing strategy, which, in comparison with existing approaches, integrates various tools and methods that ensure alignment of pricing decisions with the overall strategic goals of the business. The comprehensive strategy involves the following stages of marketing pricing: market and target audience analysis, setting pricing strategy objectives, selecting pricing methods, developing discount and promotion systems, defining pricing strategies for different products or services, monitoring and adjusting prices, and communicating pricing policies. The proposed strategy will optimize prices and ensure synergy between pricing decisions and the overall business strategy, enabling higher effectiveness in competitive rivalry. Implementing this strategy will significantly enhance the consumer value of products and services, strengthen customer loyalty, and ultimately improve the company's financial performance, effectively allowing it to adapt to the changing market environment.

Keywords: pricing, marketing pricing, adaptation of pricing strategy, comprehensive marketing pricing strategy, competitive market.

Стаття надійшла до редакції 17.04.2025
Рецензовано: 07.05.2025

DOI: https://doi.org/10.12958/1817-3772-2025-2(80)-78-84

УДК 339.13:338.124.4:658.8

Олександр Олександрович Богданов,
PhD, старший викладач,
ORCID 0000-0002-8505-3675,
e-mail: bogdanov@wiktoriya.com,

Павло Олександрович Бушко,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
ORCID 0009-0003-1228-5074,
e-mail: pavelbushko5@gmail.com,
Одеський національний технологічний університет,

Катерина Сергіївна Озарко,
кандидат економічних наук, доцент,
ORCID 0000-0002-1452-0686,
e-mail: kateryna.ozarko@gmail. com,
Державний університет інтелектуальних технологій і зв'язку, м. Одеса,

Роман Анатолійович Цикалюк,
здобувач,
ORCID 0009-0009-0546-6954,
e-mail: cikalukroman44@gmail.com,
Міжнародний університет бізнесу і права, м. Херсон

КОМПЛЕКСНИЙ ПІДХІД ДО ОРГАНІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ В УМОВАХ КРИЗИ

Вступ. У сучасних умовах економічних та соціальних криз, спричинених глобальними викликами, маркетингові комунікації відіграють вирішальну роль у збереженні довіри споживачів до брендів. Кризові ситуації у вигляді економічних рецесій, пандемій, військових дій чи політичних нестабільностей, суттєво впливають на поведінку споживачів, їх очікування та пріоритети по життю. За таких умов підприємства стикаються з необхідністю адаптувати свої комунікаційні стратегії для підтримки взаємодії з клієнтами та зміцнення їхньої лояльності. Ключовою проблемою виступає те, що традиційні маркетингові підходи можуть виявитися неефективними або навіть контрпродуктивними в кризових умовах. Споживачі стають більш вибагливими, чутливими до цінових коливань і прагнуть отримати від брендів не лише матеріальні вигоди, а й емоційну підтримку та соціальну відповідальність. Виникає необхідність у розробці стратегічних підходів до маркетингових комунікацій, які враховують зміни у поведінці споживачів та забезпечують збереження довіри навіть у найскладніші часи. Відсутність чітких стратегій у сфері кризових комунікацій може призвести до втрати клієнтів, погіршення репутації та, зрештою, зниження конкурентоспроможності компанії.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання організації маркетингових комунікацій розкриті у великій кількості наукових праць. Такі провідні дослідники як І. Ангелко [10], Г. Армстронг [1], О. Братко [2], Б. Джеймсон [7], Т. Ільченко [6], І. Король [3], Ф. Котлер [1], І. Лех [10], Т. Примак [5], П. Сміт [4], В. Стеценко [9], К. Філ [7], І. Хмарська [8] та інші присвятили свої розробки обґрунтуванню теоретичних основ та методичних засад комунікацій в маркетингу. Незважаючи на широке висвітлення окреслених питань, недостатньо обґрунтованими залишаються аспекти організації маркетингових комунікацій в умовах змінюваного ринкового середовища. Зокрема в літературі не представлено загальновизнаного підходу до організації маркетингових комунікацій в умовах кризи.

Метою статті є систематизація та удосконалення навивного теоретико-методичного забезпечення маркетингових комунікацій та розробка комплексного підходу до організації маркетингових комунікацій в умовах кризи.

Виклад основного матеріалу дослідження. За сучасних умов господарювання, маркетингові комунікації стали невід'ємною складовою бізнес-стратегії підприємств, яка забезпечує ефективну взаємодію між компанією та її цільовою аудиторією. Вони

© Видавець Інститут економіки промисловості НАН України, 2025
© Видавець ДЗ "Луганський національний університет імені Тараса Шевченка", 2025

відіграють важливу роль в діяльності підприємства, сприяючи досягненню рекламних і маркетингових цілей через інтеграцію різноманітних інструментів, таких як реклама, особистий продаж, стимулювання збуту та зв'язки з громадськістю, на що вказує Ф. Котлер в своїх працях [1]. Такий структурний підхід забезпечує комплексне охоплення цільової аудиторії, підвищення впізнаваності бренду та стимулювання продажів.

О. Братко підкреслює динамічну природу маркетингових комунікацій, яка дозволяє підприємствам адаптуватися до змін у ринкових умовах, забезпечуючи постійний обмін інформацією з ринком збуту для досягнення маркетингових цілей [2]. І. Король акцентує увагу на багатогранному процесі передачі сигналів від підприємства до різних аудиторій, що є ключовим для підтримки постійної взаємодії зі споживачами, конкурентами, посередниками, постачальниками та іншими зацікавленими сторонами [3].

П. Сміт розглядає маркетингові комунікації як комплексний вплив на внутрішнє і зовнішнє середовище, спрямований на створення умов для стабільної прибуткової діяльності [4]. Такий підхід підкреслює стратегічну важливість комунікацій у забезпеченні довгострокової стабільності бізнесу. Т. Примак визначає маркетингові комунікації як інтегрований комплекс, що об'єднує канали та учасників комунікаційного процесу, забезпечуючи ефективні взаємовідносини з цільовою аудиторією в рамках маркетингової політики підприємства [5].

Т. Ільченко описує маркетингові комунікації як інформаційно-психологічні зв'язки між ринковими об'єктами, спрямовані на забезпечення взаємовигідних відносин і досягнення маркетингових цілей через створення та розподіл цінностей [6]. Це підкреслює важливість комунікацій у формуванні довіри та лояльності споживачів. К. Філл та Б. Джеймсон наголошують на важливості управління комунікаціями для розуміння комунікаційного середовища аудиторії та розробки відповідних повідомлень для всіх зацікавлених сторін, що дозволяє адаптувати маркетингові стратегії до потреб різних аудиторій [7].

І. Хмарська підкреслює роль маркетингових комунікацій на всіх етапах взаємодії зі споживачами: від передпродажної підготовки до післяпродажного обслуговування, забезпечуючи безперервний комунікаційний процес для підвищення лояльності споживачів [8]. В. Стеценко розглядає маркетингові комунікації як систему засобів впливу на суб'єктів ринкових відносин, спрямовану на встановлення двосторонніх відносин для досягнення комунікативного та економічного ефекту [9]. І. Ангелко та І. Лех акцентують на практичній функції маркетингових комунікацій, спрямованих на донесення інформації до споживачів для стимулювання покупок, що є ключовим для забезпечення інформованості та впливу на споживацьку поведінку [10].

Проаналізовані визначення розкривають різні аспекти маркетингових комунікацій, підкреслюючи їхню багатогранність і важливість у досягненні стратегічних бізнес-цілей, сприяючи ефективній взаємодії з ринком та зміцненню позицій бренду на конкурентному ринку. На авторську думку доцільно виділить підходи до визначення маркетингових комунікацій (рис. 1).

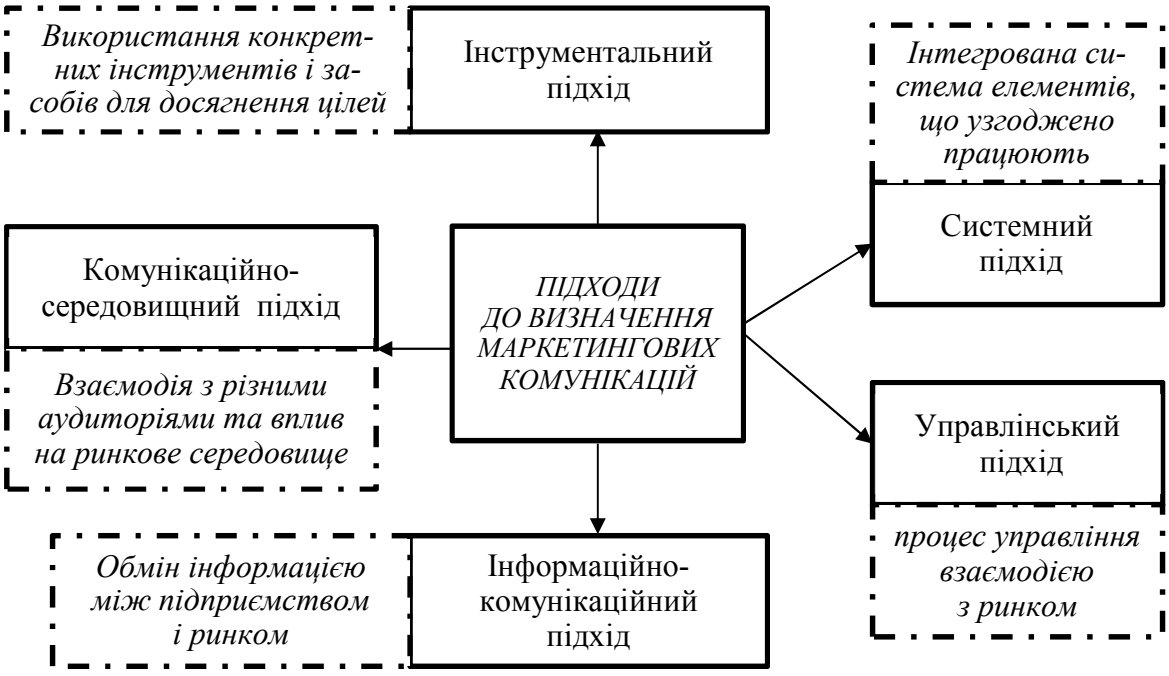


Рис. 1. Ключові підходи до трактування поняття маркетингових комунікацій

Авторська розробка.

Аналіз визначень та обґрунтування підходів до трактування поняття маркетингових комунікацій свідчить про багатогранність цього поняття Кожний підхід відображає специфіку певного аспекту маркетингових комунікацій та їхнього впливу на бізнес-процеси. Так, інструментальний підхід, представниками якого є Ф. Котлер [1], І. Ангелко та І. Лех [10], акцентує увагу на конкретних засобах, таких як реклама, особистий продаж і стимулювання збуту, які допомагають підприємству досягати своїх маркетингових цілей. Системний підхід, представниками якого є Т. Примак [5] та В. Стеценко [9], розглядає маркетингові комунікації як інтегровану систему, що об'єднує різні елементи для створення узгодженої комунікації з аудиторією, забезпечуючи ефективність взаємодії. Інформаційно-комунікаційний підхід, представниками якого є О. Братко [2] та Т. Ільченко [6], фокусується на важливості обміну інформацією між підприємством і ринком для адаптації до змін та досягнення маркетингових цілей. Комунікаційно-середовищний підхід, представниками якого є І. Король [3], К. Філл та Б. Джеймсон [7], підкреслює значення взаємодії з різними аудиторіями та необхідність координації повідомлень для ефективного впливу на ринок. Управлінський підхід, представниками якого є П. Сміт [4] і І. Хмарська [8], розглядає маркетингові комунікації як процес управління взаємодією із зовнішнім і внутрішнім середовищем, що забезпечує сприятливі умови для досягнення стабільної прибутковості.

Отже, різні підходи до визначення маркетингових комунікацій розкривають сутність маркетингових комунікацій як комплексного, стратегічного, інформаційного та управлінського інструменту, що забезпечує ефективну взаємодію між підприємством і ринком.

Спираючись на результати аналізу наявних підходів до визначення поняття маркетингових комунікацій, в дослідженні пропонується авторське визначення поняття. Так, на думку автора маркетингові комунікації можна визначити як систематичний і стратегічний процес взаємодії підприємства з різними цільовими аудиторіями через узгоджене використання різних каналів і інструментів комунікації, з метою інформування, переконання та створення позитивного іміджу, що сприяє досягненню маркетингових цілей, підвищенню впізнаваності бренду та лояльності споживачів. Вони являють собою інтегровану системи, яка включає рекламу, особистий продаж, стимулювання збуту, зв'язки з громадськістю, цифровий маркетинг та інші інструменти, спрямована на забезпечення єдиного і послідовного повідомлення, що підсилює конкурентні переваги підприємства на ринку.

В кризових умовах маркетингові комунікації набувають особливого значення як стратегічний інструмент для збереження довіри споживачів і забезпечення стабільності бізнесу. У періоди економічних потрясінь, коли споживчі настрої та купівельна спроможність змінюються, підприємства мають адаптувати свої комунікаційні стратегії для підтримки довгострокових відносин зі споживачами та збереження позитивного іміджу бренду [10]. Перш за все, забезпечення прозорості та відкритості є ключовим елементом комунікаційної стратегії під час кризи. Споживачі очікують чіткої та достовірної інформації про дії компанії, зокрема щодо забезпечення безпеки, доступності продуктів і послуг, а також про зміни в діяльності. Прозорість у комунікаціях сприяє зміцненню довіри та демонструє відповідальність бренду. Гнучкість і адаптація комунікацій також важливі в умовах кризи, адже підприємства повинні швидко реагувати на зміни в ринкових умовах, адаптуючи свої повідомлення та канали взаємодії. Також підприємства повинні використовувати комунікації для демонстрації емпатії та турботи про своїх клієнтів, що допомагає створити глибші та довготривалі відносини.

Інноваційні підходи до комунікацій також відіграють важливу роль під час кризи, зокрема використання цифрових технологій (віртуальні події, інтерактивні платформи) дозволяє підтримувати активний діалог зі споживачами та залучати їх до взаємодії з брендом. Фокус на довгострокових відносинах також важливий, адже підприємства повинні працювати над створенням лояльності, пропонуючи споживачам додаткову цінність, спеціальні програми лояльності чи інші форми підтримки. Крім того, споживачі очікують від підприємств соціально відповідальної поведінки, зокрема підтримки місцевих громад, екологічних ініціатив або допомоги постраждалим. Демонстрація соціальної відповідальності допомагає підвищити репутацію компанії та зміцнити її зв'язок зі споживачами.

Узагальнюючи вище зазначене варто відмітити, що успішні та ефективні маркетингові комунікації в умовах кризи вимагають від підприємств комплексного підходу, що включає прозорість, гнучкість, інновації, емоційний зв'язок і фокус на довгострокові відносини (рис. 2).

Комплексний підхід до організації маркетингових комунікацій в умовах кризи складається з кількох етапів, кожен з яких має свої специфічні завдання. На першому етапі підприємством здійснюється глибокий аналіз поточної ринкової ситуації, ідентифікуються основні фактори, що впливають на ринок і споживачів, а також сегментується аудиторія за різними критеріями (поведінкові, демографічні, психографічні). Також проводиться оцінка конкурентного середовища, що дозволяє визначити конкурентні переваги компанії. На другому етапі встановлюються конкретні цілі, що стосуються збереження або збільшення частки ринку, підвищення рівня лояльності та довіри споживачів. Визначаються ключові показники ефективності (KPI), які допоможуть оцінити успіх комунікаційних зусиль. На наступному етапі розробляються ключові повідомлення, які відповідають потребам та очікуван-

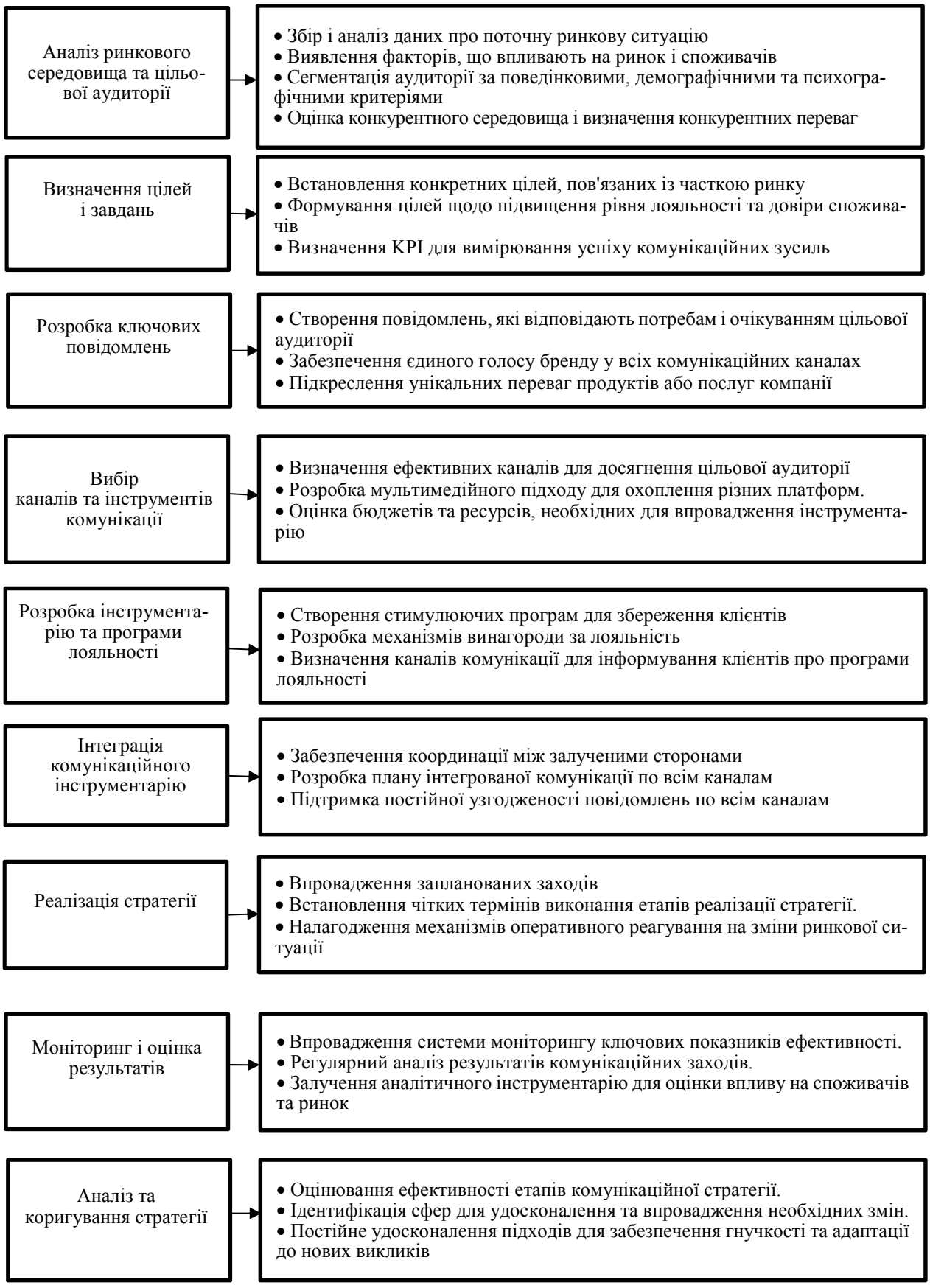


Рис. 2. Комплексний підхід до організації маркетингових комунікацій

Авторська розробка.

ням цільової аудиторії, забезпечуючи єдиний голос бренду у всіх комунікаційних каналах. У цьому контексті підкреслюються унікальні переваги продуктів або послуг підприємства, що сприяє формуванню послідовного бренду.

На етапі вибору каналів і інструментів комунікації визначаються найбільш ефективні канали для досягнення цільової аудиторії, розробляється мультимедійний підхід для охоплення різних платформ, також оцінюються бюджети та ресурси, необхідні для впровадження кожного інструменту, що забезпечує ефективність використання наявних ресурсів. Розробка програми лояльності та інших інструментів підтримки є наступним етапом, зокрема, створюються стимулюючі програми для збереження існуючих клієнтів, розробляються механізми винагороди за лояльність, та визначаються канали комунікації для інформування клієнтів про програми лояльності.

Такий комплекс дій сприяє зміцненню довіри та лояльності споживачів у довгостроковій перспективі. Інтеграція комунікаційних інструментів забезпечує координацію між усіма залученими сторонами, створення плану інтегрованої комунікації, який охоплює всі канали, та підтримку постійної зв'язності й узгодженості повідомлень на всіх платформах, що дозволяє досягти максимального ефекту від комунікаційних зусиль.

Реалізація стратегії здійснюється шляхом впровадження запланованих заходів, встановлення чітких термінів виконання етапів, та налагодження механізмів оперативного реагування на зміни ринку, що дозволяє підприємству залишатися гнучким та ефективним в умовах кризи. На етапі моніторингу та оцінки результатів стратегії впроваджується система відстеження ключових показників ефективності (KPI), регулярно проводиться аналіз результатів комунікаційних заходів та використовується аналітичний інструментарій для оцінки впливу на споживачів і ринок. Заключним етапом виступає аналіз та коригування обраної стратегії, зокрема, проводиться аналіз ефективності етапів комунікаційної стратегії, ідентифікуються сфери для удосконалення та впроваджуються необхідні зміни та коригування. Постійне вдосконалення заходів дозволяє забезпечити гнучкість та адаптацію до нових викликів, що є критично важливим в умовах кризи.

Таким чином, кожен етап запропонованого комплексного підходу до організації маркетингових комунікацій в умовах кризи спрямований на забезпечення стійкої взаємодії з клієнтами, підвищення їх довіри та лояльності до бренду та ефективного досягнення маркетингових цілей навіть у складних ринкових умовах. Відмінною рисою обґрунтованого підходу є орієнтація на швидку адаптацію стратегії, єдина система комунікаційних каналів та інструменти, використання різних медіа-платформ та системність комунікаційних процесів.

Висновки. Маркетингові комунікації за сучасних умов господарювання виступають важливим стратегічним інструментом для забезпечення стабільності та розвитку підприємств. Дослідження літературних джерел дозволило сформувати підходи до визначення сутності маркетингових комунікацій, зокрема: інструментальний підхід, що акцентує увагу на конкретних інструментах, системний підхід, який розглядає маркетингові комунікації як інтегровану систему елементів для створення узгодженої, інформаційно-комунікаційний підхід, що фокусується на важливості обміну інформацією між підприємством і ринком, комунікаційно-середовищний підхід, що підкреслює значення взаємодії з різними аудиторіями та необхідність координації повідомлень та управлінський підхід, що розглядає маркетингові комунікації як процес управління взаємодією із зовнішнім і внутрішнім середовищем. В дослідженні запропоновано авторське визначення поняття, за яким маркетингові комунікації можна визначити як систематичний і стратегічний процес взаємодії підприємства з різними цільовими аудиторіями через узгоджене використання різних каналів і інструментів комунікації, з метою інформування, переконання та створення позитивного іміджу, що сприяє досягненню маркетингових цілей, підвищенню впізнаваності бренду та лояльності споживачів.

У кризових умовах важливість маркетингових комунікацій зростає, адже вони дозволяють підприємствам адаптуватися до змін, підтримувати лояльність споживачів та зберігати позитивний імідж бренду. Маркетингові комунікації інтегрують різні канали та інструменти, забезпечуючи ефективну взаємодію підприємства з цільовою аудиторією. В дослідженні запропоновано комплексний підхід до організації маркетингових комунікацій, який, на відміну від існуючих, забезпечує узгодженість повідомлень, системність та ефективність взаємодії з цільовою аудиторією, що сприяє досягненню стратегічних бізнес-цілей.

Література

1. Kotler P., Armstrong G., Harris L. C., He H. Principles of Marketing. Pearson, 2019. 689 p.
2. Братко О. С. Маркетингова політика комунікацій. Тернопіль : Карт-бланш, 2006. 275 с.
3. Король І. В. Маркетингові комунікації. Умань : ВПЦ «Візаві», 2017. 151 с.
4. Smith P. R., Zook Z. Marketing Communications – Integrating Online and Offline, Customer Engagement and Digital Technologies. Kogan Page, 2019. 672 p.
5. Примак Т. О. Ринок маркетингових комунікацій: стратегічний аспект. *Проблеми формування і розвитку ринкової економіки в Україні*. 2003. Вип. 8. С. 60–63.

6. Ільченко Т. В. Актуальні аспекти формування ефективної маркетингової комунікаційної політики підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2019. Вип. 18. Ч. 2. С. 29-33. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/18_2_2018ua/8.pdf.

7. Fill C., Jamieson B. Marketing Communications. Edinburgh Business School. 2014. 54 p.

8. Хмарська І. А. Сутність та значення комплексу маркетингових комунікацій підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. *Економічні науки*. 2011. № 6, Т. 2. С. 114–118.

9. Стеценко В. В. Соціально-економічна сутність маркетингових комунікацій підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. № 43. С. 213–217.

10. Ангелко І. В., Лех І. А. Практичні аспекти застосування маркетингових комунікацій у діяльності суб'єктів господарювання. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. № 5. С. 11-14. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2020-286-5-2.

11. Гуцалюк О. М. Методичний підхід до оцінювання технологічної зрілості підприємства. *Бізнес Інформ*. 2012. № 11. С. 200–204.

12. Гуцалюк О. М. Варіації визначення результативності впровадження і використання технологій управління в діяльності підприємства. *Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво*. 2014. № 5 (80). С. 72–76.

13. Гуцалюк О. М., Наволокіна А. С. Взаємозв'язок та формат взаємодії освіти, бізнесу та держави в умовах конкуренції. *Інтернаціоналізація вищої освіти України в умовах полікультурного світового простору: стан, проблеми, перспективи*: матеріали ІІ Міжнар. наук.-практ. конф. (18–19 квітня 2018 р., м. Маріуполь). Маріуполь, 2018. С. 40–42.

14. Гуцалюк О. М., Бондар Ю. А., Коцюрба О. Ю. Формування аналітичного забезпечення сталого функціонування підприємств сфери послуг. *Вісник післядипломної освіти. Серія «Соціальні та поведінкові науки»*. 2022. Вип. 20 (49). С. 81-102.

15. Гуцалюк О. М., Богутенко Ю. А., Коловоротний С. А., Кузьм'як Ю. Й. Стратегування розвитку організаційно-комунікаційних систем підприємств зі споживачами в умовах мінливого середовища, конкуренції та поведінкової економіки. *Управління економікою: теорія та практика. Чумаченківські читання*. 2024. С. 52-61. DOI: https://doi.org/10.37405/2221-1187.2024.52-61.

References

1. Kotler, P., Armstrong, G., Harris, L. C., He, H. (2019). Principles of marketing. Pearson. 689 p.

2. Bratko, O. S. (2006). Marketynhova polityka komunikatsii [Marketing communication policy]. Ternopil, Kart-blansh. 275 p. [in Ukrainian].

3. Korol, I. V. (2017). Marketynhovi komunikatsii [Marketing communications]. Uman, VPTs "Vizavi". 151 p. [in Ukrainian].

4. Smith, P. R., Zook, Z. (2019). Marketing communications – Integrating online and offline, customer engagement and digital technologies. Kogan Page. 672 p.

5. Prymak, T. O. (2003). Rynok marketynhovykh komunikatsii: stratehichnyi aspekt [The market of marketing communications: strategic aspect]. *Problemy formuvannia i rozvytku rynkovoi ekonomiky v Ukraini – Problems of formation and development of a market economy in Ukraine,* (8), pp. 60–63 [in Ukrainian].

6. Ilchenko, T. V. (2019). Aktualni aspekty formuvannia efektyvnoi marketynhovoi komunikatsiinoi polityky pidpryiemstva [Current aspects of forming an effective marketing communication policy of an enterprise]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu – Scientific Bulletin of Uzhhorod National University*, (18), part 2, pp. 29–33. Retrieved from http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/18_2_2018ua/8.pdf [in Ukrainian].

7. Fill, C., Jamieson, B. (2014). Marketing communications. Edinburgh Business School. 54 p.

8. Khmarska, I. A. (2011). Sutnist ta znachennia kompleksu marketynhovykh komunikatsii pidpryiemstv [Essence and significance of the complex of marketing communications of enterprises]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky – Bulletin of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 6, vol. 2, pp. 114–118 [in Ukrainian].

9. Stetsenko, V. V. (2013). Sotsialno-ekonomichna sutnist marketynhovykh komunikatsii pidpryiemstva [Socio-economic essence of marketing communications of the enterprise]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti – Bulletin of Transport and Industry Economics*, 43, pp. 213–217 [in Ukrainian].

10. Anhelko, I. V., Lekh, I. A. (2020). Praktychni aspekty zastosuvannia marketynhovykh komunikatsii u diialnosti subiektiv hospodariuvannia [Practical aspects of using marketing communications in the activities of business entities]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu – Bulletin of Khmelnytskyi National University*, (5), pp. 11–14. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2020-286-5-2 [in Ukrainian].

11. Hutsaliuk, O. M. (2012). Metodychnyi pidkhid do otsiniuvannia tekhnolohichnoi zrilosti pidpryiemstva [Methodical approach to assessing the technological maturity of an enterprise]. *Biznes Inform – Business Inform*, 11, pp. 200-204 [in Ukrainian].

12. Hutsaliuk, O. M. (2014). Variatsii vyznachennia rezultatyvnosti vprovadzhennia i vykorystannia tekhnolohii upravlinnia v diialnosti pidpryiemstva [Variations Determine the Effectiveness of the Implementation and Use of Management Technologies in the Enterprise]. *Derzhava ta rehiony. Seriia : Ekonomika ta pidpryiemnytstvo – State and Regions. Series: Economics and Entrepreneurship*, 5 (80), pp. 72–76 [in Ukrainian].

13. Hutsaliuk, O. M., Navolokina, A. S. (2018). Vzaiemozviazok ta format vzaiemodii osvity, biznesu ta derzhavy v umovakh konkurentsii [The relationship and format of interaction between education, business and the state in conditions of competition]. *Internatsionalizatsiia vyshchoi osvity Ukrainy v umovakh polikulturnoho svitovoho prostoru: stan, problemy, perspektyvy* [*Internationalization of higher education in Ukraine in conditions of a multicultural world space: state, problems, prospects*]: Proceedings of the II International Scientific and Practical Conference. (pp. 40–42). Mariupol [in Ukrainian].

14. Hutsaliuk, O. M., Bondar, Iu. A., Kotsiurba, A. Yu. (2022). Formuvannia analitychnoho zabezpechennia staloho funktsionuvannia pidpryiemstv sfery posluh [Formation of analytical support for the sustainable functioning of service enterprises]. *Visnyk pisliadyplomnoi osvity. Seriia «Sotsialni ta povedinkovi nauky» – Bulletin of postgraduate education. Series "Social and behavioral sciences"*, 20 (49), pp. 81-102 [in Ukrainian].

14. Hutsaliuk, O. M., Bohutenko, Ya. A., Kolovorotnyi, S. A., Kuzmyak, Yu. Y. (2024). Stratehuvannia rozvytku orhanizatsiino-komunikatsiinykh system pidpryiemstv zi spozhyvachamy v umovakh minlyvoho seredovyshcha, konkurentsii ta povedinkovoi

ekonomiky [Strategizing the Development of Organizational and Communication Systems of Enterprises with Consumers in the Context of a Changing Environment, Competition and Behavioral Economics]. *Upravlinnia ekonomikoiu: teoriia ta praktyka. Chumachenkivski chytannia – Management of Economy: Theory and Practice. Chumachenko's Annals,* pp. 52-61. DOI: https://doi.org/10.37405/2221-1187.2024.52-61 [in Ukrainian].

Богданов О. О., Бушко П. О., Озарко К. С., Цикалюк Р. А. Комплексний підхід до організації маркетингових комунікацій в умовах кризи

Статтю присвячено вивченню підходів до організації маркетингових комунікацій в умовах кризи. Метою дослідження є систематизація та удосконалення навивного теоретико-методичного забезпечення маркетингових комунікацій та розробка комплексного підходу до організації маркетингових комунікацій в умовах кризи.

В статті розглянуто сутність та значення маркетингових комунікацій у сучасних умовах господарювання, їх роль у забезпеченні ефективної взаємодії між підприємством та цільовою аудиторією. Ґрунтуючись на результатах дослідження джерел літератури, обґрунтовано підходи до визначення маркетингових комунікацій: інструментальний підхід, що акцентує увагу на конкретних інструментах, системний підхід, який розглядає маркетингові комунікації як інтегровану систему елементів для створення узгодженої, інформаційно-комунікаційний підхід, що фокусується на важливості обміну інформацією між підприємством і ринком, комунікаційно-середовищний підхід, що підкреслює значення взаємодії з різними аудиторіями та необхідність координації повідомлень та управлінський підхід, що розглядає маркетингові комунікації як процес управління взаємодією із зовнішнім і внутрішнім середовищем. Наведено авторське визначення маркетингових комунікацій як систематичного і стратегічного процесу взаємодії з цільовими аудиторіями, що забезпечує створення позитивного іміджу підприємства та досягнення маркетингових цілей. Виявлено ключові аспекти успішного застосування маркетингових комунікацій в умовах кризи, які включають прозорість, гнучкість, інновації та фокус на довгострокові відносини зі споживачами.

В дослідженні запропоновано комплексний підхід до організації маркетингових комунікацій в умовах кризи, який спрямований на забезпечення стійкої взаємодії з клієнтами, підвищення їх довіри та лояльності до бренду та ефективного досягнення маркетингових цілей навіть у складних ринкових умовах. Ключовими етапами підходу є аналіз ринкового середовища та цільової аудиторії, визначення цілей та завдань, розробка ключових повідомлень, вибір каналів та інструментів комунікації, розробка інструментарію та програми лояльності, інтеграція комунікаційного інструментарію, реалізація стратегії, моніторинг і оцінка результатів, аналіз та коригування стратегії. Відмінною рисою обґрунтованого підходу є орієнтація на швидку адаптацію стратегії, єдина система комунікаційних каналів та інструменти, використання різних медіа-платформ та системність комунікаційних процесів.

Ключові слова: маркетингові комунікації, канали комунікацій, організація маркетингових комунікацій, лояльність споживачів, адаптивність, кризові умови.

Bohdanov O., Bushko P., Ozarko K., Tsykaliuk R. Comprehensive Approach to Organizing Marketing Communications in Crisis Conditions

This article explores approaches to organizing marketing communications during a crisis. The study aims to systematize and enhance the existing theoretical and methodological foundations of marketing communications and develop a comprehensive approach to organizing marketing communications in crisis conditions.

The article examines the essence and significance of marketing communications in modern economic conditions, emphasizing their role in ensuring effective interaction between a company and its target audience. Based on a review of the literature, various approaches to defining marketing communications are justified: the instrumental approach, which emphasizes specific tools; the systemic approach, which considers marketing communications as an integrated system of elements to create a coherent message; the information-communication approach, focusing on the importance of information exchange between the company and the market; the communication-environmental approach, highlighting the significance of interaction with various audiences and the need for message coordination; and the managerial approach, which views marketing communications as a process of managing interactions with the external and internal environment.

The author defines marketing communications as a systematic and strategic process of interaction with target audiences aimed at creating a positive company image and achieving marketing objectives. Key aspects of successfully applying marketing communications during a crisis include transparency, flexibility, innovation, and a focus on long-term relationships with consumers.

The study proposes a comprehensive approach to organizing marketing communications in crisis conditions, ensuring sustainable customer interaction, enhancing their trust and loyalty to the brand, and effectively achieving marketing goals even in challenging market conditions. The key stages of this approach include analyzing the market environment and target audience, defining goals and objectives, developing key messages, selecting communication channels and tools, creating loyalty tools and programs, integrating communication tools, implementing strategy, monitoring and evaluating results, and analyzing and adjusting the plan. A distinctive feature of the proposed approach is its focus on rapid strategy adaptation, a unified system of communication channels and tools, various media platforms, and the systematic nature of communication processes.

Keywords: marketing communications, communication channels, marketing communications organization, consumer loyalty, adaptability, crisis conditions.

Стаття надійшла до редакції 17.04.2025
Рецензовано: 12.05.2025

DOI: https://doi.org/10.12958/1817-3772-2025-2(80)-85-91

УДК 339.13:330.47+004

Марина Володимирівна Корж,
доктор економічних наук, професор,
ORCID 0000-0001-8129-8256,
e-mail: Korzh_mv@ukr.net,
ДВНЗ «Київський національний торговельно-економічний університет», м. Київ,

Інна Петрівна Фоміченко,
кандидат економічних наук, доцент,
ORCID 0000-0002-9180-9344,
e-mail: inna_fomichenko@ukr.net,

Олена Єгорівна Бурцева,
кандидат економічних наук, доцент,
ORCID 0000-0002-8916-7151,
e-mail: burtseva_olena@gmail.com,

Світлана Олександрівна Баркова,
асистент кафедри,
ORCID 0000-0002-7894-2108,
e-mail: Barkova1_krt@gmail.com,
ДВНЗ «Донбаська державна машинобудівна академія», м. Краматорськ-Тернопіль

МАРКЕТИНГОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В МІЖНАРОДНИХ СТРАТЕГІЧНИХ АЛЬЯНСАХ

Постановка проблеми. Інформатизація, спрямована на ефективнішу організацію продуктивної діяльності людини, радикально змінила та продовжує змінювати форми ділової активності. Інститутів, які нещодавно мали комунікаційні бар'єри (зокрема час та відстань), вже немає. Можливість постійно перебувати в онлайн-режимі об'єднує людей і бізнес у різних частинах планети, допомагає обговорювати та приймати бізнес-рішення, спільно розв'язувати проблеми тощо. Глобалізація світової економіки та її інформатизація є каталізатором трансформації економічних систем, за яких «розмитість» кордонів між державами значно збільшує мобільність робочої сили, прискорює обмін інформацією, процес оновлення техніки та передачі капіталу, змінює форму конкуренції. Прагнучи реагувати на зміни навколишнього середовища, фірми стають учасниками різних видів співпраці [1, с. 15], через що виникають різноманітні альянси, однією з форм яких є міжнародні стратегічні альянси. Створення міжнародних стратегічних альянсів стало одним із способів виживання компаній та набуття ними конкурентних переваг. Вони дають змогу компаніям швидко і з невеликими фінансовими витратами вийти на міжнародний ринок, розвивати і поліпшувати діяльність компанії, забезпечують отримання нових знань, технологій. Проте в швидкозмінному ринковому середовищі багато стратегічних альянсів не досягають кінцевої мети. Тому сьогодні актуальним є завдання дослідження тенденцій функціонування та визначення економічних умов і напрямів перспективного розвитку міжнародних стратегічних альянсів в Україні.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблеми стратегічних альянсів у деяких ракурсах висвітлювалися в роботах таких вітчизняних та зарубіжних вчених як М. Бобиної та М. Грачова [2], В. Македона [3], В. Вергуна і О. Ступницького [4], К. Бартлетт, Р. Блейка, Дж. Блека, М. Борга, С. Госхела, Х. Грегерсена, Дж.Ді Стефано, С. Іошімурі, Д. Квіна, Ф. Клукхона, Г. Лейна, К. Ліндзі, М. Менденхелла, Дж. Мердока, Р. Морана, С. Морріса, Ж. Мутона, І. Ноймана, Дж. Оллпорта, У. Оучі, Т. Пар' сонса, Г. Перлмуттера, Т. Пітерса, Дж. Рокіча, Дж. Рор' барха, Ф. Стродтбека.

Авторський підхід до створення міжнародних стратегічних альянсів обгрунтовано вченим Б. Нільсеном у його працях «Як фірми обирають партнерів для міжнародних стратегічних альянсів? Емпіричне дослідження мотивів формування міжнародних стратегічних альянсів»; «Синергія у стратегічних альянсах: мотивація та додаткові синергетичні вигоди у мережах знань» [5]. цих дослідженнях використано ресурсний підхід до організацій – учасників альянсу. Також заслуговують увагу теоретичні дослідження А. Малик, В. Перейра, П. Будхвар про

© Видавець Інститут економіки промисловості НАН України, 2025
© Видавець ДЗ "Луганський національний університет імені Тараса Шевченка", 2025

ідентифікації теорій конвергенції в контексті глобальної індустрії інформаційних технологій (*ІТ*). Автори наводять аргументи на користь наявності «множинної конвергенції» або «множинних конфігурацій перехресної конвергенції» в економічних взаємодіях в *ІТ*-секторі, що здебільшого приймають форму стратегічних альянсів. Отримано висновок щодо наявності мультивергентних конфігурацій у стратегічних ділових партнерствах в *ІТ*-галузі.

Метою статті є аналіз маркетингового забезпечення міжнародних стратегічних альянсів як форми співпраці компаній в *ІТ*-сфері та можливості включення українських компаній у ці відносини.

Виклад основного матеріалу дослідження. Однією з форм партнерських відносин підприємств є стратегічний альянс (союз) – особливий вид співпраці двох або більше підприємств із загальними діловими цілями або формування їхньої коаліції. Стратегічні альянси підприємств (strategic alliance) у світовій економіці досить поширені, а в Україні є відносно новим явищем, що ще потребує свого дослідження. Їхнє створення розглядається як найбільш швидкий і дешевий шлях реалізації глобальної стратегії. Стратегічні альянси діють у молодих, динамічних і високотехнологічних сферах: біотехнологія, фармацевтика, мультимедіа, телекомунікації, комп'ютери, енергетика. У Європі та Азії стратегічні альянси виникають у таких «традиційних» галузях, як послуги, транспорт, логістика. Активне використання позитивного досвіду створення стратегічних альянсів вітчизняними підприємствами дозволить оцінити і удосконалити власні виробничі і управлінські процеси і технології, перейняти все краще, чому можна навчитися у зарубіжного партнера, забезпечити можливості проникнення на нові ринки, доступ до яких ускладнений торговими бар'єрами або присутністю великих і впливових конкурентів.

У 2018 році визначено зріст у створенні стратегічних альянсів , що ми можемо побачити у динаміці в окремих регіонах таких як Латинська Америка, Північна Америка та Азіатсько-тихоокеанський регіон. В 2019 році, навпаки, бачимо рекордний спад у зниженні на 5-30% в залежності від регіонів [6].

В геополітичному плані розвиваються компанії, які працюють над тим, щоб заповнити прогалини у власних можливостях. Організації щосили намагаються перевести потік даних для кращого прийняття рішень. Існує брак кваліфікованих кадрів, щоб очистити, інтегрувати і отримати вигоду з великих дані і вийти назустріч штучного інтелекту. Міжнародні стратегічні альянси відіграють помітну роль в життєдіяльності ключових галузей світової економіки. Це наочно видно на прикладі розподілу по галузях МСА:

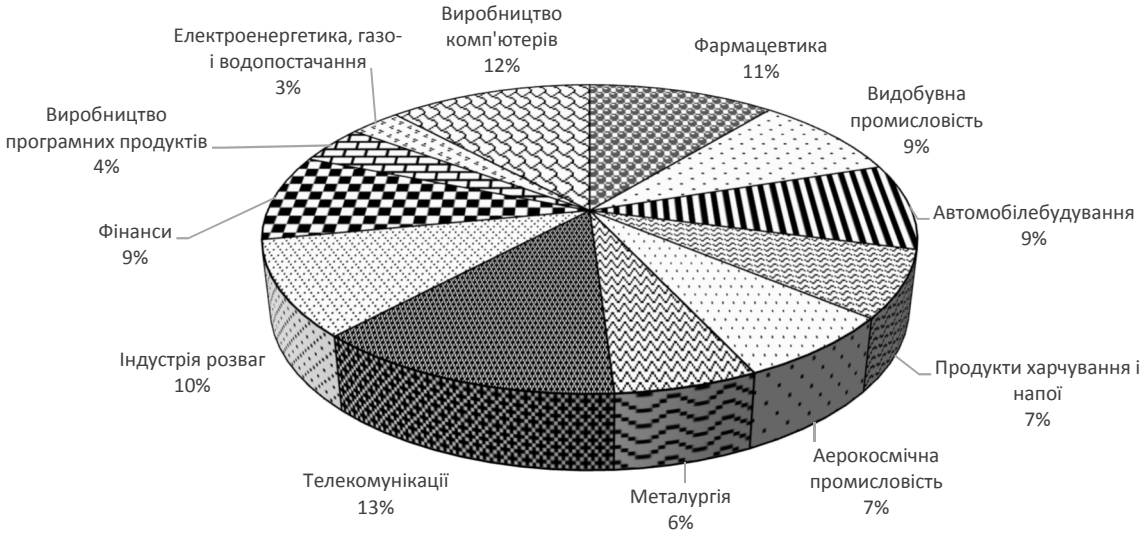


Рис. 1. Розподіл по галузях міжнародних стратегічних альянсів

Сформовано авторами на основі [7].

Інформаційні технології – це сучасна галузь економіки України, що динамічно розвивається. Проте *ІТ*-сфера – це не лише інформаційні, а й телекомунікаційні технології. Загалом *ІТ*-сфера – це сектор інформаційних і телекомунікаційних технологій, тобто сукупність галузей виробництва й сфери послуг, що займаються збором, передачею та відображенням інформації або даних через електронні засоби. Отже, *ІТ*-сфера складається з двох типів галузей: виробничої та сфери послуг. Виробничі галузі мають бути залучені

у процес обробки інформації та побудови комунікацій, зокрема передачу й відображення інформації. Крім того, компанії виробничих галузей повинні використовувати електронні засоби обробки для розпізнавання, вимірювання та/або запису фізичних

ISSN 1817-3772

даних чи контролю над фізичними процесами. Основною сферою діяльності галузей сфери послуг є виконання функцій обробки та передачі інформації через електронні засоби [8].

Компанія в *IT*-сфері, що постає перед проблемою вибору шляху свого зростання, аналізує переваги та недоліки обраного напряму (*таблиця*), які залежать від умов не лише внутрішнього, але й, значною мірою, зовнішнього середовища. Так, у ситуації з низьким ризиком, високою доступністю ресурсів, необхідним низьким темпом росту організація надасть перевагу органічному внутрішньому зростанню. Але в разі недостатності ресурсів, масштабних змін у зовнішньому середовищі, суттєвих відмінностей організаційних культур і структур вибір буде зроблено на користь придбання активів або альянсів.

Таблиця 1

Переваги та недоліки базових напрямів зростання компанії в *IT*-сфері

Напрям	Переваги	Недоліки
Внутрішнє зростання	Повний власний контроль над продукцією. Авторські права на інтелектуальну власність. Одноосібне розпорядження доходами. Розвиток власних внутрішніх компетенцій	Максимальний час виходу на ринок. Високі ризики через зміни кон'юнктури ринку. Одноосібне прийняття всіх ризиків. Високі витрати на розширення профілю роботи компанії та розробку нової продукції. Стратегія доступна для конкурентів
Придбання активів	Повний власний контроль над продукцією. Середній час виходу на ринок. Авторські права на інтелектуальну власність. Одноосібне розпорядження доходами. Отримання ключових компетенцій	Витрати на придбання. Інтеграційні витрати. Складнощі за інтеграції. Одноосібне прийняття всіх ризиків. Стратегія доступна для конкурентів
Альянси	Мінімальний час виходу на ринок. Економія ресурсів. Вимагає менше інвестицій. Перевірка перед покупкою. Низькі витрати на перепрофілювання. Поділ ризиків через зміну кон'юнктури ринку. Додаткові можливості	Загальний контроль. Складнощі за інтеграції та налагодження взаємозв'язку між учасниками альянсу. Необхідність розподілу доходів. Загальні можливості отримання прибутку. Поділ ключових компетенцій

Сформовано авторами на основі джерела [9, с. 21].

Альянси є проміжними формами міжфірмової взаємодії, які знаходяться між взаємодіями, що здійснюються на контрактній основі, і безпосередньо набуттям компанією активів унаслідок злиття чи поглинання іншої компанії. Водночас взаємодії, що створені на контрактній основі, не можна віднести до зростання компанії, вони можуть бути лише передумовами такого зростання. До того ж стосовно розвитку альянсових відносин, поширення їх на значну сферу спільних інтересів (диверсифікації), перетворення специфічних активів на специфічні активи «сильного ступеня», не відкидається ймовірність активізації процесів міжфірмового злиття й поглинання, звернення до внутрішньофірмової ієрархії як альтернативної стратегічному альянсу форми.

Основні види альянсів можна розділити на дві категорії: партнерства неконкуруючих фірм та альянси фірм-конкурентів (рис. 2).

За визначенням, партнерські угоди між компаніями, які не є конкурентами, укладаються між учасниками різних галузей виробництва. Альянси цього типу дозволяють компаніям освоїти нові види виробничої діяльності.

У рамках транснаціонального спільного підприємства партнерські відносини встановлюються між компаніями з різних країн, коли один з партнерів розробляє той чи інший продукт, який він збирається реалізувати за кордоном, а інший вже має в своєму розпорядженні привілейований доступ до національного ринку обраної країни. У подібних ситуаціях за допомогою альянсу іноземний партнер і його продукція можуть відкрити для себе новий ринок, а місцевому партнеру надається продукт (то-

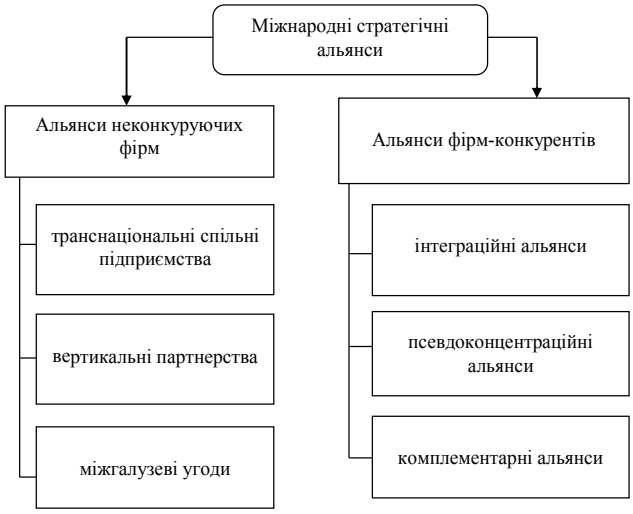


Рис. 2. Види міжнародних стратегічних альянсів

Сформовано авторами на основі джерела [10].

вари, послуги), який потрібно буде реалізувати. Для іноземної компанії транснаціональне спільне підприємство є альтернативою як створенню своєї філії в даній країні, так і експорту продукції. Для місцевої компанії транснаціональне спільне підприємство є альтернативою, з одного боку, імпорту товарів іноземного виробництва, а з іншого – розробці та випуску в місцевих умовах схожої продукції з можливим експортом її в треті країни. Транснаціональні спільні підприємства є однією з найбільш перевірених часом класичних схем економічної кооперації [10].

Компанії, що діють в двох суміжних секторах так званого «ланцюжка виробництва», утворюють між собою вертикальні партнерські відносини, тобто вони вступають між собою в відносини постачальника і клієнта. Вертикальні партнерські відносини варто розглядати як альтернативу як звичайним договорами про постачання між постачальником і клієнтом, так і повної вертикальної інтеграції. Даний вид партнерства вважається однією з форм часткової вертикальної інтеграції, оскільки підприємство не переходить в повне розпорядження свого зовнішнього постачальника (або клієнта), обраного серед інших на ринку, але і не прагне того, щоб стати виробником і, відповідно, конкурентом, тобто самостійним підприємством в галузі.

Слід зазначити, що в деяких ситуаціях прийняття рішення «виробляти або купувати» вимагає значних зусиль, так як одні економічні обґрунтування схиляють керівництво підприємства до закупівель на ринку у зовнішніх постачальників, тоді як інші обґрунтовують велику вигоду інтеграції. Саме в таких випадках вертикальні партнерські відносини є найбільш прийнятним рішенням. Міжгалузеві угоди укладаються між компаніями, які не тільки відносяться до різних секторів економіки, а й випускають продукцію, не пов'язану одним «ланцюжком виробництва». В цілому для установлення тісних взаємин між цими компаніями немає ніяких причин, оскільки вони не вступають один з одним ні в конкурентні відносини, ні в відносини «постачальник-клієнта». Однак, якщо компанії збираються розширити свою виробничу діяльність, вони укладають міжгалузеві угоди.

Міжгалузеві стратегічні альянси укладаються з однією метою: один партнер хоче полегшити своє входження у виробничу галузь, в рамках якої діє інший партнер. Тому такі альянси можна розглядати як альтернативу і диверсифікацію при розвитку такого партнера (новачка в даній галузі) і придбання ним компанії, що вже діяла в даному секторі.

Основна проблема при встановленні подібних міжгалузевих угод полягає в тому, що партнер-початківець прагне швидко освоїти нові технології, тоді як партнер-ветеран даної галузі намагається якнайшвидше розвивати використовувані ним технології. Укладаючи міжгалузеві угоди, компанії розраховують досягти ефекту комерційної та технологічної синергії.

Альянси фірм-конкурентів, як правило, відрізняються подвійністю відносин, установленими між партнерами, оскільки їх взаємини характеризуються одночасним суперництвом і співпрацею. Звідси виникає цілий ряд проблем, оскільки занадто слабкий рівень співпраці може заважати реалізації спільних цілей, а зайва відкритість може послабити позицію однієї з компаній, які все ще залишаються конкурентами.

Інтеграційні альянси – це альянси, в які вступають компанії фірм-конкурентів, що встановлюють партнерські відносини для досягнення ефекту збільшення виробництва при виготовленні обмеженої стадії виробничого процесу або виробництва окремої комплектуючої продукції. Спільно виробленими елементами в подальшому укомплектовується продукція компаній-партнерів, і досить часто ця продукція вступає в пряму конкуренцію на ринку.

На практиці інтеграційні альянси фірм-конкурентів створюються компаніями зі схожими економічними показниками, що пояснюється основною метою даних альянсів: розрахунок на ефект масштабу при виробництві окремої комплектуючої або в рамках окремого виробничого етапу. Діяльність в рамках псевдо концентраційного альянсу в більшості випадків організовується на основі розподілу функцій. Наприклад, один партнер бере на себе науково-дослідну розробку, а другий – виробництво продукції.

Комплементарні альянси фірм-конкурентів об'єднують між собою компанії, які долучають до участі у партнерському проєкті активи і науково-дослідні розробки, різні за своїм характером. Найчастіше дані альянси створюються в тому випадку, коли один партнер розробляє якусь продукцію, комерційна реалізація якої, здійснюється через торговельну мережу іншого партнера.

Слід зазначити, що комплементарний альянс фірм-конкурентів може бути створений тільки в тому випадку, коли продукція, яку випускає один з партнерів, не вступає в пряму конкуренцію з продукцією іншого партнера.

Дослідниками *Association of Strategic Alliance Professionals* зазначено три типи альянсів: тактичні, квазістратегічні та стратегічні [11]. Кожен із них може бути як внутрішнім, так і зовнішнім (міжнародним).

Тактичні альянси створюють на короткий термін. Основна їхня мета – досягнення запланованих результатів у межах одного проєкту. Часто вони формуються функціональними підрозділами декількох компаній, управління ними можуть здійснювати менеджери середньої ланки. Подібні альянси призначені заповнити прогалини в попиті продукції на ринку або в розв’язанні проблем окремих груп споживачів, служити інструментами для розширення продуктової лінійки в коротко- або середньостроковому періоді. Тактичні альянси можуть існувати, якщо одна з компаній у найближчому майбутньому має намір замінити продукт або послугу альянсу

своєю власною. Компаніям уже на етапі обговорення процедурних аспектів формування тактичного альянсу варто передбачити чітку стратегію виходу з нього, оскільки подібні альянси часто є неміцними та кон'юнктурними. Усі сторони альянсу повинні усвідомлювати, що партнерство є тактичним, і його учасники можуть успішно вийти з такого альянсу з вигодою й без втрат для ділової репутації. Під час формування тактичних альянсів недоцільно обмінюватися акціями та брати участь у капіталі партнера, однак можливо спільне використання ресурсів один одного [9, с. 22]. Тактичні альянси поширені серед *ІТ*-компаній, що займаються розробкою програмного забезпечення й систем обробки інформації.

Квазістратегічні альянси. На відміну від стратегічних альянсів, одна зі сторін квазістратегічного альянсу в разі його створення має лише тактичні цілі. Такі альянси менш стійкі до факторів, що спричинюють внутрішні й зовнішні потрясіння в діяльності компаній. Їхній успіх на порядок менший, ніж у стратегічних альянсів, де у двох сторін співпраці є стратегічні цілі. Квазістратегічні альянси поширені серед *ІТ*-компаній, що займаються розробками комп'ютерних ігор.

Стратегічні альянси мають потужні конкурентні переваги, суттєво впливають на довгострокові позиції та успіх організацій, а також мають серйозні негативні наслідки, якщо закінчуються невдачею [9, с. 21]. У стратегічних альянсах очікування результативності, зазвичай, є вищим, але й зобов'язання та підтримка менеджменту також значно вищі. Альянси сприймають як основу для стійкого зростання та підтримки довгострокового розвитку ринків, технологічного лідерства й розвитку внутрішніх ключових компетенцій. Ключовою характеристикою стратегічних альянсів є наявність проактивного підходу з боку компаній-партнерів, що виражено у прагненні ініціювати нові альянси для реалізації своїх стратегій [12, с. 28]. Стратегічні альянси поширені серед *ІТ*-компаній, пов'язаних з телефонними комунікаціями, комунікаційним обладнанням, різними електронними компонентами комп'ютерної техніки та офісного устаткування. *ІТ*-компанії, які входять у міжнародні стратегічні альянси, попри те, що об'єднані задля досягнення загальних цілей, разом з тим не втрачають своєї стратегічної автономності та здатності до реалізації індивідуальних інтересів і цілей (рис. 3).

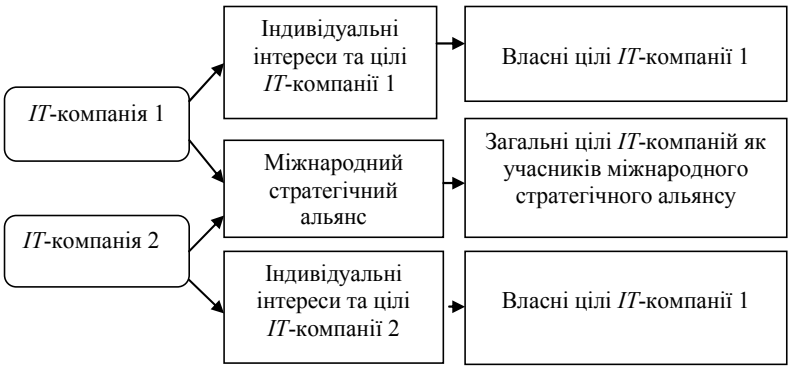


Рис. 3. Зацікавленість учасників міжнародного стратегічного альянсу в партнерстві

Сформовано авторами на основі джерела [9].

За результатами аналізу наявних міжнародних стратегічних альянсів в *ІТ*-сфері виділено й узагальнено притаманні їм характерні риси. Міжнародні стратегічні альянси в *ІТ*-сфері створюють на партнерських засадах на міжнародному рівні, якщо партнери є резидентами різних країн. МСА з'являються, коли компанії не можуть знайти сильних партнерів усередині країни. МСА *ІТ*-сфери здебільшого виникають як платформи для створення спільних системних продуктів, інтеграції знань різних галузей у продукти та технології нового покоління. Учасники МСА передусім зацікавлені площиною інноваційних технологій. Дещо рідше МСА використовують для виходу на клієнтську базу партнерів, тобто на кінцевих споживачів. Такі цілі спрямовані на розуміння потреб споживачів продукції МСА, створення індивідуалізованих продуктів і послуг. Інтереси учасників таких альянсів можна значити як «диверсифікацію через МСА». Такі альянси демонструють широку різноманітність за критерієм оформлення власності. Є МСА без створення спільної власності, без участі в активах, а також різні варіанти спільних підприємств. Зв'язки між партнерами МСА в *ІТ*-сфері можуть базуватися як на формальних контрактах, так і на неформальних комунікаціях за наявних умов допуску до конфіденційної інформації. До того ж під контролем завжди перебувають функціональні та міжфункціональні комунікації.

В *ІТ*-сфері МСА створюються з урахуванням збігу не лише стратегічних інтересів, а й організаційної та культурної сумісності. Ці фактори відіграють суттєву роль у досягненні альянсом успіху. Його учасники докладають значних зусиль для зміцнення довіри, створення ефективних каналів комунікацій та обміну досвідом, спільного підвищен-

ня кваліфікації кадрів компаній – учасниць МСА. Для створення різноманітних альянсів в *ІТ*-сфері українські компанії обирають партнерами європейські та американські фірми, а не представників азійського *ІТ*-ринку. Стратегічні альянси в *ІТ*-сфері є вигідними не лише тим, хто бере в них участь як партнери, але й кінцевому споживачеві. Такими вигодами можуть бути, наприклад, освоєння пакетів програмних і консультаційних продуктів, вихід на інтегровані операційні системи або повні набори телекомунікаційних послуг, ефективніший і плавний перехід до продуктів нового покоління, зниження витрат, економія часу за роботи в інформаційній сфері тощо. Компанії *ІТ*-сфери, що вступають у міжнародні стратегічні альянси, продовжують підтримувати партнерські відносини з іншими господарюючими суб'єктами (які не беруть участі в МСА). Членство в МСА не скасовує можливості укладення «неальянсових» контрактних угод, взаємодії на рівні простої ринкової купівлі-продажу тощо. МСА не замінюють альтернативні форми економічних відносин. Що стосується вітчизняного *ІТ*-ринку, то наразі на ньому переважають внутрішні стратегічні альянси, які укладаються між українськими *ІТ*-компаніями. Компаній, що наважуються на створення МСА, одиниці. Одним із представників вітчизняної *ІТ*-сфери, що вступив у МСА з іноземними представниками *ІТ*-ринку (*BAKOTECH Group* та *Dynatrace*), є компанія ІНТРАСІСТЕМС. Отже, основною практикою залишається розвиток вітчизняних *ІТ*-компаній унаслідок внутрішнього зростання. Закордонний ринок охоплюється шляхом створення в інших країнах філій і представництв. Решті надаються послуги за умов аутсорсингу, в якому українські *ІТ*-компанії є безсумнівними лідерами в Європі як за ціною, так і за якістю наданих послуг.

Висновки. На сучасному етапі міжфірмова співпраця і міжнародні стратегічні альянси стали найважливішим інструментом ведення конкурентної боротьби і завоювання лідируючих позицій на ринку. з метою об'єднання наукового потенціалу, виробничої кооперації та розділу ризиків під час освоєння виробництва капіталомісткої і наукомісткої продукції і виходу з неї на ринок транснаціональні компанії все частіше використовують стратегічні альянси. Міжнародні стратегічні альянси зміцнюють співпрацю індивідуальних фірм і роблять так, щоб конкуренція досягла нового рівня між групами фірм з різними інтересами. Слід зазначити, що спільні підприємства далеко не завжди успішні, оскільки є ймовірність зіткнення різних стилів управління і корпоративних культур, також можливі зміни різних обставин і перегляд основних цілей створення спільного підприємства. Крім цього, справжні цілі створення альянсу не завжди розкриваються.

Міжнародним стратегічним альянсам *ІТ*-сфери характерно неповнота об'єднання учасників альянсу, тобто компанії *ІТ*-сфери, що вступають до міжнародних стратегічних альянсів, зберігають незалежність і самостійність у разі об'єднання частини активів кожної з них. Також має місце націленість на повноцінний стратегічний спільний розвиток активів компаній *ІТ*-сфери, об'єднаних у міжнародні стратегічні альянси. Ця обставина опосередковує розвиток характеристики системної цілісності таких альянсів. Отже, міжнародні стратегічні альянси *ІТ*-сфери розглядають як форму міжфірмової взаємодії *ІТ*-компаній, що зберігають самостійність, на основі об'єднання взаємодоповнюючих активів кожної з них. Рішення компанії *ІТ*-сфери про участь у міжнародному стратегічному альянсі має важливі наслідки для її внутрішньої організації та є відповідною реакцією на зміни в конкурентному середовищі. Здебільшого таке рішення є відповіддю на дії конкурентів, що вже зробили кроки щодо посилення міжфірмової консолідації. Під час прийняття рішення про формування міжнародних стратегічних альянсів важливим є чітке розуміння цілей, що мають бути досягнуті компанією за допомогою альянсу.

Недостатня розвиненість стратегічних альянсів в Україні пояснюється передусім умовами й особливостями економічного розвитку. Однак стратегічні альянси є однією з найбільш перспективних форм інтеграції, тому саме вони повинні стати основою корпоративної економіки України.

Література

1. Морозова І. В., Чернова А. В. Стратегічні альянси як феномен глобальної економіки. *Приазовський економічний вісник*. 2020. № 1 (18). С. 14-19. DOI: https://doi.org/10.32840/2522-4263/2020-1-3.

2. Бобина М. А., Грачев М. В. Международный бизнес: стратегия альянсов. М.: Дело, 2006. 240 с.

3. Македон В. В. Міжнародні стратегічні альянси компаній: монографія. Д.: Вид-во ДУЕП, 2010. 304 с.

4. Вергун В. А., Ступницький О. І. Сучасні інноваційні стратегії ТНК і синергетичний ефект «технологізації». *Міжнародні відносини. Серія «Економічні науки»*. 2014. № 3. URL: http://journals.iir.kiev.ua/ index.php/ec_n/article/view/2310/2030.

5. Bernhard N. Synergies in Strategic Alliances: Motivation and Outcomes of Complementary and Synergistic Knowledge Networks. *Department of International Economics and Management, Copenhagen Business School*, 2000. 26 p.

6. Максименко І. Я. Злиття та поглинання як інструмент інноваційного розвитку: стан та перспективи в Україні. *Науковий журнал Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2018. № 62. С. 43-50.

7. Максименко І. Я. Ринок злиття та поглинання: основні етапи угоди та перспективи розвитку в Україні. *Інфраструктура ринку.* 2018. № 24. С. 427-432.

8. Measuring the Information Economy 2002. URL: http://www.oecd.org/internet/ieconomy/measuringtheinformation-economy2002.htm.

9. Хаханов Ю. М. Модели принятия управленческих решений в альянсах высокотехнологичных компаний: дис. … канд. экон. наук: 08.00.05. М., 2014. 170 с.

10. Махова Г. В., Дяченко М. І. Стратегічні альянси підприємств як засіб реалізації інновацій. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2008. № 3 (Т. 2). С. 54–57.

11. Best Practices Guidebook on Alliance Formation and Management. 2000. 148 p.

12. Das T., Kumar R. Interpartner harmony in strategic alliances: managing commitment and forbearance. *International Journal of Strategic Business Alliances*. 2009. Vol. 1. № 1. P. 24-52. DOI: https://doi.org/10.1504/IJSBA.2009.023650.

13. Фоміченко І. П., Кондратенко О. О., Руденко Т. Є., Брант М. А. Організація маркетингової діяльності промислових підприємств у сучасних умовах господарювання. *Економічний вісник Донбасу*. 2020. № 3 (61). С. 139–145. DOI: https://doi.org/10.12958/1817-3772-2020-3(61)-139-145.

References

1. Morozova, I. V., Chernova, A. V. (2020). Stratehichni aliansy yak fenomen hlobalnoi ekonomiky [Strategic Alliances as a Phenomenon of Global Economy]. *Pryazovskyi ekonomichnyi visnyk – Pryazovskyi economic herald*, 1 (18), pp. 14-19. DOI: https://doi.org/10.32840/2522-4263/2020-1-3 [in Ukrainian].

2. Bobina, M. A., Grachev, M. V. (2006). Mezhdunarodnyy biznes: strategiya al'yansov [International business: strategy of alliances]. M., Delo. 240 p. [in Russian].

3. Makedon, V. V. (2010). Mizhnarodni stratehichni aliansy kompanii [International Strategic Alliances of Companies]. Dnipropetrovsk, DUEP. 304 p. [in Ukrainian].

4. Verhun, V. A., Stupnytskyi, O. I. (2014). Suchasni innovatsiini stratehii TNK i synerhetychnyi efekt «tekhnolohizatsii» [Modern innovative strategies of TNCs and the synergistic effect of "technologicalization"]. *Mizhnarodni vidnosyny. Seriia «Ekonomichni nauky» – International Relations. Series "Economic Sciences"*, 3. Retrieved from http://journals.iir.kiev.ua/ index.php/ec_n/article/view/2310/2030 [in Ukrainian].

5. Bernhard, N. (2000). Synergies in Strategic Alliances: Motivation and Outcomes of Complementary and Synergistic Knowledge Networks. *Department of International Economics and Management, Copenhagen Business School*. 26 p.

6. Maksymenko, I. Ya. (2018). Zlyttia ta pohlynannia yak instrument innovatsiinoho rozvytku: stan ta perspektyvy v Ukraini [Mergers and acquisitions as a tool of innovative development: state and prospects in Ukraine]. *Naukovyi zhurnal Ekonomichnyi visnyk Natsionalnoho hirnychoho universytetu – Scientific journal Economic Bulletin of the National Mining University*, 62, pp. 43-50 [in Ukrainian].

7. Maksymenko, I. Ya. (2018). Rynok zlyttia ta pohlynannia: osnovni etapy uhody ta perspektyvy rozvytku v Ukraini [Merger and Acquisition Market: Main Stages of the Transaction and Development Prospects in Ukraine]. Infrastruktura rynku – Market Infrastructure, 24, pp. 427-432 [in Ukrainian].

8. Measuring the Information Economy 2002. Retrieved from http://www.oecd.org/internet/ieconomy/measuringtheinformation-economy2002.htm.

9. Khakhanov, Yu. M. (2014). Modeli prinyatiya upravlencheskikh resheniy v al'yansakh vysokotekhnologichnykh kompaniy [Models of making management decisions in alliances of high-tech companies]: *Candidate's thesis*. 170 p. [in Russian].

10. Makhova, H. V., Diachenko, M. I. (2008). Stratehichni aliansy pidpryiemstv yak zasib realizatsii innovatsii [Strategic alliances of enterprises as a means of implementing innovations]. Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu – Bulletin of Khmelnytsky National University, No. 3, Vol. 2, pp. 54–57 [in Ukrainian].

11. Best Practices Guidebook on Alliance Formation and Management. (2000). 148 p.

12. Das, T., Kumar, R. (2009). Interpartner harmony in strategic alliances: managing commitment and forbearance. *International Journal of Strategic Business Alliances*, Vol. 1, No. 1, pp. 24-52. DOI: https://doi.org/10.1504/IJSBA.2009.023650.

13. Fomichenko, I. P., Kondratenko, O. O., Rudenko, T. Ye., Brant, M. A. (2020). Orhanizatsiia marketynhovoi diialnosti promyslovykh pidpryiemstv u suchasnykh umovakh hospodariuvannia [Organization of Marketing Activities of In-dustrial Enterprises in Modern Business Conditions]. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu – Economic Herald of the Donbas,* 3 (61), pp. 139–145. DOI: https://doi.org/10.12958/1817-3772-2020-3(61)-139-145 [in Ukrainian].

Корж М. В., Фоміченко І. П., Бурцева О. Є., Баркова С. О. Маркетингове забезпечення інформаційних технологій в міжнародних стратегічних альянсах

У статті узагальнено особливості визначення стратегічних альянсів. Визначено переваги та недоліки базових напрямів зростання компанії в ІТ-сфері. Викладено результати дослідження міжнародних стратегічних альянсів як форми співпраці компаній в ІТ-сфері та можливості включення українських компаній у ці відносини. Доведено необхідність ретельного обґрунтування рішень щодо вступу вітчизняних компаній ІТ-сфери в міжнародний стратегічний альянс. Визначено, що основні види альянсів можна розділити на дві категорії: партнерства неконкуруючих фірм та альянси фірм-конкурентів. Стратегічні альянси є для компаній однієї й тієї ж галузі, але розташовані в різних країнах, засобом конкурентної боротьби на світовому ринку при умові зберігання їх незалежності. Доведено, що активне використання позитивного досвіду утворення стратегічних альянсів вітчизняними підприємствами дозволить оцінити і удосконалити власні виробничі і управлінські процеси і технології, перейняти все краще, чому можна навчитися у зарубіжного партнера, забезпечити можливості проникнення на нові ринки, доступ до яких ускладнений торговими бар'єрами або присутністю крупних і впливових конкурентів.

Ключові слова: компанія, партнерство, співробітництво, міжнародні стратегічні альянси, ІТ-сфера, управлінські технології.

Korzh M., Fomichenko I., Burtseva O., Barkova S. Marketing Support of Information Technologies in International Strategic Alliances

They are summarized in the article It has been determined that the main types of alliances can be divided into two categories: partnerships of non-competing firms and alliances of competing firms. Strategic alliances are a means for companies in the same industry, but located in different countries, to compete in the global market while maintaining their independence. It has been proven that the active use of positive experience in the formation of strategic alliances by domestic enterprises will make it possible to evaluate and improve particularities of defining strategic alliances. The advantages and disadvantages of the basic directions of the company's growth in the IT sphere are determined. The results of the study of international strategic alliances as a form of cooperation between companies in the IT sphere and the possibility of including Ukrainian companies in these relations are presented. The need for careful substantiation has been proven decisions regarding the entry of domestic IT companies into the international strategic alliance.

Keywords: company, partnership, cooperation, international strategic alliances, IT sphere, management technologies.

Стаття надійшла до редакції 14.05.2025
Рецензовано: 03.06.2025

DOI: https://doi.org/10.12958/1817-3772-2025-2(80)-92-98

УДК 339.138:004.77

Лариса Володимирівна Іванченкова,
доктор економічних наук, професор,
ORCID 0000-0002-8402-4637,
e-mail: red.edit.10@gmail.com,

Тетяна Дмитрівна Маркова,
кандидат економічних наук, доцент,
ORCID 0000-0002-9437-2635,
e-mail: markova.tetiana17@gmail.com,

Юлія Анатоліївна Антонюк,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
ORCID 0009-0009-9911-0165,
e-mail: red.edit.10@gmail.com,

Анастасія Юріївна Волкова,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
ORCID 0000-0002-4414-6592,
e-mail: red.edit.10@gmail.com,
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса

МОДЕЛІ ПОВЕДІНКИ СПОЖИВАЧІВ У КОНТЕКСТІ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ: ТЕНДЕНЦІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

Вступ. За сучасних умов глобальної цифрової трансформації, що охоплює всі сфери суспільного життя, моделі поведінки споживачів зазнають значних змін. Зростання доступності інформації, розвиток інтернет-технологій, соціальних мереж та мобільних платформ радикально змінюють способи взаємодії споживачів з компаніями, а також їхні очікування та вподобання. Водночас відсутність єдиного підходу до вивчення цих змін у контексті цифрової трансформації залишається суттєвою проблемою, що обмежує можливості бізнесу адаптуватися до нових реалій і приймати ефективні рішення на основі точних даних. У зв'язку із зазначеним необхідним є комплексний аналіз змін у моделях поведінки споживачів, спричинених технологічними інноваціями. Крім того, необхідно дослідити, як цифровізація впливає на процеси ухвалення рішень споживачами, їх лояльність до брендів, а також сприйняття цінності товарів та послуг..

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вивченню питань поведінки споживачів присвячено велику кількість досліджень. Такі провідні вчені як Н. Балук [2], Л. Безугла [18], С. Бестужева [6], М. Бєлобородова [18], Т. Бєлова [19], Є. Бут-Гусаїм [1], О. Василина [10], Н. Гуржій [10], О. Гуцалюк [20], Н. Касьянова [1], В. Козуб [6], О. Лисак [12], Н. Лук'яненко [12], В. Марчук [11], І. Мироненко [5], С. Назарова [10], В. Нестеренко [16], Л. Палєхова [18], Н. Проскурніна [6; 7], В. Рубан В. [8], О. Стельмашенко [11], С. Стендер [12], А. Шевченко [11], Н. Юдіна [14] та інші зробили вагомий внесок у розвиток теоретичних положень та методичного підґрунтя формування споживацької поведінки. Попри значну увагу до тематики поведінки споживачів у наукових колах, залишається недостатньо вивченим вплив цифрової трансформації, екологічних ініціатив та змін у споживчих очікуваннях на процес ухвалення рішень.

Метою статті. Актуальність дослідження та наявність невирішених раніше частин загальної проблеми обумовлюють мету статті, а саме аналіз моделей поведінки споживачів та дослідження впливу цифрової трансформації на зміну споживацької поведінки.

Виклад основного матеріалу дослідження. За сучасних умов господарювання поведінка споживачів є ключовим об'єктом дослідження маркетингу, економіки та соціології, оскільки саме вона визначає попит на товари і послуги, а також формує ринкові тенденції. Моделі поведінки споживачів дозволяють зрозуміти, як люди ухвалюють рішення щодо купівлі, які чинники впливають на їхній вибір, і як зовнішні умови змінюють споживчі уподобання.

В загальному розумінні моделі поведінки споживачів – це концептуальні підходи, що описують і пояснюють процеси ухвалення рішень, пов'язаних із купівлею товарів і послуг. В класичному варіанті моделі ґрунтуються на міждисциплінарному під-

© Видавець Інститут економіки промисловості НАН України, 2025
© Видавець ДЗ "Луганський національний університет імені Тараса Шевченка", 2025

ході, що включає економічні, соціологічні та психологічні аспекти. Застосування таких підходів дозволяє не лише розуміти, як споживачі реагують на різні фактори, але й прогнозувати їх поведінку в умовах змінюваного ринкового середовища. Ключові теоретичні концепції моделей поведінки споживачів включають економічну, психологічну, соціальну та комплексну моделі (рис. 1).

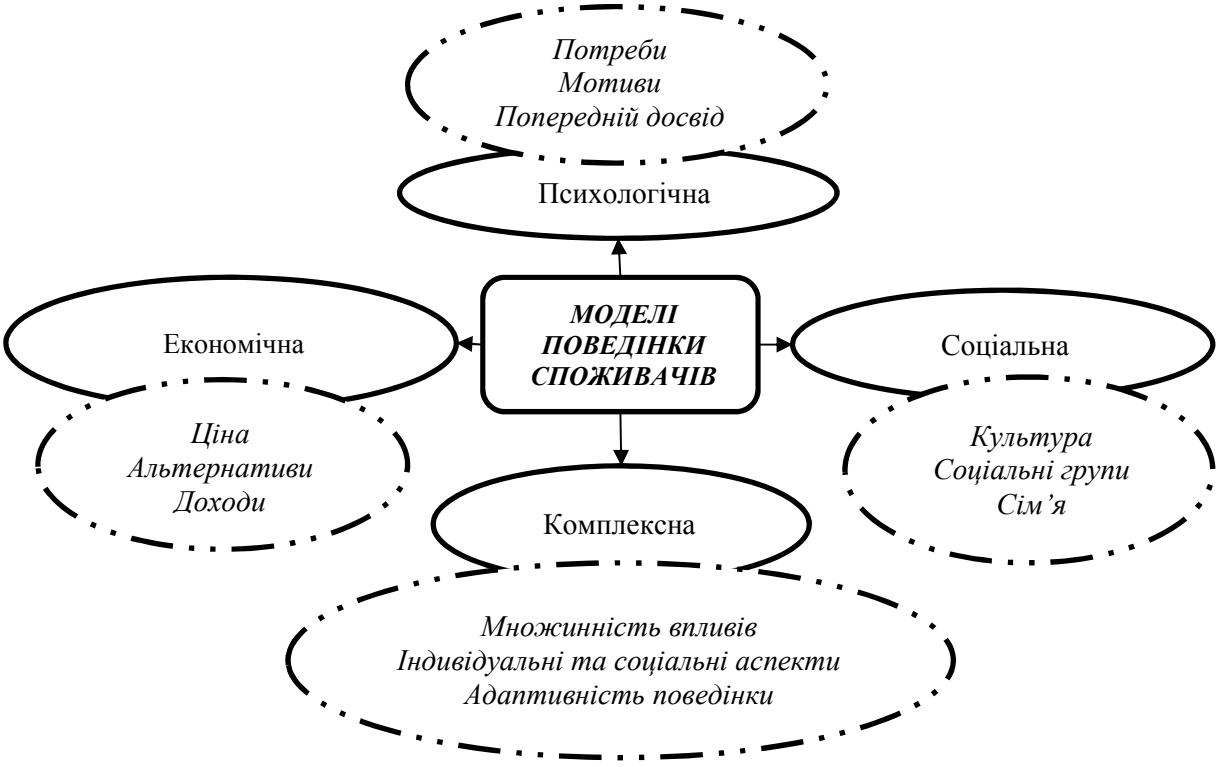


Рис. 1. Моделі поведінки споживачів згідно з міждисциплінарним підходом

Складено автором за [1-5].

Економічна модель ґрунтується на принципі раціональності, який передбачає, що споживачі діють у відповідь на економічні стимули і прагнуть максимізувати свою корисність при обмежених ресурсах. У рамках цієї моделі споживачі оцінюють різні варіанти споживання, порівнюючи їх за критерієм вартості та користі. Таке співвідношення дозволяє визначати, які товари чи послуги споживачі обирають за конкретних економічних умов. Ключовими елементами економічної моделі є ціна, доходи і альтернативи. Ціна є одним з основних факторів, що впливає на рішення споживача. Якщо ціна товару або послуги висока, споживач може відмовитися від покупки або шукати дешевші альтернативи. Доходи обмежують можливості споживача, змушуючи його ретельно планувати покупки, вибираючи найбільш вигідні варіанти. Альтернативи також відіграють важливу роль, оскільки споживач часто має кілька варіантів для задоволення своїх потреб і порівнює їх за різними критеріями для досягнення найкращого результату.

Психологічна модель поведінки споживачів зосереджується на внутрішніх чинниках, таких як потреби, мотиви, емоції та попередній досвід. Ця модель ґрунтується на психологічних аспектах, що визначають яким чином люди ухвалюють рішення про покупку, а також як саме емоційні реакції та індивідуальні переконання формують споживчу поведінку. Основними елементами психологічної моделі є потреби, мотиви, емоції та попередній досвід. Потреби споживачів можна розглядати як ієрархію за теорією Маслоу, де на верхніх рівнях знаходяться потреби в самореалізації, а на нижчих – потреби у фізичному виживанні. Споживачі керуються різними мотивами, такими як потреба в статусі, комфорті, безпеці чи емоційному задоволенні. Мотиви можуть бути як свідомими, так і підсвідомими, що робить їх важливим чинником у виборі товару. Емоції, зокрема прив'язаність до бренду або емоційний зв'язок із продуктом, можуть значно впливати на покупні рішення, навіть якщо це не завжди раціональне рішення. Попередній досвід, отриманий під час попередніх покупок, також формує сприйняття споживачем бренду чи товару, що може впливати на його майбутні рішення.

Соціальна модель поведінки споживачів зосереджується на зовнішніх факторах, таких як культура, соціальні групи, сім'я, медіа та інші соціальні структури, що впливають на споживчі рішення. Ця модель визнає, що споживачі не є ізольованими ін-

дивідами, а є частиною ширшого соціального середовища, що впливає на їх поведінку. Основними елементами соціальної моделі є культура, соціальні групи та сім'я. Культурні цінності і норми визначають, які продукти і послуги є прийнятними і популярними в певному суспільстві. Наприклад, у різних культурах споживачі можуть мати різні вподобання щодо продуктів харчування, моди або технологій. Вплив друзів, колег, однолітків і інших соціальних груп може суттєво змінювати рішення споживачів, і це особливо важливо в умовах соціальних медіа, де інфлюенсери та відгуки формують споживчі вподобання. Члени сім'ї також мають великий вплив на споживчі рішення, особливо в контексті покупок, пов’язаних із домогосподарством або вихованням дітей.

Комплексна модель поведінки споживачів об’єднує елементи економічної, психологічної та соціальної моделей для повнішого розуміння багатофакторності споживчої поведінки. Вона припускає, що споживачі не діють лише під впливом одного чинника, а враховують цілий спектр внутрішніх і зовнішніх факторів при прийнятті рішень. Це дозволяє створювати більш точні прогнози та практичні рекомендації для підприємств. Основними елементами комплексної моделі є множинність впливів, індивідуальні та соціальні аспекти, а також адаптивність поведінки. Споживчі рішення є результатом взаємодії різних чинників, зокрема економічних, психологічних та соціальних. На рішення щодо великої покупки можуть впливати як економічні обмеження у вигляді ціни та доходу, так і соціальні чинники, зокрема спільнота друзів та культура споживання. Споживачі можуть по-різному реагувати на однакові економічні умови залежно від їхніх психологічних особливостей та соціального оточення. Споживчі моделі враховують, як зміни в економічних умовах, зокрема зниження доходів, або соціальних нормах (зміна в поведінці через вплив медіа) можуть коригувати рішення споживачів.

У сучасному світі, де цифрова трансформація змінює не лише бізнес-процеси, а й саму сутність взаємодії споживачів із брендами та компаніями, моделі поведінки споживачів постійно адаптуються до нових реалій. Технології, які забезпечують цифровізацію всіх аспектів життя, надають споживачам нові можливості для взаємодії з ринком, а також значно змінюють звичні патерни купівельної поведінки. Важливими складовими нових моделей поведінки є цифрова поведінка, взаємодія поколінь з ринком, сталий підхід до споживання та мультиканальність.

Цифрова поведінка споживачів є важливим аспектом сучасних маркетингових досліджень, особливо в умовах цифрової трансформації. Вона охоплює спосіб, у який споживачі взаємодіють із брендами та продуктами через різні цифрові платформи та канали, такі як вебсайти, мобільні додатки, соціальні медіа та онлайн-рекламу. Цифрова поведінка змінюється під впливом технологічних інновацій, зокрема, розвитку мобільного інтернету, штучного інтелекту, великих даних, соціальних мереж та інших новітніх технологій, що дозволяють компаніям збирати дані про своїх клієнтів і надавати їм персоналізовані пропозиції [6-8; 10].

Одним із ключових аспектів цифрової поведінки споживачів є інтернет-огляди та рекомендації, що значно впливають на вибір продуктів або послуг. Споживачі, особливо в умовах обмеженого часу та великої кількості інформації, часто звертаються до відгуків інших користувачів або до рекомендацій у соціальних мережах для прийняття рішень. Це набуло важливості, оскільки цифровим споживачам притаманна значна довіра до відгуків своїх однолітків або до інфлюенсерів, що активно просувають бренди чи продукти через онлайн-платформи [6; 8].

Поряд з інтернет-оглядами та рекомендаціями великої значущості набуває персоналізація. Завдяки збору даних і аналітиці підприємства можуть створювати персоналізовані пропозиції, що відповідають інтересам, уподобанням та поведінці конкретного споживача. Система рекомендацій, яка використовується на платформах типу Amazon або Netflix, є прикладом того, як алгоритми можуть автоматично підбирати контент або продукти на основі попередніх запитів, покупок або переглядів користувача [9]. Це не тільки підвищує ймовірність покупки, але й зміцнює відносини з клієнтами, оскільки вони відчувають себе більш поміченими і зрозумілими.

Іншою тенденцією у цифровій поведінці споживачів є вплив мобільних технологій, адже все більше людей здійснюють покупки через смартфони та планшети з використанням мобільних додатків, що дозволяють покупати в будь-якому місці і в будь-який час [10-12]. Зростаюча популярність мобільних платежів і мобільних гаманців, зокрема Apple Pay або Google Pay, також змінює підхід до покупок, роблячи процес покупки більш зручним і швидким.

Дослідження показали, що цифрова поведінка споживачів значно змінюється і стає все більш складною та багатогранною. Вона визначається взаємодією різних технологій, зокрема мобільних, соціальних медіа, електронної комерції, а також постійним оновленням очікувань і вимог споживачів. Компанії, що здатні адаптувати свої стратегії до цієї нової реальності, мають значну конкурентну перевагу.

Моделі поведінки споживачів також змінюються залежно від поколінневих уподобань та цінностей. Кожне покоління має свої характеристики, які визначають його ставлення до товарів, брендів і процесів покупки. Покоління Baby Boomers, народжених після Другої світової війни, звикли до традиційних методів покупок, таких як фізичні магазини. Вони зазвичай більш лояльні до брендів і схильні до купівлі товарів, що асоціюються з якістю та надійністю. Проте з розвитком цифрових технологій все більше з них починає використовувати онлайн-платформи для покупок, хоча й переважно для простих і звичних продуктів. Покоління X, народжених в 1965-1980 рр., стали першим поколінням, яке

пережило перехід від традиційної до цифрової економіки. Це покоління часто використовує інтернет для покупки товарів, проте не так активно, як молодші покоління. Вони часто прагнуть поєднати зручність онлайн-шопінгу з фізичним досвідом у магазинах.

Покоління Y широко відомі як Мілленіали (1981-1996 р.н.) активно взаємодіють із цифровими технологіями, використовуючи їх не лише для здійснення покупок, а й для пошуку інформації, відгуків та рекомендацій. Мілленіали звикли до персоналізованих пропозицій, і для них важливими факторами є зручність покупок, швидкість, а також відповідність бренду їхнім цінностям, таким як екологічність і соціальна відповідальність. Покоління Z, народжених після 1997 року, є найбільш цифровим поколінням, яке виросло з мобільними технологіями та соціальними мережами. Це покоління активно використовує мобільні додатки, соціальні мережі та відео-контент для прийняття рішень щодо покупок. Вони звикли до швидкості й інтуїтивно зрозумілих інтерфейсів та шукають бренди, які пропонують інновації і є частиною їхнього цифрового світу [13-15].

Зростання екологічної свідомості серед споживачів призвело до формування сталого споживання. Такий підхід передбачає вибір товарів і послуг, які мають мінімальний вплив на навколишнє середовище, знижують використання природних ресурсів і відповідають етичним стандартам. Споживачі все частіше віддають перевагу брендам, які активно займаються соціальною відповідальністю, підтримують екологічні ініціативи, пропонують сталий виробничий процес і займаються переробкою відходів. Для сталих споживачів важливі не тільки економічні характеристики товару, але й його вплив на довкілля. Зокрема, використання органічних матеріалів, зниження вуглецевого сліду або підтримка ініціатив з відновлення природи стали важливими критеріями при виборі продукції [15-18].

Мультиканальна поведінка сучасних споживачів відображає тенденцію використання кількох каналів для взаємодії з брендами, що дає змогу здійснювати покупки як в онлайн, так і в офлайн-форматах. Споживачі все частіше комбінують різні канали, зокрема, вони можуть шукати інформацію про товар в інтернеті, а потім купувати його фізично в магазині, або навпаки оцінити обраний товар в магазині та оформити покупку онлайн для доставки. Мультиканальність споживацької поведінки також означає, що підприємства повинні бути готовими до взаємодії з клієнтами через різні платформи: соціальні мережі, мобільні додатки, вебсайти, фізичні магазини, тощо. Важливо, щоб досвід споживача був безперервним і зручним від пошуку продукту до післяпродажного обслуговування [19].

Моделі поведінки споживачів у сучасному світі, зокрема в умовах цифрової трансформації, постійно еволюціонують. Зміни в поведінці споживачів зумовлені численними соціально-економічними, технологічними та культурними факторами, що активно трансформуються в умовах цифрової економіки. Сучасні споживачі орієнтуються на швидкість, зручність і персоналізацію досвіду, що визначає їхній вибір у бік онлайн-платформ і мобільних технологій. Проведене дослідження дозволило сформувати ключові зміни у поведінці споживачів в умовах трансформації:

– перехід до цифрових каналів, що характеризується використанням мобільних додатків, вебсайтів та соціальних медіа для дослідження та придбання товарів чи послуг. У цьому контексті споживачі надають перевагу можливості здійснювати покупки в будь-якому місці та в будь-який час, що веде до розширення впливу цифрових технологій на традиційний процес покупки;

– персоналізація і штучний інтелект відіграють ключову роль, адже завдяки алгоритмам, що аналізують попередні покупки та взаємодії, бренди здатні надавати споживачам саме ті продукти чи послуги, що відповідають їх інтересам і вподобанням, що в свою чергу підвищує лояльність і стимулює подальші покупки;

– мобільні технології та мобільні платежі стали невід'ємним атрибутом поведінки споживачів, адже зі зростанням популярності смартфонів і мобільних додатків змінилася не лише поведінка споживачів, а й сам процес покупок. Apple Pay та Google Pay стають все більш звичними, роблячи процес покупки швидким та зручним, знижуючи потребу в фізичних грошах або картках;

– онлайн-огляди та рекомендації активно використовуються споживачами для прийняття рішень про покупку. Сьогодні відгуки інших покупців, популярні інфлюенсери в соцмережах та рейтинг продуктів значно впливають на вибір товарів, особливо за умов інформаційного перевантаження;

– екологічна свідомість та сталий підхід змінюю споживчі вподобання, тому бренди, які пропонують екологічно чисті, перероблені або органічні продукти, стають більш привабливими для нових поколінь споживачів, що ставлять сталий розвиток в пріоритет;

– мультиканальність споживчої поведінки, що характеризується активним використанням різних каналів для дослідження ринку та безпосередньо придбання товарів. Споживачі можуть порівнювати продукти онлайн та здійснювати покупку в фізичних магазинах або навпаки робити покупки онлайн після перегляду товару в магазині;

– покоління зміни в споживчій поведінці, адже кожне покоління має свої цінності та очікування від товарів. Старші покоління більш лояльні до традиційних брендів та шукають якість і надійність, в той час як молодші покоління Y та Z очікують більш швидкого, персоналізованого і інтерактивного досвіду покупок, що включає мобільні технології та соціальні медіа;

– зміна очікувань від брендів, адже сучасні споживачі очікують від брендів не тільки якісної про-

дукції, а й емоційної цінності, відчуття індивідуальності і етичної відповідальності. Бренди, які сприймаються як частина соціальних або екологічних ініціатив, мають перевагу в конкурентному середовищі.

Перераховані зміни в поведінці споживачів мають значні наслідки для бізнесу. Підприємства, які швидко адаптуються до цифрових трендів і здатні зрозуміти потреби та очікування своїх споживачів, мають конкурентні переваги. Отже, вони повинні інтегрувати нові технології, працювати над поліпшенням взаємодії з клієнтами через мультиканальні стратегії і відповідати на виклики сучасних змін у споживчих уподобаннях.

Висновки. Моделі поведінки споживачів є важливим інструментом для розуміння та прогнозування їхніх рішень у сфері споживання. Залежно від економічних, психологічних, соціальних і технологічних факторів, ці моделі еволюціонують, адаптуючись до нових умов цифрової трансформації. Сучасні споживачі орієнтуються на персоналізацію, зручність і швидкість, що активно стимулюється розвитком мобільних технологій та онлайн-платформ. Водночас, соціальні і культурні аспекти, зокрема зростання екологічної свідомості та вплив поколіннєвих характеристик, також визначають вибір споживачів, що робить цей процес більш багатогранним та складним. Підприємства, які здатні адаптувати свої стратегії до нових реалій і орієнтуватися на сучасні моделі поведінки, отримують значну конкурентну перевагу в умовах глобальної цифрової економіки.

Література

1. Касьянова Н. В., Бут-Гусаїм Є. С. Модель поведінки клієнта як основа управління споживчою лояльністю. *Економіка та управління підприємствами*. 2022. Вип. 36. С. 57-62. DOI: https://doi.org/10.32782/easterneurope.36-9.
2. Балук Н. Р. Систематизація моделей поведінки споживачів як засіб пошуку напрямів їх удосконалення. *Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України*. 2011. Вип. 21. С. 370-377.
3. Жовковська Т. Формування моделі поведінки споживача. *Економічний дискурс*. 2017. Вип. 2. С. 9-18.
4. Радченко Д. М. Поведінкова економіка як інструмент маркетингової діяльності. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2016. Вип. 4 (179). С. 56-60.
5. Мироненко І. І. Особливості споживчої поведінки та принципи впливу на промислового споживача. *Бізнес Інформ.* 2012. № 8. С. 229-231.
6. Проскурніна Н. В., Бестужева С. В. Козуб В. О. Аналітичні аспекти дослідження поведінки споживачів в умовах цифровізації економіки України. *Економіка і суспільство*. 2022. № 36. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-36-40.
7. Проскурніна Н. В. Прийняття купівельних рішень в умовах цифрової трансформації роздрібної торгівлі. *Економіка розвитку.* 2019. № 18(4). С. 11-18. DOI: https://doi.org/10.21511/ed.18(4).2019.02.
8. Рубан В. В. Цифровий маркетинг: роль та особливості використання. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії.* 2017. № 2. С. 20-25.
9. Як працює система рекомендацій Netflix. Netflix – Довідковий центр. URL: https://help.netflix.com/uk/node/100639.
10. Гуржій Н. М., Назарова С. О., Василина О. Р. Цифрова економіка та її вплив на зміну споживчих звичок і ринкових стратегій: цифрові трансформації та інституційний контекст. *Академічні візії*. 2024. Вип. 30. С. 1-11. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.10980333.
11. Шевченко А. В., Стельмашенко О. О., Марчук В. В. Зміни споживчої поведінки в умовах трансформації цифрових маркетингових комунікацій. *Проблеми системного підходу в цифровій економіці*. 2023. № 1 (90). С. 44–53. DOI: https://doi.org/10.32782/2520-2200/2023-1-6.
12. Стендер С. В., Лисак О. І., Лук'яненко Н. Е. Розвиток електронної комерції та її вплив на цифрову економіку. *Академічні візії*. 2023. № 4. DOI: http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.8420621.
13. Шевченко М. Особливості поведінки людини в ринковому середовищі і прийняття купівельних рішень. *Via Economica*. 2024. Вип. 6. С. 103-108. DOI: https://doi.org/10.32782/2786-8559/2024-6-15.
14. Юдіна Н. В. Теорія поколінь в умовах інформаційного суспільства. *Сучасні тренди поведінки споживачів товарів і послуг*: Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Рівне, 15-16 грудня 2017 р.). Рівне: РДГУ, 2017. С. 115-117.
15. Омаров Е. Ш. огли. Управління поведінкою споживачів на торговельному підприємстві: дис. ... д-ра філософії : 073 «Менеджмент» (07 – Управління та адміністрування). Харків: Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, 2021. 279 с.
16. Нестеренко В. І. Вплив сталого розвитку на зміни в застосуванні маркетингових комунікацій. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2022. № 45. С. 35-40. DOI: https://doi.org/10.32782/2413-9971/2022-45-6.
17. Походенко К. Еволюція розуміння поняття «сталості» у моді та дизайні одягу. *Актуальні питання гуманітарних наук.* 2022. Вип 57, Т. 2, С. 115-121. DOI: https://doi.org/10.24919/2308-4863/57-2-17.
18. Безугла Л. С., Палєхова Л. Л., Бєлобородова М. В. Управління сталою поведінкою споживачів у туристичній діяльності / Національний технічний університет «Дніпровська політехніка». Дніпро: Акцент, 2024. 185 с.
19. Ніс Санюліан С. В., Бєлова Т. Г. Омніканальність як інструмент управління конкурентноспроможністю підприємства в умовах розвитку Ecommerce. *Multidisciplinary academic research and innovation – 2021*: XXVII International Scientific and Practical Conference (Amsterdam, May 25th-28th, 2021), Amsterdam, Netherlands.
20. Гуцалюк О. М., Богутенко Ю. А., Коловоротний С. А., Кузьм'як Ю. Й. Стратегування розвитку організаційно-комунікаційних систем підприємств зі споживачами в умовах мінливого середовища, конкуренції та поведінкової економіки. *Управління економікою: теорія та практика. Чумаченківські читання*. 2024. С. 52-61. DOI: https://doi.org/10.37405/2221-1187.2024.52-61.
21. 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. DOI: https://doi.org/10.37405/1729-7206.2023.1(44).106-113.
22. Гуцалюк О. М., Носатов І. К., Козловцева В. А. Впровадження міжнародних стандартів в системи управління якістю на підприємствах сфери інжинірингових послуг. *Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво.* 2020. № 4 (115). С. 134-139. DOI: https://doi.org/10.32840/1814-1161/2020-4-23.

23. Гуцалюк О. М., Панчишин А. В., Власова Я. М. Захист корпоративних прав споживачів фінансових послуг в умовах управління спадщиною. *Правове регулювання фінансових послуг: національний, європейський, глобалізаційний виміри:* матеріали наук.-практ. круглого столу (м. Суми, 24 січня 2025 р.). Суми: Сумський державний університет, 2025. С. 27-30.

24. Салига К. С., Гуцалюк О. М., Небаба Н. О. Формування інвестиційної привабливості та забезпечення економічної ефективності корпоративного інтеграційного об'єднання. *Ефективна економіка*. 2018. № 4. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7217.

References

1. Kasianova, N. V., But-Husaim, Ye. S. (2022). Model povedinky kliienta yak osnova upravlinnia spozhyvchoiu loyalnistiu [Customer behavior model as a basis for consumer loyalty management]. *Ekonomika ta upravlinnia pidpryiemstvamy – Economics and Business Management*, 36, pp. 57–62. DOI: https://doi.org/10.32782/easterneurope.36-9 [in Ukrainian].

2. Baluk, N. R. (2011). Systematyzatsiia modelei povedinky spozhyvachiv yak zasib poshuku napriamiv yikh udoskonalennia [Systematization of consumer behavior models as a means to find ways of improvement]. *Naukovyi visnyk Natsionalnoho lisotekhnichnoho universytetu Ukrainy – Scientific Bulletin of the National Forestry University of Ukraine*, 21, pp. 370–377 [in Ukrainian].

3. Zhovkovska, T. (2017). Formuvannia modeli povedinky spozhyvacha [Formation of consumer behavior model]. *Ekonomichnyi dyskurs – Economic discourse*, 2, pp. 9–18 [in Ukrainian].

4. Radchenko, D. M. (2016). Povedinkova ekonomika yak instrument marketynhovoi diialnosti [Behavioral economics as a tool of marketing activity]. *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini – Formation of market relations in Ukraine*, Issue 4 (179), pp. 56–60. [in Ukrainian].

5. Myronenko, I. I. (2012). Osoblyvosti spozhyvchoi povedinky ta pryntsypy vplyvu na promyslovoho spozhyvacha [Features of consumer behavior and principles of influence on industrial buyers]. *Biznes Inform – Business Inform*, 8, pp. 229–231 [in Ukrainian].

6. Proskurnina, N. V., Bestuzheva, S. V., Kozub, V. O. (2022*).* Analitichni aspekty doslidzhennia povedinky spozhyvachiv v umovakh tsyfrovizatsii ekonomiky Ukrainy [Analytical aspects of studying consumer behavior in Ukraine's digital economy]. *Ekonomika i suspilstvo – Economy and society*, 36. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-36-40 [in Ukrainian].

7. Proskurnina, N. V. (2019). Pryiniattia kupivalnykh rishen v umovakh tsyfrovykh transformatsii rozdribnoi torhivli [Decision-making in retail under digital transformation]. *Ekonomika rozvytku – Development Economics*, 18 (4), pp. 11–18. DOI: https://doi.org/10.21511/ed.18(4).2019.02 [in Ukrainian].

8. Ruban, V. V. (2017). Tsyfrovyi marketyng: rol ta osoblyvosti vykorystannia [Digital marketing: Role and use features]. *Ekonomichnyi visnyk Zaporizkoi derzhavnoi inzhenernoi akademii – Economic Bulletin of the Zaporizhzhia State Engineering Academy*, 2, pp. 20–25 [in Ukrainian].

9. Yak pratsiuie systema rekomendatsii Netflix [How Netflix's recommendation system works]. *Netflix.* Retrieved from https://help.netflix.com/uk/node/100639 [in Ukrainian].

10. Hurzhii, N. M., Nazarova, S. O., Vasylina, O. R. (2024). Tsyfrova ekonomika ta yii vplyv na zminu spozhyvchykh zvychok i rynkovykh stratehii: tsyfrovi transformatsii ta instytutsiinyi kontekst [Digital economy and its influence on changing consumer habits and market strategies]. *Akademichni vizii – Academic Visions*, 30, pp. 1–11. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.10980333 [in Ukrainian].

11. Shevchenko, A. V., Stelmaschenko, O. O., Marchuk, V. V. (2023). Zminy spozhyvchoi povedinky v umovakh transformatsii tsyfrovykh marketynhovykh komunikatsii [Changes in consumer behavior under digital marketing transformation]. *Problemy systemnoho pidkhodu v tsyfrovia ekonomitsi – Problems of a systems approach in the digital economy*, 1 (90), pp. 44–53. DOI: https://doi.org/10.32782/2520-2200/2023-1-6 [in Ukrainian].

12. Stender, S. V., Lysak, O. I., Lukianenko, N. E. (2023). Rozvytok elektronnoi komertsii ta yii vplyv na tsyfrovu ekonomiku [E-commerce development and its impact on the digital economy]. *Akademichni vizii – Academic Visions*, 4. DOI: http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.8420621 [in Ukrainian].

13. Shevchenko, M. (2024). Osoblyvosti povedinky liudyny v rynkovomu seredovyshchi i pryiniattia kupivalnykh rishen [Human behavior in the market environment and decision-making]. *Via Economica*, 6, pp. 103–108. DOI: https://doi.org/10.32782/2786-8559/2024-6-15 [in Ukrainian].

14. Yudina, N. V. (2017). Teoriia pokolin v umovakh informatsiinoho suspilstva [Generation theory in the information society]. *Suchasni trendy povedinky spozhyvachiv tovariv i posluh* [*Modern trends in the behavior of consumers of goods and services*]: Proceedings of the International Scientific and Practical Conference. (pp. 115-117). Rivne, RDHU [in Ukrainian].

15. Omarov, E. Sh. ohly. (2021). Upravlinnia povedinkoiu spozhyvachiv na torhovelnomu pidpryiemstvi [Consumer behavior management at a retail enterprise]. *Candidate's thesis*. Kharkiv, Kharkiv National University of Economics named after Semen Kuznets. 279 p. [in Ukrainian].

16. Nesterenko, V. I. (2022). Vplyv staloho rozvytku na zminy v zastosuvanni marketynhovykh komunikatsii [Impact of sustainable development on marketing communications changes]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu – Scientific Bulletin of Uzhhorod National University*, 45, pp. 35–40. DOI: https://doi.org/10.32782/2413-9971/2022-45-6 [in Ukrainian].

17. Pokhodenko, K. (2022). *Evoliutsiia rozuminnia poniattia "stalosti" u modi ta dyzaini odiahu* [The evolution of the concept of "sustainability" in fashion and clothing design]. *Aktualni pytannia humanitarnykh nauk* – Current issues in the humanities, Issue 57, Vol. 2, pp. 115–121. DOI: https://doi.org/10.24919/2308-4863/57-2-17 [in Ukrainian].

18. Bezuhla, L. S., Paliekhova, L. L., Bieloborodova, M. V. (2024). Upravlinnia staloiu povedinkoiu spozhyvachiv u turystychnii diialnosti [Managing sustainable consumer behavior in tourism]. Dnipro, Natsionalnyi tekhnichnyi universytet "Dniprovska politekhnika". 185 p. [in Ukrainian].

19. Nis Saniulian, S. V., Bielova, T. H. (2021). Omnikanalnist yak instrument upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpryiemstva v umovakh rozvytku Ecommerce [Omnichannel as a tool for enterprise competitiveness management in Ecommerce development conditions]. *Multidisciplinary academic research and innovation – 2021:* Proceedings of the XXVII International Scientific and Practical Conference (Amsterdam, May 25–28, 2021). Amsterdam, Netherlands [in Ukrainian].

20. Hutsaliuk, O. M., Bohutenko, Ya. A., Kolovorotnyi, S. A., Kuzmyak, Yu. Y. (2024). Stratehuvannia rozvytku orhanizatsiino-komunikatsiinykh system pidpryiemstv zi spozhyvachamy v umovakh minlyvoho seredovyshcha, konkurentsii ta povedinkovoi ekonomiky [Strategizing the Development of Organizational and Communication Systems of Enterprises with Consumers in the Context of a Changing Environment, Competition and Behavioral Economics]. *Upravlinnia ekonomikoiu: teoriia ta praktyka. Chu-*

machenkivski chytannia – Management of Economy: Theory and Practice. Chumachenko's Annals, pp. 52-61. DOI: https://doi.org/10.37405/2221-1187.2024.52-61 [in Ukrainian].

21. Hutsaliuk, O. M., Lozova, T. P., Skoptsov, K. V., Ksenofontov, D. V. (2023). Ekonomiko-tsyfrove modeliuvannia reinzhynirynhu finansovoi diialnosti vitchyznianykh pidpryiemstv [Economic and digital modeling of reengineering of financial activities of domestic enterprises]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, 1 (44), pp. 106-113. DOI: https://doi.org/10.37405/1729-7206.2023.1(44).106-113 [in Ukrainian].

22. Hutsaliuk, O. M., Nosatov, I. K., Kozlovtseva, V. A. (2020). Vprovadzhennia mizhnarodnykh standartiv v systemy upravlinnia yakistiu na pidpryiemstvakh sfery inzhynirynhovykh posluh [Implementation of international standards in quality management systems at enterprises in the field of engineering services]. *Derzhava ta rehiony. Seriia: Ekonomika ta pidpryiemnytstvo – State and regions. Series: Economics and Business*, 4 (115), pp. 134-139. DOI: https://doi.org/10.32840/1814-1161/2020-4-23 [in Ukrainian].

23. Hutsaliuk, O. M., Panchyshyn, A. V., Vlasova, Ya. M. (2025). Zakhyst korporatyvnykh prav spozhyvachiv finansovykh posluh v umovakh upravlinnia spadshchynoiu [Protection of corporate rights of consumers of financial services in the context of inheritance management]. Pravove rehuliuvannia finansovykh posluh: natsionalnyi, yevropeiskyi, hlobalizatsiinyi vymiry [Legal regulation of financial services: national, European, globalization dimensions]: Proceedings of the Scientific-Practical Round Table. (pp. 27-30). Sumy, Sumy State University [in Ukrainian].

24. Salyha, K. S., Hutsaliuk, O. M., Nebaba, N. O. (2018). Formuvannia investytsiinoi pryvablyvosti ta zabezpechennia ekonomichnoi efektyvnosti korporatyvnoho intehratsiinoho obiednannia [Forming of investment attractiveness and providing of economic efficiency of corporate integration association]. *Efektyvna ekonomika*, 4. Retrieved from http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7217 [in Ukrainian].

Іванченкова Л. В., Маркова Т. Д., Антонюк Ю. А., Волкова А. Ю. Моделі поведінки споживачів у контексті цифрової трансформації: тенденції та перспективи

Статтю присвячено дослідженню моделей поведінки споживачів у контексті цифрової трансформації. Метою статті є аналіз моделей поведінки споживачів та дослідження впливу цифрової трансформації на зміну споживацької поведінки.

В статті розглянуто моделі поведінки споживачів у контексті сучасних змін, викликаних цифровою трансформацією, розвитком технологій і зміною споживчих цінностей. В дослідженні представлено огляд економічної, психологічної, соціальної та комплексної моделей споживчої поведінки, що формуються під впливом міждисциплінарного підходу, який об'єднує економічні, соціологічні та психологічні аспекти. В дослідженні обгрунтовано важливість застосування економічної моделі, яка базується на раціональності споживачів та враховує такі чинники, як ціна, доходи і альтернативи. Наведено ключові особливості психологічної моделі, яка фокусується на внутрішніх чинниках, зокрема потребах, мотивах, емоціях та попередньому досвіді. Обгрунтовано, що соціальна модель поведінки підкреслює вплив зовнішніх факторів, таких як культура, соціальні групи та сім'я, на споживчі рішення. Визначено, що комплексна модель інтегрує всі перелічені аспекти, дозволяючи аналізувати поведінку споживачів у складних ринкових умовах.

Виявлено основні тенденції поведінки споживачів в умовах цифрової трансформації, зокрема персоналізацію, вплив соціальних медіа, поширення мобільних додатків та розвиток онлайн-оглядів. Дослідження сучасних моделей дозволило виявити зміну споживчих пріоритетів залежно від поколіннєвих особливостей: від традиційних підходів покоління Baby Boomers до високої цифрової адаптованості покоління Z. Дослідження показало, що за сучасних умов господарювання особлива увага приділяється сталому споживанню та мультиканальності. Показано, що екологічна свідомість споживачів визначає їх вибір на користь брендів, які дотримуються сталих принципів. Мультиканальна поведінка, яка включає інтеграцію онлайн і офлайн-взаємодії, стає ключовим викликом для підприємств.

Дослідження показало значущість багатофакторного аналізу поведінки споживачів для створення ефективних маркетингових стратегій та прогнозування ринкових тенденцій в умовах цифрової трансформації.

Ключові слова: моделі поведінки споживачів, цифрова поведінка споживачів, поколіннєва теорія, сталий споживач, багатоканальність, адаптивність поведінки.

Ivanchenkova L., Markova T., Antonyuk Yu., Volkova A. Consumer Behavior Models in the Context of Digital Transformation: Trends and Prospects

The article is devoted to the study of consumer behavior models in the context of digital transformation. The purpose of the article is to analyze consumer behavior models and examine the impact of digital transformation on changes in consumer behavior.

The article considers consumer behavior models in the context of modern changes driven by digital transformation, technological advancements, and shifts in consumer values. The study provides an overview of economic, psychological, social, and integrated models of consumer behavior shaped by an interdisciplinary approach that combines economic, sociological, and psychological aspects.

The importance of applying the economic model, which is based on consumer rationality and considers factors such as price, income, and alternatives, is substantiated in the research. Key features of the psychological model, which focuses on internal factors such as needs, motives, emotions, and previous experience, are highlighted. The social model emphasizes the influence of external factors, such as culture, social groups, and family, on consumer decisions. The integrated model synthesizes all these aspects, enabling the analysis of consumer behavior in complex market conditions.

The primary trends in consumer behavior under digital transformation are identified, including personalization, the influence of social media, the proliferation of mobile applications, and the growth of online reviews. The study of modern models reveals shifts in consumer priorities depending on generational characteristics: from traditional approaches of the Baby Boomers generation to the high digital adaptability of Generation Z. In modern business conditions, special attention is paid to sustainable consumption and multichannel behavior. It is shown that consumers' environmental consciousness determines their preference for brands adhering to sustainable principles. Multichannel behavior, which integrates online and offline interactions, poses a key challenge for businesses.

The study highlights the significance of multifactorial analysis of consumer behavior for developing effective marketing strategies and forecasting market trends in the context of digital transformation.

Keywords: consumer behavior models, digital consumer behavior, generational theory, sustainable consumer, multichannel behavior, behavioral adaptability.

Стаття надійшла до редакції 15.05.2025
Рецензовано: 03.06.2025

Менеджмент

DOI: https://doi.org/10.12958/1817-3772-2025-2(80)-99-104

УДК 339.13:338.24:658

Катерина Богданівна Козак,
доктор економічних наук, директор,
ORCID 0000-0002-8099-6607,
e-mail: red.edit.10@gmail.com,
Навчально-науковий інститут економіки, управління і бізнесу ім. Г. Е. Вейнштейна, Одеський національний технологічний університет, м. Одеса,

Роман Васильович Бакай,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
ORCID 0000-0003-3548-6517,
e-mail: Roman.Bakay@gmail.com,

Юрій Михайлович Буряченко,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
ORCID 0009-0005-4154-5327,
e-mail: fiat_sto@ukr.net,
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса

УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ОСНОВА СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Вступ. В умовах глобалізації, посилення конкуренції та швидких змін ринкового середовища особливої значущості набуває проблема забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Традиційні підходи, орієнтовані переважно на ресурсне забезпечення та короткострокову прибутковість, вичерпують свій потенціал у довгостроковій перспективі. Натомість зростає потреба в стратегічному, адаптивному та проактивному управлінні, здатному забезпечити не лише миттєву ефективність, а й сталість розвитку.

Сталий розвиток передбачає збалансоване врахування економічних, екологічних і соціальних аспектів діяльності підприємства. У цьому контексті конкурентоспроможність перестає бути лише індикатором економічної ефективності – вона трансформується у багатовимірну характеристику, що відображає здатність підприємства адаптуватися до викликів сталого розвитку, відповідати вимогам зацікавлених сторін та зберігати свою позицію на ринку в довгостроковій перспективі.

Таким чином, управління конкурентоспроможністю в умовах сталого розвитку є не лише актуальним, але й критично важливим завданням для забезпечення життєздатності, стратегічної стабільності та інноваційного потенціалу підприємств. Воно потребує нових підходів, інтеграції сучасних управлінських інструментів і постійного моніторингу змін у зовнішньому середовищі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вирішення проблеми щодо формування ефективних моделей управління конкурентоспроможністю підприємства базується на наукових зарубіжних і вітчизняних працях, що присвячено вдосконаленню теоретичних і практичних аспектів управління конкурентоспроможністю. Дослідженням теоретичних та практичних аспектів конкуренції та конкурентоспроможності підприємств займаються В. Андрійчук, Я. Базилюк, Л. Балабанова, С. Волик, О. Гуцалюк, Є. Діденко, Н. Євтушенко, Я. Жаліло, А. Загородній, Т. Ільченко, С. Клименко, К. Козак, Ф. Котлер, К. Кузнєцова, В. Лагодієнко, О. Ніколюк, А. Мокій, М. Портера, І. Прібильнова, О. Родіна, Т. Савченко, А. Сміт, Н. Тарнавська, І. Франів, Г. Хэмел та інші українські вчені. Але, актуальним залишається питання встановлення взаємозв'язку між рівнем розвитку підприємства та його конкурентоспроможністю.

Метою статті є встановлення взаємозв'язку між управління сталим розвитком підприємства та його конкурентоспроможністю.

Виклад основного матеріалу дослідження. Вивчення сучасних підходів до управління конкурентоспроможністю, їх критичний аналіз і адаптація до специфіки національної економіки дозволяють українським підприємствам не лише зберігати свої позиції в умовах загострення конкурентного тиску,

© Видавець Інститут економіки промисловості НАН України, 2025
© Видавець ДЗ "Луганський національний університет імені Тараса Шевченка", 2025

але й відкривати нові горизонти стратегічного розвитку. Ефективна система управління конкурентоспроможністю передбачає багаторівневу структуру, в якій чітко виокремлюються вхідні та вихідні елементи, керівні та керовані компоненти. Кожен із них виконує специфічну функцію, що забезпечує комплексність підходу до управління та можливість оперативного реагування на зміни в зовнішньому середовищі [1].

Такий підхід дозволяє підприємствам формувати системну здатність до адаптації, інновацій та пошуку нових ринкових можливостей, що є визначальним для збереження конкурентних переваг. У цьому контексті об'єктом управління виступає не лише продуктова складова, але й стратегічно важливі елементи внутрішньої діяльності підприємства, зокрема фінансові ресурси, маркетингова політика, кадровий потенціал, технологічна база, організаційна структура та інноваційні процеси.

Сучасні економічні реалії свідчать про зміну пріоритетів в управлінні конкурентоспроможністю – акцент переноситься з традиційного ресурсно-орієнтованого підходу до майбутньо-орієнтованої моделі, заснованої на стратегічному плануванні та управлінні потенціалом. Це передбачає необхідність прогнозування трансформацій ринкового середовища, розробки альтернативних сценаріїв дій та підвищення гнучкості підприємства у реагуванні на зовнішні виклики.

Для ефективного управління конкурентоспроможністю підприємства доцільно застосовувати різноманітні моделі, що дозволяють комплексно охопити внутрішні та зовнішні чинники, які впливають на позиції підприємства на ринку [2-4]. Однією з таких моделей є модель життєвого циклу продукту (JCP), яка дає змогу аналізувати динаміку продажів і прибутковості на різних етапах існування товару, починаючи з його впровадження і завершуючи спадом. Вона є важливим інструментом для вибору оптимальних маркетингових стратегій у залежності від фази життєвого циклу продукту, що, у свою чергу, забезпечує адаптивність підприємства до змін ринкового попиту.

Вагоме значення в контексті стратегічного аналізу конкурентного середовища має модель п’яти конкурентних сил М. Портера [2], яка дозволяє ідентифікувати та оцінити вплив таких факторів, як загроза нових учасників ринку, ринкова влада споживачів і постачальників, наявність товарів-замінників, а також інтенсивність внутрішньогалузевої конкуренції. Виявлення сили впливу кожного з цих факторів допомагає підприємству розробити відповідні заходи з підвищення власної конкурентоспроможності.

Ще одним ефективним інструментом є модель цінності для клієнта (Customer Value Model), яка орієнтована на глибоке розуміння споживчих уподобань та очікувань. Ця модель дозволяє підприємству ідентифікувати основні ціннісні компоненти своєї продукції чи послуг: функціональну (користь), емоційну (почуття), економічну (ціна відносно альтернатив) та соціальну (вплив на статус у соціумі) цінність. Орієнтація на створення максимальної цінності для споживача не лише зміцнює ринкові позиції підприємства, а й формує лояльність до бренду.

Таким чином, системне використання сучасних моделей управління конкурентоспроможністю створює основу для стратегічного прогнозування, своєчасної адаптації до змін ринкових умов та зростання цінності підприємства в очах споживача.

Формування ефективної системи управління конкурентоспроможністю підприємства передбачає застосування комплексу взаємопов’язаних механізмів, які забезпечують адаптацію до змін середовища та стале зростання конкурентних переваг. Одним із ключових елементів є система стратегічного планування, що орієнтована на довгострокову перспективу розвитку і передбачає формування стратегій, здатних забезпечити підприємству лідируючі позиції на ринку [1]. Така система дозволяє заздалегідь визначити напрями діяльності, виявити потенційні виклики та сформувати відповідні заходи для їх подолання.

Важливою складовою механізму є система моніторингу та контролю, яка передбачає постійне відстеження показників конкурентоспроможності підприємства та оперативну адаптацію управлінських рішень до змін у зовнішньому і внутрішньому середовищі. Такий підхід дає змогу не лише виявляти відхилення від запланованих результатів, а й своєчасно коригувати стратегії розвитку. Значну роль у забезпеченні конкурентоспроможності відіграє система мотивації та стимулювання персоналу, адже саме людські ресурси виступають рушійною силою інновацій, підвищення якості продукції та покращення сервісного обслуговування.

Крім того, важливим чинником успішного функціонування підприємства є впровадження системи управління якістю, яка дозволяє гарантувати стабільно високий рівень характеристик продукції або послуг, що, у свою чергу, сприяє зростанню довіри споживачів і розширенню ринкової частки. Стандарти якості, зокрема ISO 9001, сприяють не лише внутрішній оптимізації процесів, а й підвищенню зовнішньої привабливості компанії.

Окремо слід виокремити систему управління ризиками [5, с. 17], яка забезпечує ідентифікацію, оцінку та мінімізацію впливу потенційних загроз, що можуть поставити під сумнів стабільність діяльності підприємства. Завдяки інтеграції вищезазначених механізмів у загальну систему управління, підприємства отримують змогу забезпечити комплексний підхід до підвищення своєї конкурентоспроможності в умовах постійно змінюваного ринкового середовища.

Механізми управління конкурентоспроможністю підприємства формуються за участю суб’єктів і об’єктів управлінської дії [6], що визначає їхню

системну природу та складну організаційну структуру. На макроекономічному рівні роль суб'єкта відіграють державні інституції, які впливають на загальну конкурентоспроможність національної економіки через формування регуляторного середовища, підтримку інновацій та розвиток стратегічних галузей. Об'єктом управління у цьому контексті виступають усі економічні процеси, що формують загальний потенціал країни на світових ринках.

На мікроекономічному рівні управління зосереджується безпосередньо в межах підприємства, де суб'єктом виступає управлінська команда на чолі з топ-менеджментом, а об'єктом – процеси, пов'язані з ефективним використанням ресурсів та розробкою довгострокових стратегій розвитку. Ці процеси охоплюють управління матеріальними, нематеріальними, інтелектуальними та людськими ресурсами, що в сукупності формують основу конкурентних переваг підприємства.

Важливим чинником забезпечення конкурентоспроможності є рівень професіоналізму менеджменту, його здатність визначати перспективні напрямки розвитку, виявляти можливості для зростання та гнучко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Саме результативність управлінських рішень зумовлює, наскільки ефективно підприємство реалізовуватиме свій внутрішній потенціал у контексті ринкової конкуренції. Тому управління конкурентоспроможністю має розглядатися як динамічний процес, спрямований на інтеграцію внутрішніх ресурсів із зовнішніми викликами з метою досягнення сталого успіху.

Управління механізмом управління конкурентоспроможністю підприємства реалізується шляхом впровадження моделі управління його розвитком, що грунтується на поетапному та взаємопов'язаному процесі формування й реалізації управлінських рішень [6, 7]. Такий процес охоплює низку ключових складових, зокрема: стратегічне управління цілями розвитку, аналітичне оцінювання діяльності підприємства та формування алгоритмів прийняття рішень, які узгоджуються з обраними стратегіями та планами. Ефективність функціонування підприємства у сучасному конкурентному середовищі значною мірою залежить від здатності керівництва забезпечити єдність, внутрішню логічну послідовність та узгодженість стратегічних і тактичних управлінських рішень, що приймаються у межах загального вектору розвитку.

Важливою передумовою досягнення конкурентних переваг є належна реалізація управлінських рішень людським капіталом, що має відбуватись у межах політики адаптації загального стратегічного вектору підприємства. У цьому контексті визначено чотири пріоритетні напрямки адаптаційної політики [8, 9]: по-перше, розробка системи стратегій, спрямованих на нарощування ресурсного потенціалу та формування партнерських зв'язків; по-друге, формування збутової політики, включаючи створення ефективної системи реалізації продукції; по-третє, оптимізація товарної та цінової політики; і, по-четверте, впровадження комунікаційної політики, спрямованої на формування позитивного іміджу підприємства та ефективне рекламне супроводження його продукції.

Слід підкреслити, що зміст стратегічних завдань адаптаційної політики тісно пов'язаний із життєвими циклами підприємства та його товарного портфеля, що вимагає гнучкості в підходах до стратегічного управління та постійного оновлення відповідних інструментів. Такий інтегрований підхід створює підґрунтя для довготривалого функціонування підприємства в умовах динамічного ринкового середовища.

Сталий розвиток підприємства – це модель управління, яка забезпечує довгострокове економічне зростання підприємства з урахуванням екологічних, соціальних та етичних аспектів**,** не завдаючи шкоди майбутнім поколінням. Вона базується на ідеї гармонізації трьох ключових компонентів: економічної ефективності**,** екологічної безпеки та соціальної відповідальності (рис. 1).

Таким чином, сталий розвиток – це не лише соціальна чи екологічна ініціатива, а стратегічний напрямок управління підприємством, що забезпечує його довготривалу стабільність і адаптивність до глобальних викликів.

Взаємозв'язок між управлінням розвитком підприємства та управлінням його конкурентоспроможністю є фундаментальним і багаторівневим, оскільки обидва поняття тісно переплетені як у змістовому, так і у функціональному вимірах (рис. 2). Управління розвитком підприємства охоплює довгострокове стратегічне планування, забезпечення ресурсного потенціалу, модернізацію виробництва, інновації, вдосконалення організаційної структури та адаптацію до змін у зовнішньому середовищі. У свою чергу, конкурентоспроможність підприємства – це здатність ефективно функціонувати у ринкових умовах, утримувати та розширювати свою частку на ринку, формувати конкурентні переваги та стабільно генерувати прибуток.

Конкурентоспроможність, таким чином, є результатом цілеспрямованого розвитку підприємства. Стратегічне управління розвитком формує підґрунтя для посилення позицій підприємства у конкурентному середовищі – за рахунок вдосконалення продукції, зниження витрат, впровадження нових технологій, покращення сервісу, розширення ринків збуту. З іншого боку, зростання конкурентоспроможності забезпечує сталість і динамічність розвитку підприємства, оскільки сприяє підвищенню доходів, залученню інвестицій і зміцненню репутації на ринку.

Висновки. Важливу роль у формуванні сучасного бізнесу відіграє перехід з традиційного ресурсно-орієнтованого підходу до майбутньо-орієнтованої моделі управління конкурентоспроможністю



Рис. 1. Концепція сталого розвитку підприємства

Складено автором.

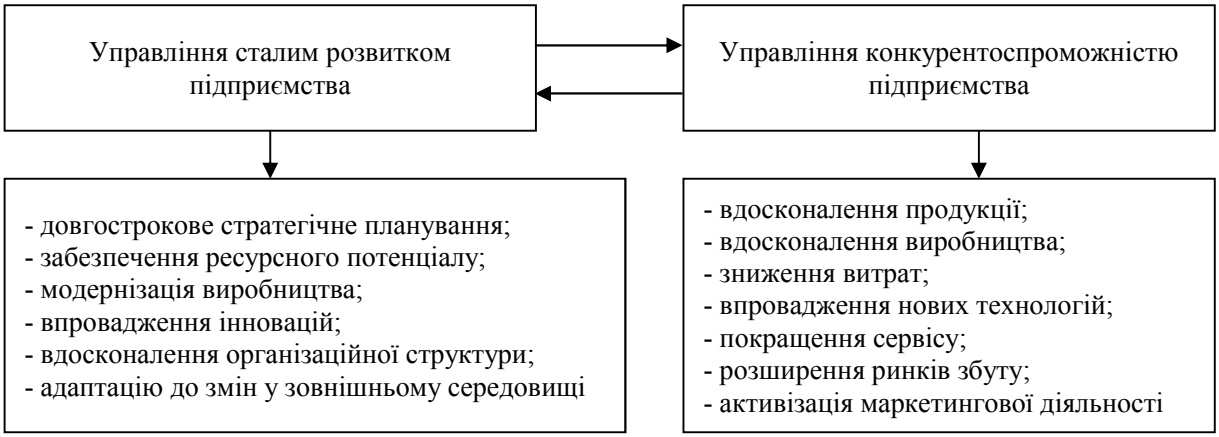


Рис. 2. Взаємозв'язок між управлінням сталим розвитком підприємства та управлінням його конкурентоспроможністю

Складено автором.

підприємства, у якій основний акцент управління переноситься на стратегічну орієнтованість та прогнозування трансформацій ринкового середовища. Забезпечення ефективного управління конкурентоспроможністю відбувається за рахунок впровадження певних моделей (модель життєвого циклу продукту, модель п'яти конкурентних сил М. Портера, модель цінності для клієнта) та систем (система стратегічного планування, система моніторингу та контролю, система управління якістю, система управління ризиками).

Отже, управління сталим розвитком підприємства виступає інструментом реалізації потенціалу конкурентоспроможності, а сама конкурентоспроможність є критерієм успішності реалізованої стратегії розвитку. Без системного та адаптивного управління розвитком підприємства неможливо забезпечити стійку конкурентоспроможність, а без орієнтації на конкурентні переваги розвиток втрачає свою стратегічну цінність.

Література

1. Ільченко Т. Моделі та механізми формування системи управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. №58. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-12.

2. Котлер Ф., Армстронг Г. Основи маркетингу : підручник. Київ: Науковий світ, 2022. 880 с.

3. Портер М. Стратегія конкуренції: методика аналізу галузей і діяльності конкурентів: навч. посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 1997. 390 с.

4. Діденко Є. О. Модель управління конкурентоспроможністю підприємства. *Ефективна економіка.* 2017. № 5. С. 23 – 29.

5. Євтушенко Н. О., Гончар Д. К. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємств України. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2021. №1 (35). С. 16 – 21. DOI: https://doi.org/10.31673/2415-8089.2021.011621.

6. Савченко Т. В., Родіна О. В., Кривенок А. Л. Концептуальні підходи до формування конкурентної стратегії підприємств харчової промисловості. *Економічний вісник Дніпровського державного технічного університету*. 2024. № 2(9). С. 43-48. DOI: https://doi.org/10.31319/2709-2879.2024iss2(9).318838pp43-48.

7. Zavhorodnii A., Lagodiienko V., Zerkina O., Bondarenko S., Danylyshyn B., Kozachenko L. Selective Management in Sustainable Agri-Food Systems. *TEM Journal*. 2024. Vol. 13, Issue 4. P. 2931-2947. DOI: https://doi.org/10.18421/TEM134-28.

8. Волик С. В., Савченко Т. В., Прібильнова І. Б. Стратегічне управління конкурентоспроможністю аграрного сектору: розвиток кластерних структур. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. Т. 8. № 4, 2023. С. 371 – 375. DOI: https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-4-59.

9. Ніколюк О. В., Лагодієнко Н. В., Бендасюк О. О., Демченко А. М. Інструменти державної політики для стимулювання сталого розвитку. *Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит*. 2024. № 11(202). С. 83-97. DOI: https://doi.org/10.20998/2313-8890.2024.11.06.

10. Ганзицька Т. С., Гуцалюк О. М. Вивчення підходів до оцінки технологічної зрілості підприємства. *Формування ефективних механізмів господарювання в умовах сучасної економіки: теорія і практика:* Тези доповідей ІІ Міжнародної науково-практичної конференції (м. Запоріжжя, 22-23 листопада 2012 р.). Запоріжжя : КПУ, 2012. С. 34–37.

11. Гуцалюк О. М. Проблеми використання управлінських технологій промисловими підприємствами України. *Пріоритети розвитку підприємств у XXI столітті:* матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м. Кіровоград, 21-22 квітня 2011 р.). Кіровоград : КОД, 2011. Ч. І. С. 145–146.

12. Гуцалюк О. М., Головіна О.І. Аудит систем управління якістю підприємств сфери інжинірингу. *Інфраструктура ринку*. 2019. № 32. С. 481-487.

13. Гуцалюк О. М. Розвиток державного регулювання економічних відносин у сфері банкрутства в Україні. *Вісник економічної науки України*. 2020. № 1 (38). С. 188-191. DOI: https://doi.org/10.37405/1729-7206.2020.1(38).188-191.

14. 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. DOI: https://doi.org/10.37405/1729-7206.2023.1(44).106-113.

References

1. Ilchenko, T. (2023). Modeli ta mekhanizmy formuvannia systemy upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpryiemstva [Models and mechanisms of forming an enterprise competitiveness management system]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, 58. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-12 [in Ukrainian].

2. Kotler, F., Armstrong, G. (2022). Osnovy marketynhu [Principles of Marketing]. Kyiv, Naukovyi svit. 880 p. [in Ukrainian].

3. Porter, M. (1997). Stratehiia konkurentsii: metodyka analizu haluzei i diialnosti konkurentiv [Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors]. Kyiv, CEL. 390 p. [in Ukrainian].

4. Didenko, Ye. O. (2017). Model upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpryiemstva [Model of enterprise competitiveness management]. *Efektyvna ekonomika*, 5, pp. 23–29 [in Ukrainian].

5. Yevtushenko, N. O., Honchar, D. K. (2021). Mekhanizm upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpryiemstv Ukrainy [Mechanism of competitiveness management of Ukrainian enterprises]. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes – Economics. Management. Business*, 1 (35), pp. 16–21. DOI: https://doi.org/10.31673/2415-8089.2021.011621 [in Ukrainian].

6. Savchenko, T. V., Rodina, O. V., Kryvenok, A. L. (2024). Kontseptualni pidkhody do formuvannia konkurentnoi stratehii pidpryiemstv kharchovoi promyslovosti [Conceptual approaches to forming competitive strategies for food industry enterprises]. *Ekonomichnyi visnyk Dniprovskoho derzhavnoho tekhnichnoho universytetu – Economic Bulletin of Dnipro State Technical University*, 2(9), pp. 43–48. DOI: https://doi.org/10.31319/2709-2879.2024iss2(9).318838pp43-48 [in Ukrainian].

7. Zavhorodnii, A., Lagodiienko, V., Zerkina, O., Bondarenko, S., Danylyshyn, B., Kozachenko, L. (2024). Selective management in sustainable agri-food systems. *TEM Journal*, 13 (4), pp. 2931–2947. DOI: https://doi.org/10.18421/TEM134-28.

8. Volyk, S. V., Savchenko, T. V., Pribilnova, I. B. (2023). Stratehichne upravlinnia konkurentospromozhnistiu ahrarnoho sektoru: rozvytok klasternykh struktur [Strategic management of competitiveness in the agrarian sector: Development of cluster structures]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky – Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*, 8(4), pp. 371–375. DOI: https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-4-59 [in Ukrainian].

9. Nikoliuk, O. V., Lahodienko, N. V., Bendasiuk, O. O., Demchenko, A. M. (2024). Instrumenty derzhavnoi polityky dlia stymuliuvannia staloho rozvytku [Instruments of state policy to stimulate sustainable development]. *Enerhozberezhennia. Enerhetyka. Enerhoaudyt*, 11(202), pp. 83–97. DOI: https://doi.org/10.20998/2313-8890.2024.11.06 [in Ukrainian].

10. Hanzytska, T. S., Hutsaliuk, O. M. (2012). Vyvchennia pidkhodiv do otsinky tekhnolohichnoi zrilosti pidpryiemstva [Study of approaches to assessing the technological maturity of an enterprise]. *Formuvannia efektyvnykh mekhanizmiv hospodariuvannia v umovakh suchasnoi ekonomiky: teoriia i praktyka* [*Formation of effective management mechanisms in the conditions of the modern economy: theory and practice*]: Proceedings of the II International Scientific and Practical Conference. (pp. 34–37). Zaporizhzhia , KPU [in Ukrainian].

11. Hutsaliuk, O. M. (2011). Problemy vykorystannia upravlinskykh tekhnolohii promyslovymy pidpryiemstvamy Ukrainy [Problems of using management technologies by industrial enterprises of Ukraine]. *Priorytety rozvytku pidpryiemstv u KhKhI stolitti* [*Priorities of Enterprise Development in the 21st Century*]: Proceedings of the International Scientific and Practical Conference. (Ch. I, pp. 145-146). Kirovohrad, KOD [in Ukrainian].

12. Hutsaliuk, O. M., Holovina, O. I. (2019). Audyt system upravlinnia yakistiu pidpryiemstv sfery inzhynirynhu [Audit of quality management systems of engineering enterprises]. *Infrastruktura rynku – Market infrastructure*, 32, pp. 481-487 [in Ukrainian].

13. Hutsaliuk, O. M. (2020). Rozvytok derzhavnoho rehuliuvannia ekonomichnykh vidnosyn u sferi bankrutstva v Ukraini [The development of state regulation of economic relations in field of bankruptcy in Ukraine]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, 1 (38), pp. 188-191. DOI: https://doi.org/10.37405/1729-7206.2020.1(38).188-191 [in Ukrainian].

14. Hutsaliuk, O. M., Lozova, T. P., Skoptsov, K. V., Ksenofontov, D. V. (2023). Ekonomiko-tsyfrove modeliuvannia reinzhynirynhu finansovoi diialnosti vitchyznianykh pidpryiemstv [Economic and digital modeling of reengineering of financial activities of domestic enterprises]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, 1 (44), pp. 106-113. DOI: https://doi.org/10.37405/1729-7206.2023.1(44).106-113 [in Ukrainian].

Козак К. Б., Бакай Р. В., Буряченко Ю. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства як основа сталого розвитку

У статті розглянуто актуальні підходи до управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах трансформації ринкового середовища. Основну увагу приділено переходу від традиційного ресурсно-орієнтованого управління до стратегічно-орієнтованої моделі, яка ґрунтується на прогнозуванні змін і використанні ефективних управлінських інструментів. Проаналізовано вплив впровадження сучасних моделей (модель життєвого циклу продукту, модель п’яти сил конкуренції М. Портера, модель створення цінності для клієнта) та систем управління (стратегічне планування, контроль і моніторинг, управління якістю та ризиками) на забезпечення сталого розвитку підприємства. Підкреслено, що конкурентоспроможність є не лише результатом ефективної стратегії, а й її критерієм, що визначає довгострокову стійкість бізнесу. Запропоновано концепцію сталого розвитку підприємства, яка базується на ідеї гармонізації трьох ключових компонентів: економічної ефективності, екологічної безпеки та соціальної відповідальності. Особливу увагу приділено взаємозв’язку між ефективним управлінням конкурентоспроможністю та досягненням цілей сталого розвитку, що забезпечує стратегічну цінність розвитку підприємства в довгостроковій перспективі.

Ключові слова: управління конкурентоспроможністю, сталий розвиток, взаємозв’язок, концепція сталого розвитку, моделі управління, системи управління.

Kozak K., Bakay R., Buriachenko Y. Management of Competitiveness of Enterprise as the Basis of Become Development

This article explores contemporary approaches to managing enterprise competitiveness in dynamic market transformations. It emphasizes the paradigm shift from traditional resource-oriented management to a forward-looking, strategically oriented model. This modern approach prioritizes forecasting market changes and leveraging advanced managerial tools to enhance enterprises' adaptability and resilience.

The study analyzes the application of key management models – such as the product life cycle model, Michael Porter’s five competitive forces framework, and the customer value creation model – as well as comprehensive management systems, including strategic planning, monitoring and evaluation, quality management, and risk management systems. These elements are integral to sustainable enterprise development in a complex and volatile business environment.

The article's central argument is that competitiveness should be viewed not only as the result of a successful strategy but also as a defining criterion of long-term business sustainability. The research introduces a conceptual framework for sustainable enterprise development that harmonizes three essential components: economic performance, environmental protection, and social responsibility. This triad forms the basis for long-term value creation and strategic positioning in competitive markets.

Particular attention is given to the interdependence between effective competitiveness management and realizing sustainable development goals. The article posits that strategic management practices that enhance competitiveness also directly contribute to the enterprise’s ability to operate responsibly, innovate consistently, and respond flexibly to external changes.

It is further argued that the relationship between enterprise development and competitiveness management is fundamental and multidimensional. These two domains are interlinked in conceptual and operational terms. Enterprise development management encompasses long-term strategic goal setting, resource mobilization, technological modernization, innovation management, structural optimization, and proactive adaptation to external challenges. Meanwhile, enterprise competitiveness reflects the organization’s capacity to function efficiently in market conditions, strengthen and expand its market presence, develop unique competitive advantages, and maintain stable profitability over time.

This holistic view underscores the necessity of integrating sustainability principles into the core of competitiveness strategies, thus fostering enterprises capable of thriving in the face of future uncertainties.

Keywords: competitiveness management, sustainable development, strategic integration, sustainability concept, management models, enterprise adaptability, managerial systems.

Стаття надійшла до редакції 26.03.2025
Рецензовано: 16.04.2025

DOI: https://doi.org/10.12958/1817-3772-2025-2(80)-105-111

УДК 338.346:005.35:004

Дмитро Валерійович Липовий,
кандидат економічних наук, докторант,
ORCID 0009-0008-5560-9864,
e-mail: red.edit.10@gmail.com,
Інститут тваринництва Національної академії аграрних наук України, м. Харків,

Андрій Євгенович Данкевич,
доктор економічних наук, професор,
ORCID 0000-0003-1801-7516,
e-mail: an.dankevich@gmail.com,
Національний університет харчових технологій, м. Київ,

Володимир Вікторович Лагодієнко,
доктор економічних наук, професор,
ORCID 0000-0001-9768-5488,
e-mail: volodymyr@wiktoriya.com,

Наталія Володимирівна Лагодієнко,
доктор економічних наук, професор,
ORCID 0000-0002-8472-1395,
e-mail: besedina77@gmail.com,
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса

КОМУНІКАЦІЙНИЙ ПРОЦЕС В СТРУКТУРІ МЕХАНІЗМУ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТІВ АГРАРНОГО БІЗНЕСУ: ВПЛИВ ЦИФРОВИХ КАНАЛІВ СОЦІАЛЬНОЇ КОМУНІКАЦІЇ ТА СУЧАСНІ ПРАКТИКИ

Вступ. Сьогодні аграрні підприємства вже не можуть обмежуватися лише виробництвом сільськогосподарської продукції. На них лежить значна відповідальність перед суспільством, місцевими громадами, довкіллям та власними працівниками. У цьому контексті комунікаційний процес виступає ключовим елементом ефективного впровадження та реалізації соціальної відповідальності.

Актуальність теми підсилюється стрімким розвитком цифрових технологій та поширенням цифрових каналів комунікації. Інтернет, соціальні мережі, мобільні додатки стали невід'ємною частиною життя як споживачів, так і бізнесу. Для суб'єктів аграрного бізнесу це відкриває нові можливості для взаємодії зі стейкхолдерами, інформування про свої соціальні ініціативи, налагодження діалогу та формування позитивного іміджу.

Однак разом з можливостями виникають і виклики. Неефективне використання цифрових каналів може призвести до непорозумінь, криз та втрати довіри. Тому надзвичайно важливим є глибоке розуміння того, як саме комунікаційний процес, зокрема через цифрові канали, впливає на механізм соціальної відповідальності аграрних суб'єктів. Дослідження сучасних практик використання цифрових каналів у контексті соціальної відповідальності дозволить виявити найбільш дієві підходи, інструменти та стратегії, які допоможуть аграрним підприємствам не лише декларувати свою соціальну відповідальність, але й ефективно її реалізовувати та висвітлювати свої досягнення.

Таким чином, тема дослідження є своєчасною та має значний практичний і науковий потенціал, адже дослідження комунікаційного процесу в структурі механізму соціальної відповідальності аграрного бізнесу з фокусом на цифрових каналах та сучасних практиках сприятиме підвищенню прозорості, ефективності та сталості діяльності аграрних підприємств в умовах зростаючих вимог суспільства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання соціальної відповідальності, включаючи її специфіку в аграрному секторі, знайшли відображення в наукових дослідженнях вчених: Н. Баган, А. Гребеннікової, Л. Грицини, І. Іполітової, І. Каліни, О. Ревенко, В. Смачило, В. Собчишина, В. Халіної, Л. Червінської, Т. Червінської, В. Шаповал та ін. Хоча ця тема широко досліджувалася, формування та розвиток соціальної відповідальності агробізнесу як теоретична концепція залишається дискусійною та потребує сучасного переосмислення. Це переосмислення має спиратися як на теоретичні

© Видавець Інститут економіки промисловості НАН України, 2025
© Видавець ДЗ "Луганський національний університет імені Тараса Шевченка", 2025

знання, так і на вивчення практичного застосування соціальної відповідальності в діяльності сучасних бізнес-структур.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Мета статті полягає у дослідженні комунікаційного процесу в структурі механізму соціальної відповідальності аграрного бізнесу з фокусом на цифрових каналах та сучасних практиках.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Сьогодні успіх підприємств значною мірою визначається їхньою активною участю в соціально орієнтованих проєктах. Великі гравці ринку все більше усвідомлюють свою соціальну відповідальність перед персоналом і клієнтами. Впровадження соціальних та екологічних ініціатив, формування конкретних соціальних цілей та оцінка їхнього впливу є нагальними завданнями для сучасного бізнесу. Але, попри те, що соціальна відповідальність стала фактично обов'язковою умовою ведення бізнесу, вона часто стикається з критикою та недовірою, значною мірою через сприйняття соціальних програм як інструменту піару для покращення репутації та просування бренду [1].

Зазначимо, що комунікаційний процес у структурі механізму соціальної відповідальності суб’єктів аграрного бізнесу – це система взаємопов'язаних дій та інструментів, спрямованих на передачу, отримання та обмін інформацією між аграрним підприємством та його різноманітними стейкхолдерами (працівниками, споживачами, інвесторами, місцевими громадами, органами влади, громадськими організаціями тощо) щодо соціальних аспектів його діяльності та впливу.

Іншими словами, це те, як суб’єкт агробізнесу розповідає про свою соціальну відповідальність, слухає думки зацікавлених сторін та взаємодіє з ними з питань, що стосуються її соціального, екологічного та етичного впливу.

Аналіз наукових джерел щодо теми дослідження [2-3; 7-8] дозволяє виокремити основні складові цього процесу (рис. 1), в тому числі:

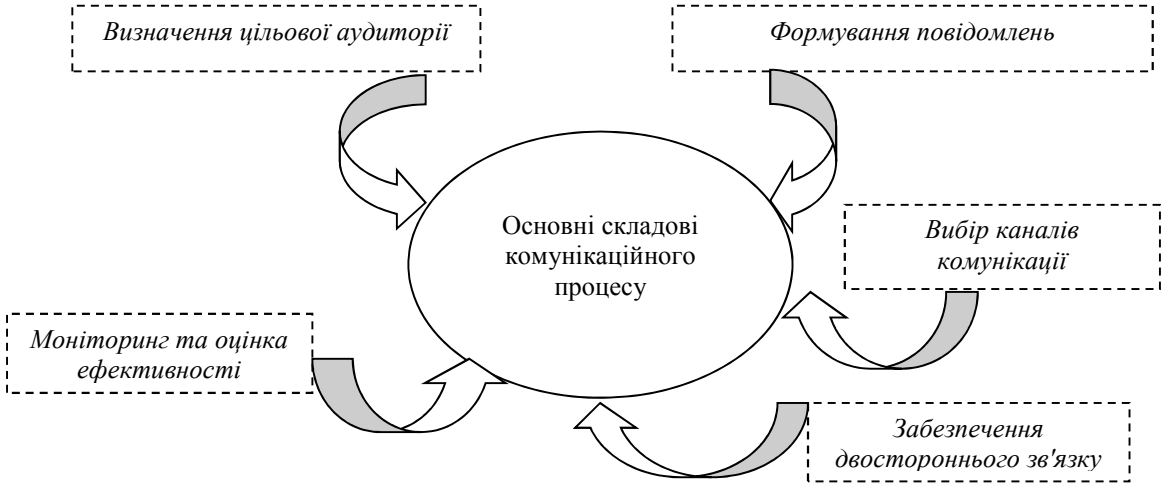


Рис. 1. Основні складові комунікаційного процесу у структурі механізму соціальної відповідальності суб’єктів аграрного бізнесу

Складено автором на підставі [2-3; 7-8].

– визначення цільової аудиторії – розуміння, з ким саме суб’єкт агробізнесу має комунікувати з питань соціальної відповідальності;

– формування повідомлень – розробка чіткої, правдивої та змістовної інформації про соціальні ініціативи, досягнення та зобов'язання суб’єктів агробізнесу;

– вибір каналів комунікації – використання різноманітних інструментів для донесення інформації (звіти про сталий розвиток, веб-сайт, соціальні мережі, публічні заходи, прес-релізи, внутрішні комунікації тощо);

– забезпечення двостороннього зв'язку – створення можливостей для отримання зворотного зв'язку від стейкхолдерів, врахування їхніх думок та реагування на їхні запити;

– моніторинг та оцінка ефективності – відстеження того, як комунікаційні зусилля впливають на сприйняття соціальної відповідальності суб’єкта агробізнесу та його репутацію.

Отже, комунікаційний процес є невід'ємною частиною механізму соціальної відповідальності, оскільки він забезпечує прозорість, підзвітність та взаємодію з зацікавленими сторонами, сприяючи підвищенню довіри та легітимності діяльності аграрного бізнесу. Без ефективної комунікації навіть найважливіші соціальні ініціативи можуть залишитися непоміченими або бути сприйняті скептично.

Соціальна відповідальність суб’єктів аграрного бізнесу є багатогранним поняттям, що охоплює внутрішні та зовнішні аспекти їхньої діяльності (рис. 2).

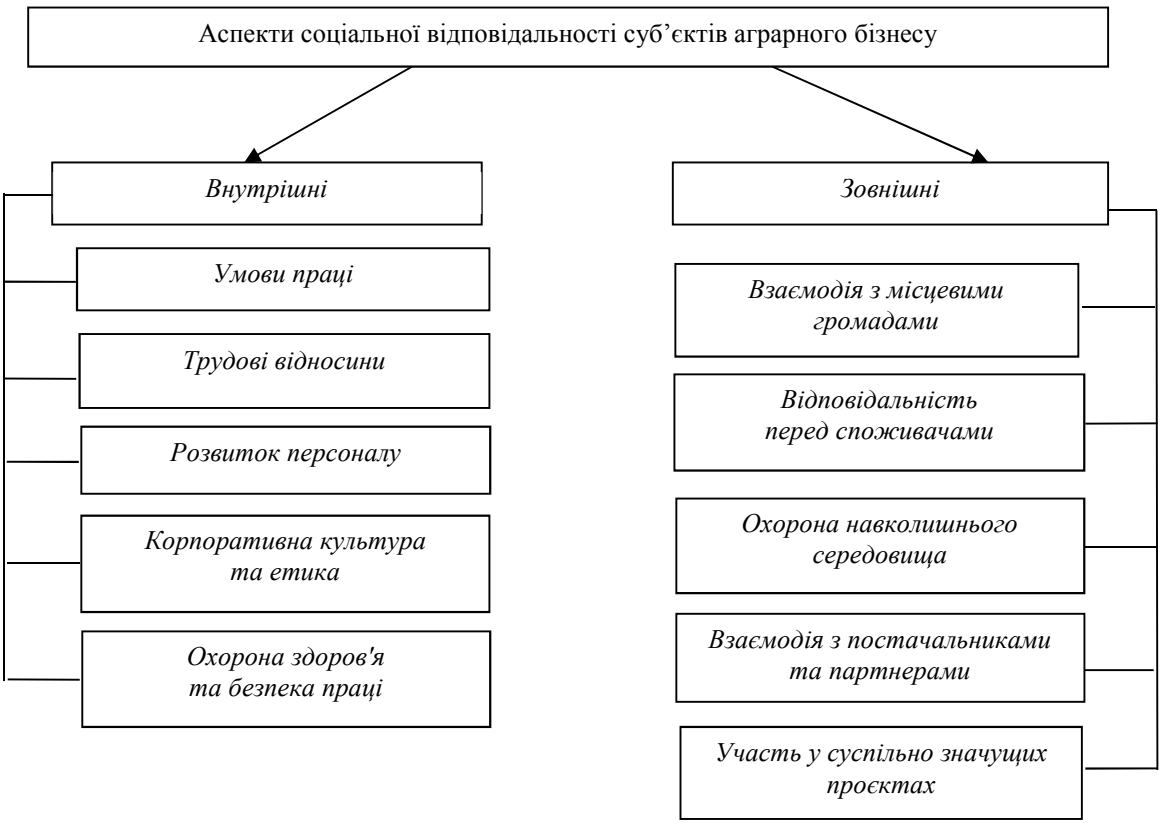


Рис. 2. Внутрішні та зовнішні аспекти соціальної відповідальності суб'єктів аграрного бізнесу

Складено автором на підставі [4-6].

Ці дві складові тісно взаємопов'язані та відображають зобов'язання агробізнесу перед різними групами стейкхолдерів.

Внутрішні аспекти соціальної відповідальності стосуються практик та політик, що застосовуються суб'єктом агробізнесу всередині організації. Вони спрямовані на створення гідних умов праці, підтримку та розвиток власного персоналу. До ключових внутрішніх аспектів належать, в тому числі:

– умови праці (забезпечення безпечних та здорових умов праці, гідної заробітної плати, можливостей для професійного зростання та балансу між роботою та особистим життям);

– трудові відносини (дотримання трудового законодавства, забезпечення рівних можливостей, недопущення дискримінації, підтримка соціального діалогу з працівниками);

– розвиток персоналу (інвестиції в навчання та підвищення кваліфікації співробітників, створення програм кар'єрного зростання);

– корпоративна культура та етика (формування етичних норм поведінки, прозорих процедур прийняття рішень, заохочення відповідальності та доброчесності серед працівників);

– охорона здоров'я та безпека праці (впровадження ефективних систем управління охороною праці, профілактика виробничого травматизму та професійних захворювань).

Зовнішні аспекти соціальної відповідальності відображають вплив діяльності аграрного підприємства на зовнішнє середовище та його взаємодію з ширшим колом стейкхолдерів за межами суб'єкта агробізнесу. До основних зовнішніх аспектів належать, в тому числі:

– взаємодія з місцевими громадами (участь у розвитку місцевої інфраструктури, підтримка соціальних ініціатив, створення робочих місць, врахування інтересів місцевого населення);

– відповідальність перед споживачами (забезпечення якості та безпечності продукції, чесна інформація про склад та властивості товарів, відповідальний маркетинг);

– охорона навколишнього середовища (впровадження екологічно сталих методів ведення сільського господарства, мінімізація негативного впливу на ґрунти, воду, повітря та біорізноманіття, відповідальне використання природних ресурсів);

– взаємодія з постачальниками та партнерами (заохочення дотримання принципів соціальної відповідальності у ланцюгах постачання, встановлення чесних та прозорих ділових відносин);

– участь у суспільно значущих проєктах (підтримка благодійних організацій, освітніх та культурних ініціатив, сприяння сталому розвитку регіону та країни).

Розуміння та належне управління як внутрішніми, так і зовнішніми аспектами соціальної відповідальності є ключовим для сталого розвитку аграрного бізнесу, зміцнення його репутації, підвищення конкурентоздатності та забезпечення довгострокових відносин з усіма зацікавленими сторонами. Ефективна комунікація відіграє важливу роль у донесенні інформації про ці аспекти до відповідних аудиторій та отриманні зворотного зв'язку.

Щодо прикладів сучасних практик, то в контексті теми дослідження слід назвати такі:

1. Активне використання соціальних мереж для діалогу та залучення стейкхолдерів, в тому числі:

– прямі трансляції та сесії питань-відповідей (суб'єкти агробізнесу проводять онлайн-зустрічі з фермерами, споживачами або місцевими громадами для обговорення питань соціальної відповідальності, екологічних ініціатив або впливу на громаду);

– інтерактивні кампанії (запуск челенджів, конкурсів або опитувань у соціальних мережах, що заохочують користувачів ділитися своїми думками та досвідом, пов'язаним із соціальною відповідальністю агробізнесу);

– створення контенту, орієнтованого на цінності (публікація історій про працівників, фермерів-партнерів, соціальні проєкти, екологічні ініціативи, що демонструють реальний внесок підприємства);

– використання інфлюенсерів та лідерів думок (співпраця з блогерами, експертами в галузі сталого розвитку або місцевими лідерами для поширення інформації про соціальну відповідальність агробізнесу).

2. Прозорість та звітність через цифрові платформи, в тому числі:

– інтерактивні онлайн-звіти про сталий розвиток (замість статичних PDF-документів суб'єкти агробізнесу створюють веб-сторінки або інтерактивні платформи, де стейкхолдери можуть легко знаходити інформацію про соціальні та екологічні показники, цілі та прогрес їх досягнення);

– аналітичні панелі (дашборди) з ключовими показниками ефективності (візуалізація даних про вплив суб'єкта агробізнесу на довкілля, соціальні аспекти та управління через онлайн-дашборди, що оновлюються в режимі реального часу);

– використання QR-кодів та інших технологій для доступу до інформації про продукт (надання споживачам можливості сканувати упаковку продукту для отримання інформації про його походження, екологічні сертифікати, соціальні умови виробництва тощо).

3. Залучення споживачів до ініціатив соціальної відповідальності, в тому числі:

– кампанії зі спільного фінансування (краудфандинг) соціальних проєктів (запрошення споживачів долучитися фінансово до реалізації конкретних соціальних або екологічних ініціатив агропідприємства);

– програми лояльності з соціальною складовою (надання можливості клієнтам спрямовувати частину своїх бонусів на підтримку благодійних організацій або екологічних проєктів, обраних суб'єктом агробізнесу).

– створення онлайн-платформ для волонтерства (залучення споживачів та працівників до участі у волонтерських програмах, організованих суб'єктом агробізнесу).

4. Використання віртуальної та доповненої реальності (VR/AR), в тому числі:

– віртуальні тури на виробничі об'єкти (надання можливості стейкхолдерам віртуально відвідати ферми, переробні підприємства та побачити на власні очі умови праці, екологічні стандарти та соціальні практики);

– AR-додатки для інформування про соціальний вплив продукту (використання доповненої реальності для надання споживачам додаткової інформації про соціальні та екологічні аспекти виробництва продукту безпосередньо через їхні смартфони).

5. Персоналізована комунікація та сегментація аудиторії, в тому числі:

– аналіз даних для кращого розуміння потреб та інтересів різних груп стейкхолдерів (використання даних про поведінку користувачів у цифрових каналах для адаптації комунікаційних повідомлень та вибору найбільш ефективних каналів для кожної аудиторії);

– створення персоналізованого контенту (розробка інформаційних матеріалів, які відповідають конкретним інтересам та запитам різних груп стейкхолдерів щодо соціальної відповідальності суб'єкта агробізнесу).

6. Використання блокчейн-технологій для забезпечення прозорості ланцюгів постачання, в тому числі (надання споживачам можливості відстежувати походження сільськогосподарської продукції, умови її вирощування та транспортування, а також підтвердження соціальних та екологічних сертифікатів через незмінні записи в блокчейні).

Отже, розвиток цифрових каналів комунікації відкриває нові можливості для аграрних підприємств у налагодженні діалогу зі стейкхолдерами, підвищенні прозорості своєї діяльності та формуванні позитивного іміджу.

Висновки. Узагальнюючи, слід сказати, що комунікаційний процес є фундаментальною основою ефективного функціонування механізму соціальної відповідальності суб'єктів аграрного бізнесу. Він охоплює ключові складові, такі як визначення цільової аудиторії, формування чітких та змістовних повідомлень, вибір оптимальних каналів комунікації, забезпечення двостороннього зв'язку та постійний моніторинг ефективності.

Розуміння внутрішніх та зовнішніх аспектів соціальної відповідальності є критично важливим для формування змістовного комунікаційного процесу.

Внутрішні аспекти, що стосуються працівників та корпоративної культури, потребують внутрішньої комунікації, спрямованої на залучення та інформування персоналу. Зовнішні аспекти, пов'язані з впливом на громади, споживачів та довкілля, вимагають зовнішньої комунікації, яка б демонструвала відповідальність суб'єкта агробізнесу перед суспільством.

Сучасні практики комунікації соціальної відповідальності в аграрному бізнесі активно використовують цифрові канали для досягнення ширшої аудиторії, забезпечення прозорості та залучення стейкхолдерів до діалогу. Приклади включають активне використання соціальних мереж, створення інтерактивних онлайн-звітів, залучення споживачів до соціальних ініціатив через цифрові платформи, а також застосування новітніх технологій для візуалізації впливу та забезпечення простежуваності ланцюгів постачання.

Ефективне поєднання чітко визначених складових комунікаційного процесу з розумінням внутрішніх та зовнішніх аспектів соціальної відповідальності та впровадженням сучасних цифрових практик дозволяє суб'єктам аграрного бізнесу не лише інформувати про свої соціальні ініціативи, але й будувати міцні та довірливі відносини зі стейкхолдерами, підвищувати свою репутацію та сприяти сталому розвитку галузі в цілому. Недостатня увага до будь-якої з цих складових може призвести до неефективної комунікації та нівелювати позитивний вплив соціально відповідальної діяльності.

Література

1. Баган Н., Собчишин В., Троян А., Ожгибісов Р. Комунікації в процесі управління соціально-відповідальною діяльністю підприємства. *Development Service Industry Management*. 2024. Вип. 4. С. 156–160. DOI: https://doi.org/10.31891/dsim-2024-8(25).

2. Гребеннікова А. А. Соціальна відповідальність аграрного бізнесу в Україні. *Ефективна економіка*. 2017. № 12. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6001.

3. Грицина Л. А. Корпоративна соціальна відповідальність підприємств: зарубіжний та вітчизняний досвід. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство»*. 2016. № 10(1). С. 99–102.

4. Іпполітова І. Я., Ревенко О. В. Соціальна відповідальність бізнесу: стратегічний та інвестиційний аспекти. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 42. С. 176-181. DOI: https://doi.org/10.32843/infrastruct42-30.

5. Павлюк Т., Гавлюк Є. Соціальна відповідальність як складова стратегії розвитку бізнесу на підприємствах України. *Collection of Scientific Papers «SCIENTIA»* (March 24, 2023; Zagreb, Croatia). P. 55–58. URL: https://previous.scientia.report/index.php/archive/article/view/820.

6. Смачило В. В., Халіна В. Ю., Васильєва Т. С. Соціальна відповідальність бізнесу крізь призму комунікацій зі стейкхолдерами. *Ефективна економіка*. 2018. № 9. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6538.

7. Червінська Л., Червінська Т., Каліна І., Коваль М., Шуляр Н., Чернишов О. Соціальна відповідальність бізнесу в умовах війни. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2023. Вип. 6 (53). DOI: https://doi.org/10.55643/fcaptp.6.53.2023.4187.

8. Шаповал В. М. Соціальна відповідальність бізнесу в структурі управління економікою: монографія. Дніпропетровськ: ДВНЗ «НГУ», 2011. 357 с.

9. Гуцалюк О. М., Скібіцький О. С. Принципи організації та управління корпоративним інтеграційним розвитком об'єднань акціонерних товариств. *Розвиток інноваційно-інтегрованих структур у вимірі формування інноваційно-орієнтованої моделі економіки:* матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-конференція (м. Кропивницький, 21-22 березня 2018 р.). Кропивницький: Ексклюзив-Систем, 2018. С. 53-57.

10. Гуцалюк О. М., Бондар Ю. А., Бугаєва М. В. Актуалізація процесів діджиталфізації сервісної економіки. *Маркетингові та організаційні механізми повоєнного розвитку галузі гостинності та туризму України*: зб. тез доповідей ІІ Міжнародної наук.-практ. конф. (м. Харків, 26-27 листопада 2024 р.). Харків: Нац. техн. ун-т «Харків. політехн. ін-т», 2024. Ч. 2. С. 205-208.

11. Гуцалюк О. М., Бондар Ю. А., Бугаєва 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.

12. Hutsaliuk O. Social responsibility of corporate companies in the system of cross-border entrepreneurial relations. *Profound structural transformations of socio-economic and ecological systems based on resilience, sustainable and inclusive development:* scientific monograph. Plovdiv: HSSE Publishing Complex, 2025. Pp. 588-599. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.15710011.

13. Hutsaliuk O., Yakusheva O., Miroshnychenko I., Taburets I. Corporate Social Responsibility Management and Business Strategies in Sustainable Economic Development. *Economics. Ecology. Socium*. 2025. Vol. 9. Iss. 1. P. 90-101. DOI: https://doi.org/10.61954/2616-7107/2025.9.1-8.

References

1. Bahan, N., Sobchyshyn, V., Troian, A., Ozhhybisov, R. (2024). Komunikatsii v protsesi upravlinnia sotsialno-vidpovidalnoiu diialnistiu pidpryiemstva [Communications in the process of managing socially responsible enterprise activities]. *Development Service Industry Management*, 4, pp. 156–160. DOI: https://doi.org/10.31891/dsim-2024-8(25) [in Ukrainian].

2. Hrebennikova, A. A. (2017). Sotsialna vidpovidalnist ahrarnoho biznesu v Ukraini [Social responsibility of agrarian business in Ukraine]. *Efektyvna ekonomika*, 12. Retrieved from http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6001 [in Ukrainian].

3. Hrytsyna, L. A. (2016). Korporatyvna sotsialna vidpovidalnist pidpryiemstv: zarubizhnyi ta vitchyznianyi dosvid [Corporate social responsibility of enterprises: foreign and domestic experience]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu.*

Seriia «Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo» – Scientific Bulletin of Uzhhorod National University. Series "International Economic Relations and World Economy", 10 (1), pp. 99–102 [in Ukrainian].

4. Ippolitova, I. Ya., Revenko, O. V. (2020). Sotsialna vidpovidalnist biznesu: stratehichnyi ta investytsiinyi aspekty [Social responsibility of business: strategic and investment aspects]. *Infrastruktura rynku – Market infrastructure*, 42, pp. 176-181. DOI: https://doi.org/10.32843/infrastruct42-30 [in Ukrainian].

5. Pavliuk, T., Havliuk, Ye. (2023). Sotsialna vidpovidalnist yak skladova stratehii rozvytku biznesu na pidpryiemstvakh Ukrainy [Social responsibility as a component of business development strategy at Ukrainian enterprises]. *Collection of Scientific Papers «SCIENTIA»*, (March 24, 2023; Zagreb, Croatia), pp. 55–58. Retrieved from https://previous.scientia.report/index.php/archive/article/view/820 [in Ukrainian].

6. Smachylo, V. V., Khalina, V. Yu., Vasylieva, T. S. (2018). Sotsialna vidpovidalnist biznesu kriz pryzmu komunikatsii zi steikkholderamy [Social responsibility of business through the prism of communications with stakeholders]. *Efektyvna ekonomika*, 9. Retrieved from http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6538 [in Ukrainian].

7. Chervinska, L., Chervinska, T., Kalina, I., Koval, M., Shuliar, N., Chernyshov, O. (2023). Sotsialna vidpovidalnist biznesu v umovakh viiny [Social responsibility of business in wartime conditions]. *Finansovo-kredytna diialnist: problemy teorii ta praktyky – Financial and credit activities: problems of theory and practice*, 6 (53). DOI: https://doi.org/10.55643/fcaptp.6.53.2023.4187 [in Ukrainian].

8. Shapoval, V. M. (2011). Sotsialna vidpovidalnist biznesu v strukturi upravlinnia ekonomikoiu [Social responsibility of business in the structure of economic management]. Dnipropetrovsk, DVNZ «NHU» [in Ukrainian].

9. Hutsaliuk, O. M., Skibitskyi, O. S. (2018). Pryntsypy orhanizatsii ta upravlinnia korporatyvnym intehratsiinym rozvytkom obiednan aktsionernykh tovarystv [Principles of organization and management of corporate integration development of associations of joint-stock companies]. *Rozvytok innovatsiino-intehrovanykh struktur u vymiri formuvannia innovatsiino-oriientovanoi modeli ekonomiky* [*Development of innovative and integrated structures in the dimension of the formation of an innovation-oriented model of the economy*]: Proceedings of the International Scientific and Practical Internet Conference. (pp. 53-57). Kropyvnytskyi, Ekskluziv-System [in Ukrainian].

10. Hutsaliuk, O. M., Bondar, Yu. A., Buhaieva, M. V. (2024). Aktualizatsiia protsesiv didzhytalfizatsii servisnoi ekonomiky [Actualization of the processes of digitalization of the service economy]. *Marketynhovi ta orhanizatsiini mekhanizmy povoiennoho rozvytku haluzi hostynnosti ta turyzmu Ukrainy* [*Marketing and organizational mechanisms of the post-war development of the hospitality and tourism industry of Ukraine*]: Proceedings of the II International Scientific and Practical Conference. (Part 2, pp. 205-208). Kharkiv, National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute" [in Ukrainian].

11. Hutsaliuk, O. M., Bondar, Yu. A., Buhaieva, M. V. (2025). Upravlinnia finansovo-investytsiinoiu diialnistiu hotelno-turystychnykh kompleksiv [Management of financial and investment activities of hotel and tourist complexes]. *Marketynhovi ta orhanizatsiini mekhanizmy povoiennoho rozvytku haluzi hostynnosti ta turyzmu Ukrainy* [*Marketing and organizational mechanisms of post-war development of the hospitality and tourism industry of Ukraine*]. (pp. 480-500). Kharkiv, NTU "KhPI" [in Ukrainian].

12. Hutsaliuk, O. (2025). Social responsibility of corporate companies in the system of cross-border entrepreneurial relations. *Profound structural transformations of socio-economic and ecological systems based on resilience, sustainable and inclusive development*. (pp. 588-599). Plovdiv, HSSE Publishing Complex. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.15710011.

13. Hutsaliuk, O., Yakusheva, O., Miroshnychenko, I., Taburets, I. (2025). Corporate Social Responsibility Management and Business Strategies in Sustainable Economic Development. *Economics. Ecology. Socium*, Vol. 9, Iss. 1, pp. 90-101. DOI: https://doi.org/10.61954/2616-7107/2025.9.1-8.

Липовий Д. В., Данкевич А. Є., Лагодієнко В. В., Лагодієнко Н. В. Комунікаційний процес в структурі механізму соціальної відповідальності суб'єктів аграрного бізнесу: вплив цифрових каналів соціальної комунікації та сучасні практики

Стаття присвячена дослідженню комунікаційного процесу в структурі механізму соціальної відповідальності аграрного бізнесу з фокусом на цифрових каналах та сучасних практиках.

Визначено, що комунікаційний процес є фундаментальною основою ефективного функціонування механізму соціальної відповідальності суб'єктів аграрного бізнесу, який охоплює ключові складові, такі як визначення цільової аудиторії, формування чітких та змістовних повідомлень, вибір оптимальних каналів комунікації, забезпечення двостороннього зв'язку та постійний моніторинг ефективності.

Встановлено, що розуміння внутрішніх та зовнішніх аспектів соціальної відповідальності є критично важливим для формування змістовного комунікаційного процесу. Внутрішні аспекти потребують внутрішньої комунікації, спрямованої на залучення та інформування персоналу, а зовнішні – зовнішньої, яка б демонструвала відповідальність суб'єкта агробізнесу перед суспільством.

Доведено, що сучасні практики комунікації соціальної відповідальності в аграрному бізнесі активно використовують цифрові канали для досягнення забезпечення прозорості та залучення стейкхолдерів до діалогу. Приклади включають активне використання соціальних мереж, застосування новітніх технологій для візуалізації впливу та забезпечення простежуваності ланцюгів постачання та ін.

Підтверджено, що ефективне поєднання чітко визначених складових комунікаційного процесу з розумінням внутрішніх та зовнішніх аспектів соціальної відповідальності та впровадженням сучасних цифрових практик дозволяє суб'єктам аграрного бізнесу не лише інформувати про свої соціальні ініціативи, але й будувати міцні та довірливі відносини зі стейкхолдерами, підвищувати свою репутацію та сприяти сталому розвитку галузі в цілому. Недостатня увага до будь-якої з цих складових може призвести до неефективної комунікації та нівелювати позитивний вплив соціально відповідальної діяльності.

Ключові слова: аграрний бізнес, бізнес-процес, соціальна комунікація, комунікаційний процес, стейкхолдери, управління.

Lypovyi D., Dankevych A., Lagodiienko V., Lagodiienko N. Communication Process in the Structure of the Social Responsibility Mechanism of Agribusiness Entities: the Impact of Digital Channels of Social Communication and Modern Practices

The article is devoted to the study of the communication process in the structure of the social responsibility mechanism of agribusiness entities with a focus on digital channels and modern practices.

It is determined that the communication process is the fundamental basis for the effective functioning of agribusiness entities' social responsibility mechanism. This process includes key components such as defining the target audience, forming clear and meaningful messages, choosing optimal communication channels, ensuring two-way communication, and constant monitoring of effectiveness.

It is established that understanding the internal and external aspects of social responsibility is critically important for forming a meaningful communication process. Internal aspects require internal communication aimed at attracting and informing personnel and external ones - external, which would demonstrate the responsibility of the agribusiness entity to society.

It has been proven that modern practices of social responsibility communication in agribusiness actively use digital channels to achieve transparency and involve stakeholders in dialogue. Examples include the active use of social networks, new technologies to visualize the impact and ensure traceability of supply chains, etc.

It has been confirmed that the effective combination of clearly defined components of the communication process with an understanding of the internal and external aspects of social responsibility and the implementation of modern digital practices allows agribusiness entities not only to inform about their social initiatives but also to build strong and trusting relationships with stakeholders, improve their reputation and contribute to the sustainable development of the industry as a whole. Insufficient attention to these components can lead to ineffective communication and neutralize the positive impact of socially responsible activities.

Keywords: agribusiness, business process, social communication, communication process, stakeholders, management.

Стаття надійшла до редакції 10.04.2025
Рецензовано: 06.05.2025

DOI: https://doi.org/10.12958/1817-3772-2025-2(80)-112-117

УДК 338.24:330.14:338.43

Сергій Миколайович Калініченко,
кандидат економічних наук, доцент,
ORCID 0000-0003-3958-4763,
e-mail: red.edit.10@gmail.com,
ДНП «Центр Тестування» МОЗ України, м. Київ

ІНТЕГРАЦІЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ З МЕХАНІЗМАМИ ВІДТВОРЕННЯ ОСНОВНИХ ВИРОБНИЧИХ ФОНДІВ У СІЛЬСЬКОМУ ГОСПОДАРСТВІ

Вступ. Управління основними активами відіграє ключову роль в успіху бізнесу в різних галузях. Воно охоплює систематичне управління матеріальними активами, такими як майно, обладнання та інфраструктура, протягом усього їхнього життєвого циклу, від придбання до вибуття.

Ефективне управління основними активами забезпечує оптимальне використання, обслуговування та відстеження цих активів, сприяючи підвищенню операційної ефективності, контролю витрат та дотриманню нормативних вимог. Розуміння сфери застосування управління основними активами передбачає визнання його широкого застосування в різних організаційних функціях, включаючи фінанси, операції та закупівлі. Це передбачає стратегії ідентифікації, категоризації, оцінки та моніторингу основних активів для підтримки прийняття обґрунтованих рішень та зменшення ризиків.

Інтегруючи практики управління основними активами у свою діяльність, підприємства можуть підвищити ефективність активів, максимізувати рентабельність інвестицій та підтримувати конкурентну перевагу в сучасному динамічному бізнес-середовищі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання інтеграції стратегічного управління з механізмами відтворення основних виробничих фондів у сільському господарстві привертає все більшу увагу науковців як в Україні, так і за кордоном. У дослідженнях таких учених, як П. Саблук, Ю. Лупенко, Л. Шинкарук, І. Прокопа, О. Шубравський, а також О. Гуцалюк, Г. Мойрер, Р. Чемберс, Е. Шміц, Д. Блендфорд розглядаються різні аспекти стратегічного оновлення основних фондів у аграрному секторі. Зокрема, акцент робиться на інвестиційній привабливості агросфери, важливості стратегічного планування оновлення техніко-технологічної бази, посиленні державного регулювання та впровадженні інноваційних підходів до управління виробничими ресурсами.

В умовах економічної нестабільності, обмеженого доступу до довгострокових інвестицій і високого рівня зношеності основних засобів, актуальність стратегічно обґрунтованої інтеграції управлінських рішень із механізмами їх відтворення суттєво зростає. Такий підхід дозволяє не лише системно модернізувати виробничу інфраструктуру, а й підвищити ефективність аграрного виробництва, забезпечити стале оновлення техніко-економічного потенціалу підприємств і зміцнити їх конкурентоспроможність.

Мета статті. Дослідити напрями інтеграції стратегічного управління із фінансово-економічними та організаційними механізмами відтворення основних виробничих фондів з метою підвищення ефективності управлінських рішень у сільському господарстві.

Виклад основного матеріалу дослідження. Основні засоби охоплюють різноманітний спектр матеріальних ресурсів, життєво важливих для бізнес-операцій, кожен з яких відіграє окрему роль у сприянні організаційній діяльності та досягненні стратегічних цілей.

До поширених типів основних засобів належать основні засоби, устаткування та обладнання (ОЗУ), які охоплюють землю, будівлі, машини, транспортні засоби та меблі. Ці активи слугують основою виробничих процесів, забезпечуючи інфраструктуру та інструменти, необхідні для виробництва, розподілу та надання послуг. Крім того, основні засоби можуть включати нематеріальні активи, такі як патенти, авторські права та програмне забезпечення, які сприяють інноваціям, репутації бренду та конкурентним перевагам.

Ефективне управління цими активами передбачає оптимізацію їх використання, обслуговування та амортизації для підтримки отримання доходів, контролю витрат та дотримання нормативних вимог. Розуміючи роль різних типів основних засобів у бізнес-операціях, організації можуть визначати пріоритети інвестицій, ефективно розподіляти ресурси та підтримувати довгострокове зростання та прибутковість, узгоджуючи це з загальною темою управління основними активами та його важливістю для стратегій успіху.

Аналіз динаміки вартості основних засобів і капітальних інвестицій у сільському господарстві за період 2012–2023 років (табл. 1) дозволяє виявити

© Видавець Інститут економіки промисловості НАН України, 2025
© Видавець ДЗ "Луганський національний університет імені Тараса Шевченка", 2025

Таблиця 1

Динаміка вартості основних засобів та капітальних інвестицій у сільському господарстві за 2012-2023 роки

Роки	Вартість основних засобів у сільському господарстві, млн грн	Коефіцієнт оновлення основних фондів у сільському господарстві, %	Капітальні інвестиції у сільську місцевість. Економіка, млн грн	Капітальні інвестиції у сільське господарство у структурі загальних капітальних інвестицій, %
2012	99232	13,45	27261	11,20
2013	148181	13,38	29505	11,25
2014	197129	10,30	29749	11,84
2015	210169	9,91	30155	11,04
2016	278337	7,55	32155	9,24
2017	341622	13,13	64243	14,33
2018	407146	13,70	68104	11,77
2019	469383	11,12	59130	9,48
2020	540463	8,40	50680	9,97
2021	595909	5,81	69950	10,38
2022	564608	5,38	51439	12,56
2023	569224	5,46	50849	12,56

Побудовано на основі [9-10].

ключові тенденції щодо відтворення матеріально-технічної бази аграрного сектору. Протягом зазначеного періоду спостерігається поступове зростання залишкової вартості основних засобів, що свідчить про певну модернізацію та оновлення техніко-технологічного забезпечення аграрних підприємств. Разом із цим, капітальні інвестиції мали нестійкий характер, із різкими коливаннями, зумовленими як загальноекономічною ситуацією в країні, так і специфікою сезонності в сільському господарстві. Найбільші обсяги капіталовкладень спостерігалися в періоди сприятливої макроекономічної кон'юнктури, посилення державної підтримки або за умов активізації зовнішніх інвесторів.

Зіставлення динаміки обох показників дозволяє зробити висновки щодо ефективності реалізації стратегічних рішень, спрямованих на оновлення основного капіталу. Це підкреслює необхідність інтеграції стратегічного управління з фінансовими та інвестиційними механізмами, що сприятиме не лише технічному оновленню, але й забезпеченню сталого розвитку підприємств агросектору.

Стратегічне управління в сільському господарстві охоплює формулювання, впровадження та оцінку рішень, які допомагають сільськогосподарським підприємствам та агробізнесу досягати довгострокових цілей, що дозволяє господарствам підтримувати виробництво, ефективно управляти ресурсами та адаптуватися до змінних ринкових умов та факторів навколишнього середовища [3].

Інтеграція стратегічного управління з механізмами відтворення основних виробничих фондів (ОВФ) у сільському господарстві є критично важливим фактором забезпечення сталого розвитку та конкурентоспроможності аграрних підприємств [4]. Основні виробничі фонди, що включають в себе будівлі, споруди, машини, обладнання, транспортні засоби та інші матеріальні активи, відіграють ключову роль у виробничому процесі. Їх своєчасне оновлення та ефективне використання є запорукою високої продуктивності, зниження собівартості продукції та підвищення рентабельності.

Стратегічне управління, в свою чергу, передбачає розробку та реалізацію довгострокових планів розвитку підприємства, враховуючи зміни зовнішнього середовища, конкурентні переваги та наявні ресурси. Інтеграція цих двох аспектів дозволяє сільськогосподарським підприємствам більш ефективно планувати інвестиції у відтворення ОВФ, визначати пріоритетні напрямки оновлення, обирати оптимальні джерела фінансування та забезпечувати контроль за використанням ресурсів [2].

Наприклад, стратегічне управління може передбачати перехід до більш інтенсивних технологій виробництва, що потребує закупівлі сучасного високопродуктивного обладнання. У такому випадку, механізми відтворення ОВФ повинні бути спрямовані на забезпечення своєчасного придбання та введення в експлуатацію необхідної техніки. Це може включати в себе лізинг, кредитування, залучення інвестицій або використання власних коштів підприємства.

Стан основних фондів формується у процесі їх відтворення, вибором форм відшкодування зносу, методів та темпів оновлення основних фондів, а також ефективністю їх використання. Основні фонди організацій характеризуються тривалим періодом експлуатації, тому питання стратегічного планування відтворювальних процесів мають першорядну значимість. Помилки та недалекоглядність у цій сфері призводять до падіння конкурентоспроможності, а часто й до банкрутства організації. Під час розробки стратегічного плану відтворення ОФ організації необхідне використання ефективних методик підтримки прийняття рішень як на заданий плановий період, так і у разі несподіваної зміни розрахованих планових значень.

У табл. 2 узагальнено ключові типи відтворення основних виробничих фондів (ОВФ), які використовуються в аграрному секторі. Враховано їхні сутнісні характеристики, практичні інструменти реалізації та очікувані результати. Залежно від обраної стратегії підприємство може зосередитися як на підтримці існуючих потужностей (просте відтворення), так і на їх оновленні чи розширенні. Важливу роль у цьому процесі відіграють як внутрішні ресурси, так і зовнішні форми підтримки, включаючи державні програми та фінансові інструменти.

Таблиця 2

Основні механізми відтворення основних виробничих фондів у сільському господарстві

Тип відтворення	Суть механізму	Інструменти реалізації	Очікувані результати
Просте відтворення	Заміна зношеного обладнання без розширення	Амортизаційні відрахування, внутрішні інвестиції	Підтримка потужностей на існуючому рівні
Розширене відтворення	Оновлення + збільшення потужностей	Зовнішнє фінансування, держпрограми, лізинг	Підвищення продуктивності, зростання обсягів
Технічне переоснащення	Заміна застарілої техніки на сучасну	Державна підтримка, гранти, інноваційні інвестиції	Енергоефективність, зниження витрат
Реконструкція	Перепланування/модернізація будівель та споруд	Проєктне фінансування, підтримка з держфондів	Продовження строку експлуатації фондів

Побудовано на основі [5].

Питання відтворення основних фондів у перспективі стратегічного управління вимагає не тільки збереження їх корисності, а й збільшення. Це неминуче призводить до підвищення вартості та придбання нових основних фондів, тобто до реалізації розширеного відтворення.

Найбільш значущими для розширеного відтворення основних фондів у рамках стратегічного управління є такі елементи, як вимоги загальної стратегії підприємства, потенційні можливості конкурентів, досягнення у сфері виробництва засобів виробництва, зміна вимог до якості продукту підприємства, зміна системи оподаткування. У сучасних економічних умовах стратегічне управління відтворенням основних фондів слід також розуміти як запровадження інновацій, причому цей процес вимагатиме вирішення важливих завдань на кожному з етапів - підготовчому, основному та заключному [7].

Можливості розширеного відтворення є основою і водночас наслідком стратегічного управління, і це одночасно врівноважується реалізацією простого відтворення. Це призводить до необхідності застосування системного підходу як для вивчення, так і для планування відтворення основних фондів. Стратегічний план відтворення основних виробничих фондів підприємства є складовою стратегічного плану розвитку підприємства та розробляється одночасно з ним.

Центральним місцем при розробці стратегічного плану відтворення ОВФ підприємства у натуральній формі є вибір варіанта відтворення ОВФ, що забезпечує наявність у необхідний час у певному місці засобів праці з такими споживчими властивостями, які відповідають ринковим потребам у кількісних та якісних параметрах конкретного продукту або забезпечує достатню для виробництва продукції величину виробничої потужності.

Важливим аспектом є також вибір оптимальних методів відтворення ОВФ. Це може бути як повна заміна застарілого обладнання, так і його модернізація або капітальний ремонт. Вибір залежить від технічного стану ОВФ, економічної доцільності та стратегічних цілей підприємства. Наприклад, якщо трактор відпрацював значний термін, але його основні вузли та агрегати знаходяться в задовільному стані, може бути економічно вигідніше провести його капітальний ремонт, ніж купувати новий. З іншого боку, якщо мова йде про морально застаріле обладнання, яке не відповідає сучасним вимогам, його заміна на більш сучасне може значно підвищити продуктивність та знизити витрати.

Таблиця 3

Інтеграція механізмів відтворення фондів у стратегічне управління аграрним підприємством

Компонент стратегічного управління	Зміст / Фокус	Як враховуються механізми відтворення	Очікуваний ефект
Стратегічне планування	Визначення довгострокових цілей	План інвестицій у відтворення ОВФ, технічні стратегії	Раціональний розподіл ресурсів
Управління ризиками	Ідентифікація загроз	Прогнозування зносу, резерви під оновлення техніки	Зменшення аварій та втрат
Інноваційне управління	Впровадження нових технологій	Інтеграція технічних інновацій в ОВФ	Зростання ефективності
Фінансове управління	Оптимізація витрат та інвестицій	Врахування потреб у капітальних вкладеннях	Забезпечення платоспроможності

Побудовано на основі [1; 6; 8].

Для успішної інтеграції стратегічного управління з механізмами відтворення ОВФ необхідно враховувати ряд факторів, зокрема:

аналіз ринку та прогнозування попиту на сільськогосподарську продукцію, що дозволяє визначити оптимальні обсяги виробництва та необхідний рівень технічного забезпечення;

оцінка технічного стану ОВФ та визначення потреби в їх оновленні. Це передбачає проведення технічного аудиту, аналіз зносу та морального старіння обладнання;

розробка фінансового плану відтворення ОВФ, що включає в себе визначення джерел фінансування, розрахунок економічної ефективності інвестицій та оцінку ризиків;

забезпечення кваліфікованим персоналом для обслуговування та ремонту ОВФ – навчання та підвищення кваліфікації працівників, а також залучення зовнішніх спеціалістів;

впровадження системи моніторингу та контролю за використанням ОВФ, що дозволяє своєчасно виявляти та усувати недоліки в їх роботі, а також забезпечувати ефективне використання ресурсів.

В Україні, інтеграція стратегічного управління з механізмами відтворення ОВФ у сільському господарстві є особливо актуальною у зв'язку з необхідністю підвищення конкурентоспроможності вітчизняної продукції на світовому ринку. Підтримка держави у вигляді пільгового кредитування, компенсації частини вартості сільськогосподарської техніки та інших заходів стимулювання інвестицій у відтворення ОВФ може значно сприяти вирішенню цієї проблеми. Державні програми підтримки аграріїв, такі як часткова компенсація вартості придбаної сільгосптехніки вітчизняного виробництва, стимулюють оновлення машинно-тракторного парку та впровадження сучасних технологій [7].

Інноваційні технології, зокрема Інтернет речей (IoT), відкривають нові можливості для стратегічного управління основними виробничими фондами в сільському господарстві. Завдяки датчикам, встановленим на сільськогосподарську техніку, зерносховища, тепличні комплекси тощо, аграрні підприємства можуть в реальному часі контролювати стан та ефективність обладнання, планувати обслуговування і оптимізувати використання ресурсів. Це дозволяє значно підвищити ефективність відтворення основних засобів, мінімізувати простої, знизити витрати на ремонт і продовжити життєвий цикл техніки, що є ключовим чинником сталого розвитку підприємства.

Прийняття стратегічних рішень в управлінні основними засобами передбачає ретельну оцінку загальної вартості володіння та узгодження стратегій щодо активів з бізнес-цілями. Продумане планування та аналіз можуть призвести до більш обґрунтованого прийняття рішень та оптимізувати загальну продуктивність активів.

Оцінка загальної вартості володіння Total Cost of Ownership (TCO) має вирішальне значення для прийняття обґрунтованих рішень з управління активами, які оптимізують цінність та мінімізують витрати протягом усього життєвого циклу активу. Аналіз TCO виходить за рамки початкової вартості придбання активу та охоплює всі пов'язані з цим витрати, включаючи технічне обслуговування, експлуатаційні витрати, амортизацію та витрати на утилізацію.

Оцінюючи повну вартість життєвого циклу активів, організації можуть проводити точніші порівняння між різними варіантами активів, визначати можливості для економії коштів та визначати пріоритети інвестицій на основі їхньої довгострокової вартості. Крім того, аналіз TCO дозволяє організаціям враховувати такі фактори, як надійність, ефективність та стійкість, під час вибору активів, що призводить до кращої продуктивності активів та загальної операційної ефективності. Більше того, розуміючи повний вплив вартості володіння активами, організації можуть розробляти проактивні стратегії технічного обслуговування, укладати вигідні контракти та оптимізувати використання активів, щоб мінімізувати загальні витрати з часом. Зрештою, оцінка загальної вартості володіння активами (TCO) дає організаціям змогу приймати стратегічні рішення щодо управління активами, які відповідають їхнім фінансовим цілям, підвищують продуктивність і сприяють сталому зростанню, що ідеально відповідає темі управління основними активами та його важливості для стратегій успіху.

Узгодження управління основними активами з бізнес-цілями є важливим для організацій, щоб оптимізувати використання активів, мінімізувати витрати та досягти загального успіху. Це узгодження передбачає забезпечення того, щоб придбання, обслуговування та утилізація основних активів відповідали стратегічним цілям та пріоритетам організації. Якщо бізнес-метою є підвищення операційної ефективності, стратегії управління основними активами можуть зосереджуватися на оптимізації використання активів, скороченні простоїв шляхом профілактичного обслуговування та інвестуванні в технологічні оновлення для підвищення продуктивності.

Так само, якщо метою є зниження витрат, зусилля з управління активами можуть зосереджуватися на визначенні можливостей для економії коштів, перегляді контрактів з постачальниками або утилізації недовикористаних активів. Узгоджуючи управління та відтворення основними активами з бізнес-цілями, організації можуть максимізувати цінність своїх інвестицій в активи, підвищити конкурентоспроможність та досягти сталого зростання в сучасному динамічному бізнес-середовищі. Це узгодження підкреслює важливість інтеграції практик управління основними активами в ширші процеси стратегічного планування, забезпечуючи відповід-

ність рішень щодо активів загальним цілям та пріоритетам організації.

Висновки. Інтеграція стратегічного управління з механізмами відтворення ключових виробничих активів у сільському господарстві є важливою для забезпечення сталого розвитку сільськогосподарських підприємств, конкурентоспроможності та довгострокової прибутковості. Ця інтеграція передбачає узгодження стратегічного планування та управління ресурсами з інвестуванням та оновленням основних засобів, таких як машини, обладнання та інфраструктура, що мають вирішальне значення для сільськогосподарського виробництва.

Важливим аспектом є також розробка чіткої стратегії фінансування відтворення основних засобів. Це може включати залучення кредитних ресурсів, використання лізингових схем або формування власних інвестиційних фондів. Крім того, інтеграція стратегічного управління з відтворенням основних засобів вимагає постійного моніторингу та оцінки ефективності інвестицій. Необхідно аналізувати вплив оновлення техніки на продуктивність праці, собівартість продукції та загальну прибутковість підприємства.

Література

1. Бержанір І. А., Кірдан О. П., Станіславчук Н. О. Фінансове забезпечення відтворення основних засобів підприємства. *Економічні горизонти*. 2018. № 4(7). С. 48-56. DOI: https://doi.org/10.31499/2616-5236.4(7).2018.161721.

2. Биба В. Теоретичні основи стратегічного управління сільським господарством. *Economic Analysis*. 2024. Т. 34, № 2. С. 498-505.

3. Готь О. Я., Бондаренко С. М. Стратегія підприємства як чинник його конкурентоспроможності. *Ефективна економіка*. 2017. № 6. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5660.

4. Защіпас М. С., Біляк Т. О. Проблеми відтворення основних засобів підприємства. URL: https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/11/157.pdf.

5. Кулакова С. Ю., Кордубан А. С. Теоретичні основи відтворення основних фондів підприємства у сучасних умовах. *Ефективна економіка*. 2015. № 6. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4134.

6. Пономаренко І. М. Сутність відтворення основних засобів підприємства. 2016. URL: https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/01/163-1.pdf.

7. Русан В. М. Стан та шляхи оновлення основних засобів в аграрному секторі (аналітичний огляд, 2020). Національний інститут стратегічних досліджень. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2020-11/agrarny-sector-1.pdf?utm_.

8. Шаховалова Є. О. Стратегія фінансового забезпечення відтворення основних засобів у сільському господарстві. *Наукові часописи університету Драгоманова. Серія 18 «Економіка і право».* 2015. Вип. 30. URL: https://enpuir.npu.edu.ua/handle/123456789/18885.

9. Agribusiness of Ukraine MY 2022/2023: infographic report. URL: https://agribusinessinukraine.com/the-infographics-report-ukrainian-agribusiness-2023-eng/.

10. Statistical Yearbook of Ukraine for 2022. State Statistics Service of Ukraine. URL: https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2023/zb/11/year_22_e.pdf.

11. Гуцалюк О. М. Система фінансового забезпечення технологій управління діяльністю комерційного банку. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. 2015. Вип. 27. С. 192–198.

12. Гуцалюк О. М., Череватенко В. А. Корпоративні механізми забезпечення економічної безпеки великомасштабних економіко-виробничих систем. *Актуальні проблеми економіки.* 2017. № 6 (192). С. 60–71.

13. 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. DOI: https://doi.org/10.25264/2311-5149-2020-16(44)-34-38.

14. Гуцалюк О. М. Загрози економічній безпеці підприємств-учасників при використанні конгломератної форми організації корпоративної інтеграції. Матеріали ІІІ Міжнародної науково-практичної конференції **«***Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України***»** (м. Кропивницький, 14 квітня 2020 р.). Кропивницький : ЦНТУ, 2020. С. 201–203.

15. Remuha Y., Hutsaliuk O., Kotlubai V., Slobodianiuk O. Integration theory and effective partnership of logistics entities. *Innovative Management of Business Integration And Education in Transnational Economic Systems*: collective monograph. Riga: ISMA, 2023. P. 222-230.

References

1. Berzhanir, I. A., Kirdan, O. P., Stanislavchuk, N. O. (2018). Finansove zabezpechennia vidtvorennia osnovnykh zasobiv pidpryiemstva [Financial support for enterprise fixed assets reproduction]. *Ekonomichni horyzonty – Economic horizons*, 4 (7), pp. 48–56. DOI: https://doi.org/10.31499/2616-5236.4(7).2018.161721 [in Ukrainian].

2. Byba, V. (2024). Teoretychni osnovy stratehichnoho upravlinnia silskym hospodarstvom [Theoretical foundations of strategic management of agriculture]. *Economic Analysis*, 34 (2), pp. 498–505 [in Ukrainian].

3. Hot, O. Ya., Bondarenko, S. M. (2017). Stratehiia pidpryiemstva yak chynnyk yoho konkurentospromozhnosti [Enterprise strategy as a factor of its competitiveness]. *Efektyvna ekonomika*, 6. Retrieved from http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5660 [in Ukrainian].

4. Zashchipas, M. S., Biliak, T. O. (2021). Problemy vidtvorennia osnovnykh zasobiv pidpryiemstva [Problems of fixed assets reproduction at the enterprise]. Retrieved from https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/11/157.pdf [in Ukrainian].

5. Kulakova, S. Yu., Korduban, A. S. (2015). Teoretychni osnovy vidtvorennia osnovnykh fondiv pidpryiemstva u suchasnykh umovakh [Theoretical foundations of enterprise fixed assets reproduction in modern conditions]. *Efektyvna ekonomika*, 6. Retrieved from http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4134 [in Ukrainian].

6. Ponomarenko, I. M. (2016). Sutnist vidtvorennia osnovnykh zasobiv pidpryiemstva [The essence of fixed assets reproduction of the enterprise]. Retrieved from https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/01/163-1.pdf [in Ukrainian].

7. Rusan, V. M. (2020). Stan ta shliakhy onovlennia osnovnykh zasobiv v ahrarnomu sektori (analitchnyi ohliad, 2020) [State and ways of fixed assets renewal in the agrarian sector (analytical review, 2020)]. *National Institute for Strategic Studies*. Retrieved from https://niss.gov.ua/sites/default/files/2020-11/agrarny-sector-1.pdf [in Ukrainian].

8. Shakhovalova, Ye. O. (2015). Stratehiia finansovoho zabezpechennia vidtvorennia osnovnykh zasobiv u silskomu hospodarstvi [Strategy of financial support for fixed assets reproduction in agriculture]. *Naukovi chasopysy universytetu Drahomanova. Seriia 18: Ekonomika i pravo – Scientific journals of Dragomanov University. Series 18 "Economics and Law"*, 30. Retrieved from https://enpuir.npu.edu.ua/handle/123456789/18885 [in Ukrainian].

9. Agribusiness of Ukraine MY 2022/2023: infographic report. Retrieved from https://agribusinessinukraine.com/the-infographics-report-ukrainian-agribusiness-2023-eng/.

10. Statistical Yearbook of Ukraine for 2022. *State Statistics Service of Ukraine.* Retrieved from https://ukrstat.gov.ua/druk/publi-cat/kat_u/2023/zb/11/year_22_e.pdf.

11. Hutsaliuk, O. M. (2015). Systema finansovoho zabezpechennia tekhnolohii upravlinnia diialnistiu komertsiinoho banku [System of financial support of technologies for managing the activities of a commercial bank]. Naukovi pratsi Kirovohradskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu. Ekonomichni nauky – Scientific works of the Kirovohrad National Technical University. Economic Sciences, 27, pp. 192–198 [in Ukrainian].

12. Hutsaliuk, O. M., Cherevatenko, V. A. (2017). Korporatyvni mekhanizmy zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky velykomasshtabnykh ekonomiko-vyrobnychykh system [Corporate mechanisms for ensuring the economic security of large-scale economic and production systems]. *Aktualni problemy ekonomiky – Actual problems of the economy*, 6 (192), p. 60-71 [in Ukrainian].

13. Hutsaliuk, O. M. (2020). Vyvchennia orhanizatsiino-ekonomichnykh form utvorennia korporatyvnykh intehratsiinykh obiednan [Study of organizational and economic forms of formation of corporate integration associations]. *Naukovi zapysky Natsionalnoho universytetu «Ostrozka akademiia». Seriia «Ekonomika» – Scientific notes of the National University "Ostroh Academy". "Economy" series*, 16 (44), pp. 34-38. DOI: https://doi.org/10.25264/2311-5149-2020-16(44)-34-38 [in Ukrainian].

14. Hutsaliuk, O. M. (2020). Zahrozy ekonomichnii bezpetsi pidpryiemstv-uchasnykiv pry vykorystanni konhlomeratnoi formy orhanizatsii korporatyvnoi intehratsii [Threats to the economic security of participating enterprises when using a conglomerate form of corporate integration**]**. *Konkurentospromozhna model innovatsiinoho rozvytku ekonomiky Ukrainy* [*Competitive Model of Innovative Development of the Economy of Ukraine*]: Proceedings of the III International Scientific and Practical Conference. (pp. 201–203). Kropyvnytskyi , TsNTU [in Ukrainian].

15. Remuha, Y., Hutsaliuk, O., Kotlubai, V., Slobodianiuk, O. (2023). Integration theory and effective partnership of logistics entities. *Innovative Management of Business Integration And Education in Transnational Economic Systems*: collective monograph. (pp. 222-230). Riga, ISMA.

Калініченко С. М. Інтеграція стратегічного управління з механізмами відтворення основних виробничих фондів у сільському господарстві

Узгоджуючи управління та відтворення основними активами з бізнес-цілями, організації можуть максимізувати цінність своїх інвестицій в активи, підвищити конкурентоспроможність та досягти сталого зростання в сучасному динамічному бізнес-середовищі. В роботі визначено розуміючи роль різних типів основних засобів у бізнес-операціях, організації можуть визначати пріоритети інвестицій, ефективно розподіляти ресурси та підтримувати довгострокове зростання та прибутковість, узгоджуючи це з загальною темою управління основними активами та його важливістю для стратегій успіху. Зазначено залежно від обраної стратегії підприємство може зосередитися як на підтримці існуючих потужностей (просте відтворення), так і на їх оновленні чи розширенні. Ключові стратегії включають комплексне відстеження та документування активів, використання таких технологій, як Інтернет речей, для моніторингу та збору даних у режимі реального часу, інтеграцію управління основними активами з ERP-системами для централізованого управління та аналізу даних, дотримання бухгалтерських стандартів та норм для забезпечення відповідності вимогам та прозорості, проведення аналізу сукупної вартості володіння активами (ТСО) для прийняття обґрунтованих рішень щодо інвестування в активи та узгодження практик управління основними активами із загальними бізнес-цілями для максимізації цінності та підтримки стратегічних цілей. Впроваджуючи ці стратегії, організації можуть підвищити операційну ефективність, зменшити ризики та досягти довгострокового успіху в управлінні своїми основними активами, що ідеально відповідає темі управління основними активами та його важливості для стратегій ефективного розвитку. інтеграція стратегічного управління з відтворенням основних засобів вимагає постійного моніторингу та оцінки ефективності інвестицій. Необхідно аналізувати вплив оновлення техніки на продуктивність праці, собівартість продукції та загальну прибутковість підприємства.

Ключові слова: стратегія, управління, розвиток, основні засоби, ефективність, відтворення.

Kalinichenko S. Integration of Strategic Management with Mechanisms for Creation of Basic Virobery Funds in a Strong State

By aligning the management and reproduction of fixed assets with business objectives, organizations can maximize the value of their asset investments, increase competitiveness, and achieve sustainable growth in today's dynamic business environment. The paper defines that by understanding the role of different types of fixed assets in business operations, organizations can prioritize investments, allocate resources effectively, and support long-term growth and profitability, consistent with the overall theme of fixed asset management and its importance to success strategies. It is noted that depending on the chosen strategy, an enterprise can focus either on maintaining existing capacities (simple reproduction) or on their renewal or expansion. Key strategies include comprehensive asset tracking and documentation, leveraging technologies such as the Internet of Things to monitor and collect data in real time, integrating asset management with ERP systems for centralized data management and analysis, adhering to accounting standards and regulations to ensure compliance and transparency, conducting a total cost of ownership (TCO) analysis to make informed asset investment decisions, and aligning asset management practices with overall business objectives to maximize value and support strategic goals. By implementing these strategies, organizations can improve operational efficiency, reduce risk, and achieve long-term success in managing their assets, which is ideally suited to the topic of asset management and its importance to effective development strategies. Integrating strategic management with asset replacement requires ongoing monitoring and evaluation of investment effectiveness. It is necessary to analyze the impact of equipment upgrades on labor productivity, product costs, and overall profitability of the enterprise.

Keywords: strategy, management, development, asset, efficiency, replacement.

Стаття надійшла до редакції 18.04.2025
Рецензовано: 16.05.2025

Менеджмент інновацій

DOI: https://doi.org/10.12958/1817-3772-2025-2(80)-118-134

УДК 339.9:338.48:332.1

Олексій Миколайович Гуцалюк,
академік АЕН України,
доктор економічних наук, професор,
ORCID 0000-0002-6541-4912,
e-mail: alex-g.88@ukr.net,
Приватний заклад вищої освіти «Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова», м. Черкаси,

Юлія Анатоліївна Бондар,
кандидат економічних наук, доцент,
ORCID 0000-0003-2269-6208,
e-mail: cooperjulia@ukr.net,
Центральноукраїнський державний університет імені Володимира Винниченка, м. Кропивницький,

Лариса Леонтіївна Семенюк,
кандидат географічних наук, доцент,
ORCID 0000-0001-8681-0060,
e-mail: semenyuk_larisa@ukr.net,
Київський національний університет технологій та дизайну, м. Київ,

Олена Сергіївна Хачатурян,
кандидат економічних наук, доцент,
ORCID 0000-0002-2893-6914,
e-mail: elenarice1210@gmail.com,
Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький

ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО ЕКОКУЛЬТУРНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТА ІНФРАСТРУКТУРНОГО ВДОСКОНАЛЕННЯ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ В КОНЦЕПЦІЇ РОЗВИТКУ СЕРВІСНОЇ ЕКОНОМІКИ

Вступ. Сучасний світовий розвиток дедалі більше визначається процесами глобалізації, зростаючої міжкультурної взаємодії, цифрової трансформації та екологічної відповідальності. В цих умовах особливої ваги набуває сервісна економіка – модель господарювання, в якій пріоритетним є не виробництво матеріальних благ, а надання високоякісних послуг, у тому числі в сфері туризму та гостинності. Саме індустрія гостинності виступає важливим каталізатором соціально-економічних змін, сприяючи зайнятості, міжрегіональному обміну та розвитку інфраструктури.

З огляду на виклики сучасності – зміни клімату, вичерпність природних ресурсів, зростання попиту на екологічно безпечні та культурно чутливі сервіси – актуалізується потреба в екокультурній трансформації індустрії гостинності. Це передбачає впровадження принципів сталого розвитку, гармонізацію взаємодії з довкіллям та врахування локального культурного контексту у створенні туристичних і сервісних продуктів.

Крім того, інфраструктурне вдосконалення галузі потребує нових підходів до планування, модернізації та управління, орієнтованих на енергоефективність, інклюзивність та технологічну інноваційність. Йдеться не лише про фізичну інфраструктуру (транспорт, логістику, об'єкти розміщення), а й про цифрову, сервісну та управлінську інфраструктуру.

Для України, яка активно інтегрується в європейський простір і прагне відповідати стандартам ЄС, ці аспекти мають стратегічне значення. Розвиток сервісної економіки та туристичної індустрії в контексті екологічної й культурної чутливості дозволяє не тільки зміцнювати міжнародну конкурентоспроможність країни, але й стимулює регіональний розвиток, створює додану вартість у суміжних галузях, посилює культурну ідентичність.

© Видавець Інститут економіки промисловості НАН України, 2025
© Видавець ДЗ "Луганський національний університет імені Тараса Шевченка", 2025

Для країн Європейського Союзу, особливо в умовах зростаючого тиску на природне середовище та необхідності декарбонізації економіки, досвід таких трансформацій є не менш актуальним. Спільне напрацювання підходів до сталого розвитку індустрії гостинності сприяє формуванню єдиного екопростору, знижує соціальні й екологічні ризики, а також формує нові стандарти для взаємодії на рівні ринку праці, освіти, сертифікації й туризму.

У контексті децентралізації в Україні особливого значення набуває розвиток зеленого туризму як ефективного інструменту соціально-економічного піднесення територіальних громад. Надання більших повноважень органам місцевого самоврядування створює можливості для самостійного планування, інвестування та реалізації стратегій сталого розвитку на місцевому рівні. Зелений туризм, що базується на принципах екологічної відповідальності, автентичності, підтримки локального виробництва та культурної спадщини, стає важливою складовою екокультурної трансформації, сприяючи зайнятості, збереженню природного середовища та формуванню позитивного іміджу регіонів.

Екокультурні стратегії розвитку зеленого туризму можуть стати фундаментом для комплексних програм регіонального розвитку, що поєднують екологічні, соціальні та економічні аспекти. Умови децентралізації дозволяють територіальним громадам більш гнучко реагувати на локальні потреби, залучати зовнішні інвестиції, налагоджувати міжмуніципальне партнерство та брати участь у міжнародних екопроєктах.

Таким чином, дослідження підходів до екокультурної трансформації та інфраструктурного вдосконалення індустрії гостинності у контексті сервісної економіки не лише відповідає актуальним викликам глобального та європейського рівня, але й має прикладне значення для забезпечення збалансованого, конкурентоспроможного й стійкого розвитку українського суспільства. Саме тому дана тематика потребує ґрунтовного наукового осмислення, систематизації підходів та вироблення практичних рекомендацій для різних рівнів управління та підприємництва.

Метою статті є обґрунтування теоретичних засад і розробка практичних підходів до екокультурної трансформації та інфраструктурного вдосконалення індустрії гостинності в контексті розвитку сервісної економіки, з урахуванням викликів глобалізації, євроінтеграційних процесів та принципів сталого розвитку, а також формування рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності та стійкості галузі в Україні та країнах Європи.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вітчизняні дослідники приділяють значну увагу впровадженню екологічних практик у сфері гостинності. Зокрема, автори А. Абрамова та Ю. Мирошник розглядаються тенденції розвитку еко-готелів в Україні, а також досвід зарубіжних країн у впровадженні екологічних стандартів у готельному бізнесі [1].

Цифровізація є ключовим чинником модернізації індустрії гостинності. Так, в дослідженні Н. Валікевич та А. Шестакової аналізуються світові практики використання цифрових інструментів у менеджменті туристичної індустрії, зокрема впровадження мобільних додатків, систем онлайн-бронювання та доповненої реальності [2]. Також, у дослідженні О. Дишкантюк розглядає бар'єри впровадження сталих практик, включаючи високі витрати та недостатню обізнаність підприємців [3].

Якість обслуговування є визначальним фактором у розвитку сервісної економіки. У статті І. Поворознюк розглядає теоретичні аспекти якості обслуговування на підприємствах готельного і ресторанного бізнесу в Україні та напрями її підвищення [4].

У. Гузар в своєму дослідженні характеризує основні ознаки послуг гостинності в залежності від сформованого запиту гостя, а також проаналізовано розвиток індустрії гостинності з позиції економічного розвитку та економічного зростання [5].

На думку вчених Tianchang Chen та Gao Liu, зелений туризм сприяє сталому розвитку та зниженню негативного впливу туристичної діяльності на довкілля. Водночас дослідники підкреслюють важливу роль цифрових технологій – зокрема соціальних мереж та мобільних додатків – у популяризації екологічно відповідального туризму, адже саме вони забезпечують туристів необхідною інформацією для прийняття свідомих рішень щодо проживання, дозвілля та транспорту в рамках сталих практик [29].

Зокрема зарубіжними авторами аналізують інновації як ключовий чинник зростання та створення цінності в нових туристичних і готельних підприємствах. Вони зосереджуються на впливі зовнішнього середовища, зокрема державної політики та макроекономічних умов, які формують підприємницьку орієнтацію учасників галузі. Особливу увагу приділено ролі соціального підприємництва як рушія інновацій та інструменту забезпечення сталого розвитку сфери туризму й гостинності. Дослідження підкреслює, що поєднання інноваційного підходу з підприємницькою активністю не лише сприяє зростанню галузі, але й дозволяє ефективно вирішувати соціальні та екологічні виклики, що постають у сучасному глобалізованому середовищі [30].

Зарубіжні дослідники Poulomi Chakraborty, Somnath Ghosal у своїх працях комплексно аналізують складну взаємодію внутрішніх і зовнішніх факторів, які впливають на формування багатовимірних еколого-соціальних систем у процесі еволюції туристичних зон. Вони наголошують на необхідності досягнення балансу між економічним зростанням, захистом довкілля та збереженням культурної спадщини [31].

Автори Kavitha Haldorai, Woo Gon Kim, Charoenchai Agmapisarn, Jun (Justin) Li, спираючись на теорію організаційної ідентичності та ресурсо-орієнтований підхід, досліджують тісний взаємозв'язок між формуванням «зеленої» ідентичності організацій, впровадженням екологічних інновацій у сфері послуг та підвищенням екологічної ефективності готельних підприємств. У своєму дослідженні вони наголошують, що з огляду на значний екологічний вплив індустрії гостинності, система управління туризмом усе активніше визнає свою відповідальність перед довкіллям, інтегруючи філософію «зеленого життя» у стратегії розвитку готельного бізнесу [32].

Незважаючи на наявні дослідження, існує потреба у подальшому вивченні інтеграції екологічних та культурних аспектів у розвиток індустрії гостинності, особливо в контексті євроінтеграції та глобалізації.

Методологія. Дослідження грунтується на міждисциплінарному підході, який поєднує елементи економічної теорії, екологічного менеджменту, культурології, публічного управління та європейських студій. У процесі дослідження застосовано такі основні методи:

Системний аналіз – для визначення структурних елементів екокультурної трансформації індустрії гостинності та їхньої взаємодії в межах сервісної економіки.

Порівняльний аналіз – для дослідження практик екологічної та культурної інтеграції в індустрії гостинності країн Європейського Союзу з метою виявлення релевантних євроінтеграційних підходів для України.

Контент-аналіз стратегічних документів ЄС (як-от Зелений курс, Стратегія сталого туризму тощо) – з метою вивчення нормативно-інституційного контексту євроінтеграції у сфері туризму та гостинності. Здійснено систематичний аналіз ключових нормативно-інституційних документів ЄС, таких як Європейський зелений курс (European Green Deal) [8], Стратегія сталого туризму (EU Strategy for Sustainable Tourism) [15-16]. Ці документи визначають пріоритети сталого розвитку, цифрової трансформації та екологічної відповідальності в індустрії гостинності. Наприклад, у 2021 році Європейський парламент ухвалив резолюцію щодо створення стратегії сталого туризму, яка передбачає інтеграцію екологічних та соціальних аспектів у туристичну політику ЄС.

SWOT-аналіз – аналіз інфраструктурної політики у сфері гостинності, який дозволяє оцінити сильні й слабкі сторони, а також можливості та загрози для розвитку інфраструктури, що враховує економічні, соціальні та екологічні інтереси відображено в табл. 1.

Таблиця 1

SWOT-Аналіз інфраструктурної політики в індустрії гостинності

Сильні сторони (Strengths)	**Слабкі сторони (Weaknesses)**
Наявність природно-рекреаційного та культурного потенціалу для розвитку інфраструктури. Зацікавленість місцевих громад у розвитку туризму як джерела доходу. Ріст внутрішнього туризму після 2022 року. Наявність екологічно орієнтованих ініціатив (еко-оселі, зелений туризм). Потенціал інтеграції малого бізнесу (садиби, ферми, крафт) у сервісну систему	Застаріла або фрагментована туристична інфраструктура (транспорт, водопостачання, санітарія). Відсутність комплексного планування або стратегічних документів на рівні ОТГ. Обмежене фінансування на модернізацію, залежність від зовнішніх донорів або програм. Низький рівень цифрової інфраструктури (Wi-Fi, мобільний зв'язок, системи онлайн-бронювання). Нерозвинена логістика до туристичних об'єктів (відсутність рейсів, маршрутів, велоінфраструктури)
Можливості (Opportunities)	**Загрози (Threats)**
Залучення інвестицій через державно-приватне партнерство (ДПП), європейські гранти. Розвиток зеленого, етнокультурного, лікувально-рекреаційного туризму. Формування регіональних кластерів гостинності з екологічним і культурним фокусом. Підвищення кваліфікації персоналу через програми ЄС та освітні ініціативи. Попит на цифрові сервіси, можливість створення "смарт-туризму"	Військові ризики, зниження безпеки для туристів у деяких регіонах. Зниження купівельної спроможності туристів через економічну нестабільність. Неспроможність громад підтримувати створену інфраструктуру (нестача кадрів, сервісів, знань). Збереження тіньового сектору в туризмі, що гальмує податкову ефективність. Урбанізаційний тиск на природні території через несанкціоноване або надмірне будівництво

Сформовано авторами.

Так, SWOT-аналіз демонструє, що інфраструктурна політика в сфері гостинності має значний потенціал розвитку за умов стратегічного використання євроінтеграційних можливостей. Важливо зберігати баланс між економічною вигодою, екологічною доцільністю та соціальною інклюзивністю – ключовими пріоритетами європейської моделі сталого розвитку.

Метод кейс-стаді (case study) застосовується для детального вивчення успішних прикладів еко-

культурної трансформації туристичної інфраструктури в окремих регіонах України. Цей метод дозволяє проаналізувати, як конкретні громади чи підприємства реалізували принципи сталого розвитку, адаптували європейські стандарти в практику і досягли позитивних результатів у сфері гостинності.

Наприклад, Яремчанська громада в Івано-Франківській області стала прикладом активного впровадження зеленого туризму: розвиваються екооселі, проводяться фестивалі автентичної культури, впроваджено систему сортування відходів. Згідно з даними Державного агентства розвитку туризму України, Карпати стабільно входять до трійки найпопулярніших внутрішніх туристичних напрямів – понад 1,7 млн туристів у 2023 році [35].

Ще одним кейсом є Шацька громада на Волині, де реалізовано екологічні маршрути навколо Шацьких озер і створено партнерство з екологічними організаціями. Завдяки цим зусиллям, у 2023 році кількість туристів зросла на 12% порівняно з попереднім роком [36].

Метод кейс-стаді дозволяє не лише фіксувати досягнення, а й виявляти фактори успіху, бар'єри та потенціал масштабування практик у інших регіонах. Це сприяє формуванню національної моделі сталого туризму в умовах євроінтеграції.

Експертне опитування – із залученням фахівців у галузі туризму, екології, менеджменту та місцевого самоврядування щодо впровадження інноваційних рішень у сервісній сфері.

Зокрема, за результатами пілотного експертного опитування, проведеного у 2023 році Державним агентством розвитку туризму України, 78% опитаних експертів відзначили критичну потребу у впровадженні сталих практик у сфері гостинності, включаючи енергоефективність, цифровізацію сервісів та екологічну сертифікацію об'єктів розміщення. Близько 65% респондентів назвали саме децентралізацію каталізатором розвитку локального туризму, особливо в громадах із культурним і природним потенціалом [35]. Доповненням стали результати аналітичного звіту U-LEAD з Європою, де зазначено, що в умовах децентралізації понад 40% об'єднаних громад у 2022–2023 роках запровадили локальні стратегії сталого туризму з фокусом на екологічну рівновагу й культурну спадщину [39].

Застосування цих методів дозволяє комплексно розглянути особливості адаптації європейських підходів до українських реалій, виявити потенціал розвитку індустрії гостинності на основі принципів екологічної сталості, культурної ідентичності та інфраструктурного оновлення в умовах сервісної економіки й децентралізації.

Виклад основного матеріалу дослідження. Індустрія гостинності виступає важливою складовою сервісної економіки, що забезпечує взаємозв'язок між туристичними потоками, культурним обміном, розвитком територій і збереженням ресурсного потенціалу. В умовах глобалізації та євроінтеграції гостинність перетворюється не лише на галузь обслуговування, а на стратегічний ресурс сталого розвитку та міжнародної співпраці.

На європейському рівні, згідно з даними Eurostat (2023), у 2023 році мешканці ЄС (віком 15 років і старше) здійснили понад 1,1 мільярда туристичних поїздок, що на 6% більше порівняно з 2022 роком і на 0,4% перевищує рівень 2019 року. Це свідчить про загальне відновлення туристичної активності в Європі (рис. 1) [37].

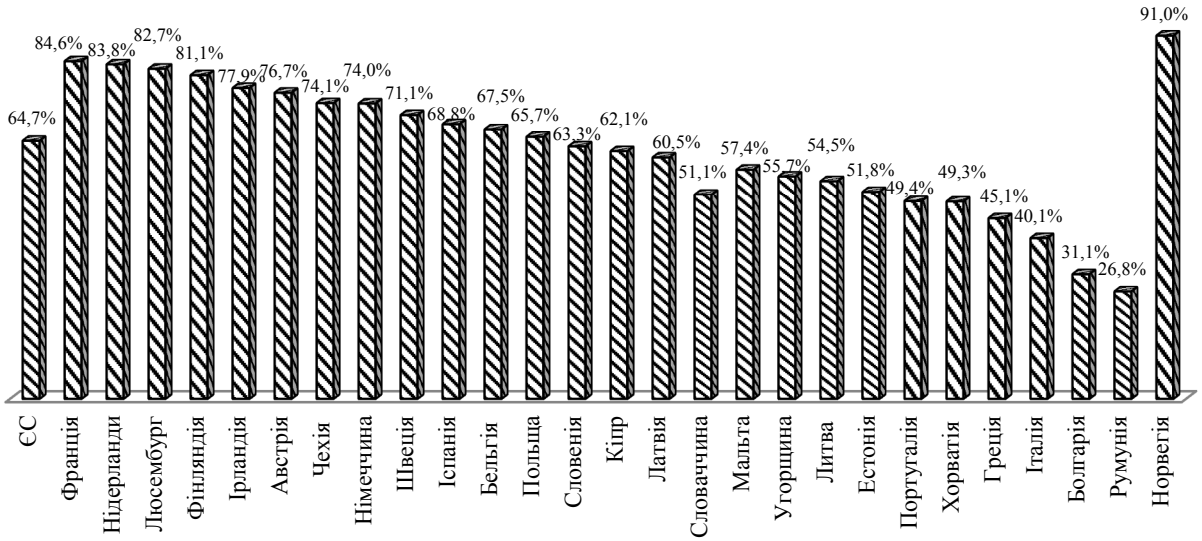


Рис. 1. Частка населення ЄС (віком від 15 років), яке бере участь у туризмі, за напрямком, 2023

Сформовано авторами на основі [38].

Український ринок гостинності демонструє стійкість навіть у найважчі часи. Туристична галузь країни відновлюється за рахунок внутрішнього туризму, тимчасово переміщених осіб та релокантів. Попри те, що туристична галузь в Україні зберігає свою життєздатність, вона стикається з низкою серйозних викликів. Згідно з опитуванням учасників ринку, 71% респондентів вважають основною проблемою економічну нестабільність. Крім того, значні труднощі створюють питання безпеки та зруйнована інфраструктура, що ускладнює логістику та обслуговування туристів. Однією з ключових перешкод залишається нестача кадрів: 42% учасників відчувають кадровий голод через еміграцію або зміну сфери діяльності, а ще 40% – через мобілізацію працівників [36].

Сучасні тенденції вимагають не просто модернізації інфраструктури, а якісної трансформації самої парадигми функціонування індустрії – у напрямі екологізації, цифровізації та культурної чутливості. Екокультурна трансформація стає відповіддю на виклики кліматичних змін, втрати локальної ідентичності, перенавантаження туристичних локацій та зниження якості послуг. Її реалізація передбачає переосмислення принципів управління, сервісу, дизайну середовища, кадрової політики та взаємодії з місцевими громадами.

Розвиток сервісної економіки висуває нові вимоги до функціонування індустрії гостинності, яка повинна відповідати критеріям сталості, інноваційності та культурної чутливості. У цьому контексті формується ряд концептуальних підходів, які визначають вектор трансформації галузі на сучасному етапі (рис. 2).

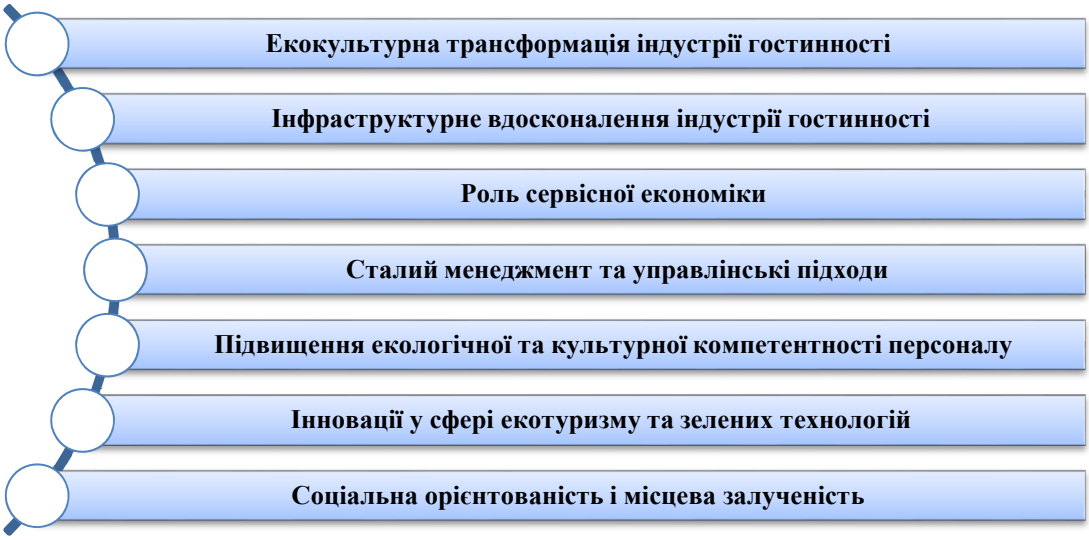


Рис. 2. Основні підходи до екокультурної трансформації та інфраструктурного вдосконалення індустрії гостинності в контексті розвитку сервісної економіки

Джерело: сформовано авторами.

Екокультурна трансформація передбачає поєднання екологічних принципів із збереженням та популяризацією культурної спадщини у сфері гостинності. Основними підходами є інтеграція місцевої культури в туристичні продукти: використання елементів народної архітектури, традиційної кухні, ремесел, місцевих обрядів і фестивалів; екоорієнтований дизайн і будівництво: використання природних матеріалів, енергоефективних технологій, зеленого озеленення; освіта і просвіта туристів: включення у програми перебування інформації про екологічні практики, культуру регіону, сталий стиль життя; підтримка локальних ініціатив і громад: стимулювання розвитку малих сімейних підприємств, екологічно відповідальних ферм і гостьових садиб.

Розвиток сервісної економіки передбачає високу якість послуг, інноваційність і сталу інфраструктуру. Основні інфраструктурні підходи – це створення екологічно чистих засобів розміщення (еко-готелі, глемпінги, апарт-комплекси з мінімальним впливом на довкілля); розвиток сталої мобільності передбачає велосипедні маршрути, електротранспорт, пішохідні зони у туристичних центрах; цифровізація сервісів: впровадження цифрових платформ для бронювання, е-екскурсій, віртуальних турів, екологічного моніторингу; інфраструктура для рекреації та оздоровлення: створення умов для екологічно чистого відпочинку – екостежки, зони спостереження за природою, джерела здоров'я (мінеральні води, СПА-комплекси на природній основі); інклюзивність та доступність передбачає розширення доступу до туристичних послуг для людей з інвалідністю, літніх людей, сімей з дітьми.

Сервісна економіка ставить у центр якість, інновації, індивідуалізацію послуг і сталий розвиток. У контексті індустрії гостинності це означає орієнтацію на довгострокову цінність для споживача, а не лише миттєвий прибуток; гнучкість у відповідях на запити туристів – від «зелених» очікувань до автентичного досвіду; партнерство між державою, громадами та бізнесом у розвитку туристичної інфраструктури.

Ефективна екокультурна трансформація неможлива без належного управління. Основні управлінські підходи включають впровадження систем сталого управління якістю (наприклад, сертифікація за стандартами ISO, Green Key, EcoLabel); планування територій з урахуванням екологічного навантаження, а саме: контроль забудови, збереження природних ландшафтів, зонування туристичних просторів; моніторинг впливу туризму на місцеві екосистеми та культуру – регулярна оцінка і коригування стратегій розвитку та розвиток партнерських моделей управління – співпраця між муніципалітетами, приватними операторами та громадськими організаціями.

Ключову роль відіграє людський капітал у сфері сервісу, зокрема організація тренінгів з екологічно відповідального обслуговування, етичної взаємодії з туристами, збереження місцевої ідентичності; розвиток м'яких навичок (soft skills) персоналу у сфері гостинності: емоційний інтелект, міжкультурна комунікація, цифрова грамотність; підтримка вивчення локальної історії, традицій, мовної спадщини, що сприяє глибшій інтеграції культури в туристичний досвід.

У межах сервісної економіки впроваджуються інноваційні рішення, які підтримують екологізацію галузі – розумні готелі (smart hotels) з енергозбереженням, автоматизацією процесів і мінімальним викидом вуглецю; використання відновлюваних джерел енергії (сонячні батареї, геотермальні системи) для забезпечення готелів та об'єктів розміщення; цифрові рішення для контролю екоефективності – мобільні застосунки для оцінки вуглецевого сліду, контролю витрат води й енергії; іоархітектура – органічна забудова, яка враховує клімат, рельєф та культурні особливості регіону.

Розвиток сервісної економіки тісно пов'язаний з підтримкою соціального капіталу громади передбачає залучення місцевих жителів до туристичної діяльності, тобто створення умов для самозайнятості, сімейного бізнесу, фермерського туризму; участь громади у прийнятті рішень щодо туристичного зонування, інфраструктури, брендування регіону; підтримку соціального підприємництва у сфері туризму (наприклад, хостели для молоді, які працевлаштовують місцевих мешканців із вразливих категорій).

Отже, підходи до екокультурної трансформації та інфраструктурного вдосконалення в сервісній економіці не обмежуються окремими технічними чи культурними заходами. Це системна модель, де поєднуються:

природоохоронна політика;
соціальна відповідальність;
культурна автентичність;
високі стандарти сервісу;
і стратегічне планування.

Такі підходи дозволяють індустрії гостинності бути не лише економічно ефективною, а й екологічно безпечною та соціально справедливою, відповідаючи глобальним цілям сталого розвитку.

Сучасні підходи до екокультурної трансформації та інфраструктурного вдосконалення у сфері гостинності вимагають комплексного мислення**,** врахування локальних особливостей **та** активного залучення територіальних громад. У межах сервісної економіки ці підходи не лише підвищують якість туристичних послуг, а й забезпечують сталу зайнятість, екологічну безпеку та культурну автентичність регіонів.

Аналітичний розгляд інтеграції екологічних і культурних аспектів у формування сучасних туристичних і готельних сервісів, з акцентом на їхню роль у підвищенні конкурентоспроможності та сталості індустрії гостинності:

У сучасному європейському просторі індустрія гостинності розглядається не лише як складова сервісної економіки, а й як інструмент реалізації політик сталого розвитку, культурного діалогу та екологічної відповідальності. У цьому контексті для України, яка перебуває на шляху активної євроінтеграції, важливо адаптувати галузь до стандартів і цінностей Європейського Союзу. Зокрема, інтеграція екологічних і культурних підходів у сферу гостинності стає одним із ключових напрямів модернізації, відповідно до стратегій ЄС, таких як Європейський зелений курс (European Green Deal), Стратегія сталого туризму та політики в сфері культурної спадщини [8-9].

Екологічний компонент трансформації набуває першочергового значення. Впровадження інноваційних рішень у сфері енергоефективності – зокрема, застосування світлодіодного освітлення, теплових насосів, систем автоматичного контролю клімату, сонячних панелей – стає відповіддю на вимоги ЄС щодо скорочення викидів CO_2 та підвищення енергоефективності будівель. Управління відходами через сортування, компостування органічних залишків і мінімізацію використання одноразової продукції є стандартною практикою у країнах Євросоюзу і потребує ширшого впровадження в Україні. Ефективне водозбереження, повторне використання води, а також підтримка локальних постачальників та продуктів є не лише екологічно доцільними, а й економічно вигідними рішеннями, які повністю відповідають європейським практикам сталого бізнесу [10].

З іншого боку, культурна складова відіграє ключову роль у формуванні привабливості турис-

тичних дестинацій. Європейські країни активно підтримують розвиток культурного туризму, інтегруючи локальну ідентичність у сервіси. Це відбувається через адаптацію архітектурних рішень до місцевої стилістики, розробку тематичних маршрутів (етнографічних, гастрономічних, фестивальних), використання елементів традицій у дизайні, кухні, обслуговуванні та організації культурних заходів [11]. Такий підхід підтримується і на рівні програм ЄС, які фінансують розвиток культурних продуктів, цифрових рішень для промоції спадщини, а також транскордонні культурні ініціативи.

Інтеграція екологічного й культурного підходів формує підґрунтя для створення стійкої моделі сервісу нового покоління, яка базується на принципах відповідальності, автентичності та європейських стандартах якості [12]. Поєднання цих двох вимірів забезпечує не лише відповідність критеріям ЄС, а й сприяє зростанню туристичної привабливості, економічної стійкості та соціальної згуртованості громад. Такий підхід дає змогу українській індустрії гостинності стати повноцінною частиною єдиного європейського простору, зберігаючи при цьому національну культурну самобутність та природні ресурси.

Реалізація екокультурної трансформації у форматі євроінтеграції дозволяє Україні не лише скористатися інструментами технічної та фінансової підтримки ЄС, а й закріпити довіру європейського туриста, орієнтованого на змістовний, етичний і стійкий відпочинок. Водночас вона відкриває нові перспективи для розвитку місцевого малого і середнього бізнесу, створення робочих місць, збереження нематеріальної культурної спадщини та формування позитивного міжнародного іміджу країни.

У сільській місцевості України функціонує інноваційна форма сталого гостинного бізнесу – еко-готель, побудований із місцевих природних матеріалів, таких як дерево, глина, солома. Архітектурні рішення включають зелені дахи, що не лише гармонійно вписуються в ландшафт, а й сприяють теплоізоляції та збереженню мікроклімату. Готель пропонує туристам харчування з локальних органічних продуктів – сезонні овочі, мед, сири, що надходять від місцевих фермерів. Крім проживання, гостям пропонуються майстер-класи з гончарства, ткацтва, традиційної кулінарії, а також екскурсії до ремісників. Усе оформлено в етнічному стилі, що передає дух регіону. Частина доходу спрямовується на підтримку прилеглого природного парку, збереження біорізноманіття та культурної спадщини. Подібні приклади вже реалізуються в Карпатському регіоні, Поділлі та Поліссі, зокрема в таких локаціях, як Eco Village Буковель, Карпати Еко-Резорт, або етносадиба «Поліське сяйво» [13].

У сучасних умовах туристичні сервіси перетворюються на мультидисциплінарну платформу взаємодії між природним, культурним та економічним середовищем. Готельний бізнес дедалі частіше виступає не просто як місце ночівлі, а як інфо-хаб, культурний центр і платформа для екопросвіти. Це відповідає європейським підходам до формування сталих сервісних екосистем, які враховують інтереси не лише споживачів, а й місцевої громади, довкілля, малого бізнесу та інституцій культурної спадщини.

Особливу увагу приділяють створенню унікального туристичного продукту, що не підлягає масовому копіюванню – це автентична мова, неповторний ландшафт, традиційні ремесла, спосіб життя місцевих жителів. Цінність такої пропозиції – в її неповторності та глибокому змістовному наповненні, що відповідає європейському тренду змістовного та етичного туризму (European Network for Cultural Tourism) [14].

На практиці це реалізується через кілька важливих механізмів. Зокрема, регіональний брендинг дедалі частіше базується на використанні природних і культурних символів – у логотипах, візуальній айдентиці, сувенірній продукції. Наприклад, формуються наративи на кшталт «екооселя в Карпатах» або «етнотур у степах Таврії», які поєднують елемент пригоди, традиції та екологічної свідомості.

Реставрація старих будівель у стилі традиційної архітектури з використанням біоматеріалів (соломи, дерева, глини) поєднується з сучасними технологіями терморегуляції, що дозволяє поєднати енергоефективність із контекстним дизайном. Побудова нових об’єктів відповідно до локального середовища забезпечує архітектурну гармонію з ландшафтом та соціокультурною тканиною території. Детальні приклади таких ініціатив описані у посібнику ЄС зі сталого туризму [15-16].

Також важливим напрямом є соціальна інклюзія: туристична інфраструктура розробляється з урахуванням доступності для людей з інвалідністю, сімей із дітьми, літніх людей. У процес залучають місцевих мешканців, які є носіями культури: кухарки, що готують борщ за родинними рецептами, гончарі, музиканти, пастухи, екскурсоводи – кожен із них формує живу, автентичну історію місця.

Таким чином, екокультурна трансформація індустрії гостинності є не лише відповіддю на глобальні виклики, а й шансом для України інтегруватися в європейський сервісний простір, зберігаючи при цьому власну ідентичність. Успішне поєднання екологічної відповідальності, культурної унікальності та інклюзивності формує нову парадигму туризму – як простору для осмисленого, сталого і глибоко людяного досвіду.

На рис. 3 відображено вплив інтеграції екокультурного підходу в індустрію гостинності суттєво на ключові аспекти її функціонування. По-перше, якість послуг набуває глибшого, більш особистісного характеру: акцент зміщується з простого комфорту на створення унікального досвіду, що формує емоційний зв’язок туриста з місцем та культурою.

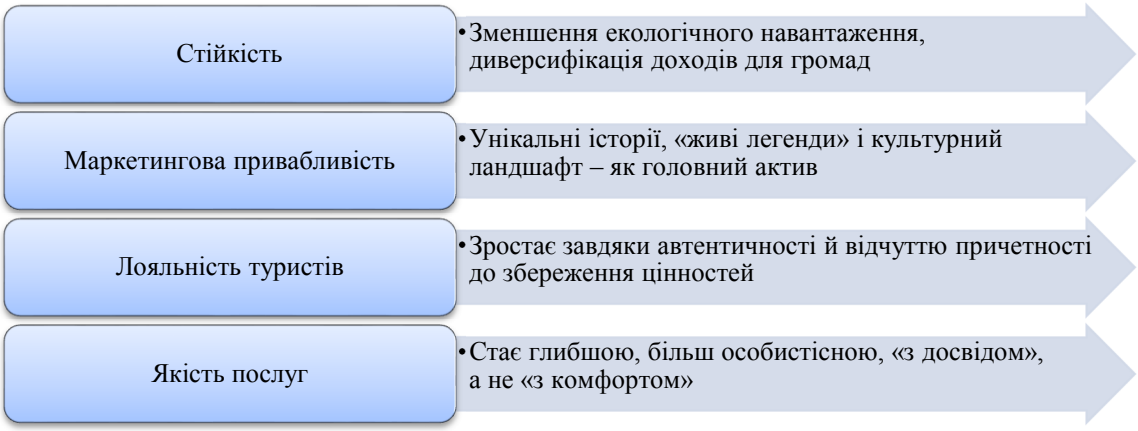


Рис. 3. Вплив інтеграції екокультурного підходу на якість, лояльність і стійкість та конкурентоспроможність індустрії гостинності

Визначено авторами.

По-друге, лояльність туристів підвищується завдяки відчуттю автентичності пропозиції і причетності до збереження природних і культурних цінностей. Це сприяє формуванню довготривалих відносин між гостем і дестинацією.

Щодо маркетингової привабливості, то вона зростає завдяки унікальним історіям, «живим легендам» та культурному ландшафту, які стають головним активом для просування регіону чи об'єкта гостинності. Саме ці неповторні характеристики відрізняють пропозицію від масового туризму.

Нарешті, екокультурний підхід забезпечує підвищення стійкості індустрії гостинності через зменшення екологічного навантаження і диверсифікацію джерел доходів місцевих громад. Це створює умови для сталого розвитку, підтримуючи баланс між економічними, соціальними та природними ресурсами.

Міжнародний досвід у сфері екокультурної трансформації індустрії гостинності демонструє ефективні моделі, які можуть слугувати орієнтирами для України та інших країн Європи. В Австрії, зокрема в регіоні Тіроль, функціонує модель «екоальпійських готелів», які роблять акцент на використанні локальних продуктів, зокрема місцевих сирів, організовують екскурсії до майстрів народних ремесел і застосовують у будівництві деревину з місцевих лісів, що підвищує екологічну відповідальність і підтримує регіональну економіку (Tirol Tourism). У Японії, в префектурі Гіфу, збережені історичні гірські села, такі як Ширакава-го, адаптовані для прийому сучасних туристів без втрати автентичності, що дозволяє поєднувати культурну спадщину з комфортом сучасного сервісу (Japan National Tourism Organization). Ісландія демонструє приклад розвитку готельного бізнесу з використанням геотермального опалення та суворого регулювання доступу до природних об'єктів, що допомагає мінімізувати вплив туризму на унікальну екосистему країни (Iceland Travel) [17].

Інтеграція екологічних і культурних підходів у гостинності не лише відповідає сучасним світовим трендам сталого туризму, але й відкриває нові можливості для формування конкурентних переваг в умовах розвитку сервісної економіки. Вона забезпечує перехід від простої надання послуг до створення ціннісного туристичного досвіду, що здатен гарантувати довготривалий успіх і сталий розвиток індустрії.

Міжнародний досвід показує, що інтеграція екологічних та культурних аспектів у туристичні та готельні сервіси не лише відповідає сучасним вимогам сталого розвитку, а й сприяє збереженню культурної спадщини та підтримці місцевих громад. Ці практики можуть стати орієнтирами для розвитку індустрії гостинності в Україні, зокрема в контексті євроінтеграції та глобалізації.

В табл. 2 відображено порівняльні практики екокультурної інтеграції в туризмі України та Європейського Союзу демонструє різноманіття підходів, які поєднують екологічну відповідальність із збереженням культурної спадщини. Аналіз цих практик відображає важливість гармонійного розвитку туристичних регіонів через впровадження сталих екологічних технологій та підтримку місцевих традицій, що сприяє підвищенню привабливості дестинацій, зміцненню місцевих громад і формуванню довготривалого інтересу з боку туристів.

Порівняльний аналіз практик екокультурної інтеграції в Україні та ЄС підтверджує, що успішний розвиток туризму можливий лише за умов комплексного підходу, який об'єднує екологічні інновації з глибоким врахуванням культурних особливостей регіону. Такий баланс сприяє не лише збереженню навколишнього середовища і традицій, а й стимулює економічне зростання, розширює можливості для сталого розвитку і підвищує конкурентоспроможність туристичних напрямків.

Так, Україна активно розвиває локальні ініціативи, зосереджені на збереженні автентичної культури, що поєднується з елементами сталого розвитку (особливо в Карпатах, Поділлі, Поліссі).

Таблиця 2

Порівняльні практики екокультурної інтеграції в туризмі (Україна та ЄС)

Країна / Регіон	Тип інтеграції	Екологічні підходи	Культурна складова	Результати / Вплив
Україна, Карпати	Екотуризм, зелений туризм	Екооселі, сортування сміття, локальні продукти	Етнохати, гуцульська кухня, трембіта, вишивка	Розвиток сільських громад, збереження традицій. Згідно з даними Державної служби статистики України, у 2023 році внутрішній туризм в регіоні зріс на 12%
Україна, Поділля	Агросадиби та історичні маршрути	Садиби з мінімальним втручанням у довкілля	Майстер-класи з гончарства, історичні тури	Підвищення зайнятості населення в сільській місцевості. За даними Держстату, кількість агросадиб зросла на 8% у 2023 році
Німеччина, Баварія	Екологічні готелі, сталий транспорт	Пасивні будинки, сонячна енергія, велотури	Народні свята, пивна культура, локальні ремесла	Привабливість для «зелених туристів», стабільний попит. У 2023 році кількість ночівель у регіоні зросла на 5%
Австрія, Тіроль	Альпійський екотуризм	Енергозберігаючі шале, природні парки	Гірські традиції, сирні фестивалі, регіональні костюми	Збереження природного балансу, розвиток брендованого туризму. Туристичний потік зріс на 4% у 2023 році
Італія, Тоскана	Винний та гастрономічний туризм	Органічні виноробні, мінімізація CO_2	Середньовічна архітектура, фермерська кухня	Висока конкурентоспроможність та повторні візити. У 2023 році регіон відвідали 3,2 млн туристів
Франція, Прованс	Культурно-ландшафтний туризм	Оливкові сади, біоферми, мінімальний пластик	Провінційна культура, ремісництво, літературні тури	Збалансоване поєднання природи і культури. Туристичний потік зріс на 6% у 2023 році
Україна, Полісся	Екотуризм із природною автентичністю	Рекреаційні зони, плавні, дикі луки, екостежки	Лісова культура, поліські пісні, деревообробка	Новий напрям еколого-культурного туризму. За даними Держстату, кількість туристів у регіоні зросла на 10% у 2023 році

Сформовано авторами з використанням даних [33-34].

Європейські країни мають потужні системні моделі, де екологічність – це стандарт, а культура подається як жива спадщина, що включається в усі сервіси.

Результати в обох випадках свідчать, що поєднання екології й культури сприяє зростанню попиту, відповідальній поведінці туриста, а також підвищує конкурентоспроможність туристичних продуктів.

У сучасному туристичному середовищі розвиток інфраструктури індустрії гостинності вимагає комплексного підходу, що поєднує екологічні, соціальні, культурні та цифрові аспекти. Такий інтеграційний підхід дозволяє не лише підвищити якість обслуговування, але й сприяє сталому розвитку регіонів та задоволенню потреб різних категорій туристів.

Екологічно орієнтована туристична інфраструктура передбачає впровадження "зелених" технологій та практик, спрямованих на мінімізацію впливу на довкілля. Наприклад, готелі, сертифіковані за стандартами LEED, демонструють зниження споживання енергії на 25 – 30%, викидів CO_2 на 33% та використання води на 30% порівняно з несертифікованими будівлями, що також сприяє зменшенню експлуатаційних витрат. Такі заходи не лише зменшують екологічне навантаження, але й приваблюють екосвідомих туристів [18].

Соціально-інклюзивна інфраструктура спрямована на забезпечення доступності туристичних послуг для всіх, включаючи осіб з інвалідністю. Наприклад, місто Ларедо в США отримало визнання за створення безбар'єрного середовища, що включає адаптацію музеїв та інших об'єктів для осіб з обмеженими можливостями . Подібні ініціативи сприяють соціальній згуртованості та розвитку місцевих громад [19].

Інфраструктура креативно-культурного туризму акцентує увагу на збереженні та популяризації культурної спадщини через використання цифрових технологій. Впровадження AR/VR-технологій, мобільних гідів та інтерактивних музеїв дозволяє створити глибший культурний досвід для туристів. Це сприяє формуванню унікальної ідентичності регіону та розвитку креативної економіки.

Цифрова та смарт-інфраструктура забезпечує сучасний рівень сервісу та ефективне управління туристичними потоками. Використання QR-кодів для надання інформації про туристичні об'єкти, онлайн-бронювання та системи електронних квитків підвищують зручність для туристів та оптимізують роботу операторів .

Логістична та сервісна інфраструктура підтримки є основою для забезпечення стійкості туристичних регіонів. Розвиток транспортної мережі, інформаційних центрів, медичних пунктів та зон відпочинку сприяє підвищенню задоволеності туристів та сталому розвитку інфраструктурних об'єктів [20].

Загалом, інтеграційний підхід до розвитку інфраструктури індустрії гостинності дозволяє ство-

рити конкурентоспроможне, стійке та інклюзивне туристичне середовище, що відповідає сучасним викликам та потребам суспільства.

Розвиток інфраструктури індустрії гостинності в Україні потребує узгодження економічних, соціальних та екологічних інтересів для забезпечення сталого зростання.

Економічний аспект передбачає залучення інвестицій, розвиток малого бізнесу та підвищення податкової бази. Згідно з дослідженнями, структура мотиваційного механізму залучення іноземних інвестицій включає нормативно-правові, економічні та організаційні чинники, доповнені частковою уніфікацією законодавчої бази з іншими країнами, децентралізацією виконавчої влади на регіональному та місцевому рівні, створенням туристичних кластерів на основі інноваційних проєктів та спеціальних економічних зон з пільговими умовами для інвесторів [21].

Соціальний аспект зосереджується на створенні робочих місць, інклюзивності та збереженні місцевої ідентичності. За даними Державної служби статистики України, кількість зайнятих працівників у суб'єктах господарювання туристичної діяльності зростає, що свідчить про позитивний вплив туризму на зайнятість населення

Екологічний аспект орієнтований на мінімізацію негативного впливу, охорону ландшафтів та розвиток екологічної свідомості туристів. Екологічний та сільський зелений туризм охоплює більше 10% туристичного ринку України, а темпи його зростання в 2-3 рази перевищують темпи інших видів туризму [22].

Таким чином, пріоритетні напрями розвитку інфраструктури в індустрії гостинності повинні бути мультифункціональними та інтеграційними, забезпечуючи комфорт, сталий розвиток та гармонію між громадою і довкіллям.

Політика розвитку інфраструктури в туризмі повинна базуватись на локальному потенціалі й потребувати довгострокової стратегії, яка інтегрує екологічну безпеку, культурну ідентичність і цифрову трансформацію**.** Координація на міжрегіональному рівні, з підтримкою від держави та міжнародних партнерів, може нівелювати більшість загроз також необхідно інвестувати в кадрову інфраструктуру – навчання, сертифікацію, підвищення кваліфікації.

SWOT-аналіз інфраструктурної політики Яблунівської громади в контексті розвитку туризму (табл. 3) дозволяє виявити її стратегічні переваги та зони для вдосконалення. Сильними сторонами громади є наявність природного та культурного потенціалу – збережені ландшафти Карпат, гуцульська спадщина, а також активні локальні ініціативи з розвитку зеленого туризму. Водночас слабкими сторонами залишаються недорозвинена дорожня інфраструктура, обмежений доступ до цифрових сервісів і недостатнє інвестування в об’єкти прийому туристів. Серед можливостей – залучення грантових програм ЄС, розвиток креативного туризму, посилення бренду «еко-культурної дестинації» та партнерство з приватним сектором. Загрозами є міграція молоді, низький рівень кадрової кваліфікації у сфері гостинності та ризик втрати автентичності при надмірній комерціалізації. Такий аналіз дозволяє громаді сформувати стратегічні пріоритети для сталого розвитку туризму з урахуванням локальних ресурсів і європейських підходів.

Таблиця 3

SWOT-Аналіз інфраструктурної політики Яблунівської громади в контексті розвитку туризму

Сильні сторони (Strengths)	**Слабкі сторони (Weaknesses)**
Природно-рекреаційні ресурси: ліси, полонини, річки, потенціал для еко- та активного туризму. Багата етнокультурна спадщина: гуцульські традиції, народні промисли, архітектура. Наявність садиб сільського зеленого туризму, зацікавленість жителів у розвитку галузі. Можливість створення екостежок, крафтових маршрутів, розвиток рекреаційних зон	Недостатній рівень транспортної доступності: погана якість доріг, обмежений громадський транспорт. Відсутність інженерної інфраструктури (каналізація, очисні споруди, централізоване водопостачання). Недостатній рівень сервісу, відсутність сертифікації якості та системи навчання персоналу. Слабка цифрова інфраструктура: відсутність інтернету в деяких селах, нестача цифрових сервісів у туризмі
Можливості (Opportunities)	**Загрози (Threats)**
Участь у проєктах ДФРР, ЄС (наприклад, HORIZON, Interreg) для створення інфраструктури. Розвиток екоосель, центрів ремесел, гастротуризму (молочні та м’ясні ферми, бринза, грибні тури). Запуск туристичних кластерів із сусідніми громадами для спільного брендування Карпат. Створення центрів інтерпретації гуцульської культури, елементів нематеріальної спадщини ЮНЕСКО. Зростаючий попит на внутрішній туризм серед українців, орієнтованих на "тихий відпочинок"	Військові дії в країні знижують загальну привабливість для іноземного туриста. Неконтрольоване будівництво або масовий туризм може завдати шкоди природним ресурсам. Витік молоді, що призводить до дефіциту кадрів у сфері обслуговування. Брак довгострокового стратегічного планування на рівні громади. Неспроможність обслуговувати великі туристичні потоки (зношеність доріг, відсутність паркувальних зон, тощо)

Сформовано авторами.

Для підвищення туристичної привабливості Яблунівської громади та гармонійного розвитку її інфраструктури доцільно реалізувати комплекс рекомендованих дій у п'яти ключових сферах. У транспортному напрямі варто зосередитися на реконструкції основних доріг, а також створенні екомаршрутів і велодоріжок, що не лише поліпшить доступність, а й сприятиме сталому пересуванню. Розвиток екологічної інфраструктури через екостежки, табори та підтримку ініціатив мешканців сприятиме збереженню природного балансу. Туристичні об'єкти можна оновлювати шляхом адаптації старовинних хат під музеї чи хостели та формування ремісничих центрів, що підтримуватимуть місцеву ідентичність. У сфері цифрових сервісів доцільно впровадити інтерактивні карти маршрутів, сайт громади з функцією бронювання садиб та активну присутність у соціальних мережах. Нарешті, кадровий розвиток є основою якісного сервісу – важливо інвестувати в навчання персоналу з іноземних мов, цифрового маркетингу та основ клієнтоорієнтованості. Такий комплексний підхід відповідає практикам європейських країн та сприятиме сталому зростанню туристичного потенціалу громади.

Наведемо приклад матриці інфраструктурних проєктів для туристично орієнтованої громади (на прикладі умовної Карпатської ОТГ – подібної до Яблунівської). Матриця містить базову оцінку вартості**,** впливу на громаду/економіку/довкілля**,** пріоритетність, а також терміни реалізації (табл. 4)**.**

Таблиця 4

Матриця інфраструктурних проєктів у сфері туризму для громади

№ з/п	Назва проєкту	Орієнтовна вартість, євро	Термін реалізації	Потенційний вплив	Пріоритетність
1	Реконструкція основної туристичної дороги (село – маршрут)	300 000 – 500 000	12–18 міс.	Високий (логістика + туризм)	Висока
2	Облаштування екостежки з інтерактивними стендами та навігацією	40 000 – 60 000	6 міс.	Середній (екоосвіта + рекреація)	Середня
3	Створення центру локальної культури/музею гуцульських ремесел	80 000 – 120 000	9–12 міс.	Високий (туризм + культурна ідентичність)	Висока
4	Встановлення біотуалетів та пунктів збору сміття в туристичних зонах	15 000 – 25 000	3–4 міс.	Середній (екологія + комфорт)	Низька
5	Створення міні-ярмаркового простору для крафтових виробників	25 000 – 40 000	5–6 міс.	Високий (підтримка малого бізнесу)	Середня
6	Інтернетізація громадських туристичних об'єктів (Wi-Fi, QR-гіди)	10 000 – 20 000	2–3 міс.	Середній (цифровізація)	Низька
7	Енергомодернізація будівлі сільського готелю/хостелу	60 000 – 90 000	8–10 міс.	Високий (економія енергії + туризм)	Висока
8	Впровадження системи онлайн-бронювання для садиб	5 000 – 10 000	1–2 міс.	Середній (маркетинг і зручність)	Середня
9	Створення кемпінгу / рекреаційної локації біля водойми	50 000 – 70 000	6–9 міс.	Середній (молодіжний туризм, природа)	Середня
10	Навчальний центр для гідів та власників садиб	20 000 – 30 000	3–4 міс.	Високий (якість сервісу, зайнятість)	Висока

Сформовано авторами.

Матриця інфраструктурних проєктів у сфері туризму для громади (табл. 4) є аналітичним інструментом, який дозволяє структурувати потенційні ініціативи відповідно до їхньої значущості для розвитку туристичної галузі. У таблиці враховано три ключові критерії пріоритетності. До категорії з високим пріоритетом віднесено ті проєкти, що мають стратегічне значення для зростання туристичного потоку, розвитку інфраструктури або створення нових робочих місць. Ініціативи середнього пріоритету орієнтовані на посилення вже існуючих можливостей, їхнє вдосконалення або розширення спектра послуг. Низький пріоритет мають проєкти, які створюють додаткову зручність або емоційний комфорт, однак не є критично необхідними для функціонування туристичної системи громади. Такий підхід дозволяє обґрунтовано розставити акценти в плануванні інфраструктурного розвитку та ефективно використовувати ресурси відповідно до реальних потреб та потенціалу території.

Стратегічні підходи до екокультурного відновлення та розвитку інфраструктури гостинності як ключових чинників сталого розвитку зеленого туризму в територіальних громадах. Зелений туризм, що охоплює еко- та агротуризм, є важливим напрямом сталого розвитку для територіальних громад України. Цей вид туризму сприяє збереженню природних та культурних ресурсів, забезпечує додаткові джерела доходу для місцевого населення та підтримує екологічну і соціальну відповідальність. Згідно з даними Державного агентства розвитку туризму України, зелений туризм має значний потенціал для розвитку, особливо в сільських регіонах, де він може стати основою для економічного зростання та збереження традицій .

Комплексна оцінка та збереження культурної спадщини є ключовими аспектами екокультурного відновлення. Інвентаризація локальних культурних цінностей, відновлення автентичних елементів архітектури та інтеграція культури у туристичні продукти сприяють збереженню ідентичності громад та підвищують привабливість регіонів для туристів. Екологічна відновлювальна діяльність включає відновлення деградованих природних ландшафтів, створення природоохоронних територій та просування принципів "зеленого" споживання. Такі заходи не лише покращують стан довкілля, але й створюють нові можливості для екотуризму, що відповідає європейським стандартам сталого розвитку.

Залучення місцевої громади та розвиток соціального капіталу є невід'ємною частиною стратегії сталого туризму. Підтримка місцевих ініціатив, освіта та просвіта жителів щодо важливості збереження ресурсів забезпечують рівноправний доступ громади до вигод від туризму та сприяють соціальній згуртованості.

Розвиток інфраструктури гостинності повинен бути екологічно відповідальним. Використання екологічно чистих матеріалів, розбудова мережі екосель та організація систем утилізації відходів сприяють мінімізації негативного впливу на довкілля та підвищують якість туристичних послуг. Поліпшення транспортної та цифрової інфраструктури є важливими для забезпечення доступності туристичних об'єктів. Впровадження екологічно чистого транспорту, забезпечення якісного інтернет-покриття та створення туристичних інформаційних центрів відповідають сучасним вимогам туристів та сприяють сталому розвитку регіонів.

Підвищення якості сервісу та впровадження інноваційних рішень, таких як підготовка кадрів, сертифікація екосадиб та використання цифрових технологій у маркетингу, є необхідними для конкурентоспроможності туристичних послуг. Ці заходи сприяють формуванню позитивного іміджу регіонів та залученню більшої кількості туристів.

Таким чином, стратегічні підходи до екокультурного відновлення та розвитку інфраструктури гостинності є ключовими чинниками сталого розвитку зеленого туризму в територіальних громадах України. Вони сприяють збереженню природних та культурних ресурсів, економічному зростанню та підвищенню якості життя місцевого населення.

Інтеграція екокультурних та інфраструктурних підходів у сталий розвиток туризму в територіальних громадах України та ЄС вимагає комплексного стратегічного бачення, що поєднує екологічні, культурні та економічні аспекти. Одним із ключових напрямів є формування регіональних кластерів зеленого туризму, які об'єднують громади для координації інфраструктурних та культурних проєктів. Такі кластери сприяють створенню спільних брендів - і продуктів, обміну досвідом та організації спільних маркетингових кампаній. Європейська платформа кластерної співпраці підтримує ці ініціативи, сприяючи транскордонній співпраці та зеленому переходу [23].

Важливим елементом є створення системи моніторингу та оцінки впливу туризму, що дозволяє відстежувати екологічні, соціальні та економічні показники. Використання отриманих даних сприяє корекції політик та проєктів, забезпечуючи сталий розвиток туризму. Всесвітня туристична організація (UNWTO) розробила Статистичну рамку для вимірювання сталості туризму (SF-MST), яка інтегрує статистику економічних, екологічних та соціальних аспектів сталого туризму [24].

Залучення міжнародних партнерів та фінансування є критичним для реалізації екокультурних ініціатив. Європейський Союз пропонує широкий спектр грантових програм, таких як Horizon Europe та Interreg, які підтримують проєкти в галузі туризму, культури та екології. Україна активно інтегрується в ці програми, що відкриває нові можливості для розвитку сталого туризму.

Відродження нематеріальної культурної спадщини є ще одним стратегічним напрямом. Активне залучення традиційних знань, таких як народні ремесла, музика, танці та гастрономія, у туристичні продукти сприяє збереженню культурної ідентичності та розвитку місцевих громад. ЮНЕСКО підтримує такі ініціативи, зокрема через включення елементів української культурної спадщини до Репрезентативного списку нематеріальної культурної спадщини людства .

Екологічний менеджмент природних ресурсів передбачає впровадження екологічних норм і правил у використанні природних територій, особливо в зонах підвищеного туристичного навантаження. Використання природних технологій, таких як зелені дахи, біофільтрація та збереження води, у туристичних об'єктах сприяє збереженню біорізноманіття та сталому розвитку туризму .

Таким чином, інтеграція екокультурних та інфраструктурних підходів у сталий розвиток туризму вимагає комплексного підходу, що поєднує зусилля місцевих громад, національних урядів та міжнародних партнерів. Це дозволяє не лише зберегти природну та культурну спадщину, але й сприяє економічному розвитку та підвищенню якості життя в територіальних громадах.

Інновації у розвитку інфраструктури гостинності є ключовими для сталого розвитку зеленого туризму в Україні та країнах ЄС. Використання смарт-технологій, таких як Інтернет речей (IoT), дозволяє ефективно моніторити стан природних ресурсів та навантаження на туристичні локації. Автоматизація систем бронювання, реєстрації гостей та впровадження електронних квитків з доповненою реальністю (AR) підвищують якість обслуговування туристів. У ЄС активно впроваджуються подібні рішення в рамках ініціативи Smart Tourism, яка під-

тримує інноваційні та сталий розвиток туризму в європейських містах [25].

Інтеграція відновлюваних джерел енергії, таких як сонячні панелі та вітрові турбіни, у туристичні об'єкти сприяє зниженню вуглецевого сліду та забезпечує енергоефективність. У ЄС розробляються стратегії щодо використання відновлюваної енергії в туризмі, зокрема в прибережних регіонах, де поєднуються туризм та офшорна відновлювана енергетика. В Україні також спостерігається зростання потенціалу відновлюваної енергетики, що відкриває нові можливості для сталого розвитку туристичної інфраструктури [26].

Соціальна інклюзія та партнерство є важливими аспектами розвитку туристичної інфраструктури. Забезпечення доступності інфраструктури для людей з обмеженими можливостями, створення умов для зайнятості різних груп населення та залучення громадськості до процесу прийняття рішень сприяють соціальній згуртованості. У ЄС реалізуються програми, спрямовані на підтримку інклюзивного туризму та партнерства між різними секторами.

Проте реалізація стратегій сталого розвитку туризму стикається з низкою викликів та ризиків. Серед них – необхідність балансування між збереженням природи та розвитком інфраструктури, обмеженість фінансових ресурсів громад, вплив змін клімату на природні ресурси та сезонність туризму, а також непередбачувані події, такі як пандемії, що можуть змінити туристичні потоки. Для подолання цих викликів необхідне стратегічне планування, залучення інвестицій та активна участь усіх зацікавлених сторін.

Успішні практики розвитку екокультурного туризму демонструють важливість інтеграції культурної спадщини, сталого підходу до інфраструктури та участі громад. В Україні яскравим прикладом є Косівський район, де відродження гуцульської культури здійснюється через створення етноцентру, підтримку ремесел та розвиток зеленої інфраструктури. Цей напрямок активно підтримується національними і міжнародними фондами, зокрема за участі Українського культурного фонду [27].

У Польщі в межах програми «Zielone Płuca Polski» (Зелені легені Польщі) було створено систему екоосель та культурних маршрутів, які поєднуються з інвестиціями в сучасну дорожню інфраструктуру та цифрові сервіси для туристів. Ця ініціатива охоплює північно-східні воєводства країни та підтримується Міністерством клімату та охорони довкілля Польщі [28].

Ще одним прикладом є регіон Тоскана в Італії, де історичні села зберігаються в автентичному вигляді та адаптуються до сучасних потреб сталого туризму. Тут створюються «зелені» готелі, розвивається гастротуризм і підтримуються локальні ініціативи через програми Європейського Союзу, зокрема в межах політики сільського розвитку.

Ці приклади свідчать про ефективність поєднання культурної автентичності, сталого планування та цифрових інновацій для формування привабливого туристичного середовища, яке приносить довгострокову користь як місцевим громадам, так і туристам.

Отже, екокультурне відновлення та розвиток інфраструктури гостинності у територіальних громадах є взаємодоповнюючими складовими, що формують стійкий зелений туризм. Комплексний стратегічний підхід дозволяє не лише підвищити конкурентоспроможність регіонів, але й забезпечити довготривалу збереженість природних і культурних ресурсів, а також соціальну згуртованість місцевих спільнот.

Висновки. Таким чином провівши дослідження щодо екокультурне відновлення та розвиток інфраструктури гостинності є взаємопов'язаними і критично важливими складовими сталого розвитку зеленого туризму в територіальних громадах. Комплексний стратегічний підхід, що поєднує збереження природних і культурних ресурсів із впровадженням сучасних, екологічно відповідальних технологій та інфраструктурних рішень, створює міцний фундамент для підвищення конкурентоспроможності туристичних регіонів.

Екокультурна трансформація сприяє не лише збереженню унікальної культурної спадщини та природного середовища, але й формує ідентичність громади, підсилює соціальну згуртованість і забезпечує залучення місцевого населення у процес розвитку туризму. Водночас розвиток екологічно орієнтованої інфраструктури гостинності – від транспортних шляхів і розумних цифрових сервісів до зелених готелів і систем управління відходами – підвищує якість послуг, покращує комфорт для туристів і мінімізує негативний вплив на довкілля.

Інтеграція культурних та екологічних складових із сучасними інфраструктурними рішеннями є ключем до створення сталих туристичних кластерів, які здатні генерувати довготривалі економічні вигоди, сприяти збереженню біорізноманіття та культурного різноманіття, а також підтримувати соціальну стабільність і розвиток громади.

Виклики, пов'язані з балансом між розвитком і збереженням, потребують ефективного планування, залучення міжнародних і державних ресурсів, а також активної участі всіх зацікавлених сторін. Розробка систем моніторингу та оцінки, а також застосування інноваційних підходів, сприятиме адаптації стратегій до нових умов і викликів.

Екокультурна трансформація передбачає синергію між екологічними стандартами та культурною спадщиною, адаптацію світових практик до локального контексту та розвиток відповідального споживання і туризму. Інфраструктурне вдосконалення включає модернізацію готельних комплексів, розвиток зелених технологій, діджиталізацію серві-

сів та інтеграцію транспортної, енергетичної і логістичної інфраструктури згідно з європейськими нормами.

Для України це питання є особливо актуальним у зв'язку з прагненням до євроінтеграції та потребою в оновленні економічної моделі, орієнтованої на сталий розвиток, створення нових робочих місць, залучення інвестицій та підвищення туристичної привабливості. Водночас, для Європи, поглиблення співпраці з Україною у сфері гостинності відкриває можливості для обміну інноваціями, збереження культурної різноманітності та зміцнення транскордонної регіональної інтеграції.

Отже, екокультурна оптимізація та інфраструктурне вдосконалення гостинності в територіальних громадах є не просто інвестицією в туризм, а комплексною стратегією сталого розвитку, що забезпечує гармонійне поєднання економічних, соціальних та екологічних інтересів, відкриває перспективи для сталого майбутнього зелених регіонів України та Європи.

Література

1. Абрамова А. Г., Мирошник Ю. А. Еко-тренд в сфері гостинності: економічні та соціальні аспекти. *Ефективна економіка*. 2020. № 5. URL: https://tourlib.net/statti_ukr/abramova.htm?utm_source=chatgpt.com.
2. Валікевич Н., Шестакова А. Цифрова трансформація як конкурентна перевага в індустрії туризму та гостинності. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 68. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-37.
3. Дишкантюк О. Інституційна трансформація для сталого розвитку індустрії гостинності. *Український економічний часопис*. 2024. Вип. 7. С. 141–147. DOI: https://doi.org/10.32782/2786-8273/2024-7-23.
4. Поворознюк І. Проблеми якості обслуговування на підприємствах індустрії гостинності. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 41. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-8.
5. Гузар У. Теоретико-методологічні засади розвитку індустрії гостинності. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 59. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-112.
6. 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. DOI: https://doi.org/10.37405/1729-7206.2024.2(47).43-49.
7. Гуцалюк О. М., Бондар Ю. А., Ремзіна Н. А. Розвиток сучасних технологій провадження діяльності підприємств готельно-ресторанного та туристичного бізнесу. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2024. № 4 (89). С. 231-246. DOI: https://doi.org/10.31375/2226-1915-2024-4-231-246.
8. Європейський зелений курс (European Green Deal). 2023. URL: https://ecoaction.org.ua/ievropejskyj-zelenyj-kurs.html.
9. Europe says "Deal!" to the Green Deal. *Green Deal.* URL: https://eu4ukraine.eu/en/greendeal-en.
10. Unlocking sustainability in the hospitality industry. *Green Key Criteria*. URL: https://www.greenkey.global/criteria/?utm_source=chatgpt.com
11. Cultural Routes of the Council of Europe programme. *Cultural Routes*. 2024. URL: https://www.coe.int/en/web/cultural-routes?utm_source=chatgpt.com.
12. Interreg Europe: Ukraine is actively involved in the process. UCMC press center. 2025. URL: https://uacrisis.org/en/interreg-europe-ukrayina-aktyvno-doluchayetsya-do-protsesu?utm_source=chatgpt.com.
13. Bukovel доєднався до міжнародної програми Climate Friendly Travel. 2025. URL: https://bukovel.com/sustainability/bukovel-doiednavsia-do-mizhnarodnoi-programi-climate-friendly-travel.
14. European Cultural Tourism Network (ECTN). URL: https://www.oneplanetnetwork.org/programmes/sustainable-tourism.
15. Sustainable Tourism programme. URL: https://www.oneplanetnetwork.org/organisations/european-cultural-tourism-network-ectn
16. EU Guidebook on Sustainable Tourism for Development. URL: https://www.unwto.org/EU-guidebook-on-sustainable-tourism-for-development.
17. Your DMC in Iceland. URL: https://www.icelandtravel.is/.
18. Singhal H. Key Green Building Certifications For Hotels. 2024. URL: https://qloapps.com/green-building-certifications-what-hotels-need-to-know/?utm_source=chatgpt.com.
19. Tourism and Inclusion: Towards an Accessible Future for All. 2025. URL: https://dualtourism.eu/tourism-and-inclusion-towards-an-accessible-future-for-all/?utm_source=chatgpt.com.
20. Pham Huong Trang, Vu Nam, Hai Linh Duong Nguyen, Thuy-Linh Le & Duy Dang-Pham Sustaining the Future of Tourism Logistics Through Digital Technologies: A Roadmap for Digital Transformation. *Transforming Logistics in a Developing Nation*. 2024. P. 387-413. DOI: https://doi.org/10.1007/978-981-97-7819-5_14.
21. Білецька Н. Інвестиційний потенціал туристичної галузі України в системі стратегічного управління його розвитком. *Бізнес Інформ*. 2024. № 5. С. 175-181. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-5-175-181.
22. Капелюшний В. А. Сучасний стан та перспективи розвитку екологічного туризму в Україні. *Стратегічні перспективи туристичної та готельно-ресторанної індустрії в Україні: теорія, практика та інновації розвитку*: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Умань, 30-31 жовтня 2019 р.). Умань: Візаві, 2019. С. 115-117.
23. International industrial cluster cooperation opportunities aiming to foster cross-sectoral cooperation, enhance Europe's resilience and aid in green transition. 2024. URL: https://transition-pathways.europa.eu/support-resources/european-cluster-collaboration-platform?utm_source=chatgpt.com.
24. Measuring the Sustainability of Tourism (MST). URL: https://www.unwto.org/tourism-statistics/measuring-sustainability-tourism?utm_source=chatgpt.com.
25. Smart Tourism initiative. URL: https://smart-tourism-capital.ec.europa.eu/index_en?utm_source=chatgpt.com.
26. Offshore Renewable Energy & Tourism. Joint Partnership. URL: https://maritime-spatial-planning.ec.europa.eu/msp-resources/co-existence-and-multi-use-activities/offshore-renewable-energy-tourism?utm_source=chatgpt.com.
27. Український культурний фонд. URL: https://ucf.in.ua/.
28. Ministry of Climate and Environmental Protection of Poland. URL: https://www.gov.pl/web/klimat.

29. Tianchang Chen, Gao Liu Global Perspectives on environmental policy innovations: Driving green tourism and consumer behavior in circular economy. *Journal of Environmental Management*. 2025. Vol. 374. Art. no. 124138. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2025.124138.

30. Gagan Deep Sharma, Babak Taheri, Dariusz Cichon, Jaya Singh Parihar, Aeshna Kharbanda Using innovation and entrepreneurship for creating edge in service firms: A review research of tourism and hospitality industry. *Journal of Innovation & Knowledge*. 2024. Vol. 9(4). Art. no. 100572. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jik.2024.100572.

31. Poulomi Chakraborty, Somnath Ghosal An eco-social exploration of tourism area evolution in mountains through stakeholders' perspective. *Environmental Development*. 2024. Vol. 49. Art. no. 100963. DOI: https://doi.org/10.1016/j.envdev.2024.100963.

32. Kavitha Haldorai, Woo Gon Kim, Charoenchai Agmapisarn, Jun (Justin) Li Who we are and what we do: The relevance of green organizational identity in understanding environmental performance. *International Journal of Hospitality Management*. 2023. Vol. 114. Art. no. 103574. DOI: https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2023.103574.

33. Державна служба статистики. URL: https://ukrstat.gov.ua/

34. Eurostat. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/.

35. Державне агентство розвитку туризму України. URL: https://www.tourism.gov.ua/.

36. Волинська ОДА. URL: https://www.voladm.gov.ua/.

37. Статистика туризму. 2025. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Tourism_statistics.

38. Сухорукова Г. Огляд туристичної галузі в Україні: виклики, нові напрямки та перспективи. 2025. URL: https://hub.kyivstar.ua/articles/oglyad-turistichnoyi-galuzi-v-ukrayini-vikliki-novi-napryamki-ta-perspektivi.

39. U-LEAD з Європою. URL: https://u-lead.org.ua/?utm_source=chatgpt.com.

40. Гуцалюк О. М., Бондар Ю. А., Бугаєва М. В. Актуалізація процесів діджиталфізації сервісної економіки. *Маркетингові та організаційні механізми повоєнного розвитку галузі гостинності та туризму України*: зб. тез доповідей ІІ Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Харків, 26-27 листоп. 2024 р.). Харків: Нац. техн. ун-т «Харків. політехн. ін-т», 2024. Ч. 2. С. 205-208.

41. Гуцалюк О. М., Бондар Ю. А., Бугаєва 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.

42. 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. *Економічний вісник Донбасу*. 2024. № 4 (78). С. 82-90. DOI: https://doi.org/10.12958/1817-3772-2024-4(78)-82-90.

43. Hutsaliuk O., Panchyshyn A., Abliazov D., Buhaieva M., Pantielieieva I., Chen M., Vlasova Y. Economic and Mathematical Modeling of Energy-Saving and Resource-Saving Innovations in the Project Approach to Crisis and Strategic Management of Hospitality Industry Enterprises Based on Corporate Law and Public Administration: Application of Numerical Methods. *Advances in Nonlinear Variational Inequalities*. 2025. Vol. 28. No. 4s. P. 351-365. DOI: https://doi.org/10.52783/anvi.v28.3330.

Referensces

1. Abramova, A. H., Myroshnyk, Yu. A. (2020). Eko-trend v sferi hostynnosti: ekonomichni ta sotsialni aspekty [Eco-trend in the hospitality sector: economic and social aspects]. *Efektyvna ekonomika*, 5. Retrieved from https://tourlib.net/statti_ukr/abramova.htm?utm_source=chatgpt.com [in Ukrainian].

2. Valikevych, N., Shestakova, A. (2024). Tsyfrova transformatsiia yak konkurentna perevaha v industrii turyzmu ta hostynnosti [Digital transformation as a competitive advantage in the tourism and hospitality industry]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, 68. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-37 [in Ukrainian].

3. Dyskhantiuk, O. (2024). Instytutsiina transformatsiia dlia staloho rozvytku industrii hostynnosti [Institutional transformation for sustainable development of the hospitality industry]. *Ukrainskyi ekonomichnyi chasopys – Ukrainian Economic Journal*, 7, pp. 141–147. DOI: https://doi.org/10.32782/2786-8273/2024-7-23 [in Ukrainian].

4. Povorozniuk, I. (2022). Problemy yakosti obsluhovuvannia na pidpryiemstvakh industrii hostynnosti [Problems of service quality at hospitality industry enterprises]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, 41. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-8 [in Ukrainian].

5. Huzar U. (2024). Teoretyko-metodolohichni zasady rozvytku industrii hostynnosti [Theoretical and methodological principles of the development of the hospitality industry]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, 59. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-112 [in Ukrainian].

6. Hutsaliuk, O. M., Zaichenko, V. V., Bondar, Iu. A., Chen, M. (2024). Dynamichni protsesy hotelno-restorannoho i turystychno-rekreatsiinoho biznesu v stratehichnomu rozvytku natsionalnoi ekonomiky Ukrainy [Dynamic Processes of the Hotel and Restaurant Business and Tourism-Recreational Industry in the Strategic Development of Ukraine's National Economy]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, 2 (47), pp. 43-49. DOI: https://doi.org/10.37405/1729-7206.2024.2(47).43-49 [in Ukrainian].

7. Hutsaliuk, O. M., Bondar, Yu. A., Remzina, N. A. (2024). Rozvytok suchasnykh tekhnolohii provadzhennia diialnosti pidpryiemstv hotelno-restorannoho ta turytychnoho biznesu [Development of modern technologies for operating hotel, restaurant, and tourism business enterprises]. *Rozvytok metodiv upravlinnia ta hospodariuvannia na transporti – Development of Management and Economic Methods in Transport,* 4 (89), pp. 231–246. DOI: https://doi.org/10.31375/2226-1915-2024-4-231-246 [in Ukrainian].

8. Yevropeiskyi zelenyi kurs [European Green Deal]. (2023). Retrieved from https://ecoaction.org.ua/ievropejskyj-zelenyj-kurs.html [in Ukrainian].

9. Europe says "Deal!" to the Green Deal. *Green Deal.* Retrieved from https://eu4ukraine.eu/en/greendeal-en.

10. Unlocking sustainability in the hospitality industry. *Green Key Criteria.* Retrieved from https://www.greenkey.global/criteria/?utm_source=chatgpt.com.

11. Cultural Routes of the Council of Europe program. (2024). *Cultural Routes.* Retrieved from https://www.coe.int/en/web/cultural-routes?utm_source=chatgpt.com.

12. Interreg Europe: Ukraine is actively involved in the process. (2025). *UCMC press center.* Retrieved from https://uacrisis.org/en/interreg-europe-ukrayina-aktyvno-doluchayetsya-do-protsesu?utm_source=chatgpt.com.

13. Bukovel doiednavsia do mizhnarodnoi prohramy Climate Friendly Travel [Bukovel joined the international Climate Friendly Travel program]. (2025). Retrieved from https://bukovel.com/sustainability/bukovel-doiednavsia-do-mizhnarodnoi-programi-climate-friendly-travel [in Ukrainian].

14. European Cultural Tourism Network (ECTN). Retrieved from https://www.oneplanetnetwork.org/programmes/sustainable-tourism.

15. Sustainable Tourism program. Retrieved from https://www.oneplanetnetwork.org/organisations/european-cultural-tourism-network-ectn

16. EU Guidebook on Sustainable Tourism for Development. Retrieved from https://www.unwto.org/EU-guidebook-on-sustainable-tourism-for-development.

17. Your DMC in Iceland. Retrieved from https://www.icelandtravel.is/.

18. Singhal, H. (2024). Key Green Building Certifications For Hotels. Retrieved from https://qloapps.com/green-building-certifications-what-hotels-need-to-know/?utm_source=chatgpt.com.

19. Tourism and Inclusion: Towards an Accessible Future for All. (2025). Retrieved from https://dualtourism.eu/tourism-and-inclusion-towards-an-accessible-future-for-all/?utm_source=chatgpt.com.

20. Pham Huong Trang, Vu Nam, Hai Linh Duong Nguyen, Thuy-Linh Le & Duy Dang-Pham. (2024). Sustaining the Future of Tourism Logistics Through Digital Technologies: A Roadmap for Digital Transformation. *Transforming Logistics in a Developing Nation*, 387-413. DOI: https://doi.org/10.1007/978-981-97-7819-5_14.

21. Biletska, N. (2024). Investytsiinyi potentsial turystychnoi haluzi Ukrainy v systemi stratehichnoho upravlinnia yoho rozvytkom [Investment potential of the tourism industry of Ukraine in the system of strategic management of its development]. *Biznes Inform – Business Inform*, 5, pp. 175-181. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-5-175-181 [in Ukrainian].

22. Kapeliushnyi, V. A. (2019). Suchasnyi stan ta perspektyvy rozvytku ekolohichnoho turyzmu v Ukrain [Current state and prospects for the development of ecological tourism in Ukraine]. *Stratehichni perspektyvy turystychnoi ta hotelno-restorannoi industrii v Ukraini: teoriia, praktyka ta innovatsii rozvytku* [*Strategic prospects for the tourism and hotel and restaurant industry in Ukraine: theory, practice and development innovations*]: Proceedings of the All-Ukrainian scientific and practical conference. (pp. 115-117). Uman, Vizavi [in Ukrainian].

23. International industrial cluster cooperation opportunities aiming to foster cross-sectoral cooperation, enhance Europe's resilience and aid in green transition. (2024). Retrieved from https://transition-pathways.europa.eu/support-resources/european-cluster-collaboration-platform?utm_source=chatgpt.com.

24. Measuring the Sustainability of Tourism (MST). Retrieved from https://www.unwto.org/tourism-statistics/measuring-sustainability-tourism?utm_source=chatgpt.com.

25. Smart Tourism initiative. Retrieved from https://smart-tourism-capital.ec.europa.eu/index_en?utm_source=chatgpt.com.

26. Offshore Renewable Energy & Tourism. Joint Partnership. Retrieved from https://maritime-spatial-planning.ec.europa.eu/msp-resources/co-existence-and-multi-use-activities/offshore-renewable-energy-tourism?utm_source=chatgpt.com.

27. Ukrainskyi kulturnyi fond [Ukrainian Cultural Foundation]. Retrieved from https://ucf.in.ua/ [in Ukrainian].

28. Ministry of Climate and Environmental Protection of Poland. Retrieved from https://www.gov.pl/web/klimat.

29. Tianchang Chen, Gao Liu Global. (2025). Perspectives on environmental policy innovations: Driving green tourism and consumer behavior in circular economy. *Journal of Environmental Management*, 374, 124138. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2025.124138.

30. Gagan Deep Sharma, Babak Taheri, Dariusz Cichon, Jaya Singh Parihar, Aeshna Kharbanda. (2024). Using innovation and entrepreneurship for creating edge in service firms: A review research of tourism and hospitality industry. *Journal of Innovation & Knowledge*, 9(4), 100572. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jik.2024.100572.

31. Poulomi Chakraborty, Somnath Ghosal. (2024). An eco-social exploration of tourism area evolution in mountains through stakeholders' perspective. *Environmental Development*, 49, 100963. DOI: https://doi.org/10.1016/j.envdev.2024.100963.

32. Kavitha Haldorai, Woo Gon Kim, Charoenchai Agmapisarn, Jun (Justin) Li. (2023). Who we are and what we do: The relevance of green organizational identity in understanding environmental performance. *International Journal of Hospitality Management*, 114, 103574. DOI: https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2023.103574.

33. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy [State Statistics Service of Ukraine]. *ukrstat.gov.ua*. Retrieved from http://www.ukrstat.gov.ua [in Ukrainian].

34. Eurostat. Retrieved from https://ec.europa.eu/eurostat/.

35. Derzhavne ahentstvo rozvytku turyzmu Ukrainy [State Agency for Tourism Development of Ukraine]. *www.tourism.gov.ua.* Retrieved from https://www.tourism.gov.ua/ [in Ukrainian].

36. Volynska ODA [Volyn Regional State Administration]. Retrieved from https://www.voladm.gov.ua/ [in Ukrainian].

37. Statystyka turyzmu [Tourism Statistics]. (2025). Retrieved from https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Tourism_statistics [in Ukrainian].

38. Sukhorukova, H. (2025). Ohliad turystychnoi haluzi v Ukraini: vyklyky, novi napriamky ta perspektyvy [Review of the Tourism Industry in Ukraine: Challenges, New Directions and Prospects]. Retrieved from https://hub.kyivstar.ua/articles/oglyad-turistichnoyi-galuzi-v-ukrayini-vikliki-novi-napryamki-ta-perspektivi [in Ukrainian].

39. U-LEAD z Yevropoiu [U-LEAD with Europe]. Retrieved from https://u-lead.org.ua/?utm_source=chatgpt.com [in Ukrainian].

40. Hutsaliuk, O. M., Bondar, Yu. A., Buhaieva, M. V. (2024). Aktualizatsiia protsesiv didzhytalfizatsii servisnoi ekonomiky [Actualization of the processes of digitalization of the service economy]. *Marketynhovi ta orhanizatsiini mekhanizmy povoiennoho rozvytku haluzi hostynnosti ta turyzmu Ukrainy* [*Marketing and organizational mechanisms of the post-war development of the hospitality and tourism industry of Ukraine*]: Proceedings of the II International Scientific and Practical Conference. (Part 2, pp. 205-208). Kharkiv, National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute" [in Ukrainian].

41. Hutsaliuk, O. M., Bondar, Yu. A., Buhaieva, M. V. (2025). Upravlinnia finansovo-investytsiinoiu diialnistiu hotelno-turystychnykh kompleksiv [Management of financial and investment activities of hotel and tourist complexes]. *Marketynhovi ta orhanizatsiini mekhanizmy povoiennoho rozvytku haluzi hostynnosti ta turyzmu Ukrainy* [*Marketing and organizational mechanisms of post-war development of the hospitality and tourism industry of Ukraine*]. (pp. 480-500). Kharkiv, NTU "KhPI" [in Ukrainian].

42. Hutsaliuk, O., Bondar, Iu., Zhurylo, I., Dub, V. (2024). Economic strategizing and integration management of hotel and restaurant business enterprises in the hospitality industry system. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu – Economic Herald of the Donbas*, 4(78), pp. 82–90. DOI: https://doi.org/10.12958/1817-3772-2024-4(78)-82-90.

43. Hutsaliuk, O., Panchyshyn, A., Abliazov, D., Buhaieva, M., Pantielieieva, I., Chen, M., Vlasova, Y. (2025). Economic and Mathematical Modeling of Energy-Saving and Resource-Saving Innovations in the Project Approach to Crisis and Strategic Management of Hospitality Industry Enterprises Based on Corporate Law and Public Administration: Application of Numerical Methods. *Advances in Nonlinear Variational Inequalities*, Vol. 28, No. 4s, pp. 351-365. DOI: https://doi.org/10.52783/anvi.v28.3330.

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

У статті розглядаються основні підходи до екокультурної трансформації та інфраструктурного вдосконалення індустрії гостинності в контексті розвитку сервісної економіки та в умовах євроінтеграції. Проаналізовано інтеграцію екологічних і культурних аспектів у формування сучасних туристичних і готельних сервісів, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності та сталості галузі.

Визначено пріоритетні напрями розвитку інфраструктури, що забезпечують ефективне поєднання економічних, соціальних та екологічних інтересів у сфері гостинності. Детально досліджуються стратегічні підходи до екокультурного відновлення та розвитку інфраструктури гостинності як ключових чинників забезпечення сталого розвитку зеленого туризму в територіальних громадах. Зроблено акцент на інтеграції екологічних, культурних і соціально-економічних аспектів у процес формування туристичної інфраструктури, що має на меті не лише підвищення якості обслуговування, а й збереження природної та культурної спадщини регіону. В умовах євроінтеграції особливо актуальним стає впровадження європейських стандартів екологічної відповідальності, управління якістю та інноваційних підходів до розвитку туристичної інфраструктури, що сприяє адаптації індустрії гостинності до вимог єдиного ринку ЄС та посиленню її інвестиційної привабливості. Автори аналізують роль місцевих громад у формуванні конкурентоспроможних туристичних продуктів, які відповідають принципам екологічної відповідальності та підтримують розвиток локальної економіки.

Розглянуто сучасні практики, що сприяють гармонійному поєднанню традиційних культурних цінностей з інноваційними рішеннями в інфраструктурі гостинності, зокрема розвиток екологічно чистих засобів розміщення, транспортної мережі та сервісів, орієнтованих на збереження біорізноманіття та природних ресурсів. Визначено основні виклики та перспективи впровадження комплексних екокультурних стратегій, що враховують локальні особливості та потреби територіальних громад.

У роботі запропоновано низку рекомендацій для органів місцевого самоврядування, бізнесу та громадських організацій щодо розробки і впровадження ефективних заходів з метою підтримки сталого розвитку індустрії гостинності в зеленому туризмі. Особлива увага приділяється необхідності міжсекторальної співпраці, залучення інвестицій і підвищення екологічної свідомості серед учасників туристичного ринку.

Таким чином, дослідження сприяє глибшому розумінню механізмів і стратегій, що дозволяють територіальним громадам максимально ефективно використовувати свої природні та культурні ресурси для розвитку екологічно сталого зеленого туризму, забезпечуючи при цьому соціально-економічне зростання і покращення якості життя місцевого населення.

Ключові слова: сервісна економіка, індустрія гостинності, сталий розвиток, інфраструктура, зелені технології, туризм, рекреація, територіальні громади.

Hutsaliuk O., Bondar Iu., Semeniuk L., Khachaturian O. European Integration Approaches to Eco-Cultural Transformation and Infrastructural Improvement of the Hospitality Industry in the Concept of Service Economy Development

The article examines the main approaches to ecocultural transformation and infrastructural improvement of the hospitality industry in the context of service economy development and under the conditions of European integration. It analyzes the integration of environmental and cultural aspects in the formation of modern tourism and hospitality services, which contributes to enhancing the competitiveness and sustainability of the sector.

Priority directions for infrastructure development are identified, ensuring an effective combination of economic, social, and environmental interests in the hospitality sphere. The study explores in detail strategic approaches to ecocultural restoration and the development of hospitality infrastructure as key factors for ensuring the sustainable development of green tourism within local communities. Emphasis is placed on the integration of ecological, cultural, and socio-economic aspects in the process of forming tourism infrastructure, aimed not only at improving service quality but also at preserving the natural and cultural heritage of the region.

In the context of European integration, the implementation of European standards of environmental responsibility, quality management, and innovative approaches to tourism infrastructure development becomes particularly relevant. This supports the adaptation of the hospitality industry to the requirements of the EU single market and enhances its investment attractiveness. The authors analyze the role of local communities in the creation of competitive tourism products that align with the principles of environmental responsibility and support the development of the local economy.

The article reviews current practices that contribute to the harmonious integration of traditional cultural values with innovative solutions in hospitality infrastructure, particularly the development of eco-friendly accommodations, transport networks, and services focused on biodiversity conservation and the sustainable use of natural resources. It outlines the main challenges and prospects for implementing comprehensive ecocultural strategies that take into account local characteristics and the needs of territorial communities.

The paper provides a number of recommendations for local authorities, businesses, and public organizations regarding the development and implementation of effective measures aimed at supporting the sustainable development of the hospitality industry in green tourism. Special attention is given to the need for cross-sectoral cooperation, attracting investment, and raising environmental awareness among tourism market participants.

Thus, the study contributes to a deeper understanding of the mechanisms and strategies that enable local communities to make the most efficient use of their natural and cultural resources for the development of ecologically sustainable green tourism, while ensuring socio-economic growth and improving the quality of life for the local population.

Keywords: service economy, hospitality industry, sustainable development, infrastructure, green technologies, tourism, recreation, territorial communities.

Стаття надійшла до редакції 07.04.2025
Рецензовано: 30.04.2025

DOI: https://doi.org/10.12958/1817-3772-2025-2(80)-135-142

УДК 330.341.1:005.7

Олена Олексіївна Хандій,
доктор економічних наук, професор,
ORCID 0000-0002-7926-9007,
e-mail: alkhandiy@ukr.net,
Інститут економіки промисловості НАН України, м. Київ,
Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля, м. Київ

ІННОВАЦІЙНЕ УПРАВЛІННЯ ЯК ОСНОВА ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ: РОЛЬ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ

Вступ. У сучасних умовах глобалізації та технологічних трансформацій інноваційне управління виступає критичним фактором забезпечення економічної безпеки суб'єктів господарювання. Науковий інтерес до даної проблематики зумовлений необхідністю подолання суперечності між традиційними підходами до управління економічною безпекою та вимогами цифрової епохи, що характеризуються високою динамікою змін та невизначеністю. Дослідження набуває особливої значущості у контексті визначення ролі корпоративної культури як інтегрального чинника, що забезпечує синергію між інноваційними процесами та економічною безпекою і стійкістю підприємств. Складність досліджуваного питання полягає в багаторівневому характері взаємодії між інноваційними процесами, системами економічної безпеки та корпоративною культурою, що вимагає застосування міждисциплінарного підходу.

Аналіз досліджень та публікацій. Ефективне управління економічною безпекою вимагає впровадження системних заходів, спрямованих на моніторинг та мінімізацію ризиків, формування інноваційного середовища, реалізацію інноваційної стратегії, і відповідальна роль при цьому належить корпоративній культурі. Сучасні дослідження підтверджують, що інноваційне управління виступає важливим фактором економічної безпеки [1-6 та ін]. В багатьох роботах ґрунтовно досліджуються технічні та стратегічні аспекти впливу інноваційного управління на економічну безпеку [1-4; 7], але недооцінюється роль корпоративної культури, як організаційні цінності впливають на здатність генерувати інновації для протидії економічним загрозам, як корпоративна культура допомагає підтримувати інноваційну активність під час зовнішніх загроз. Наявні публікації фокусуються на технологічних або фінансових аспектах, організаційно-культурні чинники залишаються переважно без уваги.

Мета статті – розкрити взаємозв'язок між інноваційним управлінням, корпоративною культурою та економічною безпекою підприємств, а також у визначенні механізмів, за допомогою яких організаційна культура може посилювати вплив інноваційних практик на економічну стабільність.

Виклад основного матеріалу. Під інноваційним управлінням як основою економічної безпеки в даному дослідженні розуміється стратегічний підхід, що полягає у використанні інноваційних методів, технологій та організаційних практик для забезпечення стійкості, конкурентоспроможності та захисту національної економіки на макрорівні і підприємств на мікрорівні від внутрішніх і зовнішніх загроз.

Інноваційне управління передбачає реалізацію комплексу організаційних, соціальних, економічних та технологічних методів, спрямованих на планування, стимулювання та впровадження інновацій для підвищення конкурентоспроможності та ефективності діяльності підприємства, галузі або економіки в цілому. На рівні підприємства – це міждисциплінарний тип управління, орієнтований на створення, підтримку та розвиток інноваційних процесів у внутрішньому і зовнішньому середовищі організації, що передбачає стратегічне мислення, високий рівень адаптивності, використання сучасних технологій і знань, партнерство, розвиток людського потенціалу та створення нової цінності.

Гнучке і проактивне прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності та стратегічна орієнтація на зміни і розвиток, які є ключовими ознаками інноваційного управління, формують підґрунтя для забезпечення економічної безпеки суб’єкта господарювання в сучасному турбулентному середовищі. Економічна безпека в цьому контексті розуміється не лише як захист від зовнішніх та внутрішніх загроз, але й як здатність підприємства або національної економіки підтримувати стійкість, відновлюваність і конкурентоспроможність в умовах постійних змін, технологічного прориву та глобальних ризиків.

Інноваційне управління сприяє економічній безпеці через:

– диверсифікацію джерел створення вартості – впровадження інноваційних продуктів, процесів і бізнес-моделей дозволяє суб’єктам господарювання уникати надмірної залежності від застарілих ресурсів або нестійких ринків;

© Видавець Інститут економіки промисловості НАН України, 2025
© Видавець ДЗ "Луганський національний університет імені Тараса Шевченка", 2025

– підвищення адаптивності – використання гнучких управлінських структур та цифрових інструментів забезпечує швидке реагування на кризові фактори та мінливі зовнішні умови [8-9];

– зміцнення кадрового потенціалу – інноваційне управління передбачає інвестування в розвиток людського капіталу, що забезпечує стійкість організації до "кадрових шоків" та сприяє збереженню інтелектуальної складової безпеки [10];

– формування стратегічних партнерств і мереж – інноваційні моделі управління тяжіють до колабораційних форматів, що знижує ризики ізоляції та сприяє колективній стійкості в межах галузі або регіону [11];

– проактивне управління ризиками – за рахунок використання сценарного планування, foresight-методів, аналізу трендів та індикаторів раннього попередження, інноваційне управління трансформує ризики у можливості, тим самим підвищуючи стійкість економічної системи.

Отже, інноваційне управління виконує функцію внутрішнього "імунітету" системи, який не лише протидіє загрозам, а й створює основу для довготривалого, динамічного і безпечного розвитку. У сучасних умовах війни, трансформації глобального ринку праці, енергетичних та логістичних криз, саме інноваційна здатність організацій дедалі більше визначає рівень їх економічної безпеки.

Корпоративна культура є детермінантою організаційної поведінки, яка значною мірою визначає ефективність реалізації інноваційного управління. У контексті економічної безпеки, корпоративна культура виступає не лише інструментом соціальної інтеграції персоналу, але й джерелом формування стійких внутрішніх цінностей, спрямованих на розвиток інноваційного потенціалу. Як стверджують Schein [12] та Denison [13], організаційна культура безпосередньо впливає на здатність організації адаптуватися до зовнішніх змін, сприймати нововведення та підтримувати баланс між стабільністю та розвитком (табл. 1-3). У цьому аспекті вона набуває значення ключового чинника довгострокової економічної безпеки, оскільки сприяє зниженню внутрішніх ризиків, підвищенню управлінської гнучкості та стимулюванню креативної активності працівників.

Різні типи корпоративної культури по-різному впливають на здатність організації генерувати й реалізовувати інновації: адхократична культура має найвищу інноваційну спроможність завдяки динамічності, відкритості до ризику й підприємницькому стилю мислення; кланова культура також створює сприятливе середовище для інновацій через орієнтацію на довіру, співпрацю й розвиток персоналу. Натомість ієрархічна культура, через жорстку регламентацію та бюрократичність, значно обмежує можливості впровадження інновацій. Ринкова культура орієнтована на результативність і може стимулювати інновації лише в умовах конкуренції, але не підтримує глибоких змін. Отже, тип культури визначає фундаментальні можливості для інноваційного управління, яке є ключовим засобом досягнення економічної стійкості у сучасному нестабільному середовищі.

Таблиця 1

Типи корпоративної культури за Камероном і Куінном та їх інноваційна спроможність

Тип культури	Характеристика	Інноваційна спроможність
Кланова культура	Орієнтація на взаємну підтримку, розвиток персоналу, висока лояльність	Висока
Адхократична культура	Динамічність, креативність, ризикованість, підприємництво	Дуже висока
Ієрархічна культура	Контроль, формалізація, стабільність, підпорядкування правилам	Низька
Ринкова культура	Орієнтація на результат, конкуренцію та досягнення зовнішніх цілей	Середня

Складено за даними [12-14].

Таблиця 2

Вплив типів культури на інноваційність та економічну безпеку

Тип культури	Інноваційне середовище	Адаптивність до змін	Рівень економічної безпеки
Кланова	Позитивне	Висока	Середній → Високий
Адхократична	Стимулююче	Дуже висока	Високий
Ієрархічна	Обмежене	Низька	Середній → Низький
Ринкова	Конкурентне	Середня	Середній

Складено за даними [12-14].

Таблиця 3

Порівняльна характеристика впливу культур на інноваційне управління

Тип культури	Переваги для інноваційного управління	Обмеження	Оптимальні умови застосування
Кланова	Формування довіри, розвиток персоналу	Схильність до самозамикання	Внутрішньоорієнтовані інновації
Адхократична	Генерація ідей, гнучкість, ініціативність	Ризик втрати стабільності	Стартапи, R&D, змінотворчі проєкти
Ієрархічна	Передбачуваність, контроль, мінімізація хаосу	Інноваційна інертність	Регламентовані середовища (держсектор)
Ринкова	Мотивація результатом, зовнішня орієнтація	Високий тиск, можливе вигорання	Конкурентні галузі

Складено за даними [12-14].

Вибір і підтримка певного типу корпоративної культури безпосередньо впливають на здатність організації не лише впроваджувати інновації, а й протидіяти економічним ризикам**.** Адхократична культура формує інноваційно стимулююче середовище, високу адаптивність і забезпечує найвищий рівень економічної безпеки, оскільки дозволяє організації швидко реагувати на загрози та використовувати можливості. Кланова культура забезпечує позитивне середовище для змін завдяки залученню працівників, що дозволяє поступово зміцнювати економічну безпеку через внутрішню згуртованість. Ієрархічна культура характеризується обмеженим інноваційним потенціалом і низькою адаптивністю, що знижує здатність організації реагувати на зовнішні виклики, тим самим підвищуючи ризики економічної вразливості. Ринкова культура забезпечує конкурентне середовище, але з меншими механізмами внутрішнього розвитку, що обмежує потенціал довгострокової економічної безпеки.

Зіставлення типів корпоративної культури засвідчує, що адхократична та кланова культури є найбільш сприятливими для впровадження інноваційного управління. Адхократія стимулює креативність і проактивну поведінку, тоді як кланова культура забезпечує підтримку, розвиток і залучення персоналу. Водночас ієрархічна культура, попри переваги в стабільності, гальмує інноваційні процеси, а ринкова культура може забезпечити короткострокову ефективність за рахунок тиску на результат, але з ризиками вигорання персоналу. У підсумку, інституціоналізація інноваційного управління як основи економічної безпеки потребує свідомого формування культурних передумов, орієнтованих на розвиток, довіру та адаптивність.

Корпоративна культура – це активний регулятор інноваційної поведінки та інституційна умова економічної безпеки. Організації, що прагнуть до інноваційної трансформації й водночас збереження стабільності, мають розвивати культуру, яка підтримує ініціативність, довіру, відкритість до змін і колективне мислення.

Організаційна культура може посилювати вплив інноваційних практик на економічну стабільність через цілий ряд управлінських, поведінкових і комунікативних механізмів, які забезпечують згуртованість, гнучкість і продуктивну реакцію організації на зміни та виклики. Ці механізми діють як каталізатори, що трансформують інноваційні ідеї у сталі інституційні практики, здатні підтримувати конкурентоспроможність і внутрішню стійкість:

1. Нормативно-ціннісний механізм – корпоративна культура через закріплення спільних цінностей, вірувань і норм поведінки забезпечує згуртованість персоналу навколо стратегічної мети інновацій. Це знижує опір змінам, посилює прийняття нових підходів та сприяє довгостроковій внутрішній стабільності [12].

2. Мотиваційний механізм – культура, що визнає досягнення, підтримує ініціативність і толерантність до помилок, підсилює мотивацію до участі в інноваційній діяльності. Це стимулює постійне вдосконалення процесів і сприяє економічній стійкості за рахунок підвищення продуктивності та залученості [13].

3. Комунікаційний механізм - культура відкритості, горизонтальної взаємодії й прозорості забезпечує швидке поширення інноваційних ідей, а також ефективний зворотний зв’язок. Це мінімізує інформаційні бар'єри й допомагає уникати стратегічних помилок, тим самим зміцнюючи антикризову спроможність [14].

4. Ідентифікаційний механізм - працівники, які асоціюють себе з інноваційною культурою, вважають інновації частиною своєї професійної ідентичності, що посилює внутрішню мотивацію. Це формує культуру самореалізації, де інновації стають не вимогою, а цінністю, що підтримує сталий розвиток.

5. Інституціоналізаційний механізм – коли інновації стають звичною, нормалізованою частиною повсякденної практики, організація знижує залежність від зовнішніх шоків. Інноваційна культура стає «вбудованою системою стабільності», яка забезпечує гнучкість без втрати цілісності [15].

6. Механізм навчання та обміну знаннями – культура, що підтримує безперервне навчання, створює механізми трансферу знань і поширення найкращих практик. Це дозволяє уникати дублювання помилок, адаптувати інновації до різних підрозділів та оптимізувати витрати, що підвищує фінансову стабільність.

Інноваційні практики самі по собі не гарантують економічної стабільності, їхній ефект посилюється, коли вони впроваджуються у сприятливе культурне середовище, яке підтримує довіру, навчання, взаємодію та гнучкість. Організаційна культура в такому випадку виступає потужним стабілізатором в умовах невизначеності.

Прикладами, коли корпоративна культура стала інструментом економічної безпеки через підтримку інноваційності, стабільності, адаптивності та стійкості в мінливому середовищі є такі компанії, як 3M, Google (Alphabet), SAS Institute. Культура інновацій американського конгломерату 3M базується на експериментуванні, колаборації та толерантності до невдач. 3M створює середовище, де інноваційні практики стають регулярною частиною роботи, що забезпечує диверсифікацію продуктів, стійкий розвиток і стійкий конкурентний захист, які є ключовими елементами економічної безпеки. Клімат 3M включає «електричну атмосферу», свободу використовувати будь-яку можливість, обмін ідеями, наявність широкого наставництва та терпіння щодо повернення інвестицій [16]. В 3M діє правило, за яким 15 відсотків робочого часу співробітники можуть витрачати на власні проєкти, компанія також надає кошти на незалежні дослідницькі про-

єкти. Близько 30 % річного продажу формується за рахунок продуктів, запроваджених за останні 5 років [17].

Google культивує ритуали довіри, відкритий діалог, дозволяє ризикувати та вчитися на помилках. Навіть у разі стратегічних викликів, ці культурні аспекти підтримують адаптивність організації до змін, зберігаючи – хоча б частково – інноваційний потенціал та стійкість перед зовнішніми ризиками. Проте останні виклики (зокрема скорочення штатів та зростання бюрократії) виявили ризики втрати культури, що вже вплинуло на здатність швидко реалізовувати інновації. Наступні 5 років для стимулювання інвестицій компанія буде інвестувати у технологічні платформи для сприяння обміну інноваціями, у додаткові навчальні програми з інновацій, удосконалювати політику найму та працювати над зміцненням процесу збору та аналізу даних для підтримки прийняття рішень. Компанія відома тим, що дозволяє співробітникам витрачати до 20 % часу на власні ініціативи і приділяє високу увагу психологічній безпеці. Проєкт *Project Aristotle* показав, що команди з високим рівнем психологічної безпеки демонструють найвищу продуктивність та інноваційність [18] .

Егалітарна корпоративна культура SAS – американської багатонаціональної компанії, забезпечує сталість, залученість, низьку плинність і створює комунікаційні канали, де інновації народжуються в щоденній роботі. Це забезпечує витривалість бізнес-моделі, підтримує економічну безпеку через стабільну продуктивність і мінімізацію організаційних ризиків. SAS має плоску організаційну структуру, в якій лише 3 рівні і співробітники можуть швидко змінювати ролі. За даними SAS, 80 відсотків пропозицій щодо покращення продукту враховуються в програмному забезпеченні [19]. В компанії створена вільна атмосфера, надаються соціальні пільги, спрямовані на працівників. Культура компанії покращує лояльність, зосередженість та креативність її персоналу. Компанія щорічно заощаджує 60–80 мільйонів доларів на витратах, пов'язаних з плинністю кадрів, яка у SAS становить від трьох до п'яти відсотків, тоді як середній показник у галузі програмного забезпечення становить від 20 до 25 відсотків. Культура на робочому місці створила «надзвичайно лояльний» персонал, який піклується про благополуччя компанії [19].

Порівнюючи культури в наведених прикладах, в кожному випадку реалізуються свої механізми й інструменти. У 3M культура спрямована на створення внутрішніх умов, які сприяють інноваціям: співробітники отримують творчу свободу, ресурси і визнання. Це формує інноваційний портфель, який забезпечує дивіденди у вигляді нових продуктів і стійкого доходу. У Google культура психологічної безпеки дозволяє співробітникам висловлювати нестандартні ідеї, ризикувати і бути почутими. Це дозволяє компанії адаптуватися до глобальних змін, зберігаючи лідерські позиції в технологіях. SAS зосереджена на стабільності: забезпечення добробуту й участь співробітників у змінах створює середовище, де інновації народжуються природно, а економічна безпека підтримується через лояльність, низьку плинність і ефективність.

Прикладами, коли корпоративна культура в Україні стала інструментом економічної безпеки через підтримку інноваційності, стабільності, адаптивності та стійкості в мінливому середовищі, є такі компанії, як Modern Expo, N-iX та Концерн Хлібпром.

Корпоративна культура Modern Expo, одного з провідних виробників торговельного обладнання в Європі, базується на розвитку R&D спроможностей, взаємодії в мультидисциплінарних командах і підтримці соціальних ініціатив. У компанії діє внутрішній підрозділ досліджень та розробок, реалізується політика постійного навчання персоналу та проєкти з корпоративної соціальної відповідальності, що формують довіру та залученість. У результаті близько 80% доходів компанії формується за рахунок експортних поставок, що є індикатором її глобальної стійкості. Культурні установки, що спрямовані на командну взаємодію, обмін знаннями та розвиток працівника, стали основою інноваційного управління, яке підвищує операційну та фінансову безпеку компанії в умовах війни та світової нестабільності [20].

Культура N-iX – одного з найбільших українських IT-консалтингових бізнесів – побудована на принципах гнучкості, довіри, міжнародної співпраці та постійного зростання. У структурі компанії діють програми підтримки нових лідерів, внутрішні школи та інститути обміну досвідом. Завдяки цьому в умовах повномасштабного вторгнення компанія зберегла понад 2 200 співробітників і операційну спроможність в Україні, одночасно розширивши присутність у ЄС, Латинській Америці та Індії. У 2022 році дохід компанії склав понад 5 млрд грн, що стало результатом культурно закріпленої адаптивності, горизонтальних командних зв’язків та швидкого прийняття рішень [21]. Інноваційне управління у N-iX вбудоване в модель культури та стало основою її антикризової стійкості.

Корпоративна культура Концерну Хлібпром – великого гравця на ринку хлібопекарської промисловості – базується на моделі результативності та прозорості. У рамках проєкту «Ефективність як культура високих результатів» впроваджено систему цілей і ключових результатів, поєднану з компетентнісною моделлю та відкритим зворотним зв’язком. Це дало змогу не лише мотивувати працівників до досягнення інноваційних результатів, а й сформувати спільне бачення розвитку організації. Уперше в галузі харчової промисловості в Україні компанія впровадила структуровану систему оцінки персоналу, що дало змогу суттєво підвищити продуктивність праці та знизити ризики управлінської неузгодженості. Такий підхід формує економічну

безпеку через внутрішню організаційну стійкість і передбачуваність управлінських рішень [22].

В кожній компанії реалізуються унікальні механізми підтримки інноваційного управління через культурні засади (табл. 4). У Modern Expo культура стимулює розвиток R&D, що формує конкурентоспроможний портфель продуктів, зміцнює експортний потенціал і зменшує ризики ринкової залежності. У N-iX гнучкість культури дозволила оперативно адаптуватися до глобальних і воєнних викликів, утримуючи клієнтів і ринки, а отже – забезпечити стабільний дохід. У Хлібпромі культура ефективності сприяє внутрішній дисциплінованості, мотивації та передбачуваності, що критично важливо для економічної безпеки у виробничому секторі.

Таблиця 4

Порівняльна таблиця корпоративних культур компаній 3M, Google, SAS, Modern Expo, N-iX, Хлібпром

Компанія	Що найбільше сприяє інноваційній активності	Що найбільше сприяє економічній безпеці	Спільне в культурі з іншими досліджуваними компаніями	Основні відмінності з іншими досліджуваними компаніями	Механізми інноваційного управління	Зв'язок з економічною безпекою
3M	Правило 15% на власні проєкти, свобода експерименту, толерантність до помилок	Диверсифікація продуктів, стійкий дохід від інновацій	Свобода дій, інвестиції в персонал, відкритість до ідей	Найсильніше інституціоналізована культура інновацій	Внутрішні R&D-лабораторії, наставництво, автономні проєкти	Забезпечує стабільне зростання та захист від зовнішніх ринкових ризиків
Google (Alphabet)	Психологічна безпека, 20% часу на власні ініціативи, відкритість до ризику	Гнучкість, адаптивність, антикризова структура	Довіра, горизонтальність, залучення співробітників	Висока динаміка змін, гібридна структура	Команди інновацій, гнучкі структури, дані для рішень	Швидке реагування на зміни, збереження конкурентної переваги
SAS Institute	Постійне вдосконалення, ідеї від працівників, егалітаризм	Лояльність, низька плинність кадрів, стабільність персоналу	Організаційна турбота, відсутність жорсткої ієрархії	Фокус на стабільності замість швидких проривів	Ротація ролей, підтримка інновацій знизу	Мінімізація внутрішніх ризиків, стабільність витрат
Modern Expo	Розвинена R&D-система, мультидисциплінарні команди	Соціальна згуртованість, експортна орієнтація	Розвиток персоналу, командна взаємодія, креативність	Фокус на матеріальні продукти, промисловий сектор	Постійне навчання, інвестування в R&D	Стійкість на міжнародних ринках, кадрова стабільність
N-iX	Гнучкість, agile-середовище, глобальна адаптивність	Глобальна присутність, збереження доходів у кризу	Відкритість, міжнародність, культура зростання	IT-сфера, розподілена команда, клієнтоцентризм	Адаптивні команди, змінотворчі практики	Антикризова стійкість, стабільність замовлень
Хлібпром	OKR, KPI, розвиток компетенцій, прозора комунікація	Внутрішня управлінська дисципліна, продуктивність	Результативність, внутрішній контроль, розвиток	Фокус на внутрішні процеси, виробнича модель	Системи оцінки, зворотний зв'язок, навчання	Передбачуваність, низькі ризики управлінських збоїв

Складено за даними [16-22].

Порівняння шести компаній із різними профілями бізнесу (від високотехнологічного сектору до традиційного виробництва) демонструє, що інноваційна активність та економічна безпека прямо залежать від особливостей корпоративної культури, яка діє як інституціональний механізм активізації інноваційного управління.

Компанії з високим рівнем організаційної автономії**,** психологічної безпеки**,** дозволу на експеримент (3M, Google, N-iX) демонструють найвищу інноваційну динаміку. Ключовим фактором у цих випадках виступає довіра до персоналу й толерантність до помилок, що формують позитивне середовище для ризикованих, але перспективних рішень.

Усі досліджувані компанії демонструють різні, але дієві моделі економічної стабільності: 3M і SAS – через стабільність внутрішніх процесів, низьку плинність кадрів і культурну спадковість; Google, N-iX і Modern Expo – за рахунок гнучкості, міжнародної присутності, кадрової стійкості; Хлібпром – через управлінську передбачуваність і дисципліну. Це підтверджує, що економічна безпека може забезпечуватися як через інноваційний прорив (Google, 3M), так і через управлінську послідовність (SAS, Хлібпром) – за умови, що це вмонтовано в корпоративну культуру.

У всіх компаній, розглянутих в роботі, спостерігається орієнтація на розвиток персоналу, відкритість до ідей і діалогу**,** усвідомлену інституціоналізацію інновацій, системний підхід до навчання та обміну знаннями. Ці риси можна трактувати як універсальні елементи інноваційної культури, неза-

лежно від галузі чи масштабу бізнесу. Різниця полягає у домінуючій культурній парадигмі**:** 3M і Google діють у культурі автономії та креативності; SAS і Хлібпром спираються на стабільність, передбачуваність і турботу; Modern Expo та N-iX поєднують інноваційність з експортною або глобальною орієнтацією. Отже, культурна конфігурація адаптується до галузевих та стратегічних потреб, зберігаючи при цьому функцію стимулювання інновацій.

Серед дієвих механізмів, які безпосередньо інтегрують культуру з управлінням інноваціями, слід зазначити програми 15/20% часу на власні проєкти (3M, Google), R&D-центри, внутрішні хаби і школи (Modern Expo, N-iX), KPI/OKR та розвиток компетентностей (Хлібпром), ідеї знизу та структурна гнучкість (SAS). Ці інструменти не є лише управлінськими практиками – вони є відображенням цінностей, які культивуються на рівні культури.

Корпоративна культура в усіх розглянутих кейсах виконує роль каталізатора інноваційного управління, тобто створює передумови для вільного руху ідей, прийняття нестандартних рішень, стійкого зростання в умовах зовнішньої турбулентності. Це підтверджує, що культура не є пасивним фоном, а активним стратегічним ресурсом, який підсилює інституційну здатність до інновацій, знижує ризики втрат продуктивності, стабілізує персонал, підвищує гнучкість бізнес-моделі, забезпечує економічну безпеку – як здатність організації адаптуватися, зберігати цілісність і генерувати нову цінність у будь-яких умовах.

Висновки. За результатами проведеного дослідження, можна стверджувати, що інноваційне управління є ключовим детермінантом формування стійкої системи економічної безпеки підприємств в умовах зростаючої турбулентності зовнішнього середовища. Ефективність інноваційних стратегій значною мірою визначається не лише наявністю технологічних або організаційних ресурсів, а передусім – культурною спроможністю організації підтримувати інновації як сталі інституціоналізовані практики. Інноваційне управління, доповнене адаптивною корпоративною культурою, забезпечує високий рівень організаційної гнучкості, здатність до самовідновлення та проактивного реагування на ризики, що в сукупності підвищує загальний рівень економічної безпеки.

Тип корпоративної культури виконує роль модератора ефективності інноваційного управління: культури відкритого типу (адхократична, кланова) мають потенціал до підтримки інноваційної активності, тоді як жорстко ієрархізовані або результатоцентричні моделі суттєво обмежують інноваційні можливості організацій. Розглянута типологія культур і їх вплив на інноваційні процеси дозволяє сформувати практичні рекомендації щодо трансформації культурного середовища як інструменту підвищення економічної безпеки. Ключові механізми, через які корпоративна культура впливає на стабільність та інноваційність, включають мотиваційний, нормативно-ціннісний, комунікаційний, ідентифікаційний, інституціоналізаційний та механізм навчання і обміну знаннями. Усі вони відіграють системоутворюючу роль у забезпеченні довготривалого розвитку підприємства в умовах ризику, невизначеності та структурних зрушень. Подальші дослідження в цьому напрямі будуть спрямовані на розробку метрик для кількісної оцінки "культурної зрілості" щодо економічної безпеки.

Література

1. Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З., Бірюкова П. В. Інноваційна складова економічної безпеки підприємства. *Innovation and Sustainability*. 2024. № 2. С. 20-32. DOI: https://doi.org/10.31649/ins.2024.2.20.32.

2. Ткачук Г. О. Складники економічної безпеки підприємства: важливий науковий аспект. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Економіка і менеджмент*. 2020. №41. С. 39−45. DOI: https://doi.org/10.32841/2413-2675/2019-41-6.

3. Bouncken R. B., Kraus S., RoigTierno N. Knowledge-and innovation-based business models for future growth: Digitalized business models and portfolio considerations. *Review of Managerial Science*. 2021. Vol. 15. No. 1. P. 1-14. DOI: https://doi.org/10.1007/s11846-019-00366-z.

4. Hacklin F., Björkdahl J., Wallin M. W. Strategies for business model innovation: How firms reel in migrating value. Long range planning. 2018. Vol. 51. No. 1. P. 82-110. DOI: https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.009.

5. Неустроєв Ю. Г., Правдивець О. М. Інноваційний розвиток як інструмент економічної безпеки. *Український журнал прикладної економіки та техніки.* 2021. Т. 6. № 4. С. 223–229. DOI: https://doi.org/10.36887/2415-8453-2021-4-27.

6. Близнюк А. О., Кудрявцева О. В. Сучасні методи інноваційного управління підприємством. *Економіка транспортного комплексу*. 2023. Вип. 41.

7. Ilyash O., Lupak R., Kravchenko M., Trofymenko O., Duliaba N., Dzhadan I. A forecasting model for assessing the influence of the components of technological growth on economic security. *Business: Theory and Practice*. 2022. Vol. 23(1). P. 175–186. DOI: https://doi.org/10.3846/btp.2022.15298.

8. Schumpeter J. A. The Theory of Economic Development. Harvard University Press, 1934. URL: https://cruel.org/books/hy/shortschumpeter/SchumpeterTheoryofEconDev.pdf.

9. Tidd J., Bessant J. Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change. – 6th ed. Wiley, 2021. URL: https://www.researchgate.net/publication/323120452_Managing_Innovation_Integrating_Technological_Market_and_Organizational Change Sixth Edition.

10. Ілляшенко С. М. Аналіз ринкових можливостей і потенціалу інноваційного розвитку організації на базі екологічних інновацій. *Маркетинг і менеджмент інновацій.* 2012. № 3. С. 229-241. URL: http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/29190

11. Development Co-operation Report 2019: A Fairer, Greener, Safer Tomorrow. Paris: OECD Publishing, 2019.

12. Schein E. H. Organizational Culture and Leadership. 4th ed. San Francisco, CA: Jossey-Bass. 2010. URL: https://ia800805.us.archive.org/9/items/EdgarHScheinOrganizationalCultureAndLeadership/Edgar_H_Schein_Organizational_culture_and leadership.pdf.

13. Denison D. R. Organizational Culture: Can it be a key lever for driving organizational change? In: S. Cartwright & C. L. Cooper (Eds.), The Handbook of Organizational Culture. 2000.

14. Cameron K. S., Quinn R. E. Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework 3rd ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2011.

15. Martins E.C., Terblanche F. Building organisational culture that stimulates creativity and innovation. *European Journal of Innovation Management.* 2003. Vol. 6 (1). P. 64–74. DOI: https://doi.org/10.1108/14601060310456337.

16. Case 2.1 3M, The spirit of innovation. International Business Strategy. URL: https://internationalbusinessstrategy.org/2-1-3m-the-spirit-of-innovation/.

17. 3M Company (MMM): VRIO analysis. URL: https://dcfmodeling.com/products/mmm-vrio-analysis.

18. Everyone wants a culture of innovation. So what does it look like? URL: https://cloud.google.com/executive-insights/everyone-wants-a-culture-of-innovation-report-what-does-it-look-like-report.

19. Fishman Ch. Sanity Inc. *Fast Company.* URL: https://www.fastcompany.com/36173/sanity-inc.

20. «Це вражає», – Зеленський оцінив луцький «Модерн-Експо». *Конкурент*. 2020. URL: https://web.archive.org/web/20200803232043/https://konkurent.ua/publication/60372/tse-vrazhae-zelenskiy-otsiniv-lutskiy-modern-ekspo/.

21. Корпоративна відповідальність та сталий розвиток. *N-iX*. URL: https://www.n-ix.com/corporate-responsibility-and-sustainability/.

22. Ефективність як культура високих результатів – Хлібпром. URL: https://hr-brand.com/projects/efektyvnist-iak-kultura-vysokykh-rezultativ-khlibprom/.

References

1. Hrynko, T. V., Hviniashvili, T. Z., Biriukova, P. V. (2024). Innovatsiina skladova ekonomichnoi bezpeky pidpryiemstva [The innovative component of the enterprise's economic security]. *Innovation and Sustainability*, 2, pp. 20-32. DOI: https://doi.org/10.31649/ins.2024.2.20.32 [in Ukrainian].

2. Tkachuk, H. O. (2020). Skladnyky ekonomichnoi bezpeky pidpryiemstva: vazhlyvyi naukovyi aspekt [Components of the economic security of an enterprise: an important scientific aspect]. *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu. Ekonomika i menedzhment – Scientific Bulletin of the International Humanitarian University. Economics and Management,* 41, pp. 39–45 [in Ukrainian].

3. Bouncken, R. B., Kraus, S., Roig-Tierno, N. (2021). Knowledge- and innovation-based business models for future growth: Digitalized business models and portfolio considerations. *Review of Managerial Science,* 15(1), pp. 1–14. DOI: https://doi.org/10.1007/s11846-019-00366-z.

4. Hacklin, F., Björkdahl, J., Wallin, M. W. (2018). Strategies for business model innovation: How firms reel in migrating value. *Long Range Planning,* 51(1), pp. 82–110. DOI: https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.009.

5. Neustroiev, Yu. H., Pravdyvets, O. M. (2021). Innovatsiinyi rozvytok yak instrument ekonomichnoi bezpeky [Innovative development as a tool of economic security]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky – Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology,* 6(4), pp. 223–229. DOI: https://doi.org/10.36887/2415-8453-2021-4-27 [in Ukrainian].

6. Blyzniuk, A. O., Kudriavtseva, O. V. (2023). Suchasni metody innovatsiinoho upravlinnia pidpryiemstvom [Contemporary Methods of Innovative Enterprise Management]. *Ekonomika transportnoho kompleksu – Economics of the transport complex,* 41 [in Ukrainian].

7. Ilyash, O., Lupak, R., Kravchenko, M., Trofymenko, O., Duliaba, N., Dzhadan, I. (2022). A forecasting model for assessing the influence of the components of technological growth on economic security. *Business: Theory and Practice,* 23(1), pp. 175–186. DOI: https://doi.org/10.3846/btp.2022.15298.

8. Schumpeter, J. A. (1934). The theory of economic development. Harvard University Press. Retrieved from https://cruel.org/books/hy/shortschumpeter/SchumpeterTheoryofEconDev.pdf.

9. Tidd, J., Bessant, J. (2021). Managing innovation: Integrating technological, market and organizational change. 6th ed. Wiley. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/323120452.

10. Illiashenko, S. M. (2012). Analiz rynkovykh mozhlyvostei i potentsialu innovatsiinoho rozvytku orhanizatsii na bazi ekolohichnykh innovatsii [Analysis of market opportunities and the potential for innovative development of an organization based on environmental innovations]. *Marketynh i menedzhment innovatsii – Marketing and innovation management,* 3, pp. 229–241. Retrieved from http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/29190 [in Ukrainian].

11. Development co-operation report 2019: A fairer, greener, safer tomorrow. Paris: OECD Publishing, 2019.

12. Schein, E. H. (2010). Organizational culture and leadership. 4th ed. Jossey-Bass. Retrieved from https://ia800805.us.archive.org/9/items/EdgarHScheinOrganizationalCultureAndLeadership/Edgar_H_Schein_Organizational_culture_and_leadership.pdf.

13. Denison, D. R. (2000). Organizational culture: Can it be a key lever for driving organizational change? In S. Cartwright & C. L. Cooper (Eds.), *The handbook of organizational culture*.

14. Cameron, K. S., Quinn, R. E. (2011). Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework. 3rd ed. Jossey-Bass.

15. Martins, E. C., Terblanche, F. (2003). Building organisational culture that stimulates creativity and innovation. *European Journal of Innovation Management,* 6(1), pp. 64–74. DOI: https://doi.org/10.1108/14601060310456337.

16. Case 2.1 3M: The spirit of innovation. (n.d.). *International Business Strategy.* Retrieved from https://internationalbusinessstrategy.org/2-1-3m-the-spirit-of-innovation/.

17. 3M Company (MMM): VRIO analysis. (n.d.). Retrieved from https://dcfmodeling.com/products/mmm-vrio-analysis.

18. Everyone wants a culture of innovation. So what does it look like? (n.d.). *Google Cloud Executive Insights.* Retrieved from https://cloud.google.com/executive-insights/everyone-wants-a-culture-of-innovation-report-what-does-it-look-like-report.

19. Fishman, C. (n.d.). Sanity Inc. *Fast Company.* Retrieved from https://www.fastcompany.com/36173/sanity-inc.

20. «Tse vrazhaie»: Zelenskyi otsinyv lutskyi «Modern-Expo» ["This is impressive," Zelenskyy praised the Lutsk Modern Expo]. (2020). *Konkurent.* Retrieved from https://web.archive.org/web/20200803232043/https://konkurent.ua/publication/60372/tse-vrazhae-zelenskiy-otsiniv-lutskiy-modern-ekspo/ [in Ukrainian].

21. Korporatyvna vidpovidalnist ta stalyi rozvytok [Corporate responsibility and sustainable development]. *N-iX.* Retrieved from https://www.n-ix.com/corporate-responsibility-and-sustainability/ [in Ukrainian].

22. Efektyvnist yak kultura vysokykh rezultatov – Khlibprom [Efficiency as a culture of high results – Khlibprom]. *HR Brand.* Retrieved from https://hr-brand.com/projects/efektyvnist-iak-kultura-vysokykh-rezultativ-khlibprom/ [in Ukrainian].

Хандій О. О. Інноваційне управління як основа економічної безпеки: роль корпоративної культури

Інноваційне управління в сучасних умовах виконує функцію стратегічного ресурсу, який не лише протидіє загрозам економічної безпеки, а й формує підґрунтя для динамічного й сталого розвитку організацій. Ключовим елементом цього процесу виступає корпоративна культура, що, будучи інституціональною складовою управління, трансформує інноваційні ініціативи в ефективні практики та підсилює антикризову спроможність підприємств. Саме культурне середовище визначає здатність організації до адаптації, навчання, ініціативності та взаємодії, що є критично важливим у контексті високої невизначеності зовнішнього середовища.

Розкрито, що тип корпоративної культури прямо впливає на інноваційний потенціал та рівень економічної безпеки: культури з високим рівнем гнучкості, довіри та підтримки (адхократична, кланова) сприяють формуванню інноваційно активного середовища, тоді як культури з акцентом на контроль і регламентацію (ієрархічна, ринкова) мають обмежену здатність до інноваційних трансформацій. Аналіз практик провідних міжнародних та українських компаній засвідчив, що результативність інноваційного управління значною мірою залежить від культурної конфігурації, яка або активує, або блокує механізми адаптації, зростання та стабільності.

Визначальним чинником успішної інтеграції інноваційного управління в систему забезпечення економічної безпеки є здатність організації формувати середовище, в якому культурні настанови не суперечать, а підтримують стратегічні цілі розвитку. Такий баланс досягається через впровадження ціннісно-орієнтованих підходів до управління, в яких стратегія, структура та культура органічно поєднані. Умовою цього є усвідомлена культурна політика, що спрямована на формування колективної відповідальності, прийняття змін як норми та підтримку інноваційної ініціативи як джерела конкурентної переваги.

У контексті трансформацій сучасного соціоекономічного простору, корпоративна культура виконує функцію інтегратора внутрішніх і зовнішніх процесів, забезпечуючи цілісність організації в умовах турбулентності. Вона не лише стабілізує функціонування системи, а й створює основи для її саморозвитку, коли інновації не нав'язуються, а з’являються природним чином із культурно обумовленої практики. У цьому розумінні, організаційна культура є не стільки елементом середовища, скільки активним суб'єктом стратегічного управління, що забезпечує еволюцію підприємства відповідно до викликів часу.

Ключові слова: інноваційне управління, економічна безпека, корпоративна культура, організаційна адаптивність, інноваційна спроможність, стратегічна стійкість, механізми інноваційного управління.

Khandii O. Innovative Management as the Basis of Economic Security: the Role of Corporate Culture

Innovative management in modern conditions performs the function of a strategic resource that not only counteracts threats to economic security, but also forms the basis for the dynamic and sustainable development of organizations. A key element of this process is corporate culture, which, being an institutional component of management, transforms innovative initiatives into effective practices and strengthens the anti-crisis capacity of enterprises. It is the cultural environment that determines the organization's ability to adapt, learn, take initiative and interact, which is critically important in the context of high uncertainty of the external environment. It is revealed that the type of corporate culture directly affects the innovative potential and the level of economic security: cultures with a high level of flexibility, trust and support (adhocratic, clan) contribute to the formation of an innovatively active environment, while cultures with an emphasis on control and regulation (hierarchical, market) have a limited ability to innovative transformations. Analysis of the practices of leading international and Ukrainian companies has shown that the effectiveness of innovation management largely depends on the cultural configuration, which either activates or blocks the mechanisms of adaptation, growth and stability.

The determining factor for the successful integration of innovation management into the system of ensuring economic security is the ability of the organization to form an environment in which cultural guidelines do not contradict, but support strategic development goals. Such a balance is achieved through the implementation of value-oriented approaches to management, in which strategy, structure and culture are organically combined. The condition for this is a conscious cultural policy aimed at forming collective responsibility, accepting changes as the norm and supporting innovative initiatives as a source of competitive advantage.

In the context of transformations of the modern socio-economic space, corporate culture performs the function of an integrator of internal and external processes, ensuring the integrity of the organization in turbulent conditions. It not only stabilizes the functioning of the system, but also creates the basis for its self-development, when innovations are not imposed, but emerge naturally from culturally conditioned practices. In this sense, organizational culture is not so much an element of the environment as an active subject of strategic management, ensuring the evolution of the enterprise in accordance with the challenges of the time.

Keywords: innovation management, economic security, corporate culture, organizational adaptability, innovation capability, strategic sustainability, innovation management mechanisms.

Стаття надійшла до редакції 24.04.2025
Рецензовано: 19.05.2025

DOI: https://doi.org/10.12958/1817-3772-2025-2(80)-143-148

УДК 330.34:338.24

Вячеслав Сергійович Іванченков,
кандидат економічних наук, докторант,
ORCID 0000-0002-7074-3024,
e-mail: red.edit.10@gmail.com,
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса

РОЗРОБКА ЛОГІКО-СТРУКТУРНОГО ПІДХОДУ ДО ПРОЦЕСУ СТРУКТУРНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

Вступ. Сучасна економіка перебуває у стані постійних трансформацій, спричинених технологічними інноваціями, глобалізацією, змінами інституційного середовища та соціально-економічними викликами. Структурна трансформація економіки виступає процесом, що визначає її динаміку, конкурентоспроможність та здатність адаптуватися до нових умов. Водночас ефективне управління цим процесом потребує розробки надійних методологічних основ, які б забезпечували цілісне розуміння взаємозв'язків між економічними секторами та механізмів їх еволюції. Наявні підходи до аналізу структурних змін часто носять фрагментарний характер, що ускладнює виявлення ключових факторів і точок впливу для формування ефективної економічної політики. Відсутність узагальненої логіко-структурної моделі, яка б інтегрувала різноманітні аспекти взаємодії секторів економіки та враховувала б сучасні трансформаційні виклики, суттєво обмежує можливості прогнозування і стратегічного планування. Тож, актуальною постає розробка логіко-структурного підходу до процесу структурної трансформації економіки, який би дозволив системно моделювати взаємозв'язки між секторами, враховувати вплив інституційних, технологічних і глобальних факторів та слугував би інструментом для обґрунтування управлінських рішень у контексті модернізації економічної системи.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Велика кількість досліджень присвячено питання обґрунтування аспектів структурних трансформацій економіки. Такі провідні вчені як О. Клімова [1], А. Васіна [2], В. Паппа [3], А. Ходжаян [4], С. Куйбіда [5], О. Мельниченко, В. Миколюк [6], О. Гончарук [7] та інші присвятили свої праці вивченню окреслених питань. Незважаючи на шо широке висвітленні тематики структурних трансформації в сучасних публікаціях, недостатньо обгрунтованими залишається низка аспектів. Зокрема в літературі не представлено загальноприйнятого логіко-структурного підходу до процесу структурної трансформації економіки, який би комплексно враховував галузеву специфіку, інституційні умови, соціальні аспекти, технологічні зміни та глобальні виклики, забезпечуючи системне управління трансформаційними процесами з орієнтацією на досягнення сталого економічного розвитку.

Мета статті. Актуальність тематики та наявність невирішеної раніше частини загальної проблеми обумовлюють мету дослідження, а саме – формування логіко-структурного підходу до процесу структурної трансформації економіки з урахуванням галузевих, інституційних, соціальних та глобалізаційних чинників для підвищення ефективності економічної політики.

Виклад основного матеріалу дослідження. За сучасних умов глобалізації, швидких технологічних змін та посилення інтеграційних процесів економіки світу набувають динамічного і складного характеру структурні трансформації. Ефективне управління цими процесами є ключовим фактором забезпечення сталого розвитку національної економіки, підвищення її конкурентоспроможності та адаптації до нових викликів.

В сучасній літературі представлено багато підходів до визначення процесу структурних трансформацій. Зокрема в роботі О. Клімової [1] увага зосереджена на концептуалізації понять та типологізації структурних трансформацій. Авторка пропонує класифікувати структурні перетворення за масштабами, ступенем впливу на господарську систему та галузевими особливостями, що дозволяє враховувати специфіку галузей і характер міжгалузевих зв'язків при формуванні економічної політики.

А. Васіна [2] досліджує методологічні й інституційні аспекти структурних перетворень, розглядаючи структурне реформування як багатоступеневий процес, який потребує надійного інституційного забезпечення та методичних підходів. Акцент робиться на ролі державних механізмів регулювання, здатних ефективно управляти змінами і мінімізувати ризики перехідних періодів.

В. Паппа [3] висвітлює важливість структурної трансформації України у контексті євроінтеграції. Автор аналізує вплив європейських інтеграційних процесів на економічну структуру та посилення конкурентоспроможності, підкреслюючи необхідність комплексної оцінки трансформаційних процесів з урахуванням міжнародних стандартів і тенденцій.

© Видавець Інститут економіки промисловості НАН України, 2025
© Видавець ДЗ "Луганський національний університет імені Тараса Шевченка", 2025

А. Ходжаян [4] пропонує методичні інструменти для оцінювання макроекономічних структурних змін, які дозволяють виявляти їхній вплив на макроекономічні показники й суспільно-економічні результати. Значним внеском є формування системи критеріїв оцінки ефективності таких трансформацій.

С. Куйбіда [5] розглядає структурну перебудову економіки України через призму інноваційних механізмів, що базуються на принципах сталого розвитку і інтеграції у світову економіку. Автор акцентує увагу на ролі державної політики та інституційного супроводу у впровадженні реформ.

У дослідженні О. Мельниченка та В. Миколюка [6] детально проаналізовано специфіку структурних зрушень і роль державної структурної політики як ключового інструменту управління економічними процесами з урахуванням їхнього впливу на соціально-економічний розвиток.

О. Гончарук [7] фокусується на соціальній орієнтації економіки в контексті структурних змін, наголошуючи на необхідності оцінювання перетворень через призму соціальних наслідків і впливу на рівень життя населення. Запропоновані ним методики сприяють більш комплексному аналізу структурних змін з урахуванням соціальної ефективності.

Вважаємо, що процес структурних трансформацій економіки це системна, цілеспрямована й динамічна зміна внутрішньої будови національного господарства, що охоплює перерозподіл ресурсів, зміну ролі та ваги окремих секторів, оновлення технологічної й інституційної бази під впливом економічних, соціальних, екологічних та глобалізаційних чинників з метою підвищення ефективності, адаптивності та сталості економічної системи.

Аналізовані підходи вчених [1-7] створюють фундамент для розробки логіко-структурного підходу, який інтегрує галузеві особливості, інституційні механізми, соціальні фактори та глобальні виклики, що має забезпечити системне розуміння та ефективне управління процесом структурної трансформації економіки.

Стале та довгострокове економічне зростання фундаментально залежить від підвищення продуктивності праці, що часто вимагає модернізації галузевої структури шляхом переходу від нижчої до вищої доданої вартості. Структурні зміни, що включають перерозподіл праці та капіталу в більш продуктивні сектори економіки, є важливим механізмом для підвищення загальної продуктивності та рівня середніх доходів у суспільстві.

Крім того, вдосконалення продуктивності в межах існуючих секторів за рахунок впровадження технологій, інновацій та кращих методів управління також є критично важливим фактором загального економічного зростання. Швидкість структурної трансформації, що веде до зростання продуктивності, є ключовим фактором, що відрізняє успішні економіки від тих, що зазнають труднощів у розвитку.

Структурна трансформація – це фундаментальний процес, за допомогою якого суспільство або економіка здійснює довгостроковий перехід від переважно сільськогосподарської основи до такої, що все більше орієнтується на промисловість, виробництво та інші форми виробництва та послуг з вищою доданою вартістю. Цей трансформаційний процес включає постійні технологічні інновації в існуючих галузях, появу та зростання абсолютно нових галузей з вищою доданою вартістю, а також необхідні покращення як твердої інфраструктури (наприклад, енергетика, транспорт), так і м'якої інфраструктури (наприклад, інститути, правові системи). Швидкість та глибина структурної трансформації є ключовими факторами, що відрізняють успішні економіки від тих, що зазнають труднощів у розвитку (рис. 1).

Південна Корея є одним із найяскравіших прикладів успішної структурної трансформації національної економіки. Починаючи з 1960-х років, країна здійснила докорінний перехід від аграрної моделі господарювання до індустріально-інноваційної економіки з домінуванням високотехнологічних галузей, посівши одинадцяте місце у світі за обсягом валового внутрішнього продукту у 2016 році [8]. Фундаментальними детермінантами цього економічного зростання стали впровадження експортно-орієнтованої стратегії розвитку, масштабні державні та приватні інвестиції в освіту й науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи (НДДКР), а також системна підтримка великих корпоративних структур (чеболів), які виступали рушіями індустріального прогресу [9].

Еволюція галузевої структури економіки відбувалася за рахунок поступового витіснення трудомісткого виробництва технологічно інтенсивними секторами, зокрема електронікою, телекомунікаціями та автомобілебудуванням. Важливою характеристикою корейської моделі виступає активна роль держави у формуванні та реалізації індустріальної політики, орієнтованої на підтримку стратегічно важливих галузей, зокрема інформаційно-комунікаційного сектору, що суттєво посилило темпи структурної трансформації впродовж наступних десятиліть [10].

Водночас для більшості країн Африки характерною є повільна й нерівномірна динаміка структурної трансформації. Замість переходу до індустріалізації, значна частина економічної активності зосереджена в низькопродуктивному секторі послуг із переважанням низькокваліфікованої зайнятості [11]. До основних бар'єрів трансформації належать надмірна залежність від експорту сировинних товарів, недостатність інфраструктурного забезпечення (зокрема в енергетиці й транспорті), обмежена кількість кваліфікованих кадрів, слабкий доступ до фінансових ресурсів, інституційна нестабільність, конфлікти, а також вплив негативних змін клімату [12].

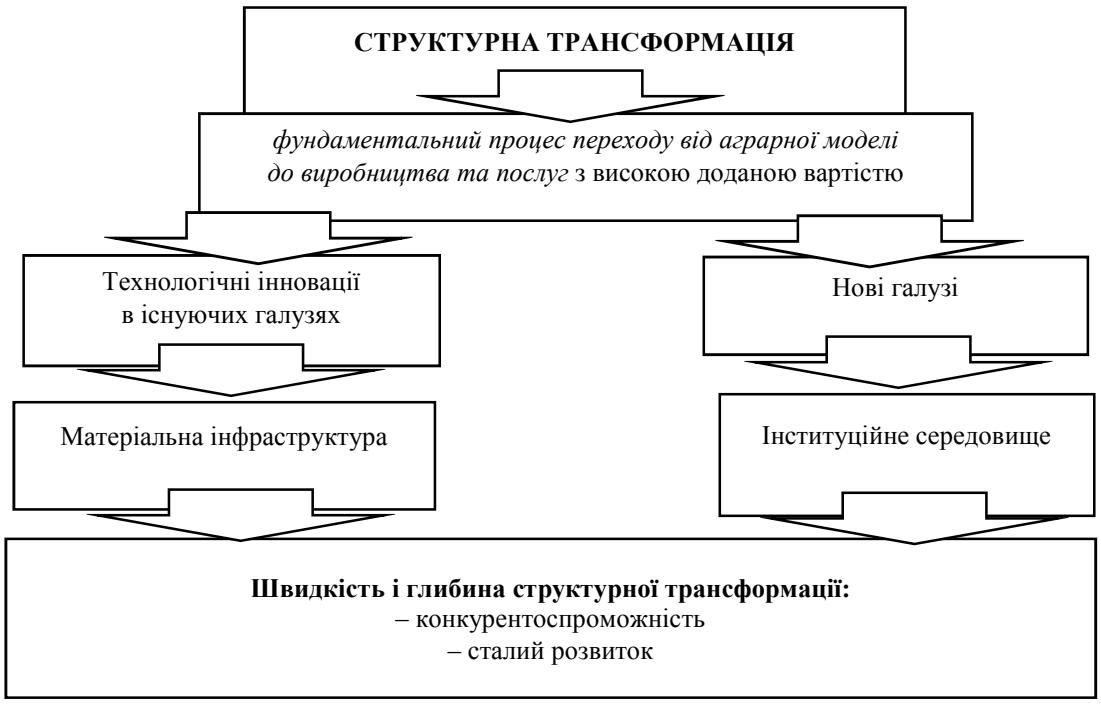


Рис. 1. Логіко-структурний підхід процесу структурної трансформації економіки

Авторська розробка.

Попри це, в окремих країнах Африканського континенту спостерігається зростання нових секторів економіки з потенціалом для структурного зламу. Наприклад, динамічний розвиток ІКТ-послуг у Кенії та Південній Африці, зростаюча роль туризму в Руанді, а також інтеграція Ефіопії, Гани та Сенегалу до глобальних ланцюгів створення доданої вартості в аграрному секторі (зокрема садівництві) є ознаками альтернативних траєкторій трансформації [13]. Окрім того, приклади перенесення трудомісткого виробництва до Ефіопії та Мадагаскару вказують на існування передумов для формування індустріального потенціалу на регіональному рівні [14].

Структурна політика в економіці визначається як державні втручання, спрямовані на вирішення глибоких та довготривалих проблем в економіці, що перешкоджають ефективному та справедливому виробництву товарів та послуг, тим самим впливаючи на сторону пропозиції економіки та її довгостроковий потенціал зростання. Ці політики мають на меті покращити сукупну пропозицію та можуть бути спрямовані на різні аспекти економіки, включаючи боротьбу зі штучним контролем цін, покращення управління державними фінансами, підвищення ефективності державних підприємств, розвиток та регулювання фінансового сектору, реформування систем соціального захисту, вирішення проблем на ринку праці та покращення діяльності державних установ. Структурна політика, як конкретні приклади нормативних просторів, суттєво вплинула на національні економічні результати в багатьох країнах з низьким та середнім рівнем доходу.

Макроекономічна стабільність та структурні реформи розглядаються не як автономні компоненти економічної політики, а як взаємопов'язані та взаємопідсилюючі елементи цілісної стратегії соціально-економічного розвитку. Формування стабільного макроекономічного середовища, що характеризується низьким рівнем інфляції, збалансованістю державних фінансів та стійкістю банківсько-фінансової системи, створює інституційні та економічні передумови для ефективного впровадження структурних реформ. Зокрема, макроекономічна стабільність знижує рівень невизначеності, посилює довіру економічних агентів до економічної політики держави та підвищує інвестиційну привабливість країни.

У свою чергу, структурні реформи, спрямовані на підвищення загальної економічної ефективності, продуктивності праці, гнучкості ринків і диверсифікації виробничої структури, слугують основою для досягнення більш стійкої довгострокової макроекономічної рівноваги. Їхня реалізація сприяє зменшенню вразливості економіки до зовнішніх шоків, забезпеченню стабільного економічного зростання та зміцненню потенціалу для реалізації соціально-орієнтованих пріоритетів державної політики. Таким чином, існує синергія між стабілізаційними заходами та структурними перетвореннями, що є критично важливою для формування адаптивної та конкурентоспроможної економіки.

Для забезпечення стійкої та інклюзивної структурної трансформації в країнах, що розвиваються, необхідне впровадження комплексного, системно скоординованого підходу до формування державної політики. Такий підхід має бути спрямований на подолання критичних структурних обмежень розвитку, зокрема на усунення інфраструктурних диспропорцій, дефіциту кваліфікованих трудових ресурсів, а також надмірної залежності від експорту сировинних товарів. Важливою складовою трансформаційної стратегії виступає диверсифікація експортного потенціалу, орієнтована на інтеграцію до глобальних ланцюгів створення доданої вартості.

Висновки. Узагальнення теоретико-методичних підходів до аналізу структурних трансформацій економіки дозволило дійти висновку, що ефективне управління цим процесом виступає передумовою забезпечення довгострокової конкурентоспроможності, соціальної стабільності та стійкого економічного зростання. Структурна трансформація, як системна перебудова внутрішньої організації економіки, відображає перерозподіл ресурсів, технологічне оновлення та переорієнтацію на високопродуктивні сектори, здатні створювати високу додану вартість. Сучасний науковий дискурс охоплює широкий спектр аспектів трансформаційних процесів від концептуалізації та типологізації до інституційного забезпечення й соціальних наслідків. Виявлено, що в основі успішної трансформації лежить не лише модернізація галузевої структури, а й активне формування інноваційної інфраструктури, ефективної державної політики, розвитку людського капіталу та інтеграції до глобальних ланцюгів створення доданої вартості.

Світовий досвід, зокрема Південної Кореї, засвідчив, що структурні перетворення за умови активної участі держави, орієнтації на індустріалізацію та інновації здатні забезпечити стійке економічне зростання. У противагу, досвід країн Африки демонструє обмеження трансформацій без належного інституційного, кадрового та фінансового потенціалу. Тож, структурна трансформація повинна розглядатися як динамічний, інклюзивний та багатовимірний процес, що потребує інтеграції макроекономічної стабільності, інституційних реформ і орієнтації на підвищення продуктивності. Для України це означає необхідність створення цілісної логіко-структурної моделі трансформації, що враховує глобальні виклики, галузеву специфіку, соціальні наслідки та вимоги сталого розвитку.

Література

1. Клімова О. І. Структурні зміни в економіці: основні поняття та види. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки*. 2009. № 1(24). С. 60–65.

2. Васіна А. Ю. Структурне реформування національної економіки: методологічні та інституційні аспекти : монографія. Тернопіль : Екон. думка ТНЕУ, 2017. 392 с.

3. Папп В. В. Структурна трансформація економіки України у контексті євроінтеграційних процесів. *Регіональна економіка.* 2008. № 1. С. 23–31.

4. Ходжаян А. О. Методичні підходи до оцінювання макроекономічних структурних трансформацій. *Економічний простір.* 2018. № 138. С. 89–107. DOI: https://doi.org/10.30838/P.ES.2224.231018.89.249.

5. Куйбіда С. В. Формування нових підходів до реалізації структурної перебудови економіки України. *Економіка та держава*. 2017. № 9. С. 90–95.

6. Мельниченко О. А., Миколюк В. М. Специфіка структурних зрушень і структурної політики. *Актуальні проблеми державного управління.* 2016. № 2(42). С. 15–21.

7. Гончарук О. А. Оцінка структурних змін господарського комплексу в контексті забезпечення соціальної зорієнтованості економіки. *Статистика України.* 2011. № 3. С. 38–41.

8. World Bank. World Development Indicators. 2017. URL: https://data.worldbank.org.

9. Amsden A. H. Asia's Next Giant: South Korea and Late Industrialization. Oxford University Press, 1989.

10. Reviews of Innovation Policy: Korea. 2023. *OECD.* URL: https://www.oecd.org/korea.

11. McMillan M., Rodrik D., Verduzco-Gallo Í. Globalization, Structural Change and Productivity Growth with an Update on Africa. *World Development*. 2014. Vol. 63. DOI: https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2013.10.012.

12. Economic Report on Africa 2016: Greening Africa's Industrialization. Addis Ababa: United Nations Economic Commission for Africa, 2016. URL: https://repository.uneca.org/handle/10855/23017.

13. Digital Economy for Africa Initiative. 2021. *World Bank.* URL: https://www.worldbank.org/en/programs/all-africa-digital-transformation.

14. Whitfield L. et al. The Politics of Industrial Policy: African Experiences in Comparative Perspective. Cambridge University Press, 2015. DOI: https://doi.org/10.1017/CBO9781316225509.

15. Гуцалюк О. М. Теоретико-методологічне забезпечення імплементації інтеграційної стратегії корпоративного розвитку акціонерного товариства. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки.* 2017. Вип. 32. С. 292–299.

16. Гуцалюк О. М. Матричний підхід до вибору стратегії та параметрів конкурентного позиціонування корпоративних підприємств. *Розвиток інноваційно-інтегрованих структур у вимірі формування інноваційно-орієнтованої моделі економіки:* матеріали Міжнар. наук.-практ. інтернет-конференція (м. Кропивницький, 21-22 березня 2018 р.). Кропивницький: Ексклюзив-Систем, 2018. С. 45-46.

17. Гуцалюк О. М. Інтеграційна парадигма формування конкурентоспроможності суб'єктів транскордонного співробітництва. *Теоретико-методологічні аспекти підвищення конкурентоспроможності прикордонного регіону* : колективна монографія / за ред. В. І. Захарченко та ін. Одеса : Атлант, 2018. С. 22–31.

18. Гуцалюк О. М. Управління картелями на засадах маркетингових та логістичних технологій. Матеріали Всеукраїнської наукової інтернет-конференції *«Маркетингові аспекти управління соціально-економічними системами: сучасний вимір та перспективи»* (м. Маріуполь, 18 травня 2020 р.). Маріуполь, 2020. С. 38–40.

19. Hutsaliuk O., Panchyshyn A., Abliazov D., Buhaieva M., Pantielieieva I., Chen M., Vlasova Y. Economic and Mathematical Modeling of Energy-Saving and Resource-Saving Innovations in the Project Approach to Crisis and Strategic Management of Hospitality Industry Enterprises Based on Corporate Law and Public Administration: Application of Numerical Methods. *Advances in Nonlinear Variational Inequalities*. 2025. Vol 28. No. 4s. Pp. 351-365. DOI: https://doi.org/10.52783/anvi.v28.3330.

References

1. Klimova, O. I. (2009). Strukturni zminy v ekonomitsi: osnovni poniattia ta vydy [Structural changes in the economy: key concepts and types]. *Zbirnyk naukovykh prats Cherkaskoho derzhavnoho tekhnolohichnoho universytetu. Seriia: Ekonomichni nauky – Collection of scientific papers of Cherkasy State Technological University. Series: Economic Sciences*, 1(24), pp. 60–65 [in Ukrainian].

2. Vasina, A. Yu. (2017). Strukturne reformuvannia natsionalnoi ekonomiky: metodolohichni ta instytutsiini aspekty [Structural reform of the national economy: methodological and institutional aspects]. Ternopil, Ekonomichna dumka TNEU. 392 p. [in Ukrainian].

3. Papp, V. V. (2008). Strukturna transformatsiia ekonomiky Ukrainy u konteksti yevrointehratsiinykh protsesiv [Structural transformation of Ukraine's economy in the context of European integration processes]. *Rehionalna ekonomika – Regional economy*, (1), pp. 23–31 [in Ukrainian].

4. Khodzhaian, A. O. (2018). Metodychni pidkhody do otsiniuvannia makroekonomichnykh strukturnykh transformatsii [Methodological approaches to evaluating macroeconomic structural transformations]. *Ekonomichnyi prostir – Economic space*, 138, pp. 89–107. DOI: https://doi.org/10.30838/P.ES.2224.231018.89.249 [in Ukrainian].

5. Kuibida, S. V. (2017). Formuvannia novykh pidkhodiv do realizatsii strukturnoi perebudovy ekonomiky Ukrainy [Formation of new approaches to implementing structural restructuring of Ukraine's economy]. *Ekonomika ta derzhava – Economy and state*, (9), pp. 90–95 [in Ukrainian].

6. Melnychenko, O. A., Mykoliuk, V. M. (2016). Spetsyfika strukturnykh zrushen i strukturnoi polityky [Specifics of structural shifts and structural policy]. *Aktualni problemy derzhavnoho upravlinnia – Current problems of public administration*, 2 (42), pp. 15–21 [in Ukrainian].

7. Honcharuk, O. A. (2011). Otsinka strukturnykh zmin hospodarskoho kompleksu v konteksti zabezpechennia sotsialnoi zoriientovanosti ekonomiky [Assessment of structural changes in the economic complex in the context of ensuring the social orientation of the economy]. *Statystyka Ukrainy – Statistics of Ukraine*, (3), pp. 38–41 [in Ukrainian].

8. World development indicators. (2017). *World Bank.* Retrieved from https://data.worldbank.org.

9. Amsden, A. H. (1989). Asia's next giant: South Korea and late industrialization. Oxford University Press.

10. Reviews of innovation policy: Korea. (2023). *OECD.* Retrieved from https://www.oecd.org/korea.

11. McMillan, M., Rodrik, D., Verduzco-Gallo, Í. (2014). Globalization, structural change and productivity growth with an update on Africa. *World Development*, 63, pp. 11–32. DOI: https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2013.10.012.

12. Economic report on Africa 2016: Greening Africa's industrialization. (2016). Addis Ababa, United Nations Economic Commission for Africa. Retrieved from https://repository.uneca.org/handle/10855/23017.

13. Digital economy for Africa initiative. (2021). *World Bank.* Retrieved from https://www.worldbank.org/en/programs/all-africa-digital-transformation.

14. Whitfield, L., Therkildsen, O., Buur, L., Kjær, A. M. (2015). The politics of industrial policy: African experiences in comparative perspective. Cambridge University Press. DOI: https://doi.org/10.1017/CBO9781316225509.

15. Hutsaliuk, O. M. (2017). Teoretyko-metodolohichne zabezpechennia implementatsii intehratsiinoi stratehii korporatyvnoho rozvytku aktsionernoho tovarystva [Theoretical and methodological support for the implementation of the integration strategy of corporate development of a joint-stock company]. *Naukovi pratsi Kirovohradskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu. Ekonomichni nauky – Scientific works of the Kirovohrad National Technical University. Economic Sciences*, Issue 32, pp. 292–299 [in Ukrainian].

16. Hutsaliuk, O. M. (2018). Matrychnyi pidkhid do vyboru stratehii ta parametriv konkurentnoho pozytsionuvannia korporatyvnykh pidpryiemstv [Matrix approach to choosing a strategy and parameters of competitive positioning of corporate enterprises]. *Rozvytok innovatsiino-intehrovanykh struktur u vymiri formuvannia innovatsiino-oriientovanoi modeli ekonomiky* [*Development of innovative-integrated structures in the dimension of forming an innovation-oriented model of the economy*]: Proceedings of the International Scientific-Practical Internet Conference. (pp. 45-46). Kropyvnytskyi, Exclusive-System [in Ukrainian].

17. Hutsaliuk, O. M. (2018). Intehratsiina paradyhma formuvannia konkurentospromozhnosti subiektiv transkordonnoho spivrobitnytst-va [Integration paradigm of forming competitiveness of subjects of cross-border cooperation]. Teoretyko-metodolohichni aspekty pidvyshchennia konkurentospromozhnosti prykordonnoho rehionu [Theoretical and methodological aspects of increasing competitiveness of the border region]. (pp. 22–31). Odesa, Atlant [in Ukrainian].

18. Hutsaliuk, O. M. (2020). Upravlinnia karteliamy na zasadakh marketynhovykh ta lohistychnykh tekhnolohii [Cartel Management Based on Marketing and Logistics Technologies]. *Marketynhovi aspekty upravlinnia sotsialno-ekonomichnymy systemamy: suchasnyi vymir ta perspektyvy* [*Marketing Aspects of Managing Socio-Economic Systems: Modern Dimensions and Prospects*]: Proceedings of the All-Ukrainian Scientific Internet Conference. (pp. 38–40). Mariupol [in Ukrainian].

19. Hutsaliuk, O., Panchyshyn, A., Abliazov, D., Buhaieva, M., Pantielieieva, I., Chen, M., Vlasova, Y. (2025). Economic and Mathematical Modeling of Energy-Saving and Resource-Saving Innovations in the Project Approach to Crisis and Strategic Management of Hospitality Industry Enterprises Based on Corporate Law and Public Administration: Application of Numerical Methods. *Advances in Nonlinear Variational Inequalities*, Vol. 28, No. 4s, pp. 351-365. DOI: https://doi.org/10.52783/anvi.v28.3330.

Іванченков В. С. Розробка логіко-структурного підходу до процесу структурної трансформації економіки

В умовах стрімкої глобалізації, технологічного прогресу та посилення інтеграційних тенденцій у світовій економіці процеси структурних трансформацій стають дедалі складнішими та більш динамічними. Чинником забезпечення сталого розвитку національної економіки, підвищення її конкурентоспроможності та адаптації до нових викликів виступає ефективне управління цими змінами. У зв'язку з цим зростає значення розробки логіко-структурного підходу до аналізу й моделювання

структурної трансформації економіки, який дозволяє комплексно враховувати міжсекторальні взаємозв'язки, а також технологічні, інституційні та соціальні аспекти.

Дослідження має на меті сформувати логіко-структурний підхід до процесу структурної трансформації економіки з урахуванням галузевих, інституційних, соціальних та глобалізаційних чинників для підвищення ефективності економічної політики.

В статті розглянуто процес структурних трансформацій економіки як багатофакторний, системний та довготривалий процес зміни внутрішньої будови національного господарства, спрямований на підвищення його ефективності, адаптивності та стійкості. Огляд сучасних теоретичних підходів до розуміння сутності структурних перетворень дозволив обґрунтувати логіко-структурний підхід до аналізу процесу структурної трансформації, що інтегрує галузеві, інституційні, соціальні та глобалізаційні чинники, і може бути покладений в основу ефективної державної політики.

Наведено приклади успішної реалізації структурних змін у Південній Кореї, яка здійснила перехід від аграрної до високотехнологічної економіки завдяки індустріальній політиці, інвестиціям у НДДКР та освіту. Водночас, виявлено повільну й фрагментарну динаміку трансформацій у більшості країн Африки, де ключовими бар'єрами виступають інституційна слабкість, інфраструктурні обмеження та залежність від сировини. Дослідження структурних трансформацій дозволило виявити взаємозв'язок між макроекономічною стабільністю та глибиною реформ, а також визначити роль структурної політики як інструмента довгострокового зростання. Підкреслено, що структурна трансформація є необхідною умовою переходу до моделі сталого та інклюзивного розвитку.

Ключові слова: структурні трансформації економіки, логіко-структурний підхід, інституційна модернізація, макроекономічна стабільність, державна політика, інновації.

Ivanchenkov V. Development of a Logical-Structural Approach to the Process of Economic Structural Transformation

In the context of rapid globalization, technological progress, and increasing integration trends in the global economy, structural transformation processes are becoming more complex and dynamic. Effective management of these changes is a key factor in ensuring the sustainable development of the national economy, enhancing its competitiveness, and adapting to new challenges. Therefore, the development of a logical-structural approach to the analysis and modeling of economic structural transformation is gaining importance, as it enables a comprehensive consideration of intersectoral linkages, as well as technological, institutional, and social factors.

The aim of this study is to develop a logical-structural approach to the process of economic structural transformation, taking into account sectoral, institutional, social, and globalization-related factors to improve the effectiveness of economic policy.

The article considers the process of economic structural transformation as a multifactorial, systemic, and long-term process of changing the internal structure of the national economy aimed at increasing its efficiency, adaptability, and resilience. A review of modern theoretical approaches to understanding the essence of structural change has allowed for the substantiation of a logical-structural approach to analyzing the transformation process. This approach integrates sectoral, institutional, social, and globalization factors and can serve as the foundation for effective public policy.

Examples of successful structural changes are presented, such as South Korea's transition from an agrarian to a high-tech economy driven by industrial policy, investment in R&D, and education. In contrast, most African countries demonstrate slow and fragmented transformation dynamics due to institutional weaknesses, infrastructural constraints, and raw material dependency. The study of structural transformations revealed the link between macroeconomic stability and the depth of reforms, as well as the role of structural policy as a tool for long-term growth. It is emphasized that structural transformation is a necessary condition for the transition to a model of sustainable and inclusive development.

Keywords: economic structural transformations, logical-structural approach, institutional modernization, macroeconomic stability, public policy, innovation.

Стаття надійшла до редакції 25.04.2025
Рецензовано: 19.05.2025

DOI: https://doi.org/10.12958/1817-3772-2025-2(80)-149-155

УДК 330.322:658.155

Володимир Анатолійович Шалений,
кандидат економічних наук, доцент,
ORCID 0000-0003-2671-4776,
e-mail: shalenyy19041980@gmail.com,

Максим Миколайович Беник,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
ORCID 0009-0007-4779-5444,
e-mail: maksim.benyk@gmail.com,
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса

ЧИННИКИ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОГО МЕХАНІЗМУ ІНВЕСТИЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДПРИЄМСТВА

Вступ. Забезпечення розвитку економіки потребує зростання обсягів виробництва та збуту продукції, яку виготовляють підприємства. Проте таке зростання, якщо воно матиме довгостроковий характер, не зможе відбуватися без збільшення виробничих потужностей суб'єктів господарювання. Своєю чергою, щоб досягнути цього збільшення, підприємства повинні провадити активну інвестиційну діяльність. Необхідною умовою такого провадження є наявність у компаній належного фінансового потенціалу. При цьому за певних умов фінансовий потенціал інвестиційної діяльності підприємств може бути збільшено, що надасть можливість підвищити рівень інвестиційної активності відповідних підприємств. Для цього потрібно, насамперед, визначити головні чинники, які справляють вплив на формування та використання фінансового потенціалу інвестиційної діяльності підприємств, та дослідити закономірності такого впливу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питаннями чинників формування ефективного механізму інвестиційного забезпечення підприємства займалися численні вчені в галузі економіки, фінансів, менеджменту. Їхні дослідження допомогли розкрити різноманітні аспекти процесу інвестування, а також визначити фактори, що впливають на ефективність цього процесу. Значний внесок у дослідження цього питання зробили, зокрема, такі вчені, як Н. Басюркіна, Т. Венгуренко, Ю. Гончаров, Ю. Неговська, О. Ємельянов, В. Лагодієнко, О. Линник, І. Малиш, Р. Мудрак, В. Смєсова, Є. Яськов, Н. Чапляк, А. Маценко, Л. Чернишова, В. Сазонова.

Ці вченні, разом з багатьма іншими, вивчали різні аспекти інвестиційного забезпечення, включаючи фактори, які визначають ефективність залучення капіталу, управління ризиками, оцінку інвестиційної діяльності та розробку стратегії інвестування.

Метою статті є є виділення та оцінювання чинників, які впливають на процес формування ефективного механізму інвестиційного забезпечення підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Військові дії агресора на території України призвели до неймовірних руйнувань та серйозних втрат у багатьох аспектах. Ці дії стали катастрофою не лише для України, але й для всього регіону та міжнародної спільноти. Війна серйозно вплинула на економіку України, призвівши до значних фінансових втрат. В умовах бойових дій підприємства стикнулися з низкою викликів, які значно ускладнили процес залучення інвестицій і знизили їхню привабливість для внутрішніх і зовнішніх інвесторів [2].

І тому в сучасних умовах динамічного розвитку економіки, підприємства змушені шукати ефективні шляхи забезпечення сталого зростання та конкурентоспроможності. Одним із ключових інструментів досягнення цієї мети є формування дієвого механізму інвестиційного забезпечення. Від ефективності цього механізму залежить здатність підприємства залучати, розподіляти та використовувати інвестиційні ресурси. Водночас, на формування такого механізму впливають численні чинники, які слід ретельно враховувати під час розробки інвестиційної стратегії.

Чинники впливу на організацію інноваційно-інвестиційної діяльності підприємств можуть бути як пов'язані з макроекономічними процесами в державі, так і з мікроекономічним середовищем підприємства, а також можуть бути породжені всередині самого підприємства-новатора тобто мати внутрішньофірмову природу [6-7; 9].

До основних чинників, які впливають на макроекономічне середовище можна віднести такі групи: фінансово-економічні, політико-правові, соціально-культурні, демографічні, екологічні, науково – технічні, міжнародні [6-7; 9].

© Видавець Інститут економіки промисловості НАН України, 2025
© Видавець ДЗ "Луганський національний університет імені Тараса Шевченка", 2025

А до чинників, які впливають на мікроекономічне оточення належить: партери, конкуренти, споживачі, банківські установи, місцева влада, дозвільна система, судова влада, а також особливості ринків, на яких здійснює реалізацію інноваційної продукції підприємство – новатор [9].

Окрему увагу потрібно приділити чинникам формування інвестиційного забезпечення підприємництва, які можна адаптувати чи розширити залежно від галузі або стратегічної мети підприємства.

Зазначені чинники можуть бути поділені на низку груп, які зображені в табл. 1.

Таблиця 1

Чинники ефективного формування механізму інвестиційного забезпечення підприємства

№ з/п	Чинники	Характеристика
1	За місцем розташування відповідних чинників	Чинники, що характеризують або утворюють внутрішнє середовище підприємств
		чинники, що характеризують або утворюють зовнішнє середовище підприємств
2	За характером впливу на формування інвестиційного потенціалу підприємств:	Чинники, що позитивно впливають на формування інвестиційного потенціалу підприємств
		чинники, що негативно впливають на процес формування інвестиційного потенціалу підприємств (бар'єри на шляху до такого формування)
3	За можливістю управління з боку керівництва підприємства	Керовані чинники
		некеровані чинники
4	За зміною (незмінністю) впродовж певного проміжку часу	Статичні чинники;
		динамічні чинники
5	За часом, необхідним для того, щоб сила впливу чинників змінилася	Короткострокові чинники
		середньострокові чинники
		довгострокові чинники

Складено автором за даними [5].

У процесі формування ефективного механізму інвестиційного забезпечення важливу роль відіграє всебічний аналіз чинників, що визначають успішність реалізації інвестиційної політики підприємства. До таких чинників, які здійснюють поділ ефективного формування інвестиційного забезпечення підприємства за низкою інших ознак можна віднести, які зображені в табл. 2.

Таблиця 2

Поділ чинників ефективного формування механізму інвестиційного забезпечення підприємства за іншими ознаками

№ з/п	Чинники	Характеристика
1	За особливістю взаємозв'язків між показниками діяльності підприємств	1.1. Первинні чинники характеризують ті показники, які описують наявні властивості підприємств та зовнішнього середовища їх функціонування без прив'язки до якихось інших показників. Зокрема, до таких чинників належать обсяги економічних ресурсів підприємств, ціни на продукцію, виробнича потужність тощо
		1.2. Вторинні (похідні) чинники характеризують ті показники, які описують вплив одних первинних чинників на інші. Для прикладу, вторинними чинниками є коефіцієнти регресійних рівнянь та коефіцієнти еластичності одного показника за іншим
2	За місцем у ієрархії таких чинників	2.1. Чинники безпосереднього впливу на величину інвестиційного потенціалу
		2.2. Чинники опосередкованого впливу відповідного порядку (першого, другого тощо)
		2.3. Базові чинники – мають важливе значення для з'ясування механізму формування інвестиційного потенціалу підприємств, оскільки ці чинники виступають у кінцевому рахунку першопричинами, що обумовлюють величину цього потенціалу. Зокрема, до базових чинників варто віднести рівень управлінських компетенцій працівників, ступінь інформаційного забезпечення їх управлінської діяльності, а також некеровані фактори формування інвестиційного потенціалу компаній
3	За видом цього потенціалу	3.1. Ті, які обумовлюють наявний інвестиційний підприємств
		3.2. Ті, які обумовлюють стратегічний інвестиційний потенціал
4	За способом оцінювання цих чинників	4.1. Кількісні фактори
		4.2. Якісні фактори

Складено автором за даними [5].

Проаналізувавши табл. 2, можна сказати, що, багатовекторна класифікація чинників дозволить підприємству глибше аналізувати умови функціонування механізму інвестиційного забезпечення, формувати ефективні управлінські рішення, адаптувати інвестиційні стратегії до змінного середовища та знижувати інвестиційні ризики.

Існує ряд певних недоліків у сформованих наукових підходах до диференціації чинників, які впливають на інвестиційне забезпечення підприємства [3]:

- не здійснюється виокремлення чинників, які впливають саме на управління інвестиційним потенціалом підприємства;
- відсутнє чітке визначення характеру впливу окремих чинників;
- не проводиться ранжування чинників за рівнем їхнього впливу на управління інвестиційним потенціалом підприємства.

А також ще можна виділити групи чинників, які визначають ефективність формування механізму інвестиційного забезпечення, їх умовно можна поділити на внутрішні, зовнішні, соціально-психологічні [12].

Внутрішні чинники – це ті, які формуються в межах самого підприємства і здебільшого підлягають контролю з боку менеджменту. Такі як фінансова стійкість, інноваційний потенціал і стратегічне управління [12].

Зовнішні чинники не залежать безпосередньо від підприємства, однак мають значний вплив на його інвестиційну діяльність. Такі як інвестиційний клімат, ризики та державна політика [13].

Соціально – психологічні – їх оцінка часто залежить від «м'яких» чинників [12]

Класифікацію чинників впливу ефективного формування механізму інвестиційного забезпечення підприємства представлено на рис. 1.

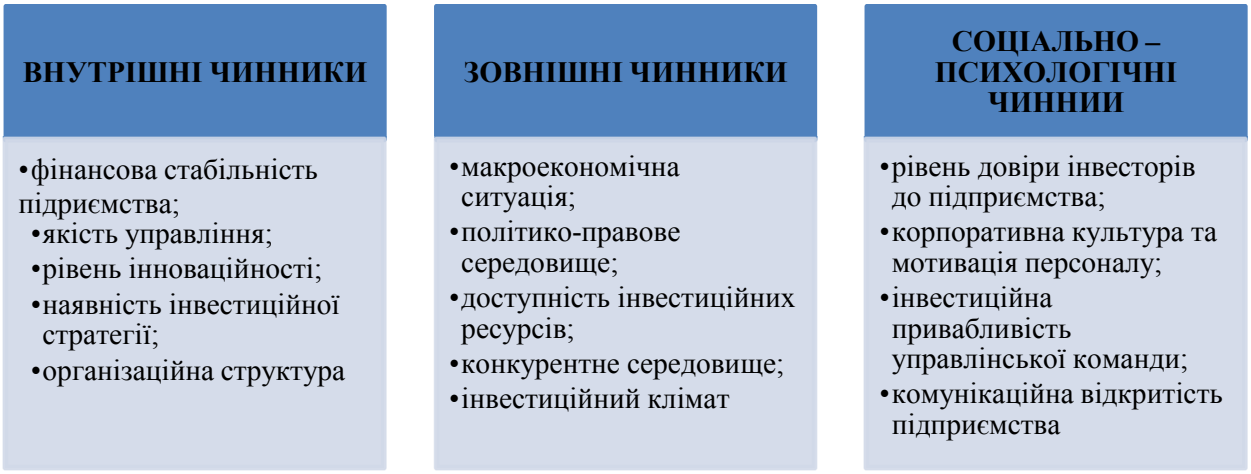


Рис. 1. Класифікація чинників впливу ефективного формування механізму інвестиційного забезпечення підприємства [5]

Охарактеризовуючи рис. 1, можна сказати, що для формування ефективного механізму інвестиційного забезпечення підприємства необхідно системно враховувати як внутрішні можливості, так і зовнішні умови. Оптимальне поєднання стратегічного планування, професійного управління та аналітичного підходу до оцінки чинників впливу дозволить підприємству залучати інвестиції на вигідних умовах, забезпечуючи довготривалий розвиток і конкурентні переваги. Для того щоб підприємство могло ефективно залучати інвестиції, необхідно враховувати всі чинники та розробляти стратегії, що знижують ризики і максимізують вигоди. Інвестори шукають підприємства з високим потенціалом, надійними фінансами та прозорим управлінням, тому важливо забезпечити ці умови для досягнення сталого розвитку [5].

Сьогодні інформація про наявність іноземних інвестицій, їх розмір та структуру є загальнодоступною, що разом із вищеперерахованими змінами усуває перепони для розвитку іноземного бізнесу в Україні, а також позитивно вплине на позиції України у рейтингу Doing Business та індексу інвестиційної привабливості (International Business Compass) [2].

За даними звіту Global Business Complexity Index 2024 від TMF Group, який охоплює 79 країн світу, умови ведення бізнесу суттєво відрізняються залежно від регіону світу та конкретної країни, а також показав, як повномасштабна війна в Україні вплинула на глобальні бізнес-процеси [2].

Україна займає 24 місце в рейтингу та відповідно є більш дружньою для підприємців ніж низка європейських країн. При цьому, відносно 2023 року країна дещо покращила свої позиції, адже минулого року вона була на 17 місці. А у 2022 році до початку повномасштабного вторгнення Україна займала 31 позицію [2].

Це свідчить про поступову адаптацію бізнес-середовища до викликів воєнного часу та впровадження реформ для спрощення ведення бізнесу.

За даними дослідження TMF Group, найбільший вплив на глобальний бізнес мають [2]:

– зростання цін на енергоносії;

– порушення ланцюгів постачання;

– політична нестабільність.

Для того щоб була позитивна оцінка бізнес-середовища країни, потрібно щоб виконувалося три ключових аспекти, такі як [4]:

– бухгалтерський облік і оподаткування;

– корпоративне управління на міжнародному рівні;

трудові відносини та системи оплати праці.

А також враховувалися основні фактори [4]:

– рівень цифровізації адміністративних процесів;

– вплив міжнародних конфліктів;

– зміни в торговельних бар'єрах;

– політична стабільність.

Україна має великий потенціал для залучення інвестицій, однак для цього необхідно створити реальні умови, що сприятимуть стабільному розвитку бізнесу і забезпечать інвесторам гарантований захист їхніх інтересів [3].

До ключових елементів при розгляді інвестиційної політики України можна віднести: реальне покращення інвестиційного клімату, зменшення бюрократії та спрощення регуляцій, захист інвестицій, приватизація та реформування структури власності, технічне переоснащення промислового виробництва, державне регулювання [3].

Для успішної реалізації інвестиційної політики є створення конкурентоспроможного середовища для інвесторів, яке забезпечить баланс між державним регулюванням, приватизацією, економічними реформами та захистом прав інвесторів. Це допоможе Україні не тільки залучити інвестиції, а й досягти сталого економічного зростання в умовах глобальної конкуренції [8].

Можна виділити основні фактори, які мають значний вплив на інвестиційну привабливість України на сучасному етапі її розвитку [10]:

1) діючі преференції для експорту товарів і послуг з України – відміна мита і квот на продукцію, що виробляється в Україні, створює сприятливі умови для розширення українського експорту. Це дозволяє підприємствам України безперешкодно виходити на міжнародні ринки, підвищуючи свою конкурентоспроможність. Інвестори бачать в цьому потенціал для збільшення доходів і розвитку бізнесу, що підвищує інвестиційну привабливість країни.

2) скасування необхідності отримання візи та інших дозволів при двосторонніх та транзитних перевезеннях до країн Європи («транспортний безвіз») – це рішення значно спрощує логістичні процеси для українських підприємств, що здійснюють перевезення вантажів і людей між Україною та ЄС. Відсутність візових бар’єрів знижує витрати та час на транспортування товарів що є важливим факторів для інвесторів, особливо в торгівлі та логістиці [10];

3) приєднання української енергетичної системи до енергооб’єднання країн континентальної Європи та їх синхронізація, що підвищило стійкість і надійність енергетичного сектору України – інтеграція енергетичної системи України з енергомережами Європи сприяє стабільності та надійності постачання електроенергії. Це важливий фактор для інвесторів, оскільки забезпечує енергетичну безпеку та зменшує ризики, пов’язані з енергетичною залежністю. Крім того, доступ до енергооб’єднання Європи відкриває можливості для співпраці в сфері енергетичних проєктів та залучення інвестицій у відновлювальні джерела [10];

4) отримання Україною статусу кандидата на вступ в ЄС – відкриває нові можливості для України, оскільки вона стає частиною програми розширення Євросоюзу. Це дозволяє залучати інвестиційні ресурси, гранти та кредити від Європейського Союзу, а також сприяє поліпшенню інвестиційного клімату в країні завдяки адаптації до стандартів і вимог ЄС. Для інвесторів це також сигнал стабільності та довгострокових перспектив для розвитку бізнесу в Україні [10];

5) наявність відстрочки на сплату податків і мита, подання звітності для підприємств – це є важливим чинником для підтримки підприємств, особливо у кризові періоди. Відстрочка на сплату податків та мита дозволяє підприємствам зберігати ліквідність і фінансову стабільність, а також дає можливість пере направити кошти на розвиток та інвестиції. Для інвесторів це створює сприятливі умови для ведення бізнесу, знижуючи їхні фінансові ризики і даючи більше можливостей для масштабування бізнесу [10].

Таким чином, ці фактори створюють сприятливі умови для розвитку бізнесу та залучення інвестицій в Україні, покращуючи її позиції на міжнародному інвестиційному ринку.

Доповнення факторів, які позитивно впливають на інвестиційну привабливість України в 2024 році, такими ініціативами, як:

– цифровізація державних послуг, обігу бізнес-документації та звітності, дозволяє підприємцям і інвесторам значно спростити адміністративні процедури. Можливість відкриття і закриття бізнесу через смартфон та урядовий портал «Дія». Це економить час і гроші для бізнесу, а також знижує рівень корупції та бюрократії. А також робить процеси швидшими, прозорішими та доступнішими, що підвищує привабливість України для інвесторів.

– дерегуляційні ініціативи в ключових секторах – сфері агробізнесу, будівельної галузі, інформаційних та комп’ютерних технологіях і телекомунікаціях, енергетичному секторі, сприяє значному зменшенню адміністративних бар’єрів. Офіс ефективного регулювання прогнозує, що завдяки цим ініціативам адміністративні витрати на ключових

ринках скоротяться на 10238 млн євро, що є значною самою. Це також знижує витрати для інвесторів і стимулює розвиток бізнесу в цих секторах [11].

Для забезпечення підвищення інвестиційної активності в Україні важливо не тільки наявність певних економічних передумов, але й чітка реалізація політики, що зможе ефективно використати ці передумови для структурної трансформації економіки та інтеграції України в глобальні економічні процеси [3].

Вплив економічних передумов на залучення іноземних інвестицій та розвиток української економіки відбувається за рахунок таких ознак: залучення іноземних інвестицій з урахуванням трансформації промисловості; збільшення обсягів інвестиційних ресурсів, для формування виробничого потенціалу на новітній науково-технічній базі; ефективне використання інвестицій; обгрунтування вибору пріоритетних секторів матеріального виробництва; створення динамічного експортного потенціалу, що може швидко адаптуватися до кон'юнктури зовнішнього ринку; розвиток виробництва продукції виробничо-технічного призначення [3].

Загалом, економічні передумови для підвищення інвестиційної активності мають стати базою для реалізації стратегії залучення іноземних інвестицій у ключові сектори української економіки (насамперед, в індустрію). Тільки завдяки структурним реформам, підтримці інновацій та розширенню експортного потенціалу можна досягти значущого економічного зростання та стабільного розвитку на глобальних ринках [13].

Інвестиційне забезпечення підприємства є результатом взаємодії численних факторів, які включають фінансову стабільність, стратегічні орієнтації, інновації, ризики та інвестиційне середовище. Ретельний аналіз і врахування цих чинників дозволяє підприємствам ефективно залучати інвестиції і забезпечувати сталий розвиток в умовах глобальних змін [1].

Висновки. Отже, війна в Україні спричинила значні труднощі для підприємств, які мають стійку потребу в інвестиціях для розвитку. Однак в умовах війни також з'являються нові виклики та можливості для бізнесу. Підприємства, що зможуть адаптуватися до нових умов, впроваджувати інновації, застосовувати стратегії управління ризиками та шукати нові джерела фінансування, можуть зберегти свою конкурентоспроможність навіть у складних умовах.

Можна сказати, що серед основних передумов залучення іноземних інвестицій у підприємницьке середовище виділяються такі ключові аспекти, як:

– прозоре та стабільне законодавче поле яке б гарантувало захист прав інвестора;

– прийнятний рівень ризиків – пов'язаний з політичними, економічними та соціальними чинниками;

– наявність достатньої кількості привабливих інвестиційних проєктів, здатних забезпечити конкурентну доходність;

– розвинена інфраструктура, що сприяє ефективній реалізації інвестиційних ініціатив.

Для іноземних інвесторів важливими також залишаються дотримання ряду базових принципів, серед яких: забезпечення оптимального співвідношення ризику та доходності; сприятливе податкове середовище, політична стабільність, можливість репатріації прибутку.

Література

1. Венгуренко Т. Г., Плахотнюк В. В. Аналіз інвестиційної привабливості України. *Бізнес Інформ.* 2020. № 4. С. 103–111. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-4-103-111.

2. Глобальний рейтинг складності ведення бізнесу: де найлегше та найважче розпочати справу у 2024 році? URL: https://visitukraine.today/uk/blog/4960/global-ease-of-doing-business-rankings-where-is-it-easiest-and-hardest-to-start-a-business-in-2024?srsltid=AfmBOoqF5_LI8AIk1OFsThw4D_ZSrHHoUnwfvsDk2NuJ3BsZjbSdn_a-#shho-vplivaje-na-ocinku-biznes-seredovishha-krayin.

3. Гончаров Ю. В., Неговська Ю. М. Чинники формування інвестиційної привабливості економіки на макро- та макрорівнях. *Актуальні проблеми економіки*. 2021. №2(236). С. 34-39. DOI: https://doi.org/10.32752/1993-6788-2021-1-236-34-39.

4. Індекс інвестиційної привабливості України. Європейська бізнес асоціація. URL: https://eba.com.ua/research/doslidzhennya-ta-analityka/.

5. Ємельянов О. Ю. Класифікація чинників формування інвестиційного потенціалу підприємств. *Науковий простір: актуальні питання, досягнення та інновації* : матеріали VII Міжн. наук. конф. (Вінниця, 28 червн. 2024 р.), С. 16–18. URL: https://archives.mcnd.org.ua/index.php/conference-proceeding/article/view/65.

6. Турленко Н. В., Лагодієнко Н. В., Алєксєйчук О. О. Економічний інструментарій впливу на інвестиційні процеси сталого розвитку агробізнесу. *Вісник ХНАУ ім. В.В. Докучаєва, Серія «Економічні науки».* 2019. № 2. С. 166-176. DOI: https://doi.org/10.31359/2312-3427-2019-2-166.

7. Лагодієнко В. В., Богданова М. В. Інвестиційна привабливість ресторанного бізнесу: теоретичні і практичні аспекти. *Таврійський науковий вісник. Серія: «Економіка».* 2023. Вип. 18. С. 106-113. DOI: https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.18.11.

8. Линник О. А. Публічне адміністрування інвестицій в Україні: сучасний стан та перспективи розвитку. *Київський часопис права*. 2024. № 4, С. 67-74. DOI: https://doi.org/10.32782/klj/2023.4.10.

9. Малиш І. А. Управління інноваційно-інвестиційним забезпеченням розвитку підприємств аграрного сектору: дис. … д-ра філософії: 073 – Менеджмент. Харків: ДБТУ, 2021. 248 с.

10. Прямі іноземні інвестиції. Міністерство фінансів України. 2024. URL: https://index.minfin.com.ua/ua/economy/fdi/.

11. 10 млрд гривень – прогнозовий ефект реформи дерегуляції. *BRDO.* 2024. URL: https://brdo.com.ua.

12. Смєсова В. Л., Яськов Є. О. Інвестиційна привабливість економіки України: сучасний стан та рейтингове оцінювання. *Економіка та суспільство*. 2024. № 64. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-66.

13. Чапляк Н. І. Інвестиційна привабливість України: проблеми та шляхи вирішення в сучасних реаліях. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. № 40. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-80.

14. Bolilyi, V. O., Hutsaliuk, O. M., Sukhovirska, L. P., Lunhol, O. M. Development and implementation of the software product "Automated Accounting System "AXIM" for small businesses in the system of formation of analytical support. *Economic Innovations.* 2021. Vol. 23, no. 3 (80), pp. 33–40. DOI: https://doi.org/10.31520/ei.2021.23.3(80).33-40.

15. Гуцалюк О. М., Бондар Ю. А., Сухачова О. О. Вектори розвитку торговельно-економічного співробітництва України з країнами Близького Сходу та Африки. *Управління економікою: теорія та практика. Чумаченківські читання*. 2021. С. 35-50. DOI: https://doi.org/10.37405/2221-1187.2021.35-50.

16. Гуцалюк О. М., Гаврилова Н. В. Інвестиційна стратегія комерційних банків в контексті Євроінтеграції. *Правове регулювання фінансових послуг: національний, європейський, глобалізаційний виміри:* матеріали науково-практичного круглого столу (м. Суми, 27 січня 2023 р.). Суми: Сумський державний університет, 2023. С. 31-36.

17. 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. DOI: https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-4(70)-16-25.

18. Сочинська-Сибірцева І. М., Гуцалюк О. М. Оцінка факторів вибору технології управління діяльністю машинобудівного підприємства. *Соціально-економічні аспекти розвитку суспільства* : монографія / під ред. М. О. Кизима. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2014. С. 156–182.

References

1. Venhurenko, T. H., Plakhotniuk, V. V. (2020). Analiz investytsiinoi pryvablyvosti Ukrainy [Analyzing the Investment Attractiveness of Ukraine]. *Biznes Inform – Business Inform*, 4, pp. 103–111. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-4-103-111 [in Ukrainian].

2. Hlobalnyi reitynh skladnosti vedennia biznesu: de naileshche ta naivazhche rozpochaty spravu u 2024 rotsi? [Global ease of doing business rankings: Where is it easiest and hardest to start a business in 2024?]. Retrieved from https://visitukraine.today/uk/blog/4960/global-ease-of-doing-business-rankings-where-is-it-easiest-and-hardest-to-start-a-business-in-2024?srsltid=AfmBOoqF5_LI8AIk1OFsThw4D_ZSrHHoUnwfvsDk2NuJ3BsZjbSdn_a- [in Ukrainian].

3. Honcharov, Yu. V., Nehovska, Yu. M. (2021). Chynnyky formuvannia investytsiinoi pryvablyvosti ekonomiky na makro- ta makrorivniakh [Factors of investment attractiveness formation of the economy at macro and meso levels]. *Aktualni problemy ekonomiky – Current economic problems*, 2 (236), pp. 34–39. DOI: https://doi.org/10.32752/1993-6788-2021-1-236-34-39 [in Ukrainian].

4. Indeks investytsiinoi pryvablyvosti Ukrainy [Investment attractiveness index of Ukraine]. *European Business Association.* Retrieved from https://eba.com.ua/research/doslidzhennya-ta-analityka/ [in Ukrainian].

5. Yemelianov, O. Yu. (2024). Klasyfikatsiia chynnykiv formuvannia investytsiinoho potentsialu pidpryiemstv [Classification of factors forming investment potential of enterprises]. *Naukovyi prostir: aktualni pytannia, dosiahnennia ta innovatsii* [Scientific space: current issues, achievements and innovations]: Proceedings of the VII International Scientific Conference. (pp. 16–18). Retrieved from https://archives.mcnd.org.ua/index.php/conference-proceeding/article/view/65 [in Ukrainian].

6. Turlenko, N. V., Lahodienko, N. V., Alekseiichuk, O. O. (2019). Ekonomichnyi instrumentarii vplyvu na investytsiini protsesy staloho rozvytku ahrobiznesu [Economic tools for influencing investment processes of sustainable agribusiness development]. *Visnyk KhNAU im. V. V. Dokuchaieva, Seriia "Ekonomichni nauky" – Bulletin of the V.V. Dokuchaev KhNAU, Series "Economic Sciences"*, 2, pp. 166–176. DOI: https://doi.org/10.31359/2312-3427-2019-2-166 [in Ukrainian].

7. Lahodienko, V. V., Bohdanova, M. V. (2023). Investytsiina pryvablyvist restorannoho biznesu: teoretychni i praktychni aspekty [Investment attractiveness of restaurant business: theoretical and practical aspects]. *Tavriiskyi naukovyi visnyk. Seriia: "Ekonomika" – Taurida Scientific Herald. Series: Economics*, 18, pp. 106–113. DOI: https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.18.11 [in Ukrainian].

8. Lynnyk, O. A. (2024). *Publichne administruvannia investytsii v Ukraini: suchasnyi stan ta perspektyvy rozvytku* [Public administration of investments in Ukraine: current state and development prospects]. *Kyivskyi chasopys prava – Kyiv Law Journal*, 4, pp. 67–74. DOI: https://doi.org/10.32782/klj/2023.4.10 [in Ukrainian].

9. Malysh, I. A. (2021). Upravlinnia innovatsiino-investytsiinoho zabezpechennia rozvytku pidpryiemstv ahrarnoho sektoru [Management of innovation and investment support of agricultural enterprises development]. *Doctor's philosophy thesis.* Kharkiv, DBTU. 248 p. [in Ukrainian].

10. Priami inozemni investytsii [Foreign direct investments]. (2024). *Ministry of Finance of Ukraine.* Retrieved from https://index.minfin.com.ua/ua/economy/fdi/ [in Ukrainian].

11. 10 mlrd hryven – prohnozovyi efekt reformy derehuliatsii [UAH 10 billion – projected effect of deregulation reform]. (2024). *BRDO*. Retrieved from https://brdo.com.ua [in Ukrainian].

12. Smiesova, V. L., Yaskov, Ye. O. (2024*).* Investytsiina pryvablyvist ekonomiky Ukrainy: suchasnyi stan ta reitynhove otsiniuvannia [Investment attractiveness of Ukraine's economy: current state and rating assessment]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, 64. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-66 [in Ukrainian].

13. Chapliak, N. I. (2022). Investytsiina pryvablyvist Ukrainy: problemy ta shliakhy vyrishennia v suchasnykh realiiakh [Investment attractiveness of Ukraine: problems and solutions in modern realities]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, 40. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-80 [in Ukrainian].

14. Bolilyi, V. O., Hutsaliuk, O. M., Sukhovirska, L. P., Lunhol, O. M. (2021). Development and implementation of the software product "Automated Accounting System "AXIM" for small businesses in the system of formation of analytical support. *Ekonomichni innovatsii – Economic Innovations,* Vol. 23, no. 3 (80), pp. 33–40. DOI: https://doi.org/10.31520/ei.2021.23.3(80).33-40.

15. Hutsaliuk, O. M., Bondar, Yu. A., Sukhacheva, O. O. (2021). Vektory rozvytku torhovelno-ekonomichnoho spivrobitnytstva Ukrainy z krainamy Blyzkoho Skhodu ta Afryky [Vectors of the development of trade and economic cooperation of Ukraine with the countries of the Middle East and Africa]. *Upravlinnia ekonomikoiu: teoriia ta praktyka. Chumachenkivski chytannia – Management*

of Economy: Theory and Practice. Chumachenko's Annals, pp. 35-50. DOI: https://doi.org/10.37405/2221-1187.2021.35-50 [in Ukrainian].

16. Hutsaliuk, O. M., Havrylova, N. V. (2023). Investytsiina stratehiia komertsiinykh bankiv v konteksti Yevrointehratsii [Investment strategy of commercial banks in the context of European integration]. Pravove rehuliuvannia finansovykh posluh: natsionalnyi, yevropeiskyi, hlobalizatsiinyi vymiry [Legal regulation of financial services: national, European, globalization dimensions]: Proceedings of the scientific and practical round table. (pp. 31-36). Sumy, Sumy State University [in Ukrainian].

17. Hutsaliuk, O., Bondar, Iu., Kravchenko, M. (2023). Transformational Processes of Logistics Activities of Corporate Enterprises in Integration with the Digital Economy. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu – Economic Herald of the Donbas,* 4 (74), pp. 16-25. DOI: https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-4(70)-16-25.

18. Sochynska-Syvirtseva, I. M., Hutsaliuk, O. M. (2014). Otsinka faktoriv vyboru tekhnolohii upravlinnia diialnistiu mashynobudivnoho pidpryiemstva [Assessment of factors for selecting management technologies for a machine-building enterprise]. In Kizym, M. O. (Ed.). *Sotsialno-ekonomichni aspekty rozvytku suspilstva* [*Socio-Economic Aspects of Society Development*]. (pp. 156–182). Kharkiv, VD "INZHEK" [in Ukrainian].

Шалений В. А., Беник М. М. Чинники формування ефективного механізму інвестиційного забезпечення підприємства

Стаття присвячена виділенню та оцінюванню чинників, які впливають на процес формування ефективного механізму інвестиційного забезпечення підприємства. Виділено п'ять головних комплексних факторів формування та використання фінансового потенціалу інвестиційної діяльності підприємств, а саме: рентабельність господарської діяльності, її ризикованість, інвестиційну привабливість проєктів, уподобання власників підприємств, доступність зовнішніх джерел фінансування. Показано, що кожен із зазначених чинників може характеризуватися низкою індикаторів. Розглянуто систему зовнішніх та внутрішніх чинників, що здійснюють найбільш вагомий вплив на його формування. Визначено інвестиційний потенціал як організовану сукупність наявних ресурсів (фінансових, майнових, кадрових і виробничих) та можливість розвитку підприємства, що досягається через реалізацію можливостей мобілізації внутрішніх та зовнішніх інвестиційних коштів для досягнення стратегічних та тактичних цілей підприємства через механізм інвестування. Зважаючи на поєднання позитивних, негативних, зовнішніх та внутрішніх чинників, систематизовано основні варіанти формування інвестиційного потенціалу підприємства.

Було встановлено, що війна в Україні спричинила значні труднощі для підприємств, які мають стійку потребу в інвестиціях для розвитку. Однак в умовах війни також з'являються нові виклики та можливості для бізнесу. Підприємства, що зможуть адаптуватися до нових умов, впроваджувати інновації, застосовувати стратегії управління ризиками та шукати нові джерела фінансування, можуть зберегти свою конкурентоспроможність навіть у складних умовах. Для іноземних інвесторів важливими також залишаються дотримання ряду базових принципів, серед яких: забезпечення оптимального співвідношення ризику та доходності; сприятливе податкове середовище, політична стабільність, можливість репатріації прибутку.

Ключові слова: інвестиційне забезпечення, капітальні вкладення, фінансовий потенціал, інвестори, інвестиційний клімат, чинники інвестиційного потенціалу підприємства.

Shalenyi V., Benyk M. Factors of Forming an Effective Mechanism of Investment Provision of an Enterprise

The article is devoted to identifying and assessing factors that influence the process of forming an effective mechanism of investment provision for an enterprise. Five main complex aspects of the formation and use of the financial potential of investment activities of enterprises are identified: profitability of economic activity, its riskiness, investment attractiveness of projects, preferences of enterprise owners, and availability of external sources of financing. It is shown that some indicators can characterize each of the indicated factors. The system of external and internal factors that have the most significant influence on its formation is considered. Investment potential is defined as an organized set of available resources (financial, property, personnel, and production) and the possibility of enterprise development, which is achieved through the implementation of opportunities for mobilizing internal and external investment funds to achieve the strategic and tactical goals of the enterprise through the investment mechanism. Considering the combination of positive, negative, external, and internal factors, the main options for the formation of the enterprise's investment potential were systematized.

It was found that the war in Ukraine caused significant difficulties for enterprises with a stable need for investments for development. However, in war conditions, new challenges and opportunities for business also appear. Enterprises that can adapt to new situations, introduce innovations, apply risk management strategies, and seek new sources of financing can maintain their competitiveness even under challenging conditions. For foreign investors, adherence to some basic principles remains essential, including ensuring the optimal risk-return ratio, a favorable tax environment, political stability, and the possibility of repatriating profits.

Keywords: investment security, capital investments, financial potential, investors, investment climate, factors affecting the enterprise's investment potential.

Стаття надійшла до редакції 28.04.2025
Рецензовано: 19.05.2025

DOI: https://doi.org/10.12958/1817-3772-2025-2(80)-156-161

УДК 330.341.1:338.246.8:338.43

Денис Вадимович Седіков,
доктор філософії (PhD),
ORCID 0000-0001-7706-2881,
e-mail: Sedikov94@ukr.net,
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса

ІННОВАЦІЙНО-СТРАТЕГІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ЗЕРНОВИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННИХ ВИКЛИКІВ

Вступ. Зерновий сектор України традиційно відіграє ключову роль в національній економіці та світовому продовольчому ринку. Напередодні повномасштабної війни Україна була серед лідерів з експорту агропродукції: у сезоні 2020-2021 входила до першої п'ятірки найбільших експортерів пшениці, третьої – кукурудзи та ячменю, а також була світовим лідером з експорту соняшникової олії. Валовий збір зернових культур в окремі роки сягав рекордних показників (наприклад, 86 млн т у 2021 р. [1]). Однак повномасштабна війна, розв'язана Росією у 2022 році, створила безпрецедентні виклики для зернових підприємств України. Бойові дії, окупація частини територій, ракетні обстріли інфраструктури та блокування портів суттєво підірвали виробничий і експортний потенціал агросектору.

В умовах воєнного стану постало завдання збереження та адаптації зернового виробництва до нових реалій. Актуальним є інноваційно-стратегічне забезпечення розвитку галузі – впровадження технологічних та управлінських рішень, спрямованих на підтримку продуктивності, мінімізацію ризиків та відновлення експортних можливостей.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасні наукові дослідження О. Ложачевської, О. Підвальної, Г. Мохонько, Л. Литвишко, О. Дивнич, М. Мартинюка [2-3] свідчать про те, що інноваційно-стратегічне забезпечення підприємств зернового ринку є одним із ключових факторів підвищення їх конкурентоспроможності в умовах воєнного стану. Зокрема, дослідники О. Попело, В. Малиш, Л. Кучер акцентують на важливості впровадження новітніх технологій для вдосконалення управління земельними ресурсами й фінансами [4-5], що дає змогу підприємствам зберігати економічну стабільність і адаптуватися до динамічних ринкових умов. При цьому спостерігається активний перехід до ресурсозберігаючих технологій [6] та розширення інформаційного забезпечення виробничих процесів [7], що є складовою частиною формування ефективної інноваційної стратегії в агросекторі.

Водночас, дослідники Г. Бригілевич, М. Мальська, А. Гончарук відзначають істотний вплив зовнішніх чинників, як-от коливання на міжнародних ринках і падіння попиту [8, 9], що потребують гнучких маркетингових підходів і стратегічної адаптації зернових підприємств. Окремо підкреслюється потенціал цифрових технологій, здатних значно пришвидшити реагування на ринкові виклики [10], а також важливість розвитку фінансових і організаційних механізмів підтримки, без яких упровадження інноваційних рішень неможливе на належному рівні. В підсумку, усі автори сходяться на думці про визначальну роль інноваційно-стратегічного забезпечення для збереження стабільності і стимулювання розвитку зернових підприємств в умовах воєнних реалій.

Метою статті є дослідження впливу воєнних викликів на функціонування та ефективність зернових підприємств України, оцінювання масштабів втрат і потенціалу відновлення галузі, а також визначення пріоритетних напрямів інноваційно-стратегічного забезпечення розвитку зернового сектору з метою збереження його продуктивності, конкурентоспроможності та стійкості в умовах війни та післявоєнного відновлення.

Виклад основного матеріалу дослідження. Повномасштабна війна суттєво вплинула на всі фактори виробництва зерна – земельні ресурси, матеріально-технічну базу, людський капітал та організацію виробничих процесів. Одним з ключових наслідків стало різке скорочення доступних посівних площ. У 2022 році значна частина родючих земель опинилася в зоні бойових дій або була тимчасово окупована, що унеможливило їх обробіток. За оцінками, площа сільгоспугідь під зерновими скоротилася на 28% від довоєнного рівня [11]. Якщо у 2021 р. українські аграрії зібрали зернові культури з ~16 млн га, то в 2022 р. – лише з ~11 млн га (решта площ або залишилась незасіяною, або не була зібрана через небезпеку та окупацію).

Крім скорочення площ, війна негативно вплинула і на урожайність зернових, тобто ефективність виробництва з гектара. Через перебої з постачанням якісного насіння, добрив і пального, а також неможливість дотримання повноцінної агротехнології в умовах бойових дій, середня врожайність основних

© Видавець Інститут економіки промисловості НАН України, 2025
© Видавець ДЗ "Луганський національний університет імені Тараса Шевченка", 2025

культур у 2022 році знизилася. Згідно з оцінками USDA, урожайність пшениці та кукурудзи впала на 12–16% порівняно з довоєнним рівнем [11]. Це означає, що навіть на тих полях, де посіви відбулися, ефективність була нижчою через воєнні фактори (стресові умови, дефіцит ресурсів).

Сукупний вплив скорочення площ і врожайності призвів до різкого спаду валового виробництва зерна. У 2022 році валовий збір зернових в Україні скоротився приблизно на третину відносно довоєнних показників. З рекордних 86 млн т у 2021 р. виробництво зерна впало до близько 53 млн т у 2022 р. [1]. Це приблизно на 35% менше, ніж попереднього року, що узгоджується з наведеними вище оцінками щодо втрати посівних площ та зниження урожайності. Фактично, 2022-й став найгіршим за обсягами зерновим сезоном за останнє десятиліття, незважаючи на високі світові ціни на зерно того року. Втрати урожаю були спричинені саме воєнними чинниками, а не ринковою кон'юнктурою.

До війни Україна забезпечувала стабільно високі обсяги виробництва зерна (у 2019 р. – ~75 млн т, у 2021 р. досягнуто рекордного врожаю). В 2020 р. спостерігалося тимчасове зниження до 65,4 млн т через погодні умови, але загалом тенденція була позитивною. Натомість 2022 р. різко контрастує – урожай впав до 53 млн т навіть за відносно сприятливих погодних умов, що свідчить про вирішальний вплив саме воєнних потрясінь.

Попри всі негаразди, 2023 рік демонструє певну адаптацію сектору: за попередніми оцінками, валовий збір дещо перевищив рівень 2022 р. і досяг близько 60 млн т [1]. Це стало можливим завдяки оперативному пристосуванню аграріїв до нових умов, частковому відновленню посівних площ на звільнених територіях та сприятливій погоді. У 2023 р. в ряді областей було зафіксовано рекордну врожайність зернових за всю історію, що пов'язують із високою часткою кукурудзи в структурі посівів та вдалими агрометеорологічними умовами восени [12]. За даними супутникового моніторингу NASA Harvest, урожайність пшениці та соняшнику 2023 року перевищила показники попереднього сезону, що дозволило наростити виробництво основних культур порівняно з 2022 р. [12]. Втім, ці успіхи мають зворотний бік – значна частина врожаю була зібрана на тимчасово окупованих територіях (тільки пшениці в окупації у 2023 р. зібрано 6,42 млн т), тобто українська економіка не отримала повної вигоди від зростання продуктивності.

Окремо слід відзначити проблему технологічного розриву, яка існувала ще до війни і в умовах воєнного часу може поглибитися. Мається на увазі розрив в рівні технічного забезпечення та впровадженні передових агротехнологій між провідними агрохолдингами і дрібними господарствами, а також відставання середніх показників урожайності від світових лідерів. Наприклад, навіть у рекордному 2021 році середня урожайність пшениці в Україні (~4,5 т/га) була нижчою, ніж у Франції чи Німеччині (7–8 т/га), що частково пояснюється меншою насиченістю технікою, агрохімією та точним землеробством. Війна загострила цю проблему: фінансові втрати та руйнування матеріальної бази унеможливлюють для багатьох господарств інвестиції в оновлення техніки та технологій. Крім того, технологічні перерви у циклі виробництва (через повітряні тривоги, дефіцит пального, мобілізацію механізаторів тощо) призводять до недотримання оптимальних строків посіву і збирання, що теж знижує ефективність. Таким чином, воєнні чинники не лише безпосередньо скоротили обсяги виробництва, а й загрожують довгостроковій продуктивності через гальмування технологічного розвитку галузі.

Варто зауважити, що негативний вплив війни проявляється і у фінансово-економічних показниках ефективності виробництва. Собівартість зерна зросла через подорожчання ресурсів та логістики, тоді як ціни реалізації на внутрішньому ринку впали (детальніше про це – в наступному розділі). За оцінками Київської школи економіки, аграрії України у 2021–2022 роках через війну втратили близько $18,5 млрд потенційної виручки від продажу зерна та олійних культур [13]. Таким чином, ефективність зернового виробництва знизилася не тільки у фізичному вимірі (урожайність), але й у вартісному – рентабельність галузі опинилася під загрозою. Збереження продуктивності та фінансової стійкості зернових підприємств вимагає впровадження антикризових інновацій та підтримки, про що йтиметься далі.

Враховуючи вищезазначені фактори впливу війни на виробничий потенціал і ефективність аграрного сектору, важливо окреслити загальні характеристики і структуру зернового ринку України, аби повніше зрозуміти масштаб і значущість цих змін. Це дозволить комплексно оцінити вплив воєнних подій на технологічний рівень і потенціал аграрних підприємств, а також їхню здатність адаптуватися до нових викликів. Відтак, проаналізуємо детальніше динаміку розвитку зернового виробництва України у довоєнний та воєнний періоди, визначивши основні технологічні та логістичні проблеми, що постали перед галуззю внаслідок війни.

Зерновий ринок України включає виробництво зернових культур (пшениця, кукурудза, ячмінь тощо), їх зберігання, первинну переробку та експорт. За останнє десятиліття Україні вдалося суттєво наростити обсяги виробництва зерна (рис. 1), зокрема за рахунок розширення посівних площ під високопродуктивними культурами (кукурудза) та часткового підвищення врожайності. Однак показники врожайності все ще відстають від провідних аграрних країн через повільне впровадження інноваційних агротехнологій. Багато дрібних і середніх фермерських господарств користуються застарілою

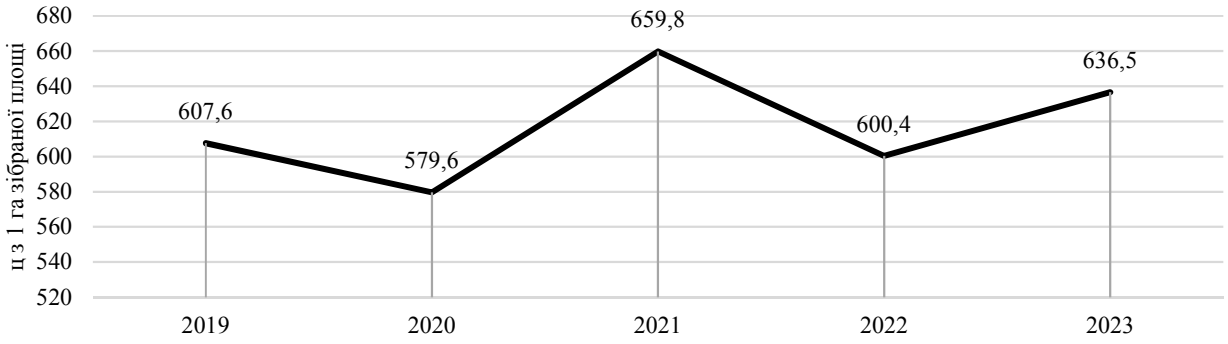


Рис. 1. Урожайність зернових культур у 2019-2023 роках

Сформовано автором на основі даних Державної служби статистики [1].

технікою та технологіями, що зумовлює значний технологічний розрив між ними та великими агрохолдингами. Великі інтегровані підприємства («латифундисти») активно впроваджують сучасну сільгосптехніку, високопродуктивні сорти, системи точного землеробства, цифрові платформи моніторингу посівів тощо. Натомість малі товаровиробники часто обмежені у фінансових ресурсах і доступі до інновацій, що позначається на їх продуктивності. В результаті галузь розвивається нерівномірно: інновації впроваджуються фрагментарно, а середній рівень ефективності залишається нижчим за потенційно можливий.

Окремі періоди (2019–2021 роки) виробництво зернових суттєво зростає, а надалі відбувається різке зниження (2022 рік) з подальшим частковим відновленням (табл. 1).

Таблиця 1

Виробництво зернових культур у 2019-2023 роках

Зернові культури	2019	2020	2021	2022	2023	Спарклайн 2019-2023
Площа посівна, тис. га	24523,5	24213,1	25429,3	19307,1	17020,5	
Площа зібрана, тис. га	24488,4	24046,3	25376,8	18725,8	16863,3	
Обсяг виробництва, тис. ц, а саме:						
пшениця	283278,6	248774,2	321510,2	207292,4	216251,7	
кукурудза	358800,5	302903,4	421098,5	261869,3	310304,4	
ячмінь	89167,8	76363,4	94370,2	56081,7	55071,9	
жито	3346,8	4567,8	5931,5	3140,3	2311,8	
тритикале	424,2	349,3	322,8	271,3	178,0	
овес	4220,0	5100,0	4679,0	3785,1	4272,7	
гречка	850,2	976,4	1057,8	1476,9	2107,2	
сорго	1920,3	1065,6	1731,6	403,1	423,7	
просо	1697,3	2560,5	2049,9	905,8	2035,2	
рис	545,7	606,8	494,8	30,9	110,8	

Сформовано автором на основі даних Державної служби статистики [1].

Така волатильність вказує на залежність від зовнішніх чинників (логістика, клімат, економічна кон'юнктура) і потребує довгострокового прогнозування та проактивного впровадження інновацій. Частина сільськогосподарських територій та логістичних вузлів (елеваторів, залізничних колій, пор-

тів) опинилась в зоні бойових дій чи була пошкоджена. Відповідно, агровиробники стикаються з прямими втратами врожаю, складнощами з експортом та зберіганням зерна, обмежуючи реалізацію навіть тих інновацій, які вже були запроваджені. Традиційні маршрути експорту зерна через чорноморські порти значною мірою заблоковані чи ускладнені. Аграрії змушені шукати альтернативні шляхи постачання та відвантаження зерна, що підвищує транспортні витрати та знижує рентабельність. Утім, для декого це стимулює впроваджувати інноваційні логістичні рішення (наприклад, використання нових перевалочних вузлів на Дунайських портах, розбудова збуту через західні кордони). Воєнні дії призвели до вимушеної міграції кваліфікованих кадрів, у тому числі фахівців, залучених до інноваційних проєктів, що ускладнює трансфер і впровадження нових технологій, адже без належного рівня експертності складно забезпечити ефективне їх використання. З одного боку, війна стимулює державу робити особливий акцент зернового ринку з метою забезпечення внутрішнього попиту. З іншого боку, ресурси, які могли б бути спрямовані на інноваційний розвиток, доводиться розподіляти на вирішення нагальних безпекових і соціальних завдань, що значно уповільнює розгортання масштабних інноваційних проєктів та підтверджує потребу підприємств у стратегічному підході до управління інноваційним розвитком.

Висновки. Проведене дослідження дозволяє зробити висновок, що повномасштабна війна суттєво вплинула на функціонування зернового ринку України, спричинивши різке скорочення посівних площ (на 28%), падіння урожайності основних зернових культур (на 12–16%) та значне зниження валового виробництва (з 86 млн т у 2021 р. до 53 млн т у 2022 р.). Втрати аграрного сектору за цей період оцінюються у понад $18,5 млрд, що свідчить про значний негативний економічний вплив війни на зернові підприємства країни. Водночас аналіз свідчить, що аграрна галузь проявила здатність до адаптації: у 2023 році відбулося часткове відновлення валового збору до рівня близько 60 млн т завдяки оперативним управлінським заходам, сприятливим агрокліматичним умовам та застосуванню інноваційних підходів. Важливо зазначити, що зростання частково відбулося за рахунок тимчасово окупованих територій, що зменшило реальні вигоди для української економіки.

Особливо гострою стала проблема технологічного розриву між великими агрохолдингами та дрібними фермерськими господарствами. Через фінансові обмеження та зруйновану інфраструктуру дрібні й середні товаровиробники часто не здатні впроваджувати передові агротехнології, які широко використовують великі інтегровані компанії. Такий дисбаланс посилює структурні деформації на ринку та гальмує його загальний інноваційний розвиток.

Ключовими напрямами інноваційно-стратегічного забезпечення зернового ринку України в умовах війни мають стати подальший розвиток ресурсозберігаючих і цифрових технологій, розширення альтернативних логістичних маршрутів, державна підтримка та страхування ризиків, а також формування кадрового потенціалу через професійну підготовку й перекваліфікацію. Також необхідною умовою є проактивний підхід підприємств до управління ризиками та запровадження гнучких інноваційних стратегій, орієнтованих на швидке реагування на зміни зовнішніх та внутрішніх факторів.

Отже, в умовах воєнного конфлікту забезпечення стабільності зернового сектору потребує комплексних, скоординованих дій як на рівні підприємств, так і на державному рівні. Подальші дослідження доцільно спрямувати на конкретизацію механізмів реалізації інноваційно-стратегічних заходів та аналіз їхньої економічної ефективності з метою формування стійкої моделі розвитку зернових підприємств України в сучасних реаліях.

Література

1. Обсяг виробництва, урожайність та зібрана площа сільськогосподарських культур за їх видами по регіонах. Державна служба статистики України. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/sg/ovuzpsg/Arh_ovuzpsg_2021_u.html.

2. Ложачевська О. М., Підвальна О. Г., Мохонько Г. А., Литвишко Л. О. Бізнес-адміністрування механізму антикризового менеджменту фінансів інноваційно орієнтованих підприємств в умовах диджиталізації та розвитку публічного управління. *Інвестиції: практика та досвід.* 2023. № 24. С. 30–34. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.24.30.

3. Дивнич О. Д., Мартинюк М. П. Удосконалення інноваційно- інвестиційного забезпечення у системі управління земельними ресурсами підприємств агропродовольчої сфери. *Агросвіт.* 2024. № 11. С. 120–130. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.11.120.

4. Попело О. В., Малиш В. В. Адаптивне управління інноваційно-інвестиційним розвитком промислових підприємств як фактор забезпечення економічної безпеки. *Economic Synergy*. 2023. № 1. С. 48–56. DOI: https://doi.org/10.53920/es-2023-1-4.

5. Kucher L., Kucher A., Khareba V., Demydchuk L., Skhidnytska H. Розвиток інноваційної діяльності аграрних підприємств: на шляху до агробізнесу 4.0. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2023. Vol. 9(4). P. 252–286. DOI: https://doi.org/10.51599/are.2023.09.04.11.

6. Юхман Я., Петрушка Т., Курішин Р. Інформаційне забезпечення процесу ухвалення рішень про перехід підприємств на ресурсозберігаючий тип їх економічного розвитку. *Korszerű műszerek és algoritmusa tapasztalati és elméleti tudományos kutatási*. 2020. DOI: https://doi.org/10.36074/18.09.2020.v1.09.

7. Захарін С. В., Іщенко І. С. Інформаційне забезпечення інноваційної діяльності суб'єктів господарювання в умовах існуючих викликів. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2023. № 7. DOI: https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-7-04-02.

8. Бригілевич Г., Мальська М. Вплив міжнародного туризму на соціально-економічний розвиток України в умовах війни. *Věda a perspektivy.* 2022. № 9(16). DOI: https://doi.org/10.52058/2695-1592-2022-9(16)-50-59.

9. Гончарук А., Підкамінський, М., Шляховий О., Гончарук О. (2023). Аспекти маркетингу, логістики та ресурсного забезпечення виробництва інноваційної продукції. *Modeling the development of the economic systems.* №2, С. 19–27. DOI: https://doi.org/10.31891/mdes/2023-8-3.

10. Кушнір В. О., Кушнір Л. А. Використання цифрових технологій у стратегічному менеджменті аграрними підприємствами. *Podilian bulletin agriculture engineering economics*. 2024. № 42. С. 132–136. DOI: https://doi.org/10.37406/2706-9052-2024-1.20.

11. Tetteh I., Colussi J., Paulson N. The Second Harvest Under Missiles: Update on the Situation in Ukraine. Farmdoc Daily. URL: https://farmdocdaily.illinois.edu/2023/10/the-second-harvest-under-missiles-update-on-the-situation-in-ukraine.html.

12. Farming Amidst a War: Satellite Data Reveals Productive Yet Challenging Season for Ukraine. NASA Harvest. URL: https://www.nasaharvest.org/news/farming-amidst-war-satellite-data-reveals-productive-yet-challenging-season-ukraine#:~:text=Owing%20to%20good%20weather,%20combined,occupied.

13. Regional war, global consequences: Mounting damages to Ukraine's agriculture and growing challenges for global food security. IFPRI. URL: https://www.ifpri.org/blog/regional-war-global-consequences-mounting-damages-ukraines-agriculture-and-growing-challenges/#:~:text=Due%20to%20these%20problems,%20export,output%20the%20previous%20agricultural%20year.

14. Гуцалюк О. М. Варіації визначення результативності впровадження і використання технологій управління в діяльності підприємства. *Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво.* 2014. № 5 (80). С. 72–76.

15. Гуцалюк О. М. Обгрунтування 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.

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

17. Колодинський С. Б., Гуцалюк О. М. Технологічні парки як центри економічного зростання українських підприємств. *Вісник післядипломної освіти. Сер.: Соціальні та поведінкові науки*. 2022. Вип. 22 (51). С. 179-199.

18. Салига К. С., Гуцалюк О. М. Ресурсно-компетентністна парадигма організації управління корпоративними інтеграційними процесами акціонерних товариств. *Бізнес Інформ*. 2018. № 10. С. 369–376.

References

1. Obsiah vyrobnytstva, urozhainist ta zibrana ploshcha silskohospodarskykh kultur za yikh vydamy po rehionakh [Volume of production, yield, and harvested area of agricultural crops by type and region]. *State Statistics Service of Ukraine*. Retrieved from https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/sg/ovuzpsg/ Arh_ovuzpsg_2021_u.html [in Ukrainian].

2. Lozhachevska, O. M., Pidvalna, O. H., Mokhonko, H. A., Lytvyshko, L. O. (2023). Biznes-administruvannia mekhanizmu antykryzovoho menedzhmentu finansiv innovatsiino oriientovanykh pidpryiemstv v umovakh dyhdzhtalizatsii ta rozvytku publichnoho upravlinnia [Business administration of the anti-crisis financial management mechanism of innovation-oriented enterprises under digitalization and public governance development]. *Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: practice and experience*, 24, pp. 30–34. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.24.30 [in Ukrainian].

3. Dyvnych, O. D., Martyniuk, M. P. (2024). Udoskonalennia innovatsiino-investytsiinoho zabezpechennia u systemi upravlinnia zemelnymy resursamy pidpryiemstv ahroprodovolchoi sfery [Improving innovation and investment support in the land resource management system of agri-food enterprises]. *Ahrosvit*, 11, pp. 120–130. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.11.120 [in Ukrainian].

4. Popelo, O. V., Malysh, V. V. (2023). Adaptyvne upravlinnia innovatsiino-investytsiinoho rozvytku promyslovykh pidpryiemstv yak faktor zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky [Adaptive management of innovation-investment development of industrial enterprises as a factor of economic security]. *Economic Synergy*, 1, pp. 48–56. DOI: https://doi.org/10.53920/es-2023-1-4 [in Ukrainian].

5. Kucher, L., Kucher, A., Khareba, V., Demydchuk, L., Skhidnytska, H. (2023). Development of innovative activity of agricultural enterprises: Towards agribusiness 4.0. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*, 9 (4), pp. 252–286. DOI: https://doi.org/10.51599/are.2023.09.04.11 [in Ukrainian].

6. Yukhman, Ya., Petrushka, T., Kuryshyn, R. (2020). Informatsiine zabezpechennia protsesu ukhvalennia rishen pro perekhid pidpryiemstv na resursozberihaiuchyi typ yikh ekonomichnoho rozvytku [Information support for decision-making on the transition of enterprises to a resource-saving type of economic development]. *Korszerű műszerek és algoritmusa tapasztalati és elméleti tudományos kutatási*. DOI: https://doi.org/10.36074/18.09.2020.v1.09 [in Ukrainian].

7. Zakharin, S. V., Ishchenko, I. S. (2023). Informatsiine zabezpechennia innovatsiinoi diialnosti subiektiv hospodariuvannia v umovakh isnuiuchykh vyklykiv [Information support for innovation activities of business entities under current challenges]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Seriia: ekonomika ta upravlinnia – Problems of modern transformations. Series: economics and management*, 7. DOI: https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-7-04-02 [in Ukrainian].

8. Bryhilevych, H., Malska, M. (2022). Vplyv mizhnarodnoho turyzmu na sotsialno-ekonomichnyi rozvytok Ukrainy v umovakh viiny [Impact of international tourism on the socio-economic development of Ukraine in wartime]. *Věda a perspektivy*, 9 (16). DOI: https://doi.org/10.52058/2695-1592-2022-9(16)-50-59 [in Ukrainian].

9. Honcharuk, A., Pidkaminskyi, M., Shliakhovyi, O., Honcharuk, O. (2023). Aspekty marketynhu, lohistyky ta resursnoho zabezpechennia vyrobnytstva innovatsiinoi produktsii [Aspects of marketing, logistics and resource provision of innovative product manufacturing]. *Modeling the Development of the Economic Systems*, 2, pp. 19–27. DOI: https://doi.org/10.31891/mdes/2023-8-3 [in Ukrainian].

10. Kushnir, V. O., Kushnir, L. A. (2024). Vykorystannia tsyfrovykh tekhnolohii u stratehichnomu menedzhmenti ahrarnymy pidpryiemstvamy [Use of digital technologies in strategic management of agricultural enterprises]. *Podilian bulletin agriculture engineering economics*, 42, pp. 132–136. DOI: https://doi.org/10.37406/2706-9052-2024-1.20 [in Ukrainian].

11. Tetteh, I., Colussi, J., Paulson, N. (2023). The second harvest under missiles: Update on the situation in Ukraine. *Farmdoc Daily*. Retrieved from https://farmdocdaily.illinois.edu/2023/10/the-second-harvest-under-missiles-update-on-the-situation-in-ukraine.html.

12. Farming amidst a war: Satellite data reveals productive yet challenging season for Ukraine. (2023). *NASA Harvest.* Retrieved from https://www.nasaharvest.org/news/farming-amidst-war-satellite-data-reveals-productive-yet-challenging-season-ukraine.

13. Regional war, global consequences: Mounting damages to Ukraine's agriculture and growing challenges for global food security. *IFPRI.* Retrieved from https://www.ifpri.org/blog/regional-war-global-consequences-mounting-damages-ukraines-agriculture-and-growing-challenges-challenges/#:~:text=Due%20to%20these%20problems,%20export,output%20the%20previous%20agricultural%20year.

14. Hutsaliuk, O. M. (2014). Variatsii vyznachennia rezultatyvnosti vprovadzhennia i vykorystannia tekhnolohii upravlinnia v diialnosti pidpryiemstva [Variations Determine the Effectiveness of the Implementation and Use of Management Technologies in the Enterprise]. *Derzhava ta rehiony. Seriia : Ekonomika ta pidpryiemnytstvo – State and Regions. Series: Economics and Entrepreneurship*, 5 (80), pp. 72–76 [in Ukrainian].

15. Hutsaliuk, O. M. (2020). Obgruntuvannia orhanizatsiino-ekonomichnoho mekhanizmu rehuliuvannia vytrat vyrobnytstva produktsii pidpryiemstv ahropromyslovoho kompleksu Ukrainy [Substantiation of the organizational and economic mechanism of regulation of production costs of the enterprises of the agro-industrial complex of Ukraine]. *Osoblyvosti sotsialno-ekonomichnoho postupu natsionalnoi ekonomiky v umovakh informatsiino-tekhnolohichnykh vyklykiv* [*Peculiarities of socio-economic progress of the national economy in terms of information and technological challenges*]. (pp. 102-111). Truskavets, Posvit [in Ukrainian].

16. Hutsaliuk, O. M., Bondar, Iu. A. (2020). Metody rehuliuvannia ta optymizatsii vytrat vyrobnytstva produktsii ahrosektoru v systemi upravlinskoho obliku maloho i serednoho biznesu [Methods of regulation and optimization of production costs of agricultural sector in the system of management accounting of small and medium business]. *Naukovyi visnyk Ivano-Frankivskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu nafty ta hazu – Naukovyy visnyk Ivano-Frankivs'koho natsional'noho tekhnichnoho universytetu nafty ta hazu*, 2 (22), pp. 51-59. DOI: https://doi.org/10.31471/2409-0948-2020-2(22)-51-59 [in Ukrainian].

17. Kolodynskyi, S. B., Hutsaliuk, O. M. (2022). Tekhnolohichni parky yak tsentry ekonomichnoho zrostannia ukrainskykh pidpryiemstv [Technological parks as centers of economic growth of Ukrainian enterprises]. *Visnyk pisliadyplomnoi osvity. Seriia: Sotsialni ta povedinkovi nauky – Bulletin of postgraduate education. Series: Social and behavioral sciences,* 22 (51), pp. 179-199. DOI: https://doi.org/10.32405/2522-9931-2022-22(51)-179-199 [in Ukrainian].

18. Salyha, K. S., Hutsaliuk, O. M. (2018). Resursno-kompetentnistna paradyhma orhanizatsii upravlinnia korporatyvnymy intehratsiinymy protsesamy aktsionernykh tovarystv [The Resource-Competence Paradigm of Organization of Management of Corporate Integration Processes in Joint-Stock Companies]. *Biznes Inform – Business Inform*, 10, pp. 369–376 [in Ukrainian].

Седіков Д. В. Інноваційно-стратегічне забезпечення розвитку зернових підприємств України в умовах воєнних викликів

У статті досліджено трансформацію функціонування зернових підприємств України в умовах повномасштабної війни, а також обгрунтовано необхідність інноваційно-стратегічного підходу до забезпечення їх розвитку. Показано, що війна спричинила різке скорочення посівних площ, падіння урожайності основних культур, порушення логістики та значні економічні втрати, що поставило під загрозу рентабельність і стабільність галузі. Автори акцентують увагу на потребі у впровадженні новітніх технологій, адаптивному управлінні ресурсами та цифрових інструментах як чинниках збереження продуктивності агровиробництва. Проаналізовано динаміку урожайності зернових культур у 2019–2023 роках, розкрито залежність результативності виробництва від зовнішніх (військові дії, обмеження експорту, логістика) і внутрішніх (технологічна база, доступ до фінансів, кадровий потенціал) чинників. Результати аналізу засвідчили неоднорідність розвитку галузі: великі агрохолдинги зберегли високий рівень технологічної оснащеності, натомість малі та середні господарства зазнали значних втрат та обмежень у впровадженні інновацій. Уточнено стратегічні напрями підтримки галузі, серед яких: розвиток логістики, державна підтримка, страхування ризиків, підготовка кадрів і проактивне впровадження інновацій. Результати дослідження мають практичну цінність для формування політики післявоєнного відновлення аграрного сектору України та розробки механізмів стійкого функціонування зернового ринку. В умовах воєнного конфлікту забезпечення стабільності зернового сектору потребує комплексних, скоординованих дій як на рівні підприємств, так і на державному рівні. Подальші дослідження доцільно спрямувати на конкретизацію механізмів реалізації інноваційно-стратегічних заходів та аналіз їхньої економічної ефективності з метою формування стійкої моделі розвитку зернових підприємств України в сучасних реаліях.

Ключові слова: зерновий ринок, інноваційно-стратегічне забезпечення, війна, агробізнес, урожайність, аграрна політика, цифрові технології.

Sedikov D. Innovation and Strategic Security of the Development of Grain Enterprises of Ukraine in the Minds of Military Weeks

The article examines the transformation of grain enterprises in Ukraine under a full-scale war. It substantiates the need for an innovative and strategic approach to ensuring their development. It is shown that the war caused a sharp reduction in sown areas, a drop in the yield of principal crops, disruption of logistics, and significant economic losses, which jeopardised the profitability and stability of the industry. The authors focus on introducing new technologies, adaptive resource management, and digital tools as factors for maintaining agricultural productivity. The dynamics of grain crop yields in 2019–2023 are analysed, revealing the dependence of production efficiency on external (military actions, export restrictions, logistics) and internal (technological base, access to finance, human resources) factors. The analysis results showed the heterogeneity of the development of the industry: extensive agricultural holdings have maintained a high level of technological equipment. At the same time, small and medium-sized farms have suffered significant losses and restrictions in implementing innovations. Strategic areas of support for the industry have been specified, including the development of logistics, state support, risk insurance, personnel training, and proactive implementation of innovations. The study results have practical value for forming a policy for the post-war restoration of the agricultural sector of Ukraine and the development of mechanisms for the sustainable functioning of the grain market. In the context of military conflict, ensuring the stability of the grain sector requires comprehensive, coordinated actions both at the enterprise and state levels. Further research should specify the mechanisms for implementing innovative and strategic measures and analyze their economic efficiency to form a sustainable model for developing grain enterprises in Ukraine in modern realities.

Keywords: grain market, innovative and strategic support, war, agribusiness, yield, agrarian policy, digital technologies.

Стаття надійшла до редакції 29.04.2025
Рецензовано: 21.05.2025

DOI: https://doi.org/10.12958/1817-3772-2025-2(80)-162-167

UDC 330.34:338.43+636

Oleh Chub,
Candidate of Agricultural Sciences, Doctoral Student,
ORCID 0009-0000-2081-1183,
e-mail: dr.chub@estw.com.ua,

Mykola Kalchenko,
Candidate of Sciences in Economics, Doctoral Student,
ORCID 0009-0009-2977-5049,
e-mail: Jobua888@gmail.com,
Livestock Farming Institute of National Academy of Agrarian Sciences of Ukraine, Kharkiv

THEORETICAL FOUNDATIONS OF ECONOMIC GROWTH OF LIVESTOCK PRODUCERS

Entry. The study's relevance is due to this industry's outstanding role in ensuring food security, sustainable rural development, and general economic well-being. In today's dynamic world, livestock production faces numerous challenges, from the growing demand for high-quality food stimulated by population growth and changing consumer preferences to the need to adapt to climate change, the introduction of environmentally friendly technologies, and increasing competitiveness in world markets.

Economic growth in animal husbandry is not linear; it depends on the complex interaction of internal and external factors. Manufacturers are constantly looking for ways to increase efficiency, optimize resource use, innovate, and minimize risks. Understanding the theoretical models and concepts underlying this growth allows not only the explanation of existing trends but also the prediction of future changes and the development of sound development strategies.

In addition, it is important to create conditions that would contribute to increasing production volumes and improving its quality indicators, ensuring proper conditions for keeping animals and sustainable use of natural resources. This requires an in-depth analysis of the mechanisms of capitalization, investment, and innovative development, as well as the impact of public policy, regulatory frameworks, and global economic processes on the activities of livestock farms.

Thus, the study of the theoretical foundations of livestock producers' economic growth is key to the formation of effective agricultural policy, the development of sustainable business models, and the ensuring of the industry's long-term viability and competitiveness, which ultimately affects the well-being of society.

Analysis of recent research and publications. Various aspects of methodological support of economic growth in agricultural production (including livestock products) are disclosed in the scientific works of domestic scientists: T. Gnatieva, I. Grabchuk, M. Zakharenko, O. Izhboldina, V. Nitsenko, Y. Sinyavina, A. Shevchenko and others. However, considering modern challenges and the importance of the industry for ensuring the country's food security, the theoretical foundations of the economic growth of livestock producers require further research.

Formulation of the objectives of the article (statement of the task). The article aims to study the theoretical foundations of the economic growth of livestock producers.

Presentation of the main material of the study with full justification of the scientific results obtained. Practical analysis of any economic object requires a solid theoretical basis based on market economic laws. If we limit ourselves to existing knowledge on a particular problem, this inevitably leads to theory lagging behind practice and losing its value for real application. This fully applies to the study of models of economic growth, especially in the agricultural sector, namely in animal husbandry— key conditions for increasing the efficiency of the entire national economy [1].

The economic growth of livestock producers is a complex process characterized by an increase in the production of livestock products (meat, milk, eggs, wool, etc.), an increase in their quality, and an increase in the efficiency of the use of resources in livestock farms. This means a quantitative increase in livestock or milk yield and qualitative changes in the industry, leading to better satisfaction of market demand and increased competitiveness.

It should be noted that the potential for economic growth of livestock producers consists of several key elements [3, 5, 6, 8]. First, we are talking about the totality of all available resources that livestock farms can use to produce products and achieve economic growth. This is the basis of any production. For animal husbandry, it includes:

– land resources (availability and quality of pastures, hayfields, lands for growing fodder crops);

– capital resources (production premises (farms, complexes), equipment for keeping animals, milking

© Publisher Institute of Industrial Economy of National Academy of Sciences of Ukraine, 2025
© Publisher State Higher Education Institution "Luhansk Taras Shevchenko National University", 2025

equipment, equipment for fodder procurement, processing facilities);

– biological assets (quantity, quality, and genetic potential of livestock: productivity, fertility, disease resistance);

– financial resources (equity and attracted capital, investment opportunities for expansion and modernization).

In addition, an important element is the innovative capacity, i.e., the ability of the enterprise to create, implement, and distribute new and improved technologies, products, and management methods. In animal husbandry, this can be the introduction of modern feeding systems, genetic selection, process automation, and digitalization of accounting and control.

In the context of our study, it is worth mentioning the production capacity or production capacity – the maximum ability of an enterprise to produce a certain amount of products with available resources and technologies. This is not just a static quantity but a dynamic indicator that includes:

– the limit of possibilities (what is the most significant volume of products (for example, milk, meat, eggs) can be produced under current conditions);

– efficiency of resource use (how rationally the available assets (equipment, animals, land, labor) are used to achieve this volume);

– optimization of the production process (the ability of the enterprise not only to produce but also to reduce the cost and improve the quality of products using available technologies and resources).

It is not just "how much can be produced" but "how efficiently and efficiently it can be produced using all available levers."

Human capital is also an integral driving force of economic growth in animal husbandry since it is people who ensure the introduction of innovations, optimization of processes, and, ultimately, increase the profitability of production. In animal husbandry, these are veterinarians, livestock technicians, operators, milkmaids, and managers who directly affect productivity and quality of work. Human resources are a set of knowledge, skills, experience, qualifications, and motivation of employees involved in producing livestock products. This is a vital asset since the efficiency of using all other resources - land, equipment, livestock - directly depends on it. It is important to consider the following aspects:

– qualifications and professionalism (availability of experienced livestock technicians, veterinarians, technologists, operators of modern equipment, their ability to introduce new technologies, provide proper care for animals, and effectively manage production processes);

– training and development (the opportunity to improve the skills of employees, master new methods of work, and adapt to innovations; this is an investment in the future, which increases labor productivity and product quality);

– motivation and involvement (the level of interest of employees in the results of their work, their loyalty to the enterprise, and readiness for practical work; this includes remuneration systems, working conditions, and social guarantees);

– organizational structure (effective interaction between departments and employees, a precise distribution of functions and responsibilities, which allows you to maximize the potential of each employee).

Among the important elements are livestock producers' market position and capabilities, which determine their ability to successfully compete and sell their products in a changing market environment. This is not just an opportunity to sell but the ability to respond effectively to demand, adapt to changes, and find new niches. It includes, among other things:

– competitiveness – to what extent the company's products are attractive to consumers compared to competitors in terms of price, quality, and assortment. This requires understanding market trends, analyzing competitors' prices, and continuously improving product performance;

– access to sales markets – the ability to enter various sales channels (wholesale markets, retail chains, exports, direct sales to consumers). This includes developing logistics, building partnerships, and meeting the requirements of different markets;

– marketing strategy – effectively promotes your products, forms a brand, and wins consumer loyalty. This involves understanding the needs of the target audience and using appropriate communication tools;

– adaptability to market changes – flexibility in responding to fluctuations in demand, changing consumer preferences, and new regulatory requirements (e.g., quality standards, environmental standards). This allows you to minimize risks and take advantage of new opportunities.

Another key element is managerial potential and efficiency, which reflects the ability of the company's management to rationally organize, coordinate, and control all production processes and make strategic decisions to achieve economic growth. This is a critical aspect since the quality of management determines how successfully other potentials will be realized. Its main components:

– strategic planning – the ability to formulate long-term goals and develop development strategies that consider both internal opportunities and external market challenges. This includes prioritizing investment, innovation, and development;

– operational management – effective daily management of production processes (planning, organization of work, control over compliance with technologies, quality management). The purpose of this process is to ensure smooth and efficient functioning;

– financial management – the ability to effectively manage financial flows, attract investments, optimize costs, and ensure financial stability and profitability;

– risk management – the availability of systems for identifying, assessing, and minimizing various risks (financial, production, market, climate). This allows you to ensure the stability of activities;

– leadership and corporate culture – the ability of managers to motivate staff, form an effective team and create a favorable microclimate and values that contribute to development.

The elements of the economic growth potential of livestock producers do not exist in isolation but are closely interrelated, forming a complex system:

1. Human resources are a catalyst for realizing innovative potential since qualified employees can implement new technologies and ideas. They also directly affect the efficiency of the use of resources and production capacity.

2. Innovation potential allows you to optimize the use of resource potential (for example, precision feeding reduces feed costs), increase production potential (by increasing animal productivity), and strengthen market potential (through the production of more competitive products).

3. Effective use of resource potential directly affects the production potential and is the basis for its growth.

4. Strong production potential allows you to meet the needs of the market potential, providing the necessary volumes and quality of products.

5. Managerial potential is an integrating factor that ensures the effective use and development of all other types of potential. The quality of management determines how successfully resources will be converted into products, how quickly innovations will be introduced, and how efficiently the enterprise will work in the market.

All these elements create a synergistic effect: the development of one component has a positive effect on the others, and the weakness of one can inhibit the development of the entire system. Thus, to ensure the sustainable economic growth of livestock producers, it is necessary not only to evaluate each element separately but also to understand their interrelations and manage them comprehensively.

Economic growth in animal husbandry is a truly complex and non-linear process influenced by many interrelated internal and external factors [2; 4; 7-8].

Internal factors (controlled or dependent on the enterprise) are factors that are under the direct or indirect control of the producer of livestock products, namely:

1. Production potential, including:

– quality and productivity of livestock (genetic potential, breeds, health of animals, their ability to high productivity – milk yield, weight gain, egg production);

– technological equipment (level of mechanization and automation of processes, availability of modern equipment (milking machines, ventilation systems, feed dispensers), use of innovative technologies of keeping and feeding);

– feed base (availability, quality, and balance of feed, as well as efficiency of their procurement and storage).

2. Human capital, including:

– qualifications and experience of personnel (availability of veterinarians, livestock technicians, engineers, equipment operators with appropriate knowledge and skills);

– motivation and labor productivity (remuneration systems, working conditions, social packages that stimulate practical work);

– training and development (investments in employee professional development and professional growth).

3. Managerial potential and efficiency, including:

– quality of management (the ability of management to strategic planning, operational management, effective allocation of resources, and making informed decisions);

– financial management (effective management of costs, investments, working capital, optimization of financial flows);

– risk management (developing and implementing mechanisms for minimizing production, financial and other risks).

4. Innovation potential, including:

– ability to implement new things (openness to innovations, willingness to invest in research and development (even small ones, adapted to the needs of the farm);

– access to scientific knowledge (cooperation with scientific institutions, use of best practices).

External factors (not under the control of the enterprise but affect it) are factors that are formed outside the enterprise but significantly affect its functioning and development, namely:

1. Market conditions, including:

– demand and prices for products (changes in consumer preferences, dynamics of prices for meat, milk, and eggs, which are formed under the influence of the general economic situation, competition, export/import);

– prices for resources (cost of feed, energy, veterinary drugs, equipment that directly affects the cost of production);

– competition (pressure from other producers in the domestic and international markets);

– access to sales markets (infrastructure development (logistics, processing enterprises), availability of effective sales channels).

2. State policy and regulation, including:

– agricultural policy (subsidies, subsidies, tax policy, livestock support programs);

– veterinary and sanitary legislation (norms and standards of product quality, requirements for keeping animals that affect costs and sales opportunities);

– foreign economic policy (tariff and non-tariff barriers, quotas, terms of trade affecting exports and imports);

– credit and financial policy (availability and cost of loans, investment programs).

3. Natural and climatic conditions, including:

– weather conditions (impact on the yield of fodder crops, the possibility of grazing, and temperature conditions for animals);

– epizootic situation (outbreaks of animal diseases (e.g., bird flu, African swine fever) can lead to significant losses and restrictions on trade).

4. Socio-economic factors, including:

– incomes of the population (affect the purchasing power and demand for livestock products);

– demographic changes (population growth and urbanization increase the demand for food).

5. Scientific and technological progress (general development of science and technology, which creates new opportunities for innovations in animal husbandry).

6. Geopolitical situation (military conflicts, trade wars, political instability, which can significantly affect all aspects of activity).

The interaction of these factors forms a complex system in which a livestock producer's success depends on his ability to adapt to external challenges and use his internal capabilities as efficiently as possible.

Conclusions. The analysis of the theoretical foundations of livestock producers' economic growth clearly shows that this is a non-linear, multifactorial process crucial for food security, sustainable rural development, and the overall economic well-being of the country. Effective growth in this area requires a deep understanding of general economic laws and the specific features of livestock production.

Therefore, to ensure sustainable and effective economic growth of livestock producers, a well-grounded theoretical basis based on market economic laws is needed, as well as the practical implementation of strategies that combine intensification, innovation, and the principles of sustainable development. This will allow the industry to increase volumes and produce high-quality, competitive products, minimizing risks and ensuring a long-term development perspective.

Literature

1. Гнатьєва Т. М., Лівінський А. І. Методологічне забезпечення виробничого потенціалу підприємств аграрного виробництва. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 5. С. 25-31. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2019.5.25.

2. Грабчук І. Ф., Бугайчук В. В. Теоретичні основи ефективності виробництва кормів. *Економіка і суспільство*. Вип. 8. 2017. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/8_ukr/39.pdf.

3. Захаренко М. М. Теоретичні підходи до трактування економічної сутності виробничого потенціалу в сільськогосподарському виробництві. *Агросвіт*. 2018. № 22. С. 66-73. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6792.2018.22.66.

4. Іжболдіна О. О., Карамушка О. М., Сичова М. О., Шрамко І. І. Аналіз стану виробництва продукції тваринництва в Україні. *Ефективна економіка*. 2021. № 12. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.12.105.

5. Ніценко В. С., Мещеряков В. Є. Сучасний стан розвитку галузі тваринництва та передумови економічного зростання. *Вісник ХНАУ ім. В. В. Докучаєва. Серія «Економічні науки»*. 2019. №2. С. 366-375. DOI: https://doi.org/10.31359/2312-3427-2019-2-366.

6. Синявіна Ю., Бутенко Т. Перспективи розвитку галузі тваринництва в умовах цифровізації. *Економічний аналіз*. Т. 31. №1. 2021. С. 178-195. DOI: https://doi.org/10.35774/econa2021.01.178.

7. Сушарник Я. А. Аналітичний огляд сучасного стану функціонування галузі свинарства. *Економіка та держава*. 2021. № 7. С. 52–56. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6806.2021.7.52.

8. Шевченко А. А. Стан розвитку тваринництва в Україні. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. № 2. 2022. DOI: https://doi.org/10.36887/2415-8453-2022-2-10.

9. Гуцалюк О. М. Економічні ризики у фінансовому забезпеченні технологій управління діяльністю банків. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2015. Вип. 2. № 57. С. 130-134.

10. Гуцалюк О. М., Пташко П. М. Характеристика корпоративних механізмів забезпечення економічної безпеки інтеграційних утворень. *Розвиток інноваційно-інтегрованих структур у вимірі формування інноваційно-орієнтованої моделі економіки*: матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-конференція (м. Кропивницький, 21-22 березня 2018 р.). Кропивницький: Ексклюзив-Систем, 2018. С. 51-53.

11. Гуцалюк О. М. Аналіз сучасної структури грошової маси в Україні. Збірник матеріалів ІІ Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «*Проблеми та перспективи розвитку фінансової системи в сучасних умовах*» (м. Полтава, 09-10 квітня 2020 р.). Полтава : ПУЕТ, 2020. С. 58–60.

12. 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. DOI: https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-4(70)-16-25.

13. Салига К. С., Гуцалюк О. М. Ресурсно-компетентністна парадигма організації управління корпоративними інтеграційними процесами акціонерних товариств. *Бізнес Інформ*. 2018. № 10. С. 369–376.

References

1. Hnatieva, T. M., Livinskyi, A. I. (2019). Metodolohichne zabezpechennia vyrobnychoho potentsialu pidpryiemstv ahrarnoho vyrobnytstva [Methodological support for the production potential of agricultural enterprises]. *Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: practice and experience*, 5, pp. 25-31. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2019.5.25 [in Ukrainian].

2. Hrabchuk, I. F., Buhaichuk, V. V. (2017). Teoretychni osnovy efektyvnosti vyrobnytstva kormiv [Theoretical foundations of feed production efficiency]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, 8. Retrieved from https://economyandsociety.in.ua/journals/8_ukr/39.pdf [in Ukrainian].

3. Zakharenko, M. M. (2018). Teoretychni pidkhody do traktuvannia ekonomichnoi sutnosti vyrobnychoho potentsialu v silskohospodarskomu vyrobnytstvi [Theoretical approaches to the interpretation of the economic essence of production potential in agricultural production]. *Ahrosvit*, 22, pp. 66-73. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6792.2018.22.66 [in Ukrainian].

4. Izhboldina, O. O., Karamushka, O. M., Sychova, M. O., Shramko, I. I. (2021). Analiz stanu vyrobnytstva produktsii tvarynnytstva v Ukraini [Analysis of the state of livestock production in Ukraine]. *Efektyvna ekonomika*, 12. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.12.105 [in Ukrainian].

5. Nitsenko, V. S., Meshcheriakov, V. Ye. (2019). Suchasnyi stan rozvytku haluzi tvarynnytstva ta peredumovy ekonomichnoho zrostannia [Current state of livestock industry development and prerequisites for economic growth]. *Visnyk KhNAU im. V. V. Dokuchaieva. Seriia «Ekonomichni nauky» – Bulletin of the V. V. Dokuchaev KhNAU. Series "Economic Sciences"*, 2, pp. 366-375. DOI: https://doi.org/10.31359/2312-3427-2019-2-366 [in Ukrainian].

6. Syniavina, Yu., & Butenko, T. (2021). Perspektyvy rozvytku haluzi tvarynnytstva v umovakh tsyfrovizatsii [Prospects for the development of the livestock industry in the context of digitalization]. *Ekonomichnyi analiz – Economic analysis*, 31 (1), pp. 178-195. DOI: https://doi.org/10.35774/econa2021.01.178 [in Ukrainian].

7. Susharnyk, Ya. A. (2021). Analitychnyi ohliad suchasnoho stanu funktsionuvannia haluzi svynarstva [Analytical review of the current state of the pig farming industry]. *Ekonomika ta derzhava*, 7, pp. 52–56. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6806.2021.7.52 [in Ukrainian].

8. Shevchenko, A. A. (2022). Stan rozvytku tvarynnytstva v Ukraini [State of livestock development in Ukraine]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky – Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*, 2. DOI: https://doi.org/10.36887/2415-8453-2022-2-10 [in Ukrainian].

9. Hutsaliuk, O. M. (2015). Ekonomichni ryzyky u finansovomu zabezpechenni tekhnolohii upravlinnia diialnistiu bankiv [Economic risks in financial support of bank activity management technologies]. *Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen – Bulletin of socio-economic research*, Issue 2, No. 57, pp. 130-134 [in Ukrainian].

10. Hutsaliuk, O. M., Ptashko, P. M. (2018). Kharakterystyka korporatyvnykh mekhanizmiv zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky intehratsiinykh utvoren [Characteristics of corporate mechanisms for ensuring economic security of integration entities]. *Rozvytok innovatsiino-intehrovanykh struktur u vymiri formuvannia innovatsiino-oriientovanoi modeli ekonomiky* [*Development of innovative-integrated structures in the dimension of the formation of an innovation-oriented model of the economy*]: Proceedings of the International Scientific and Practical Internet Conference/ (pp. 51-53). Kropyvnytskyi, Ekskluziv-System [in Ukrainian].

11. Hutsaliuk, O. M. (2020). Analiz suchasnoi struktury hroshovoi masy v Ukraini [Analysis of the modern structure of the money supply in Ukraine]. *Problemy ta perspektyvy rozvytku finansovoi systemy v suchasnykh umovakh* [*Problems and prospects for the development of the financial system in modern conditions*]: Proceedings of the II International scientific and practical Internet conference. (pp. 58–60). Poltava, PUET [in Ukrainian].

12. Hutsaliuk, O., Bondar, Iu., Kravchenko, M. (2023). Transformational Processes of Logistics Activities of Corporate Enterprises in Integration with the Digital Economy. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu – Economic Herald of the Donbas,* 4 (74), pp. 16-25. DOI: https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-4(70)-16-25.

13. Salyha, K. S., Hutsaliuk, O. M. (2018). Resursno-kompetentnistna paradyhma orhanizatsii upravlinnia korporatyvnymy intehratsiinymy protsesamy aktsionernykh tovarystv [The Resource-Competence Paradigm of Organization of Management of Corporate Integration Processes in Joint-Stock Companies]. *Biznes Inform – Business Inform*, 10, pp. 369–376 [in Ukrainian].

Чуб О. А., Кальченко М. М. Теоретичні основи економічного зростання виробників продукції тваринництва

Стаття присвячена дослідженню теоретичних основ економічного зростання виробників продукції тваринництва. Дослідження є ключовим для формування ефективної аграрної політики, розробки стійких бізнес-моделей та забезпечення довгострокової життєздатності та конкурентоспроможності галузі, що в кінцевому підсумку впливає на добробут суспільства в цілому.

Визначено, що економічне зростання виробників продукції тваринництва залежить від складної взаємодії внутрішніх факторів (виробничий, кадровий, управлінський, інноваційний потенціали) та зовнішніх впливів (ринкові умови, державна політика, природно-кліматичні та соціально-економічні чинники). Успіх досягається тоді, коли підприємство вміє ефективно використовувати свої внутрішні можливості, адаптуючись до зовнішніх викликів.

Встановлено, що розвиток та ефективне використання виробничої потужності, людського капіталу, ринкової позиції та управлінського потенціалу є фундаментом економічного зростання. Кожен із цих елементів взаємопов'язаний: кваліфікований персонал (людський капітал) ефективніше використовує виробничі потужності, грамотне управління (управлінський потенціал) дозволяє краще адаптуватися до ринкових умов та впроваджувати інновації.

Доведена необхідність врахування унікальної особливості галузі (біологічний характер виробництва, тривалість виробничого циклу, висока фондомісткість, залежність від кормової бази та ветеринарно-санітарних вимог). Ці фактори диктують особливі підходи до планування, управління та інвестицій.

Обґрунтовано, що для забезпечення сталого та ефективного економічного зростання виробників продукції тваринництва потрібна не лише обґрунтована теоретична база, яка спирається на ринкові економічні закони, а й практична реалізація стратегій, що поєднують інтенсифікацію, інновації та принципи сталого розвитку. Це дозволить галузі не тільки нарощувати обсяги, а й виробляти якісну, конкурентоспроможну продукцію, мінімізуючи ризики та забезпечуючи довгострокову перспективу розвитку.

Ключові слова: виробники продукції тваринництва, економічне зростання, інноваційна спроможність, конкурентоспроможність, людський капітал, продуктивність.

Chub O., Kalchenko M. Theoretical Foundations of Economic Growth of Livestock Producers

The article is devoted to the study of the theoretical foundations of the economic growth of livestock producers. The study is key to the formation of effective agricultural policy, the development of sustainable business models and ensuring the long-term viability and competitiveness of the industry, which ultimately affects the well-being of society.

It is determined that the economic growth of livestock producers depends on the complex interaction of internal factors (production, personnel, management, innovation potential) and external influences (market conditions, state policy, natural and climatic and socio-economic factors). Success is achieved when the enterprise can effectively use its internal capabilities, adapting to external challenges.

It is established that the development and effective use of production capacity, human capital, market position and management potential are the foundation of economic growth. Each of these elements is interconnected: qualified personnel (human capital) use production facilities more efficiently, competent management (management potential) allows for better adaptation to market conditions and the introduction of innovations.

The need to consider the unique features of the industry (biological nature of production, duration of the production cycle, high capital intensity, dependence on the feed base and veterinary and sanitary requirements) has been proven. These factors dictate special approaches to planning, management and investment.

It has been substantiated that to ensure sustainable and effective economic growth of livestock producers, not only a sound theoretical basis based on market economic laws is required, but also the practical implementation of strategies that combine intensification, innovation and the principles of sustainable development. This will allow the industry not only to increase volumes, but also to produce high-quality, competitive products, minimizing risks and ensuring long-term development prospects.

Keywords: livestock producers, economic growth, innovative capacity, competitiveness, human capital, productivity.

Стаття надійшла до редакції 30.04.2025
Рецензовано: 21.05.2025

Менеджмент персоналу

DOI: https://doi.org/10.12958/1817-3772-2025-2(80)-168-174

УДК 331.2:334.004

Ігор Віталійович Кривошеєв,
аспірант,
ORCID 0009-0000-6038-4040,
e-mail: tvininn@gmail.com,

Петро Васильович Ґудзь,
доктор економічних наук, професор,
ORCID 0000-0001-7604-549X,
Національний Університет «Запорізька політехніка»

МОДЕРНІЗАЦІЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ОПЛАТОЮ ПРАЦІ В ДОСЯГНЕННІ ЦІЛЕЙ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. У сучасних умовах цифрової трансформації та високої конкуренції на ринку праці ефективне управління оплатою праці набуває вирішального значення для досягнення стратегічних цілей підприємства. Заробітна плата вже давно перетворилась на важливий засіб управління людським капіталом, мотивації, утримання кваліфікованих працівників та забезпечення стабільної продуктивності. Цифрові технології та аналітика відкривають нові можливості для нарахування конкурентоспроможної заробітної плати, що здатна задовільнити працівників. Проте в Україні ця практика все ще демонструє недостатній рівень інтеграції, що обумовлює необхідність наукового дослідження в сфері управління на підприємствах. У дослідженнях бракує комплексного підходу до інтеграції salary benchmarking у цифрову систему управління оплатою праці. Недостатньо вивчено вплив цифровізації на ефективність системи винагород в умовах воєнного стану, кадрової мобільності, зростання відкритості ринку та переорієнтації стратегій бізнесу, що вимагає комплексного підходу до аналізу та впровадження інноваційних рішень.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Багато науковців останнім часом сконцентрували свою увагу на питані удосконалення механізмів управління оплатою праці в контексті цифровізації. Більшість з них акцентують увагу на сучасних інструментів, таких як salary benchmarking, цифрові HRM-платформи, KPI та інші адаптивні системи мотивації. Серед авторів, які займалися дослідженням цього питання, слід виокремити Л. Богуш [1], Т. Морщенок [3], К. Пшенишну, М. Пічугіну [5], Р. Фещура, Н. Яворську та Т. Меренюк [7]. У своїх працях вони підкреслюють важливість поєднання внутрішніх критеріїв оцінки ефективності працівників із зовнішніми ринковими орієнтирами, що дає змогу підвищити мотиваційний потенціал систем оплати праці та адаптувати управлінські підходи до сучасних викликів ринку.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є дослідження і обґрунтування модернізації механізму управління оплатою праці підприємства в умовах цифровізації та наявних реалій в країні. Для її досягнення були проаналізовані сучасні проблеми, пов'язані трансформацією ринку праці, визначено сутність і роль salary benchmarking, оцінено вплив HRM-рішень на управління персоналом, проаналізовано статистичні дані по середній заробітній платні в Україні та сформульовано пропозиції щодо адаптації механізму винагород для досягнення цілей підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Ринок праці та система управління персоналом зазнали суттєвих змін після початку повномасштабного вторгнення та наявного сьогодення. Багато підприємств були вимушені підлаштовуватися під виклики спричинені: міграцією, знищення інфраструктури, релокації своїх філій та ринку збуту загалом. Набагато більше посилився вплив цифровізації та дистанційної роботи, імпульс до розвитку яких було закладено ще в період пандемії COVID-19. Для підтримання взаємодії з персоналом виникла необхідність в оновленні підходів до організації праці й побудови систем мотивації.

У контексті швидкозростаючої цифрової економіки управління персоналом та процеси нарахування заробітної плати також зазнають значних трансформацій. Застосування рішень цифрової трансформації у нарахуванні заробітної плати вже не є просто трендом, а стало необхідністю для бізнесу, щоб залишатися конкурентоспроможним, підвищувати ефективність та оптимізувати операційні витрати. Серед нових управлінських викликів –

© Видавець Інститут економіки промисловості НАН України, 2025
© Видавець ДЗ "Луганський національний університет імені Тараса Шевченка", 2025

зростання прозорості ринку, відкритий доступ до інформації про рівень заробітної плати та зростання очікувань працівників щодо справедливого винагородження. Відповідно, виникає необхідність у переосмисленні механізмів, які пов'язують індивідуальну результативність із рівнем матеріального заохочення. Цифрові інструменти дають змогу будувати адаптивні та обґрунтовані системи оплати праці, що відповідають стратегічним орієнтирам компаній [6].

Цифрова трансформація у нарахуванні заробітної плати – це застосування сучасних технологій, таких як програмне забезпечення для нарахування заробітної плати, хмарні обчислення, штучний інтелект та роботизована автоматизація процесів для управління та виконання всього процесу нарахування заробітної плати – від обліку робочого часу, розрахунку податків та страхування до виплати заробітної плати та звітності. Замість використання ручних електронних таблиць Excel, які займають багато часу та схильні до помилок, оцифровані системи автоматизують кожен етап, синхронізують дані та мінімізують помилки. Програмні системи нарахування заробітної плати допомагають автоматизувати весь процес – від відстеження відвідуваності до виплати заробітної плати.

Використання програмних систем для нарахування заробітної плати дозволяє підприємствам: зменшити кількість персоналу, необхідного для ручного введення даних; мінімізувати помилки, які призводять до дороговартісних виправлень; заощадити час на щомісячну обробку заробітної плати. Варто відзначити, що компанії, які використовують сучасні системи управління персоналом, можуть заощадити до 30% на адміністративних витратах на персонал.

Цифрова трансформація допомагає стандартизувати та зберігати дані прозорим чином, які можна отримати в будь-який час. Це особливо важливо для: внутрішнього аудиту; співпраці з податковими та страховими органами; вирішення спорів між працівниками. Точний та прозорий нарахування заробітної плати зміцнює довіру працівників, особливо коли працівники стають більш обізнаними зі своїми правами та пільгами.

Замість того, щоб витрачати час на ручні завдання з нарахування заробітної плати, команди відділу кадрів можуть переключити увагу на стратегічні види діяльності, такі як: розвиток навичок працівників; планування робочої сили; внутрішня залученість та розвиток корпоративної культури.

Багато компаній використовують фрагментовані системи обліку робочого часу, управління персоналом та планування ресурсів підприємства (ERP). Інтеграція цих систем для синхронізації інформації є серйозним викликом без технічно кваліфікованої команди. Малим та середнім підприємствам (МСП) часто не вистачає персоналу, який розуміє як операції з нарахуванням заробітної плати, так і технології. Це призводить до надмірної залежності від зовнішніх постачальників або неефективного використання системи. Дані про нарахування заробітної плати є дуже конфіденційними. Під час переходу на цифрові системи компанії повинні впроваджувати суворі заходи безпеки, щоб уникнути витоків даних, які можуть зашкодити довірі та репутації.

Програмне забезпечення, таке як SAP SuccessFactors, Workday, Zoho Payroll, або локальні варіанти, такі як AMIS, FAST HRM, автоматизують весь процес – розрахунок заробітної плати, відрахування податків/страхових внесків та швидке створення платіжних відомостей. Деякі платформи навіть інтегрують розпізнавання облич або відстеження часу на основі GPS для підвищення точності. Якщо компанія вже використовує систему ERP (наприклад, SAP, Oracle, Odoo), модулі нарахування заробітної плати можуть бути інтегровані для об'єднання даних між відділами (бухгалтерський облік – HR – фінанси). Для компаній, яким не вистачає ресурсів для створення внутрішніх систем або які вагаються інвестувати значні кошти на початку, аутсорсинг нарахування заробітної плати є економічно ефективним варіантом. Ця послуга зазвичай включає: точну обробку заробітної плати відповідно до вимог законодавства; автоматичні податкові та страхові відрахування; безпечну доставку платіжних відомостей кожному співробітнику; регулярну звітність відповідно до вимог бізнесу та органів влади.

Цифрова трансформація нарахування заробітної плати не лише допомагає знизити витрати, але й підвищує операційну ефективність та прозорість. Незалежно від того, чи обираєте ви інвестиції в програмне забезпечення, системну інтеграцію чи професійний аутсорсинг, головне – чітко визначити свої цілі та співпрацювати з надійним постачальником, щоб забезпечити успішний, безпечний та сталий перехід.

Зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищі вимагають швидких рішень, які забезпечують своєчасне коригування управлінських підходів до системи оплати праці. Сучасні HRM-платформи враховують індивідуальні показники ефективності праці та досліджують наявні зміни в конкурентному середовищі. Водночас актуальною залишається глобальна тенденція трансформації структури зайнятості. Згідно з прогнозами Всесвітнього економічного форуму, упродовж наступних п'яти років очікується скорочення приблизно 90 млн робочих місць, тоді як буде створено понад 100 млн нових – переважно у сферах електронної комерції, Big Data, Cloud-технологій та цифрових платформ. Такі зміни вимагають від компаній не лише адаптації до нових ринкових умов, а й оперативної модернізації механізмів управління персоналом, у тому числі – системи оплати праці [1].

Щоб відповідати сучасним змінам та бути конкурентоспроможним на ринку праці, все більше під-

приємств звертаються до інноваційних управлінських практик. Однією з найбільш ефективних є salary benchmarking – метод порівняльного аналізу заробітної плати з ринковими показниками.

Benchmarking (від англ. benchmark – «опорний показник», «еталон») означає порівняльний аналіз діяльності однієї компанії з результатами іншої, зазвичай більш ефективної, з метою визначення напрямів для вдосконалення [3, с. 535]. У контексті управління персоналом цей метод дозволяє впровадити найкращі практики винагороди, адаптувати системи мотивації до галузевих та ринкових умов, а також підвищити конкурентоспроможність підприємства на ринку праці.

Управління оплатою праці, як складова системи менеджменту персоналу, охоплює не лише планування фонду заробітної плати та формування схем преміювання, а й системну оцінку ефективності працівників. У сучасних умовах KPI залишаються важливим інструментом оцінювання результативності, однак самі по собі не можуть забезпечити утримання та мотивацію персоналу без належного рівня оплати праці. Конкурентоспроможна заробітна плата формується на основі таких ключових чинників, як середні ринкові показники в галузі, регіональні відмінності, динаміка зайнятості та кадрові політики провідних компаній. Врахування цих параметрів у процесі прийняття управлінських рішень дозволяє розробити прозору систему виплат, яка буде відповідає цілям підприємства і очікуванням працівників.

У межах benchmarking порівнюються не лише розміри оплати праці, а й структура винагород, соціальні пільги, політика утримання кадрів, рівень плинності персоналу, організаційні підходи в різних підрозділах тощо. Завдяки цифровим технологіям і аналітичним інструментам збір такої інформації став набагато доступнішим. Сучасні HR-аналітичні платформи (наприклад, Work.ua Salary Trends, grc.ua, Glassdoor, LinkedIn Salary Insights) забезпечують доступ до ринкових даних, а інтеграція з HRM-системами (такими як SAP SuccessFactors, Workday, BambooHR) дозволяє адаптувати ці дані для прийняття стратегічних рішень на рівні підприємства [9].

На практиці salary benchmarking активно застосовується як у транснаціональних корпораціях, так і у провідних українських компаніях. Даний підхід дозволяє підприємствам своєчасно реагувати на зміни ринку праці та підтримувати свою конкурентоспроможність у боротьбі за кваліфіковані кадри (табл. 1).

Таблиця 1

Приклади застосування salary benchmarking

Компанія	Практика benchmarking
Нова Пошта	Регулярно порівнює заробітну плату кур'єрів із конкурентами у сфері логістики
Rozetka	Адаптує мотиваційні підходи для працівників складів, орієнтуючись на практики Amazon
Google	Використовує багаторівневу систему позиціювання посад, узгоджену з ринковими ставками
McDonald’s	Застосовує системний підхід до найму нових працівників, забезпечуючи конкурентоспроможні заробітні плати та переваги
Nestlé	Формує політику оплати праці таким чином, щоб заробітна плата працівників перевищувала середньоринковий рівень, але залишалася в межах верхньої чверті конкурентних показників
Netflix	Дотримується принципу максимальної ринкової заробітної платні, пропонуючи співробітникам таку, що буде співставна з найвищими ринковими очікуваннями
Mayo Clinic (лікарня)	Реалізується регулярна переоцінка зарплат працівників медичної сфери на основі актуальних ринкових показників
Kaiser Permanente (страхування)	Ідентична до Mayo Clinic практика щодо компенсацій у сфері охорони здоров’я

Сформовано на основі [5; 10-11].

Компанії впроваджують benchmarking не лише для встановлення конкурентного рівня оплати праці, а й для утримання кваліфікованих працівників і формування сильного HR-бренду. Процес benchmarking передбачає три основні етапи [8]:

1. Планування – визначення мети аналізу, ключових показників та вибір компаній для порівняння.
2. Збір інформації – використання ринкових джерел, платформ заробітних плат, опитувань або методів дослідження конкурентного середовища.
3. Упровадження практики benchmarking у внутрішню структуру, моніторинг ефективності та її коригування.

До ключових джерел збору інформації для проведення benchmarking належать аналітичні інтернет-платформи, професійні конференції та виставки, спілкування з представниками компаній-конкурентів, постачальників і клієнтів, участь у профільних асоціаціях, консультації з галузевими експертами, а також аналіз спеціалізованих періодичних видань [5].

Новизна дослідження полягає у комплексному підході до управління оплатою праці, який поєднує системну оцінку ефективності персоналу з практикою salary benchmarking на основі сучасних цифрових інструментів та HR-аналітики. На відміну від традиційного акценту лише на KPI та внутрішню

політику оплати, запропоновано врахування ринкових даних, соціальних пільг, структури винагород і кадрової політики конкурентів, що дозволяє підприємствам адаптивно реагувати на зміни ринку праці, зберігати таланти та формувати сильний HR-бренд.

Показовими є статистичні дані щодо середньомісячної заробітної плати штатних працівників за видами економічної діяльності у 2022–2024 рр. в Україні, які відображають нерівномірність зростання за сферами (табл. 2).

Таблиця 2

Середньомісячна заробітна плата штатних працівників за видами економічної діяльності у 2022-2024 рр.

Вид діяльності	Роки			Відносне відхилення, %	
	2022	2023	2024	2022-2023	2023-2024
Сільське господарство, лісове господарство та рибне господарство	13060,52	14625,21	18011,74	11,98	23,16
Промисловість	15176,32	18390,09	23150,31	21,18	25,88
Будівництво	9780,54	12633,61	16928,46	29,17	34,00
Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	15102,75	20629,65	25285,90	36,60	22,57
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	13730,90	17183,70	21698,83	25,15	26,28
Тимчасове розміщування й організація харчування	9367,39	12299,91	15880,63	31,31	29,11
Інформація та телекомунікації	30828,88	37946,05	52457,06	23,09	38,24
Фінансова та страхова діяльність	27985,90	34393,09	41383,76	22,89	20,33
Операції з нерухомим майном	11559,87	15509,49	19507,71	34,17	25,78
Професійна, наукова та технічна діяльність	20496,56	23413,32	29200,27	14,23	24,72
Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	12290,93	14395,38	17561,87	17,12	22,00
Державне управління й оборона; обов'язкове соціальне страхування	20764,35	23394,92	29098,92	12,67	24,38
Освіта	11998,64	12438,93	14592,95	3,67	17,32
Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	13737,92	14688,49	16849,64	6,92	14,71
Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	11566,90	13335,80	15871,75	15,29	19,02
Надання інших видів послуг	14553,57	18331,96	24242,19	25,96	32,24
Середня зарплата по всій Україні	15750,1	18975,6	23857,6	20,48	25,73

Сформовано на основі [2].

Аналіз даних табл. 2 дозволяє виявити, що середня зарплата по Україні зросла з 15 750,00 грн у 2022 р. до 23 858,00 грн у 2024 р. У найбільш динамічних секторах зафіксовано приріст понад 30% лише за один рік: інформація та телекомунікації – +38,2% (до 52 457,00 грн), будівництво – +34,0% (до 16 928,00 грн), надання інших видів послуг – +32,2% (до 24 242,00 грн), розміщування й харчування – +29,1% (до 15 881,00 грн). Такі темпи вказують про зростаючий попит на персонал у сферах, де активно застосовуються цифрові платформи, автоматизовані рішення та віддалене управління. Найменші темпи зростання, зокрема в освіті (+3,7% у 2022–2023 рр.) та охороні здоров’я (+6,9%), свідчить про необхідність підтримки стратегічно важливих галузей з боку роботодавців.

Для додаткової аналітики доцільно врахувати порівняння середньої заробітної плати працівників за галузевими напрямами з онлайн рекрутингових платформ по пошуку роботи (рис. 1).

Навіть таке порівняння показує, наскільки важливо для підприємств поєднувати аналіз офіційної статистики з реальними даними із сайтів пошуку роботи для ефективного управління системою оплати праці. Статистичні звіти надають загальну картину динаміки заробітних плат у розрізі галузей та регіонів, однак часто їх недостатньо для реагування на зміни на ринку праці. Натомість онлайн-платформи відображають поточну ситуацію, демонструють реальні пропозиції роботодавців за конкретними посадами, рівнем кваліфікації та місцем роботи. Таке комплексне поєднання дозволить менеджменту своєчасно виявляти ризики кадрового відтоку, формувати актуальну мотиваційну політику, забезпечувати прозорість і справедливість оплати праці.

Benchmarking варто розглядати не як одноразову дію, а як постійно діючий інструмент, інтегрований у загальну систему стратегічного управління персоналом та вдосконалення внутрішніх процесів підприємства з метою підвищення ефективності діяльності [7, с. 46].

У поєднанні з системою KPI, яка прив’язує премії до досягнутих результатів, це забезпечує потужний мотиваційний ефект, оскільки працівники чітко розуміють, за які показники їх оцінюють та як вони впливають на розмір оплати праці. Такий підхід стимулює досягнення цільових результатів як на індивідуальному, так і на командному рівні. Також дане поєднання дозволить підприємству підтримувати конкурентоспроможність своєї системи оплати праці та підвищувати її привабливість для фахівців. У довгостроковій перспективі це формує ефективну

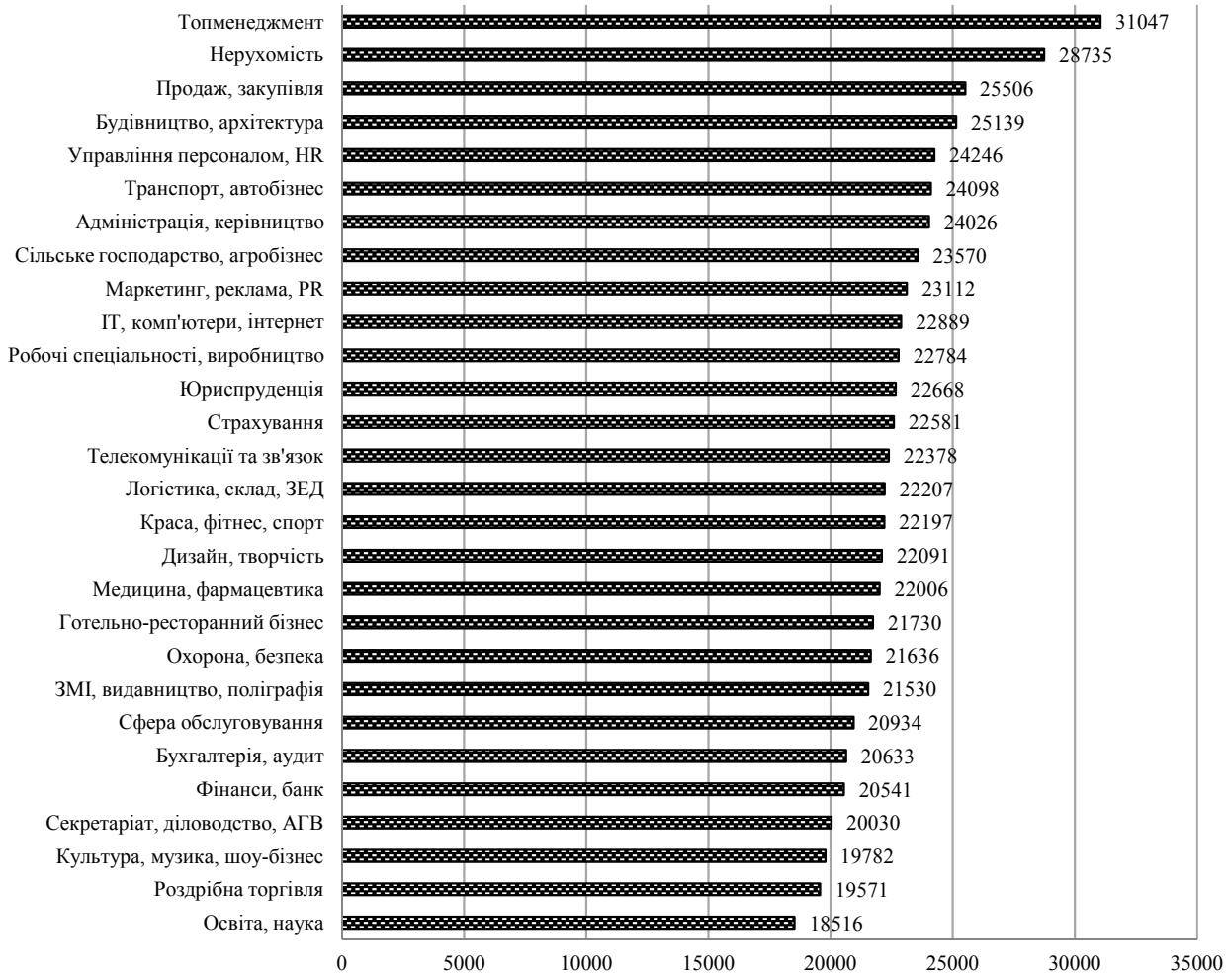


Рис. 1. Середня заробітна плата за галузями в Україні, грн

Сформовано на основі [12].

модель управління персоналом, орієнтовану на результативність, справедливість та стабільність.

З метою посилення адаптивного потенціалу механізму управління оплатою праці доцільно сформувати типологію моделей застосування salary benchmarking відповідно до трансформацій умов функціонування підприємств у період повномасштабної війни. У сучасному середовищі спостерігається виокремлення трьох переважних моделей:

Стабілізаційна модель формується на підприємствах, розташованих у регіонах із підвищеним ступенем ризику або нестачею ресурсного забезпечення. Основне завдання полягає у збереженні ключового кадрового складу, що досягається через встановлення базових ставок заробітної плати на рівні, співставному з показниками більш безпечних регіонів. У цьому випадку salary benchmarking виконує функцію запобігання зниженню трудового потенціалу, утримання працівників у межах критичних напрямів діяльності та підтримки базової стійкості внутрішнього трудового середовища.

Модель релокації застосовується тими підприємствами, які перенесли виробничі потужності або офіси до інших регіонів. У таких умовах salary benchmarking використовується як інструмент погодження компенсаційної політики з новим регіональним контекстом. Це дозволяє уникнути дисбалансу між очікуваннями працівників та можливостями підприємства, створити передумови для стабілізації діяльності й закріплення персоналу в нових умовах. Особливу вагу в цьому випадку набувають цифрові HRM-рішення, які забезпечують доступ до локалізованих даних про ринок праці.

Модель цифрового прориву виявляється переважно у галузях, що зберегли або наростили темпи зростання в умовах нестабільності – таких як IT, логістика, фінансові сервіси. Для цих підприємств характерне випереджальне формування політики винагород, орієнтованої на максимальне наближення до верхніх меж ринкових очікувань. Salary benchmarking у цьому випадку виконує не лише функцію корекції системи оплати, але й слугує основою для позиціонування роботодавця як конкурентного, прогнозованого та відкритого до вимог висококваліфікованого персоналу.

У контексті цифрової трансформації механізм управління оплатою праці доцільно розглядати як багаторівневу систему, що включає як зовнішні аналітичні орієнтири, так і внутрішню адаптаційну логіку підприємства. З урахуванням цього пропонується авторський алгоритм інтеграції salary benchmarking у внутрішню HRM-систему компанії (рис. 2). Такий підхід дозволяє підприємству не лише відтворювати ринкову практику, але й формувати власну інституційну відповідь на виклики середовища, забезпечуючи гнучкість, стійкість і конкурентоспроможність системи управління оплатою праці.

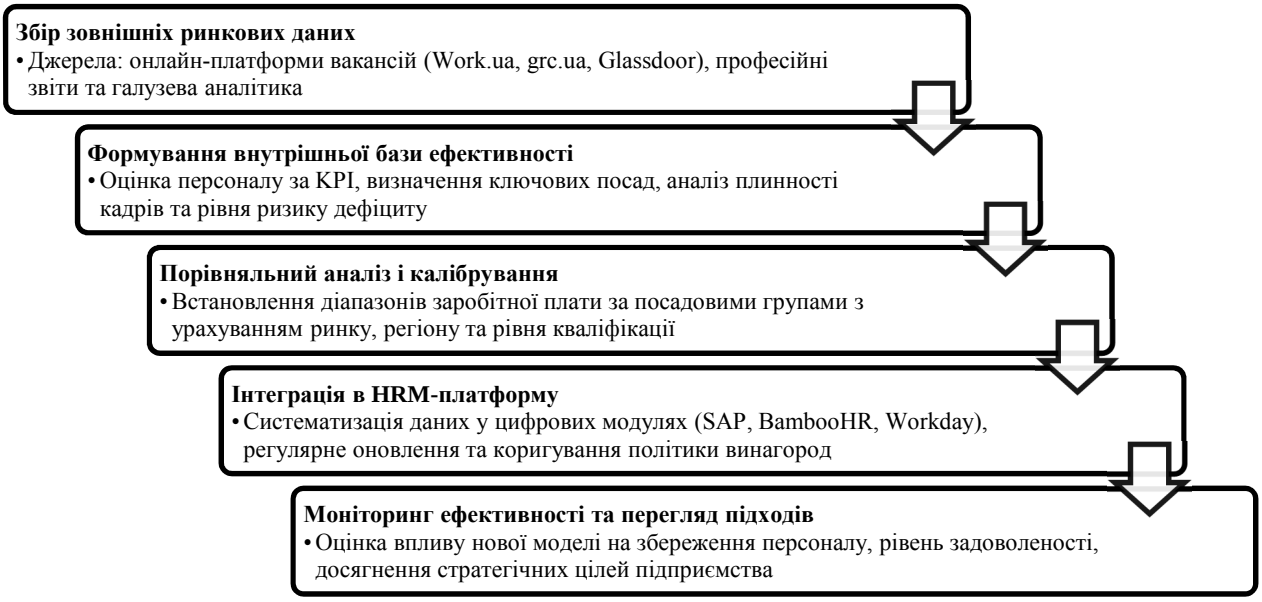


Рис. 2. Алгоритм інтеграції salary benchmarking у цифрову систему управління оплатою праці

Запропонований алгоритм інтеграції salary benchmarking у цифрову систему управління оплатою праці дозволяє поєднати зовнішні ринкові дані із внутрішніми HRM-процесами підприємства. Алгоритм інтеграції salary benchmarking у цифрову систему управління оплатою праці забезпечує не лише прозорість і обґрунтованість управлінських рішень, а й підвищує ефективність мотиваційної політики компанії через постійне узгодження внутрішніх стандартів оплати з ринковими тенденціями.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі. Проведене дослідження підтверджує доцільність модернізації механізму управління оплатою праці і одним із таких методів може стати – salary benchmarking. У поєднанні з KPI та цифровими HRM-системами підвищує ефективність управління оплатою праці. Актуальні ринкові та внутрішні дані забезпечують прозорість і справедливість системи оплати заробітної плати. Цифрові платформи дозволяють адаптувати оплату праці до змін ринку в режимі реального часу. Впровадження таких підходів сприяє утриманню персоналу та досягненню стратегічних цілей підприємства. Управлінські рішення, засновані на benchmarking, підвищують конкурентоспроможність компанії в умовах війни та цифровізації.

Література

1. Богуш, Л. Г. HR-інжиніринг: функції, сфери застосування в управлінні підприємством і зайнятістю. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 69. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-24.

2. Державна служба статистики. URL: https://www.ukrstat.gov.ua.

3. Морщенок Т. С. Бенчмаркінг як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємницьких структур. *Економіка і суспільство.* 2017. Вип. 9. С. 533-540.

4. Нова Пошта. URL: https://novaposhta.ua/all_jobs.

5. Пшенишна К. М., Пічугіна М. А. Бенчмаркінг як стратегічний інструмент управління ланцюгами поставок. *Економіка та суспільство.* 2023. Вип. 57. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-70.

6. Федерація професійних спілок України. Аналітика. Зарплати зростають, але людей бракує: що відбувається на українському ринку праці. URL: https://www.fpsu.org.ua/napryamki-diyalnosti/sotsialnij-zakhist/27078-analityka-zarplaty-zrostaiut-ale-liudei-brakuie-shcho-vidbuvaietsia-na-ukrainskomu-rynku-pratsi.html.

7. Фещур Р. В., Яворська Н. Р, Меренюк Т. В. Бенчмаркінг як ефективний засіб зниження витрат виробництва. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2019. № 605. С. 43–49. URL: https://vlp.com.ua/files/08_31.pdf.

8. Що таке бенчмаркінг. *Interkassa.* URL: https://interkassa.com/blog/shho-take-benchmarking-ta-yak-jogo-vikoristovuvati.

9. Salary Benchmarking: Steps, Best Practices, and Tips. *Oracle NetSuite.* URL: https://www.netsuite.com/portal/resource/articles/erp/salary-benchmarking.shtml.

10. Compensation Benchmarking Guide – Process & Examples. *PerformYard.* 2025. URL: https://www.performyard.com/articles/compensation-benchmarking.

11. Rozetka. URL: https://help.rozetka.com.ua.

12. Статистика зарплат в Україні. *Work.ua.* URL: https://www.work.ua/stat/.

References

1. Bohush, L. H. (2024). HR-inzhynirinh: funktsii, sfery zastosuvannia v upravlinni pidpryiemstvom i zainiatistiu [HR engineering: functions and application areas in enterprise and employment management]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, 69. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-24 [in Ukrainian].
2. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy [State Statistics Service of Ukraine]. (n.d.). *ukrstat.gov.ua*. Retrieved from http://www.ukrstat.gov.ua [in Ukrainian].
3. Morshchenok, T. S. (2017). Benchmarinh yak instrument pidvyshchennia konkurentospromozhnosti pidpryiemnytskykh struktur [Benchmarking as a tool for improving the competitiveness of business structures]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, 9, pp. 533–540 [in Ukrainian].
4. Nova Poshta. Retrieved from https://novaposhta.ua/all_jobs [in Ukrainian].
5. Pshenyshna, K. M., Pichuhina, M. A. (2023). Benchmarinh yak stratehichnyi instrument upravlinnia lantsiuhamy postavok [Benchmarking as a strategic tool for supply chain management]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, 57. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-70 [in Ukrainian].
6. Federatsiia profesiinykh spilok Ukrainy. Analityka. Zarplaty zrostaiut, ale liudei brakuie: shcho vidbuvaietsia na ukrainskomu rynku pratsi [Analytics. Salaries are rising, but people are lacking: what is happening in the Ukrainian labor market]. (2025). Retrieved from https://www.fpsu.org.ua/napryamki-diyalnosti/sotsialnij-zakhist/27078-analityka-zarplaty-zrostaiut-ale-liudei-brakuie-shcho-vidbuvaietsia-na-ukrainskomu-rynku-pratsi.html [in Ukrainian].
7. Feshchur, R. V., Yavorska, N. R., Mereniuk, T. V. (2019). Benchmarinh yak efektyvnyi zasib znyzhennia vytrat vyrobnytstva [Benchmarking as an effective means of reducing production costs]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politekhnika» – Bulletin of Lviv Polytechnic National University*, 605, pp. 43–49. Retrieved from https://vlp.com.ua/files/08_31.pdf [in Ukrainian].
8. Shcho take benchmarinh [What is benchmarking]. (2025). *Interkassa.* Retrieved from https://interkassa.com/blog/shho-take-benchmarking-ta-yak-jogo-vikoristovuvati [in Ukrainian].
9. Salary Benchmarking: Steps, Best Practices, and Tips. *Oracle NetSuite.* Retrieved from https://www.netsuite.com/portal/resource/articles/erp/salary-benchmarking.shtml.
10. Compensation Benchmarking Guide – Process & Examples. (2025). *PerformYard.* Retrieved from https://www.performyard.com/articles/compensation-benchmarking.
11. Rozetka. Retrieved from https://help.rozetka.com.ua [in Ukrainian].
12. Statystyka zarplat v Ukraini [Salary statistics in Ukraine]. (2025). *Work.ua.* Retrieved from https://www.work.ua/stat/ [in Ukrainian].

Кривошеєв І. В., Ґудзь П. В. Модернізація механізму управління оплатою праці в досягненні цілей підприємства в умовах цифровізації

У статті досліджено зміни у системі управління оплатою праці підприємств, що були спричинені війною та цифровізацією в Україні. Розглянуто актуальні управлінські проблеми, що пов'язані зі міграцією населення, переміщенням філій підприємств, розвитком дистанційної роботи та необхідністю пристосування до нових реалій на ринку праці. Особливу увагу приділено використанню інструменту salary benchmarking, що є вагомою стратегією для покращення управління оплати праці та досягнення своїх цілей підприємством, завдяки збереженню висококваліфікованих працівників. Обґрунтовано доцільність застосування цього методу у поєднанні з зовнішніми ринковими показниками та внутрішніми чинниками компанії. Проаналізовано рівень заробітної плати на основі офіційної статистики та даних з онлайн-платформ. Висвітлено приклади застосування benchmarking у відомих компаніях та визначено напрями подальших досліджень у сфері модернізації механізмів управління оплатою праці шляхом поєднання цього методу з іншими інструментами для забезпечення рівня конкурентоспроможної заробітної плати. Запропоновано авторську типологію моделей salary benchmarking, адаптовану до умов війни та цифрової трансформації, що дозволяє виокремити стабілізаційні, релокаційні та проривні сценарії управління винагородою. Здійснено узагальнення результатів та обґрунтовано ключові положення щодо модернізації управління оплатою праці в умовах цифровізації.

Ключові слова: управління оплатою праці, salary benchmarking, цифровізація, ринок праці, мотивація персоналу, конкурентоспроможність.

Kryvosheyev I., Gudz P. Modernization of the Remuneration Management Mechanism in Achieving Enterprise Goals in the Context of Digitalization

The article examines changes in the payroll management system of enterprises caused by the war and digitalization in Ukraine. It highlights transformational processes in the employment structure and new challenges for employers in wartime conditions. It examines current management problems related to population migration, relocation of enterprise branches, the development of remote work, and the need to adapt to new realities on the labor market. It emphasizes the need to implement innovative approaches to the formation of payroll policy in response to dynamic changes in the market environment. Special attention is paid to the use of the salary benchmarking tool, which is a significant strategy for improving payroll management and achieving the company's goals by retaining highly qualified employees. The feasibility of using this method in combination with external market indicators and internal company factors is substantiated. The importance of analytical digital tools in ensuring efficiency, flexibility, and validity of personnel decisions is outlined. The level of wages was analyzed based on official statistics and data from online platforms, which allows identifying industry disparities in the remuneration policy depending on the specifics of the enterprise. It was emphasized that the adaptation of the remuneration system to changes in the external environment is a critical condition for maintaining the stability of the enterprise's labor potential. Examples of the application of salary benchmarking in well-known companies were highlighted. Attention was drawn to the relevance of using salary benchmarking in combination with KPIs to stimulate individual and team performance. The need to integrate the obtained results into HRM platforms for the effective implementation of the company's strategic goals was emphasized. Directions for further research in the field of modernization of remuneration management mechanisms were determined. An author's typology of salary benchmarking models is proposed, adapted to the conditions of war and digital transformation, which allows us to distinguish stabilization, relocation, and breakthrough scenarios of compensation management. The results were summarized and key provisions on the modernization of remuneration management in the context of digitalization were substantiated.

Keywords: payroll management, salary benchmarking, digitalization, labor market, personnel motivation, competitiveness.

Стаття надійшла до редакції 28.04.2025
Рецензовано: 23.05.2025

DOI: https://doi.org/10.12958/1817-3772-2025-2(80)-175-189

УДК 005.8:004.738.5:338.24:658.15

Яна Миколаївна Манькута,
кандидат економічних наук, доцент,
ORCID 0000-0003-1623-5149,
e-mail: yana.mankuta.suem@gmail.com,

Роман Богданович Турчиняк,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
ORCID 0009-0006-3276-7275,
e-mail: turchynyak-as24@suem.edu.ua,
Приватний заклад вищої освіти «Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова», м. Черкаси,

Андрій Григорович Ковальов,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
ORCID 0009-0002-6462-0316,
e-mail: andrew1001972@gmail.com,
ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет», м. Дніпро

ДРАЙВЕРИ УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА: ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІКО-ІНФОРМАЦІЙНОЇ БЕЗПЕКИ, ЗАХИСТ ДАНИХ У БЛОКЧЕЙН МЕРЕЖІ ДЛЯ ЦИФРОВИХ АКТИВІВ

Вступ. Стрімкий розвиток цифровізації та її поширення в усіх сферах діяльності є потужним драйвером економічного зростання та розвитку підприємств. Однак, цифрові перетворення вимагають від підприємств фундаментальних змін у операційній діяльності та стратегічному плануванні, що потребує перегляду та адаптації таких ключових вимог до: інфраструктури, операційних функцій, технологічної стратегії, підходів до інновацій, бізнес-процесів, бізнес-моделі, організаційної структури та навичок персоналу.

В умовах цифрової економіки, успішне ведення бізнесу передбачає наявність зовнішньої та внутрішньої інформації, забезпечення безпеки якої є необхідною умовою для економічної безпеки підприємства та успішної діяльності підприємства. Незважаючи на постійне вдосконалення інформаційних технологій і інструментів захисту даних на підприємствах не завжди забезпечується достатній рівень інформаційної безпеки. Водночас, цифровізація актуалізує питання модифікації підходів до оцінювання економічної безпеки підприємств та інструментарію її забезпечення.

Обгрунтування стратегій розвитку підприємства і його потенціалу, формування прогнозів та планів з метою прийняття ефективних управлінських рішень мають здійснюватись із врахуванням об'єктивних оцінок економічної безпеки, зовнішніх та внутрішніх загроз, спиратись на дієвому механізмі управління фінансовою стійкістю підприємства.

Найбільшого практичного застосування цифрові технології та бізнес-моделі набули на глобальному фінансовому ринку. На сьогодні можна говорити про цифрову революцію в глобальному фінансовому бізнес-середовищі. Масштабізація і поглиблення цифровізації зумовлюють якісні зміни у стратегіях підприємств і бізнесу, видозмінюють їх структури у бік платформізації і мережевізації. За цих умов саме управлінню фінансовим потенціалом підприємства як найбільш складній і відповідальній ланці в усій системі управління слід приділяти особливу увагу.

Фінансовий потенціал має визначальне значення для успіху підприємства, оскільки органічно пов'язаний з формуванням і здійсненням усієї діяльності господарюючого суб'єкта, у тому числі накопиченням фінансових ресурсів і досягненням прогнозованої результативності їх використання, забезпеченням фінансової стійкості та динамічних можливостей економічного зростання, а також генеруванням конкурентних переваг в умовах постійного посилення нестабільності та змін зовнішнього середовища.

У цьому контексті блокчейн-технології можуть виступають як одне з найбільш перспективних інноваційних рішень, що здатне радикально змінити парадигму фінансової діяльності підприємств. Техно-

© Видавець Інститут економіки промисловості НАН України, 2025
© Видавець ДЗ "Луганський національний університет імені Тараса Шевченка", 2025

логії блокчейну, зокрема блокчейн мережі для цифрових активів, дозволяють підвищити надійність, швидкість і прозорість фінансових трансакцій, збільшити конкурентоспроможність фінансового сектору через доступ до альтернативних інноваційних фінансових продуктів.

За цих умов питання забезпечення економіко-інформаційної безпеки, захист даних у блокчейн мережі для цифрових активів як драйвер управління потенціалом фінансово-економічної стійкості підприємства набуває особливої важливості та актуальності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання щодо створення системи інформаційної безпеки на підприємствах намагалися досліджували науковці, такі як В. Андріанова, А. Гладких, Ю. Гатчина, Є. Климов, А. Моїсеєва, В. Ромака [1]. Також, економічній безпеці підприємства та чинникам впливу на його діяльність присвячені матеріали праць вчених: О. Барановський, І. Бланк, О. Гуцалюк, О. Захаров, П. Пригунов, В. Сідак, М. Кавун, В. Геєць, М. Кизим, Т. Клебанова, О. Черняк і багато інших [2-3]. Ці науковці розробили різні підходи до визначення економічної безпеки підприємства та її складових.

Наукові дослідження фінансової стійкості підприємств як в цілому так й в умовах військових конфліктів займались науковці: В. Капустян, С. Венгеренко, Ю. Костенко, О. Короленко, М. Гузь, Т. Левчук, І. Кривов'язюк, Н. Матвеєва, П. Первухін, І. Сіліна, М. Хацер, О. Старинець, І. Ткаченко, О. Яцух, Н. Захарова та інші [4-6].

Останнім часом науковці активно досліджують різні аспекти: довіру, фінансову безпеку, стабільність, блокчейн-шифрування, а також створення та використання цифрових активів. Зокрема, вплив блокчейну на глобальний фінансовий сектор вивчала А. Шевцова, роль блокчейну у фінансових інноваціях – С. Бойчук, Т. Батракова та А. Оніпко зосередились на впливі блокчейн-технологій на фінансову безпеку. Перспективи застосування блокчейну у фінансовій сфері розглядали О. Стащук, С. Теслюк та І. Кузьмич [8-10]. Питання формування цифрових активів на основі блокчейну та їх економіко-правове регулювання детально проаналізовано в монографії А. Куді [11].

Дослідження, проведені авторами, показали, що досягнутий на даний момент рівень наукових розробок суттєво відстає від потреб підприємств, актуальне питання сьогодення забезпечення економіко-інформаційної безпеки у блокчейн мережі для цифрових активів як драйвер управління потенціалом фінансово-економічної стійкості підприємства.

Мета статті полягає у визначенні ключових аспектів та пошук напрямів удосконалення забезпечення економіко-інформаційної безпеки у блокчейн мережі для цифрових активів як драйвер управління потенціалом фінансово-економічної стійкості підприємства.

Результати дослідження. Найбільш поширеними в наукових джерелах підходами до оцінки рівня економічної безпеки підприємства є наступні: індикаторний (пороговий), ресурсно-функціональний, програмно цільовий (комплексний), а також функціональний підхід, системний та ситуаційно-суб'єктний. Як правило, існуючі методики оцінювання стану економічної безпеки підприємства засновані на індикаторному підході і мають досить широкий набір показників, що сприяють всебічному аналізу та оцінюванню усієї області загроз.

Відправним моментом у визначенні рівня економічної безпеки підприємства є встановлення цілей здійснюваного оцінювання. Відповідно до мети формуються завдання, які мають бути виконані під час проведення оцінки, також визначається суб'єкт та об'єкт оцінювання, тобто виконується підготовчий етап. На наступному кроці в залежності від встановленої цілі та наявної інформації уточнюється система індикаторів, яка має характеризувати усі сфери функціонування підприємства та сприяти своєчасному виявленню проблемних місць за рахунок визначення величини відхилень фактичних значень показників від їх оптимальних значень [12]. Такі методики стають громіздкими, часто інформативно недоступними для аналітики, тому мають вузьку сферу застосування.

В цьому контексті актуалізується методичний підхід інтегрального оцінювання рівня економічної безпеки підприємства, який ґрунтуються на доступності інформаційних ресурсів, математичному та статистичному інструментарію обробки даних [12-13]. Модель інтегральної оцінки рівня економічної безпеки підприємства представлена на рис. 1.

Формування системи показників інтегральної оцінки рівня економічної безпеки підприємства відбувається за чотирма функціональними складовими: фінансова, виробничо-збутова, техніко-технологічна і кадрова.

Показники, що використовуються для оцінки рівня економічної безпеки підприємства, мають різну розмірність, що вказує на неможливість визначення загального рівня економічної безпеки підприємства. В цілях проведення розрахунку розглядатимуться як показники, які будуть приведені до безрозмірного вигляду через їх нормування. Етап нормування показників проводиться з використанням методу лінійного масштабування і визначення мінімальних і максимальних значень генеральної сукупності даних за період, з використанням дисперсійного аналізу. При цьому кожен показник розглядається з точки зору його впливу на сферу, яка аналізується. Для кожної групи розраховується проміжний інтегральний показник і розробляється інтерпретаційна шкала, оцінюється стан захищеності для кожної з функціональних складових економічної безпеки в порівнянних показниках. Потім встановлюється вага (внесок) кожної групи використовуваних показників в загальну економічну безпеку під-



Рис. 1. Модель інтегральної оцінки рівня економічної безпеки підприємства [12]

приємства. Оцінка узагальнюючих властивостей економічної безпеки ґрунтується на поєднанні їм відповідних інтегральних одиничних оцінок. На останньому етапі оцінюється й інтерпретується рівень економічної безпеки підприємства в цілому. Серед найпоширеніших способів формування узагальнюючого висновку (кінцевих результатів оцінки фінансової безпеки підприємства) виділяють математичні та графічні методи [14-15].

З методів формування інтегральних показників для визначення рівнів складових економічної безпеки підприємства, зокрема фінансової, найбільш розповсюдженими є три: метод сум, рівня розвитку й середньої геометричної.

Узагальнююча оцінка рівня складової фінансової безпеки розраховується за формулою середньої геометричної величини. Подальше синтезування оцінок рівнів складових фінансової безпеки підприємства, отриманих методом сум і рівня розвитку, у єдиний інтегральний показник здійснюється за допомогою середньої арифметичної величини, а для методу середньої геометричної інтегральний показник розрахований як середньо-геометрична величина. Ці методи є об'єктивними, тому їх застосування доцільне під час оцінки рівня фінансової безпеки підприємства [16].

Досить цікавим і змістовним є інтегральний метод оцінки фінансової безпеки, що ґрунтується на дослідженні ресурсно-функціонального потенціалу підприємства. Методика інтегральної оцінки рівня економічної безпеки підприємства базується на системі індикаторів, відібраних за функціональними компонентами економічної безпеки. По кожному індикатору є порогові чи еталонні значення щодо процедури нормалізації та приведення всіх показників у порівнянний вигляд. За результатами оцінювання розрахованих індикаторів можна буде зробити необхідні висновки для менеджерів, власників, керівників підрозділів підприємства. Оцінку пропонується здійснювати за кожною функціональною складовою фінансової безпеки, а потім визначати інтегральний показник експертним шляхом. При цьому функціональну структуру фінансової діяльності й, відповідно, фінансової безпеки підприємства визначають такі складові: бюджетна, грошово-кредитна, валютна, банківська, інвестиційна, фондова та страхова [16].

Отже, оцінку інтегрального показника економічної безпеки підприємства пропонується проводити у такій послідовності: (1) визначення функціональних компонент компонентів економічної безпеки промислового підприємства; (2) визначення індикаторів оцінки та їх вагомості; (3) встановлення порогових значень відповідних індикаторів та визначення їхньої значимості; (4) порівняння фактичних та нормативних значень індикаторів.

Для визначення інтегрального показника економічної безпеки підприємства використовуватиметься метод відстаней, що ґрунтується на розрахунку близькості реального значення за порівнянними показниками до еталону (порогового значення). Інтегральний показник економічної безпеки підприємства за функціональними компонентами визначається за формулою (1):

$$I_i \sum = \sqrt{w_j \sum_{j=1}^{k} (1 - \frac{x_j}{x_{max}})^2}, \qquad (1)$$

де $I_i \sum$ – інтегральна оцінка окремого індикатора за i-ою функціональною компонентою; w_j – питома вага значимості j-го індикатора i-ої функціональної компоненти; k-кількість індикаторів i-ї функціональної компоненти економічної безпеки промислового підприємства [13].

Залежно від значень інтегрального показника стає можливим визначення рівня фінансового стану підприємства – чим вище його значення, тим підприємство вважається більш життєздатним [15].

Також, розповсюдження наразі набуває інструментарій з інтегрального оцінювання, заснований на тій чи іншій групі пріоритетних критеріїв, а отже, і на численних підходах, які умовно поділяють на – Р-підходи, такі що набули найбільшого поширення у зарубіжній та вітчизняній практиці та N-підходи (новітні підходи), такі що набувають поширення з трансформаційними змінами в економіці країни (табл. 1) [14].

Таблиця 1

Підходи до інтегрального оцінювання економічної безпеки підприємств

Підходи	Змістовна складова підходу
Р-підходи до інтегрального оцінювання економічної безпеки підприємств	
Ресурсний підхід	розглядає економічну безпеку як стан найбільш ефективного використання корпоративних ресурсів для подолання загроз і забезпечення стабільного функціонування підприємства тепер і в майбутньому
Циклічний підхід	Заснований на оцінюванні економічної безпеки за теорією економічних циклів, пов'язаних з підйомом та спадом ділової активності підприємств протягом певного проміжку часу
Системний підхід	Передбачає дослідження економічної безпеки підприємства з позиції взаємопов'язаних елементів і процесів, які між ними відбуваються
Цільовий підхід	Передбачає дослідження економічної безпеки за здатністю підприємства досягати певних заданих цілей, пов'язаних з якістю продукції (послуг), конкурентними перевагами, мінімізацією ризиків тощо
Процесний підхід	Характеризує рівень економічної безпеки за отриманим ефектом від діяльності вигляді збільшення корисного результату і зниження витрат на його досягнення шляхом раціонального комбінування тих чи інших ресурсів
Ситуаційний підхід	Передбачає оцінювання економічної безпеки за здатністю підприємства швидко реагувати на зміну ситуації чи обставин, які виникають у середовищі його функціонування
Фінансовий підхід	Передбачає оцінювання економічної безпеки за показниками фінансового стану, фінансової самоокупності підприємства, а також його здатності до обслуговування та погашення боргових зобов'язань
Інвестиційний підхід	Передбачає оцінювання економічної безпеки за величини брутто-інвестиціями підприємства та величиною інвестиційних ресурсі, необхідних для підтримки умов, що її забезпечують
Емісійний підхід	Передбачає дослідження економічної безпеки за рівнем загроз емісійної діяльності акціонерних товариств при випуску та публічному розміщенні акцій
N-підходи до інтегрального оцінювання економічної безпеки підприємств	
Діджитал-підхід	Передбачає оцінювання економічної безпеки підприємств за рівнем забезпечення його безпеки в інформаційно-комунікаційному середовищі
Беніфіціарний підхід	Передбачає оцінювання економічної безпеки підприємств за інтегральним показником фінансового стану, отриманого за результатами багатофакторного дискримінантного аналізу фінансової звітності бенефіціара
Стейкхолдер підхід	Передбачає оцінювання економічної безпеки підприємств за рівнем нестачі величини неосвоєних витрат, що є різницею між лімінальною (пороговою) сумою, яку необхідно (бажано) було понести для задоволення епкономічних інтересів стейк-холдерів та фактичною величиною понесених втрат
Репутаційний підхід	Характеризує економічну безпеку підприємств за ризиками, пов'язаними з не зовсім звичайним активом – за рівнем репутації, оцінка якої здійснюється за експертним методом за бальною системою оцінювання
Інвайронментальний підхід	Характеризує економічну безпеку підприємств за рівнем здатності підприємства нарощувати обсяги виробництва за умови скорочення природонавантаження та природоспоживання

Сформовано авторами на основі [14].

Критерії економічної безпеки підприємства повинні базуватися не лише на фінансових показниках діяльності, а і враховувати зовнішні можливі погрози. Система безпеки підприємства повинна характеризуватися комплексністю, тобто здатністю забезпечити майнову, фінансову, інтелектуальну, інформаційну, науково-технічну, екологічну безпеку підприємства. Крім того, система безпеки під-

приємства повинна бути дієвою та ефективною, що безпосередньо залежить від ґрунтовності та чіткості окреслення кола тих завдань, які дана система повинна виконувати. А тому система критеріїв оцінювання економічної безпеки підприємств має формуватись за детермінаційним підходом, за якого детермінована модель оцінки економічної безпеки підприємства є найбільш наближеною до дійсності, яку простіше побудувати і інтерпретувати, ніж стохастичну.

Тому для забезпечення економіко-інформаційної безпеки доцільне запровадити методику інтегрального оцінювання економічної безпеки підприємств за «пірамідою економічної безпеки підприємства», яка адаптована до інформаційного забезпечення та захисту даних. Гранями такої піраміди виступають площини, що характеризують здатність підприємств до резистентності, ризикоредукції і економічної сукцесії, площина основи піраміди характеризує параметри економічної безпеки підприємства. За детермінаційним підходом в умовах постійних трансформаційних змін в економіці оцінювання економічної безпеки підприємств має здійснюватись за такими критеріями [14]: здатність підприємств до резистентності; здатність підприємств ризикоредукції; здатність підприємств до економічної сукцесії.

Резистентність варто сприймати як здатність підприємств в умовах мінливості середовища функціонування витримувати його дестабілізацію завдяки опору викликам, що супроводжуються загрозами економічній безпеці підприємств. Під ризикоредукцією варто розуміти здатність підприємства до мінімізації чи нівелювання виявлених загроз та ризиків.

Поняття «економічна сукцесія» походить від поняття «сукцесія», яке відповідно до Академічного тлумачного словника є послідовністю змін, розвитком під впливом внутрішніх та зовнішніх чинників впливу. Звідси під «економічною сукцесією» варто розуміти здатність підприємств до відновлення життєздатності та подальшого їх розвитку, не зважаючи на вплив ризикчинників. Отже, взаємозв'язок між резистентністю; ризикоредукцією та економічною сукцесією набуває вигляду ланцюга оцінювання економічної безпеки (рис. 2) [14].

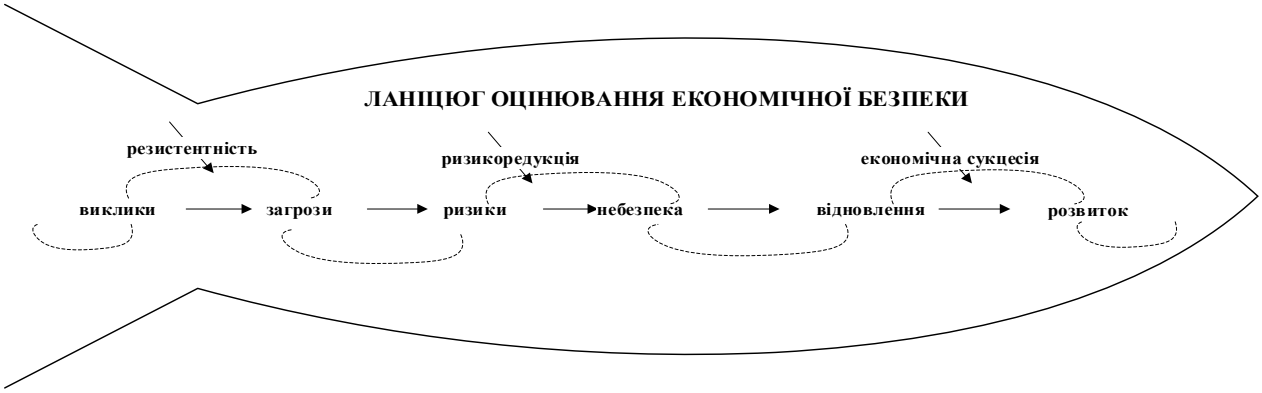


Рис. 2. Ланцюг оцінювання економічної безпеки [17]

Вивчаючи побудову такого ланцюга, маємо можливість переконатись не лише у взаємозв'язку визначених критеріїв оцінювання економічної безпеки підприємства, а й у їх взаємозв'язку з етапами виникнення небезпеки, відновлення рівноваги та розвитку. Так, на етапі виникнення викликів та появи загроз для економічної безпеки підприємства достатньо визначити його здатність до резистентності. З виникненням же ризиків, охарактеризувати здатність підприємства до їх мінімізації чи нівелювання можливо за показниками ризикоредукції. У випадку ж настання небезпеки, можливість відновлення рівноваги у середовищі функціонування підприємства та його здатність до подальшого розвитку можливо встановити за показниками економічної сукцесії. Тож, доцільність оцінювання економічної безпеки підприємств за визначеними критеріями, насамперед, обґрунтовується їх відповідністю етапології появи явища небезпеки. Вчасна ідентифікація викликів та оцінка здатності підприємства до резистентності убезпечить виникнення ризиків. Аналогічно вчасна ідентифікація загроз убезпечить виникнення ризиків і т.д.

Визначені критерії оцінювання економічної безпеки підприємств мають враховувати специфіку трансформаційних змін в економіці. При оцінці здатності підприємства до економічної сукцесії мають визначатись показники, що характеризують не лише економічний, а й соціальний та екологічний розвиток підприємств:

$$E_c = \begin{cases} E_p \to 1 \\ C_p \to 1 \\ I_p \to 1 \end{cases}, \qquad (2)$$

де E_c – трикомпонентний показник економічної сукцесії; E_p – інтегральний показник, що характеризує зміни економічного розвитку підприємства; C_p – інтегральний показник, що характеризує зміни соціального розвитку підприємства; I_p – інтегральний

показник, що характеризує зміни екологічного розвитку підприємства.

Для оцінки стану економічної безпеки підприємства за «пірамідою економної безпеки» запропоновано використання трикомпонентного показника оцінки рівня їх економічної безпеки, який має визначатись за формулою:

$$\text{ЕБП} = f(P_c; P_p; E_c) \quad (3),$$

де ЕБП – інтегральна оцінка рівня економічної безпеки підприємства; P_c – інтегральний показник резистентності; P_p – інтегральний показник ризикоредукції; E_c – інтегральний економічної сукцесії [14].

Якщо розглядати економічну сукцесію як здатність підприємства до інвайронментального розвитку (який передбачає одночасне поєднання економічного, соціального та екологічного розвитку), необхідно даний показник визначати за трикомпонентним показником декаплінгу. Під декаплінгом в економіці можемо розуміти порушення зв'язку між зростанням обсягів або темпів економіки та зростанням обсягів або темпів експлуатації ресурсів або шкідливого антропогенного навантаження на довкілля і здоров'я людей. Ефект декаплінгу виявляється тоді, коли за позитивної динаміки економічного зростання показники негативного впливу на навколишнє середовище залишаються стабільними або демонструють тенденцію до зниження за той самий період. Досягнення ефекту декаплінгу дозволяє мінімізувати негативні наслідки економічного зростання, якими є зокрема вичерпання ресурсів та соціальні наслідки антропогенного тиску на довкілля – зростання захворюваності людей на хвороби, пов'язані з еколого-деструктивним розвитком економіки. Таким чином, під декаплінгом в економіці можемо розуміти порушення зв'язку між зростанням обсягів або темпів економіки та зростанням обсягів або темпів експлуатації ресурсів або шкідливого антропогенного навантаження на довкілля і здоров'я людей [17].

Поняття «декаплінгу» вперше набуло вжитку з публікацією Організацією з економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) – звіту «Показники для вимірювання декаплінгу тиску на навколишнє середовище від економічного зростання» (2002 р.), де розглядається як розмежування між економічним зростанням і тиском на довкілля, яке відбувається тоді, коли темпи росту екологічного тиску менші, ніж його економічна рушійна сила [18].

Декаплінг – явище, за якого відбувається використання меншої кількості ресурсів на одиницю виробництва продукції та зменшення екологічного впливу будь-яких ресурсів, що використовуються, або від економічної діяльності, що здійснюється. Звідси, прийнято розрізняти декаплінг за факторами впливу на довкіллята декаплінг за ресурсними факторам . Відповідно методики ОЕСР, декаплінг характеризується: resource decoupling – декаплінгом за природоємкістю виробництва (рівнем використання у виробництві природних ресурсів) та impact decoupling – декаплінгом за природонавантаженням (рівнем впливу виробництва на навколишнє природне середовище) [18].

За методикою ОЕСР ефект декаплінгу оцінюється за: індексом декаплінгу (Decoupling Index) та декаплінг-фактором (Decoupling Factor) та визначаэться за формулами.

$$\text{Decoupling Index} = \frac{\left(\frac{EP}{DF}\right)_{\text{ending}}}{\left(\frac{EP}{DF}\right)_{\text{beginning}}}, \quad (3)$$

$$\text{Decouplin Factor} = 1 - \text{Decoupling Index}$$

де EP (environmental pressure) – показник приросту кількості споживого ресурсу, DF (driving force) – показники економічного зростання, виражений через EBITDA (прибуток до сплати податків і відсотків плюс амортизація необоротних активів) у кінцевому (ending) та базовому (beginning) періоді дослідження (місяць, квартал, рік).

Отже, показник економічної сукцесії E_c має визначатись шляхом узагальнення показників resource та impact DecouplingFactor (як фундаментальної основи досягнення цілей сталого розвитку), розрахованих, виходячи з ланцюгових темпів приросту показників ендогенних та екзогенних факторів впливу:

$$E_c = f(F_d; S_d; E_d), \quad (4)$$

де F_d – інтегральний показник фінансового декаплінгу; S_d – інтегральний показник соціального декаплінгу [18].

Запровадження поданих пропозицій дозволить здійснювати якісне забезпечення економіко-інформаційної безпеки, захист даних щодо управління ризиками та загрозами, задля впровадження блокчейн мережі для цифрових активів в управлінні потенціалом фінансово-економічної стійкості підприємства.

У сучасних умовах підприємницька діяльність неможлива без врахування сукупності факторів ризику, що оточують підприємницьку діяльність у сучасних умовах. Розвиток механізму забезпечення економіко-інформаційної безпеки необхідно проводити у напрямку пошуку, ідентифікації та оцінки ризиків економічної безпеки, а також розробки методів боротьби з ними, їх профілактики та попередження.

Удосконалення економіко-інформаційної безпеки підприємства проявляється у забезпеченні злагодженої роботи всіх наявних підрозділів, що формують його організаційну структуру, у рамках узгодженого досягнення важливих цілей фінансової, інтелектуальної, кадрової, техніко-технологічної, політико-правової, інформаційної, екологічної та силової економічної безпеки. Щоб мінімізувати негативний вплив на діяльність та забезпечити можливість інноваційного розвитку підприємства, необхідно створити захист від негативного впливу середовища, насамперед окремих складових, що формують у своїй сукупності економічну безпеку підпри-

ємства. Виділяють наступні внутрішні складові економічної безпеки підприємства, які під впливом різних факторів регулюють її рівень: фінансову, ринкову, товарну, інтерфейсну, інтелектуально-кадрову, технологічну, політико-правову та інформаційну [14]. Концептуальна модель стратегії впровадження засобів економічної безпеки на підприємстві представлена на рис. 3.

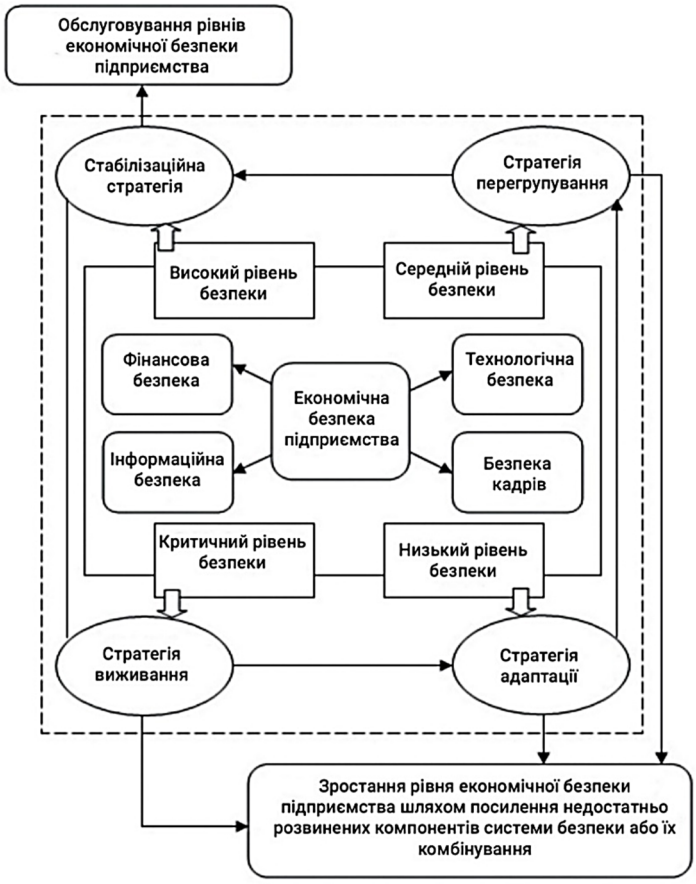


Рис. 3. Концептуальна модель стратегій впровадження засобів економічної безпеки на підприємстві

Проте трансформаційні процеси, пов'язані з використанням цифрових технологій, як і будь-які інші трансформаційні перетворення, несуть із собою ймовірність ризиків та реальних загроз для підприємства.

Сьогодні ефективність підприємницької діяльності, а саме фінансової, здійснюється в умовах безпрецедентної динаміки, що зумовлена глобалізацією економіки, швидким розвитком інформаційних технологій та зростанням вимог до прозорості та безпеки фінансових операцій. Ефективність фінансової діяльності підприємства є ключовим показником для досягнення поставлених цілей і забезпечення прибутковості. Тому традиційні системи управління фінансами підприємств, які значною мірою покладаються на централізовані моделі та численних посередників, стикаються з викликами, пов'язаними з високими операційними витратами, ризиками шахрайства, затримками в обробці транзакцій та недостатнім рівнем довіри між учасниками ринку.

В умовах цифрової трансформації та зростаючої потреби в автоматизації та децентралізації бізнес-процесів підприємства перспективної технологією є блокчейн, зокрема блокчейн мережа для цифрових активів, яка може оптимізувати безліч фінансових процесів: підвищення прозорості та безпеки транзакцій, оптимізація та автоматизація фінансових процесів, управління ланцюгами поставок, спрощення аудиту та звітності, доступ до нових джерел фінансування.

Пропонується розглянути можливість розгортання блокчейн мережі та налаштування її для здійснення фінансових транзакцій з компаніями-контрагентами підприємства. Блокчейн мережа надає програмним додаткам доступ до розподіленого реєстру та забезпечує виконання смарт контрактів всередині чейнкоду. Смарт контракти насамперед використовуються для створення транзакцій, які поширюються мережею та записуються в копіях реєстру, розміщених у всіх пірвузлах мережі. Програми можуть використовуватись як кінцевими користувачами, так і адміністраторами блокчейн мережі. Най-

частіше, деяка кількість підприємств формує консорціум для створення мережі, а їх ролі, відповідно, визначаються набором політик через конфігурацію мережі, прийняту консорціумом.

В якості платформи для розгортання мережі обрано Hyperledger Fabric – відкритий блокчейн-фреймворк, що належить до ініціативи Hyperledger Linux Foundation [19]. Hyperledger Fabric призначено передусім для розробки підприємницьких блокчейн мереж. Даний фреймворк відомий своєю гнучкістю, масштабованістю та модульною архітектурою, що робить його оптимальним вибором для різних бізнес сценаріїв.

Ключові властивості архітектури Hyperledger Fabric, які дозволяють платформі бути готовим, проте здатним до конфігурування промисловим блокчейн-рішенням – це активи, чейнкод, реєстр, засоби підтримки конфіденційності, служби захисту членства та механізми консенсусу [20]. До елементів архітектури відносяться: активи, чейнкод, реєстр, засоби забезпечення конфіденційності, служби захисту членства, механізми консенсусу. Враховуючи те, що фреймворк Hyperledger Fabric використовує в якості блокчейну Ethereum, структура транзакції є стандартною і має наступні поля: Nonce, Gas price, Start gas, Destination address, Value, Data, Signature. На рис. 4 розглянуто схематично, як відбувається виконання таких смарт контрактів на платформі Ethereum та як працює повний вузол мережі.

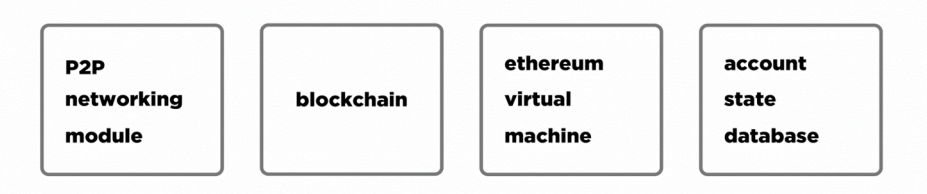


Рис. 4. Схема будови вузла мережі Ethereum

Повний вузол мережі Ethereum як мінімум повинен мати чотири модулі [21]:

1. P2P networking module – модуль мережевого з'єднання та роботи з іншими вузлами мережі, в якому відбувається обмін блоками, транзакціями та інформацією про інші вузли. Традиційний компонент для всіх децентралізованих цифрових валют.

2. Blockchain – модуль зберігання та обробки даних блокчейну (вибору пріоритетної гілки, доповнення, відкріплення або перевірки блоків).

3. EVM (Ethereum virtual machine) – віртуальна машина, яка приймає байт-код з транзакції. Даний модуль приймає поточний стан певного облікового запису та вносить зміни до його стану на основі отриманого байт-коду. Обчислення відбуваються на кожному з вузлів Ethereum і є абсолютно однаковими (саме тому версія віртуальної машини на кожному з вузлів мережі має бути ідентичною), але слід зазначити, що обчислення відбуваються в асинхронному порядку.

4. Account State Database – база даних, яка зберігає стан кожного облікового запису для кожного вузла мережі. За рахунок того, що всі обчислення проводяться ідентично і стан блокчейну однаковий, база даних, що містить стан всіх облікових записів, теж буде однаковою для кожного вузла.

Транзакція вважається перевіреною, якщо весь код, що міститься в ній, було виконано, а також згенеровано новий стан певного акаунта і збережено його версію до тих пір, поки не буде встановлено, застосована ця транзакція чи ні. Якщо транзакція застосована, тоді стан вважається не лише виконаним, а й актуальним. Представлено діаграму послідовності, що характеризує послідовність дій під час здійснення транзакції обміну активами під час покупки товару між двома організаціями (рис. 5).

Для ефективного обміну та захисту даних у процесі функціонування цифровими активами пропонується використання блокчейн мережі в поєднані зі смарт контрактами.

Найчастіше смарт контракти реалізуються із застосуванням технології блокчейну. Смарт контракт (smart contract) – комп'ютерний алгоритм, призначений для формування, управління та надання інформації про володіння активами [21].

Для роботи смарт контракту описуються всі умови і зобов'язання і в подальшому їх виконання забезпечується незалежною розподіленою обчислювальною системою. Смарт контракт самостійно виконує описані дії (наприклад, надає цифровий товар, відправляє гроші, відкрито чи закрито публікує інформацію), якщо викофункціюнані умови, закладені в ньому. Розробляються однією з мов, спроєктованих для трансляції в байт-код віртуальної машини – Solidity, Vyper, Serpent, LLL або Mutan.

Сторони підписують смарт контракт, використовуючи методи, аналогічні підписанню відправки коштів у криптовалютних мережах. Після підписання сторонами контракт набирає чинності та зберігається у блокчейну. Задля більш автоматизованого виконання зобов'язань договору обов'язково потрібне середовище існування (вузли блокчейну Ethereum), яке дозволяє повністю автоматизувати виконання пунктів договору. Це означає, що смарт контракти зможуть існувати лише всередині середовища та матимуть безперешкодний доступ до коду, який виконується, й до об'єктів смарт контракту для перевірки їх стану. Маючи безперешкодний доступ до об'єктів контракту, смарт контракт відстежує досягнення або порушення пунктів за зазначеними умовами та приймає самостійні рішення, ґрунтуючись на власній програмі.

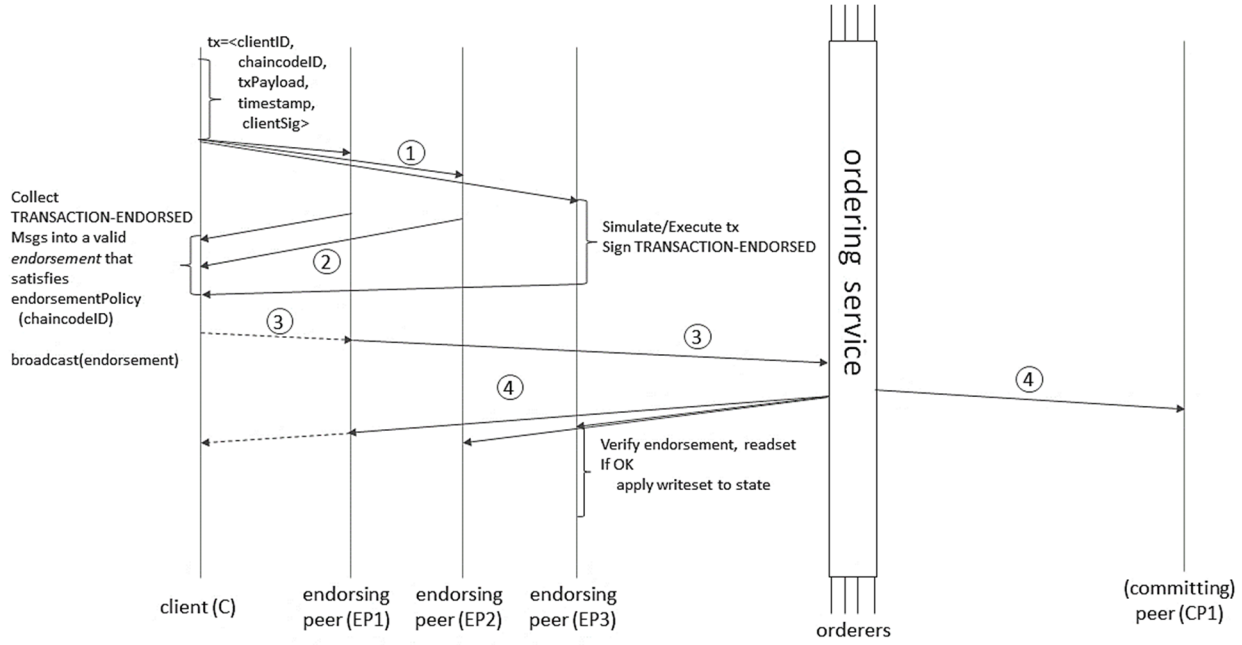


Рис. 5. Діаграма послідовності для здійснення транзакції в блокчейн мережі

Взаємодіяти із зовнішніми системами смарт контракти можуть через блокчейн оракули, які здатні порівнювати умови смарт контрактів та зовнішню інформацію. Оракул надсилає інформацію смарт контракту із зовнішніх ресурсів у зрозумілому для програми вигляді [22].

Умови розумного договору повинні мати повний математичний опис, який можна запрограмувати в середовищі існування смарт контракту. Саме цих з умов описується логіка виконання пунктів предмета договору. Умови та інструкції діють за логікою «якщо → тоді», наприклад:

– якщо смарт контракт отримав об'єкт А (наприклад, 1 біткоїн), тоді той, хто віддав смарт контракту об'єкт А, отримає об'єкт Б (наприклад, 16 одиниць ETH);

– якщо смарт контракт отримав об'єкт В, тоді буде запущено функцію Х (наприклад, відтворення анімації, музики, кінофільму або серіалу);

– якщо смарт контракт отримав об'єкт С, тоді той, хто віддав смарт контракту об'єкт С, отримає доступ до певної програми.

Смарт контракти можна розробляти та розгортати на різних блокчейн платформах (наприклад, Ethereum, Cardano та Hyperledger Fabric). Кожна платформа має свої особливості роботи та розробки смарт контрактів [21]. Однак зазвичай усі смарт контракти складаються з двох самостійних частин: набору коду та набору деяких даних. Код описує функції договору, тоді як дані вважаються описом стану об'єктів договору. Обидва компоненти смарт контракту зберігаються за певною адресою в блокчейн мережі. Також варто відзначити, що смарт контракти, як правило, є типом облікового запису, що має ті ж права, що і облікові записи користувачів. Тільки у межах смарт контрактів їх облікові записи не контролюються користувачами, а управляються кодом всередині контракту (рис. 6).

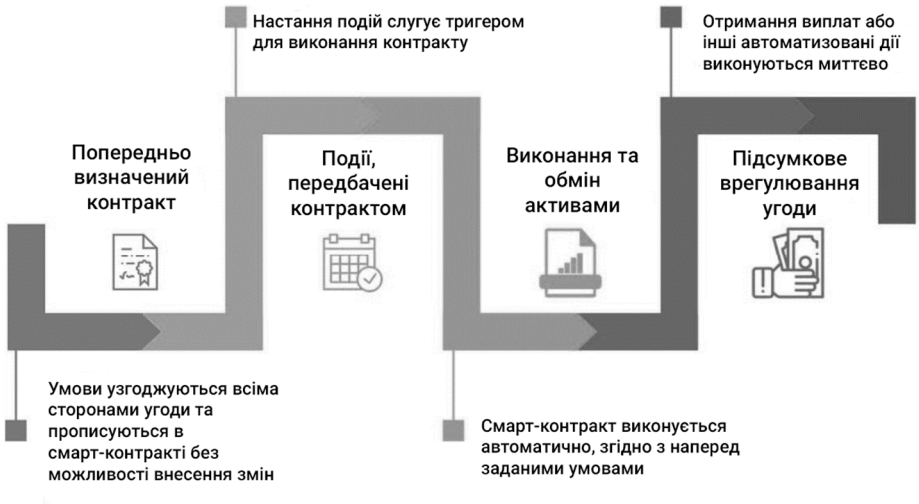


Рис. 6. Схема роботи смарт контракту

Смарт контракти зазвичай поділяють на три типи [22]: Smart Legal Contract (смарт контракти, що ґрунтуються на правильно оформленій юридичній угоді, а тому їх контрагенти несуть юридичну відповідальність за виконання умов договору); Decentralized Autonomous Organizations (DAO) (децентралізовані автономні організації, або спільноти, які керуються набором правил, прийнятих та кодифікованих за допомогою смарт контрактів); Application Logic Contracts (ALC) (смарт контракти, що працюють під керуючою програмою).

Створення будь-якого смарт контракту здійснюється у виконанні 5 послідовних кроків: (1) вибір блокчейн платформи. На даний момент лідерство за кількістю активних смарт контрактів і Dapps зберігає Ethereum, проте активно розвиваються інші варіанти – Polygon, Polkadot, Cardano, Solana, BSC, Tezos або Hyperledger; (2) вибір інструментів розробки. Для створення смарт контракту необхідні мови програмування, інтегровані мережі розробки, фреймворки, тестові мережі та гаманці; (3) процес розробки смарт контракту. Можливе як написання коду смарт контракту з нуля, так і через використання відповідного шаблону або бібліотеки з відкритим кодом. Кожен блокчейн має свій набір інструментів для розробки; (4) тестування смарт контракту. Враховуючи кількість зломів смарт контрактів, тестування, ймовірно, є найважливішим етапом розробки. Смарт контракти – це програмне забезпечення з відкритим вихідним кодом, а значить, будь-який хакер може вивчити код і знайти певні слабкі місця, щоб використати їх для злому. Для спрощення тестування блокчейни зазвичай мають тестові мережі, що дозволяють провести перевірку смарт контракту без будь-яких ризиків втрати грошей, даних і репутації. Вибір тестової мережі залежить від блокчейну. Наприклад, на базі Ethereum працюють тестові мережі Ropsten або Rinkeby, а Hyperledger Fabric має підмережу для тестування Hyperledger Umbra; (5) розгортання договору в мережі блокчейн. Після розгортання смарт контракт стане доступним користувачам мережі і його неможливо буде змінити. А отже, щоб покращити смарт контракт, потрібно буде створити і запустити нову його версію, при цьому стара версія буде й надалі існувати в блокчейн мережі, поки він працюватиме [21; 23].

Отже, блокчейн мережа в поєднані зі смарт контрактами для обміну, захисту даних дозволяє широкій групі учасників отримувати практично одночасний доступ до спільних даних із безпрецедентним рівнем. Задля можливості здійснення транзакцій підприємства спочатку повинні визначити загальний набір контрактів, що охоплюють загальні умови, дані, правила, визначення концепцій і процеси. Одразу визначається бізнес-модель, яка регулює всі взаємодії між сторонами контракту.

Така технологія характеризується широким спектром можливостей її застосування, однак усі переваги, пов’язані з її реалізацією, пов’язані з двома основними перевагами: підвищенням безпеки та усуненням потреби в посередниках під час укладання угод, що призводить до підвищення ефективності та прискорення процесу врегулювання транзакцій. Тому блокчейн мережі в поєднані зі смарт контрактами для обміну та захисту даних у процесі функціонування цифровими активами має великий потенціал для підвищення ефективності та безпеки рутинних переказів, платежів та звірок у фінансово-економічної діяльності підприємства.

Відповідно, впровадження блокчейн мереж і смарт контрактів у цифрову інфраструктуру підприємства посилює економіко-інформаційну безпеку, формує підґрунтя для розвитку через забезпечення прозорості, ефективності та довіри у фінансових операціях. У цьому контексті формування організаційно-економічного механізму управління потенціалом фінансово-економічної стійкості підприємства є складним процесом, що потребує дотримання строгої послідовності етапності певних етапів (рис. 7).

При цьому управління процесами формування та реалізації потенціалу підприємства, що організовується в межах організаційної та економічної складової сукупного механізму, відбувається з використанням блокчейн мережі і смарт контрактами в системі економіко-інформаційної [24].

Функціонування організаційно-економічного механізму управління потенціалом фінансово-економічної стійкості має бути спрямоване на організацію цілеспрямованого впливу щодо розвитку господарських бізнес-процесів роздрібних торговельних підприємств у межах чотирьох базових складових, серед яких: фінансовий стан і стійкість, ресурсне забезпечення, ефективність використання ресурсів, нарощування та розвиток фінансово-економічного потенціалу. Забезпечення ефективності функціонування сформованого організаційно-економічного механізму управління потенціалом фінансово-економічної стійкості підприємства потребує дотримання спрямованості на досягнення комплексу стратегічних, тактичних і операційних цілей механізму [25].

Безперечно, на рівень фінансово-економічної стійкості чинять вплив не тільки фактори внутрішнього, але й зовнішнього підприємницького середовища, які необхідно враховувати у процесах управління Трансформаційна модель агрегованого організаційно-економічного механізму управління потенціалом фінансово-економічної стійкості підприємства на основі його базових структурних компонент (рис. 8) [24-25].

Забезпечення економіко-інформаційної безпеки, захист даних у блокчейн мережі для цифрових активів як драйвер управління потенціалом фінансово-економічної стійкості підприємства з однієї сторони потребує розуміння необхідності формалізації спеціалізованих управлінських структур, з ін-



Рис. 7. Функціональна структуризація етапів та цілей організаційно-економічного механізму управління потенціалом фінансово-економічної стійкості підприємства

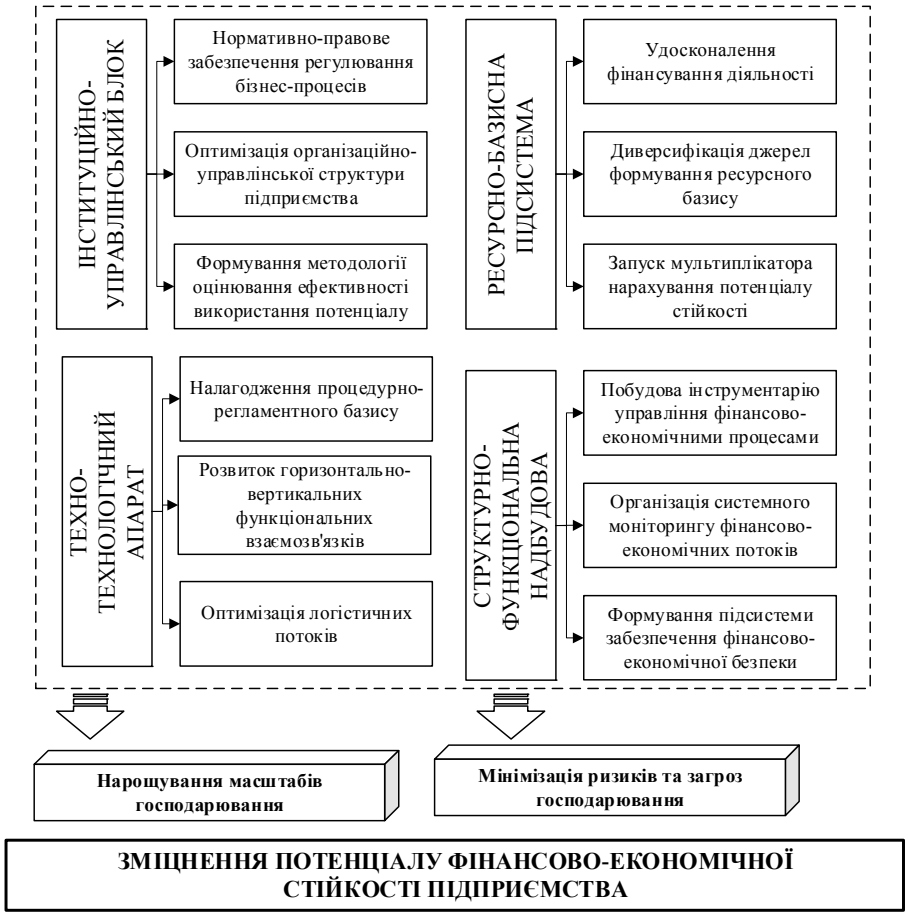


Рис. 8. Трансформаційна модель агрегованого організаційно-економічного механізму управління потенціалом фінансово-економічної стійкості підприємства [24]

шої – це дієвий інструментарій щодо зміцнення фінансово-економічного потенціалу підприємства.

Висновки. Таким чином, на економічну безпеку, фінансову стійкість та можливості розвитку економічного потенціалу підприємства впливає багато чинників, спричинених сучасними ринковими трансформаціями. Фінансова стійкість є головною умовою життєдіяльності і реалізації економічного

потенціалу підприємства та найважливішою характеристикою результативності діяльності.

У сучасному світі забезпечення економіко-інформаційної безпеки є надзвичайно важливим аспектом для будь-якого підприємства. Результатом забезпечення економіко-інформаційної безпеки підприємства є стабільність його функціонування, ефективність фінансово-економічної діяльності, особиста безпека персоналу.

Застосування блокчейн мережі в поєднані зі смарт контрактами для обміну цифровими активами у фінансово-економічної діяльності підприємства має величезний потенціал для трансформації та оптимізації багатьох бізнес-процесів. Від підвищення прозорості та безпеки до автоматизації та доступу до нових джерел фінансування.

У статті здійснене дослідження інформаційної забезпечення економіко-інформаційної безпеки, захист даних у блокчейн мережі для цифрових активів як драйвер управління потенціалом фінансово-економічної стійкості підприємства. Як результат – представлено модель інтегральної оцінки рівня економічної безпеки підприємства, яка є основою для розробки концептуальної моделі стратегій впровадження засобів економічної безпеки на підприємстві, що дозволяє отримати комплексну характеристику стану безпеки за ключовими параметрами та виявити критичні зони впливу ризиків. Розглянута можливість розгортання блокчейн мережі для ефективного обміну та захисту даних у процесі функціонування цифровими активами з використанням фреймворку Hyperledger Fabric. Наведено схематичне представлення будови вузла мережі Ethereum, діаграми послідовності для здійснення транзакції в блокчейн мережі та роботи смарт контракту. В цьому контексті запропонована трансформаційна модель агрегованого організаційно-економічного механізму управління потенціалом фінансово-економічної стійкості підприємства.

Таким чином, блокчейн-мережа у поєднанні зі смарт контрактами виступає не лише як інструмент захисту цифрових активів, але й як драйвер ефективного управління потенціалом фінансово-економічної стійкості підприємства в умовах цифрової трансформації економіки.

Подальші наукові дослідження у цьому напрямі стосуються розробки модель управління бізнес-процесом використання форензік-сервісу в якості засобу для зміцнення економічної безпеки підприємства в умовах цифрової трансформації, а також розглянути технічні аспекти розгортання блокчейн-мережі для обміну цифровими активами, що дозволить інтегрувати інноваційні цифрові рішення в систему виявлення, запобігання та реагування на економічні загрози.

Література

1. Якименко Ю. М., Мужанова Т. М., Легомінова С. В. Системний аналіз технічних систем забезпечення інформаційної безпеки підприємств від компанії FireEye. *Кібербезпека: освіта, наука, техніка*. 2021. № 4. С. 36-50. DOI: https://doi.org/10.28925/2663-4023.2021.12.3650.

2. Бабічев А. В., Самородов Б. В. Концептуальна модель оцінки й аналізу інформаційної компоненти економічної безпеки підприємства. *Проблеми економіки*. 2023. №3. С. 157–167. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-0712-2023-3-157-167.

3. Калинюк В. Є. Концептуальний підхід щодо адаптації економічної безпеки підприємства. *Проблеми економіки*. 2023. №3. С. 187–194. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-0712-2023-3-187-194.

4. Качула С. В., Романова К. А. Ефективність фінансової діяльності підприємства в умовах військових конфліктів. *Агросвіт*. 2024. № 20. С. 52–58. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.20.52.

5. Степаненко О., Канельська А. Фінансова стійкість підприємств в період воєнного стану: ризики, загрози, шляхи їх подолання. *Підприємництво та інновації*. 2024. № 33. С. 123–130. DOI: https://doi.org/10.32782/2415-3583/33.21.

6. Костенко Ю., Короленко О., Гузь М. Аналіз фінансової стійкості підприємства в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-77.

7. Гриценко Р. А. Суперечлива роль цифрових активів і технологій блокчейн у підвищенні довіри до фінансово-банківської системи. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 22. С. 241–249. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.22.241.

8. Рудевська, В. І., Євдощак, В. І., Олефіренко, Т. В. Роль цифрових технологій у модернізації банківського сектору та зміцненні економічної стабільності України. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2025. №17. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.15316148.

9. Приходько Б., Павловський Д. Цифрова трансформація глобального фінансового бізнесу. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2023. №320(4). С. 360–366. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-320-4-53.

10. Кудь А., Кучерявенко М., Смичок Є. Цифрові активи та їх економіко-правове регулювання у світлі розвитку технології блокчейн: монографія. Харків: Право, 2019. 384 с.

11. Пілецька С. Т., Коритько Т. Ю., Ткаченко Є. В. Модель інтегральної оцінки економічної безпеки підприємства. *Економічний вісник Донбасу*. 2021. № 3. С. 56-65. DOI: https://doi.org/10.12958/1817-3772-2021-3(65)-56-65.

12. Гавловська Н. І., Матюх С. А., Любохинець Л. С. Оцінювання стану економічної безпеки промислового підприємства. *Development Service Industry Management*. 2023. № 1. С. 6-12. DOI: https://doi.org/10.31891/dsim-2023-1(1).

13. Тютченко С. М. Забезпечення економічної безпеки підприємств в умовах трансформаційних змін в економіці : монографія. Дніпро : Видавець Біла К. О., 2021. 212 с.

14. Антонова О. Систематизація методичних підходів до оцінки фінансової безпеки підприємства. *Схід*. 2010. № 6 (106). С. 3-7. URL: https://nasplib.isofts.kiev.ua/handle/123456789/22213.

15. Управління фінансовою безпекою економічних суб'єктів: теоретико-прикладні аспекти: колективна монографія / [О.О. Кравченко, О.В. Андрєєва, І.С. Ковова та ін..]; за ред. д.е.н., проф. О. О. Кравченко. Харків: Видавництво Іванченка І. С., 2024. 336 с.

16. Кулик Л. А., Сотник І. М. Декаплінг-аналіз як інструмент досягнення сталого розвитку України. *Сталий розвиток – XXI століття: управління, технології, моделі* : колективна монографія / за заг. ред. М. Ф. Аверкина та ін. Черкаси, 2014. С. 87–99.

17. Силенко О. М. Організаційно-економічне забезпечення інноваційного розвитку металургійних підприємств : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кодратюка», Полтава, 2020. 292 с.

18. What is Hyperledger Fabric? *www.oracle.com*. URL : https://www.oracle.com/blockchain/.

19. Learn Hyperledger Foundation. *www.hyperledger.org*. URL : https://www.hyperledger.org/learn.

20. Ігнатович А. О., Янчинський А. В. Децентралізований програмний сервіс смарт-контракту з використанням невзаємозамінних токенів блокчейну ETHEREUM. *Computer Systems And Networks*. 2022. Вип. 4, № 1. С. 47–58. DOI: https://doi.org/10.23939/csn2022.01.047.

21. Dannen C. Introducing Ethereum and Solidity. Brooklyn, New York, USA: Apress, 2017. 197 p. DOI: https://doi.org/10.1007/978-1-4842-2535-6.

22. Iyer K., Dannen C. Building Games with Ethereum Smart Contracts. Intermediate Projects for Solidity Developers. Brooklyn, New York, USA: Apress, 2018. 281 p. DOI: https://doi.org/10.1007/978-1-4842-3492-1.

23. Satoshi Nakamoto. Bitcoin: A Peer-to-Peer Electronic Cash System. URL: https://bitcoin.org/bitcoin.pdf.

24. Герега О. В. Управління потенціалом фінансово-економічної стійкості торговельних підприємств: дис. … канд. екон. наук: 08.00.04. Львівський торговельно-економічний університет, Львів, 2021. с. 271.

25. Білик В. Фінансово-економічна стійкість як умова формування потенціалу розвитку вітчизняного інноваційного бізнесу в умовах війни. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2024. Вип. 330 (3). С. 9-14. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-330-1.

26. Гуцалюк О. М. Інтеграційна парадигма формування конкурентоспроможності суб'єктів транскордонного співробітництва. *Теоретико-методологічні аспекти підвищення конкурентоспроможності прикордонного регіону* : колективна монографія / за ред. В. І. Захарченко та ін. Одеса : Атлант, 2018. С. 22–31.

27. Гуцалюк О. М. Управління картелями на засадах маркетингових та логістичних технологій. Матеріали Всеукраїнської наукової інтернет-конференції «*Маркетингові аспекти управління соціально-економічними системами: сучасний вимір та перспективи*» (м. Маріуполь, 18 травня 2020 р.). Маріуполь, 2020. С. 38–40.

28. Гуцалюк О. М., Бондар Ю. А. Блокчейн та світова економіка: основи технології та криптоекономіки. Збірник матеріалів Міжнародного круглого столу «*Постпандемічний та (пост)воєнний соціальноекономічний розвиток: людиноцентризм & підтримка бізнесу*» (м. Київ, 22 червня 2022 р.). Київ : КНЕУ, 2022. С. 86-90.

29. 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. DOI: https://doi.org/10.37405/1729-7206.2023.1(44).106-113.

30. Гуцалюк О. М., Бондар Ю. А., Петленко Т. Г. Визначення напрямків генезису торговельного співробітництва та світової економіки в умовах неопротекціонізму. *Вісник Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького. Серія «Економічні науки»*. 2023. Т. 27. № 3-4. С. 16-26.

References

1. Yakymenko, Yu. M., Muzhanova, T. M., Lehominova, S. V. (2021). Systemnyi analiz tekhnichnykh system zabezpechennia informatsiinoi bezpeky pidpryiemstv vid kompanii FireEye [System analysis of technical systems for ensuring information security of enterprises by FireEye]. *Kiberbezpeka: osvita, nauka, tekhnika – Cybersecurity: Education, Science, Technology*, 4, pp. 36–50. DOI: https://doi.org/10.28925/2663-4023.2021.12.3650 [in Ukrainian].

2. Babichev, A. V., Samorodov, B. V. (2023). Kontseptualna model otsinky y analizu informatsiinoi komponenty ekonomichnoi bezpeky pidpryiemstva [Conceptual model for evaluating and analyzing the information component of enterprise economic security]. *Problemy ekonomiky – Problems of Economy*, 3, pp. 157–167. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-0712-2023-3-157-167 [in Ukrainian].

3. Kalyniuk. V. Ye. (2023). Kontseptualnyi pidkhid shchodo adaptatsii ekonomichnoi bezpeky pidpryiemstva [Conceptual approach to the adaptation of enterprise economic security]. Problemy ekonomiky – *Problems of Economy*, 3, pp. 187–194. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-0712-2023-3-187-194 [in Ukrainian].

4. Kachula, S. V., Romanova, K. A. (2024). Efektyvnist finansovoi diialnosti pidpryiemstva v umovakh viiskovykh konfliktiv [Efficiency of enterprise financial activity in conditions of military conflicts]. *Agrosvit*, 20, pp. 52–58. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.20.52 [in Ukrainian].

5. Stepanenko, O., Kanelska, A. (2024). Finansova stiikist pidpryiemstv v period voiennoho stanu: ryzyky, zahrozy, shliakhy yikh podolannia [Financial stability of enterprises during martial law: risks, threats, ways to overcome them]. *Pidpryiemnytstvo ta innovatsii – Entrepreneurship and Innovation*, 33, pp. 123–130. DOI: https://doi.org/10.32782/2415-3583/33.21 [in Ukrainian].

6. Kostenko, Yu., Korolenko, O., Huz, M. (2022). Analiz finansovoi stiikosti pidpryiemstva v umovakh voiennoho stanu [Analysis of enterprise financial stability under martial law]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, 43. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-77 [in Ukrainian].

7. Hrytsenko, R. A. (2024). Superechlyva rol tsyfrovykh aktyviv i tekhnolohii blokchein u pidvyshchenni doviry do finansovo-bankivskoi systemy [Contradictory role of digital assets and blockchain technologies in increasing trust in the financial-banking system]. *Investytsii: praktyka ta dosvid– Investments: Practice and Experience*, 22, pp. 241–249. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.22.241 [in Ukrainian].

8. Rudevska, V. I., Yevdoshchak, V. I., Olefirenko, T. V. (2025). Rol tsyfrovykh tekhnolohii u modernizatsii bankivskoho sektoru ta zmitsnenni ekonomichnoi stabilnosti Ukrainy [The role of digital technologies in modernizing the banking sector and strengthening the economic stability of Ukraine]. *Zdobutky ekonomiky: perspektyvy ta innovatsii – Achievements of Economy: Perspectives and Innovations*, 17. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.15316148 [in Ukrainian].

9. Prykhodko, B., Pavlovskyi, D. (2023). Tsyfrova transformatsiia hlobalnoho finansovoho biznesu [Digital transformation of the global financial business]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu – Bulletin of Khmelnytskyi National University*, 320(4), pp. 360–366. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-320-4-53 [in Ukrainian].

10. Kud, A., Kucheriavenko, M., Smychok, Ye. (2019). Tsyfrovi aktyvy ta yikh ekonomiko-pravove rehuliuvannia u svitli rozvytku tekhnolohii blokchein [Digital assets and their economic-legal regulation in the light of blockchain technology development]. Kharkiv, Pravo. 384 p. [in Ukrainian].

11. Piletska, S. T., Korytko, T. Yu., Tkachenko, Ye. V. (2021). Model intehralnoi otsinky ekonomichnoi bezpeky pidpryiemstva [Model of integral assessment of enterprise economic security]. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu – Economic Herald of the Donbas,* 3, pp. 56–65. DOI: https://doi.org/10.12958/1817-3772-2021-3(65)-56-65 [in Ukrainian].

12. Havlovska, N. I., Matiukh, S. A., Liubokhynets, L. S. (2023). Otsiniuvannia stanu ekonomichnoi bezpeky promyslovoho pidpryiemstva [Assessment of the economic security status of industrial enterprise]. *Development Service Industry Management*, 1, pp. 6–12. DOI: https://doi.org/10.31891/dsim-2023-1(1) [in Ukrainian].

13. Tiutchenko, S. M. (2021). Zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky pidpryiemstv v umovakh transformatsiinykh zmin v ekonomitsi [Ensuring enterprise economic security in conditions of economic transformational changes]. Dnipro, Publisher Bila K. O. 212 p. [in Ukrainian].

14. Antonova, O. (2010). Systematyzatsiia metodychnykh pidkhodiv do otsinky finansovoi bezpeky pidpryiemstva [Systematization of methodological approaches to enterprise financial security assessment]. *Skhid*, 2010, No. 6 (106), pp. 3–7. Retrieved from https://nasplib.isofts.kiev.ua/handle/123456789/22213 [in Ukrainian].

15. Kravchenko, O. O., Andrieieva, O. V., Kovova, I. S. et al. (2024). Upravlinnia finansovoiu bezpekoiu ekonomichnykh subiektiv: teoretyko-prykladni aspekty [Management of financial security of economic entities: theoretical and applied aspects]. Kharkiv, Ivachenko I. S. Publishing. 336 p. [in Ukrainian].

16. Kulyk, L. A., Sotnyk, I. M. (2014). Dekaplinh-analiz yak instrument dosiahnennia staloho rozvytku Ukrainy [Decoupling analysis as a tool for achieving sustainable development of Ukraine]. *Stalyi rozvytok – XXI stolittia: upravlinnia, tekhnolohii, modeli* [*Sustainable Development – XXI Century: Management, Technologies, Models*]. (pp. 87–99). Cherkasy [in Ukrainian].

17. Sylenko, O. M. (2020). Orhanizatsiino-ekonomichne zabezpechennia innovatsiinoho rozvytku metalurhiinykh pidpryiemstv [Organizational and economic support of innovative development of metallurgical enterprises]. *Candidate's thesis.* Poltava, National University "Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic". 292 p. [in Ukrainian].

18. What is Hyperledger Fabric? *www.oracle.com*. Retrieved from https://www.oracle.com/blockchain/.

19. Learn Hyperledger Foundation. *www.hyperledger.org*. Retrieved from https://www.hyperledger.org/learn.

20. Ihnatovych, A. O., Yanchynskyi, A. V. (2022). Detsentralizovanyi prohramnyi servis smart-kontraktu z vykorystanniam nevzaiemozaminnykh tokeniv blokcheinu ETHEREUM [Decentralized smart contract service using non-fungible ETHEREUM blockchain tokens]. *Computer Systems and Networks*, Issue 4(1), pp. 47–58. DOI: https://doi.org/10.23939/csn2022.01.047 [in Ukrainian].

21. Dannen, C. (2017). Introducing Ethereum and Solidity. Brooklyn, New York, Apress. 197 p. DOI: https://doi.org/10.1007/978-1-4842-2535-6.

22. Iyer, K., Dannen, C. (2018). Building Games with Ethereum Smart Contracts. Intermediate Projects for Solidity Developers. Brooklyn, New York, Apress. 281 p. DOI: https://doi.org/10.1007/978-1-4842-3492-1.

23. Nakamoto Satoshi. Bitcoin: A Peer-to-Peer Electronic Cash System. Retrieved from https://bitcoin.org/bitcoin.pdf.

24. Hereha, O. V. (2021). Upravlinnia potentsialom finansovo-ekonomichnoi stiikosti torhovelnykh pidpryiemstv [Management of the potential of financial and economic stability of trade enterprises]. *Candidate's thesis.* Lviv, Lviv Trade and Economic University. 271 p. [in Ukrainian].

25. Bbylyk V. Finansovo-ekonomichna stiikist yak umova formuvannia potentsialu rozvytku vitchyznianoho innovatsiinoho biznesu v umovakh viiny [Financial and economic stability as a condition for the development potential of domestic innovation business in wartime]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu – Bulletin of Khmelnytskyi National University*, 330 (3), pp. 9–14. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-330-1.

26. Hutsaliuk, O. M. (2018). Intehratsiina paradyhma formuvannia konkurentospromozhnosti subiektiv transkordonnoho spivrobitnytst-va [Integration paradigm of forming competitiveness of subjects of cross-border cooperation]. *Teoretyko-metodolohichni aspekty pidvyshchennia konkurentospromozhnosti prykordonnoho rehionu* [*Theoretical and methodological aspects of increasing competitiveness of the border region*]. (pp. 22–31). Odesa, Atlant [in Ukrainian].

27. Hutsaliuk, O. M. (2020). Upravlinnia karteliamy na zasadakh marketynhovykh ta lohistychnykh tekhnolohii [Cartel Management Based on Marketing and Logistics Technologies]. *Marketynhovi aspekty upravlinnia sotsialno-ekonomichnymy systemamy: suchasnyi vymir ta perspektyvy* [*Marketing Aspects of Managing Socio-Economic Systems: Modern Dimensions and Prospects*]: Proceedings of the All-Ukrainian Scientific Internet Conference. (pp. 38–40). Mariupol [in Ukrainian].

28. Hutsaliuk, O. M., Bondar, Yu. A. (2022). Blokchein ta svitova ekonomika: osnovy tekhnolohii ta kryptoekonomiky [Blockchain and the World Economy: Fundamentals of Technology and Cryptoeconomics]. *Postpandemichnyi ta (post)voiennyi sotsialnoekonomichnyi rozvytok: liudynotsentryzm & pidtrymka biznesu* [*Post-Pandemic and (Post)War Socio-Economic Development: Human Centrism & Business Support*]: Proceedings of the International Round Table. (pp. 86-90). Kyiv, KNEU [in Ukrainian].

29. Hutsaliuk, O. M., Lozova, T. P., Skoptsov, K. V., Ksenofontov, D. V. (2023). Ekonomiko-tsyfrove modeliuvannia reinzhynirynhu finansovoi diialnosti vitchyznianykh pidpryiemstv [Economic and digital modeling of reengineering of financial activities of domestic enterprises]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, 1 (44), pp. 106-113. DOI: https://doi.org/10.37405/1729-7206.2023.1(44).106-113 [in Ukrainian].

30. Hutsaliuk, O. M., Bondar, Yu. A., Petlenko, T. H. (2023). Vyznachennia napriamkiv henezysu torhovelnoho spivrobitnytstva ta svitovoi ekonomiky v umovakh neoprotektsionizmu [Determining the directions of the genesis of trade cooperation and the world economy in the conditions of neoprotectionism]. *Visnyk Cherkaskoho natsionalnoho universytetu imeni Bohdana Khmelnytskoho. Seriia «Ekonomichni nauky» – Bulletin of the Bohdan Khmelnytskyi National University of Cherkasy. Series "Economic Sciences"*, Vol. 27, No. 3-4, pp. 16-26 [in Ukrainian].

Манькута Я. М., Турчиняк Р. Б., Ковальов А. Г. Драйвери управління потенціалом фінансово-економічної стійкості підприємства: забезпечення економіко-інформаційної безпеки, захист даних у блокчейн мережі для цифрових активів

У дослідженні розкрито ключові аспекти до забезпечення економіко-інформаційної безпеки та захисту даних у блокчейн мережі для цифрових активів як драйвер управління потенціалом фінансово-економічної стійкості підприємства. Обґрунтовано необхідність пошуку напрямів удосконалення щодо розробки ефективних механізмів управління потенціалом фінансово-економічної стійкості, які б враховували специфіку функціонування в умовах децентралізованих систем. Представлено модель інтегральної оцінки рівня економічної безпеки підприємства та концептуальну модель стратегій впровадження засобів економічної безпеки. Розглянута можливість розгортання блокчейн мережі для ефективного обміну та захисту даних у процесі функціонування цифровими активами з використанням фреймворку Hyperledger Fabric. Проаналізовано схематичне представлення будови вузла мережі Ethereum, діаграми послідовності для здійснення транзакції в блокчейн мережі та роботи смарт контракту. Запропонована трансформаційна модель агрегованого організаційно-економічного механізму управління потенціалом фінансово-економічної стійкості підприємства.

Ключові слова: економіко-інформаційна безпека, цифрові активи, блокчейн-мережа, смарт-контракти, фінансово-економічна стійкість, потенціал підприємства, інноваційне управління.

Mankuta Ya., Turchyniak R., Kovalov A. Drivers of Managing the Financial and Economic Stability Potential of an Enterprise: Ensuring Economic and Information Security and Data Protection in a Blockchain Network for Digital Assets

The study reveals the key aspects of ensuring economic and information security and data protection in a blockchain network for digital assets as a driver of managing the financial and economic stability potential of an enterprise. The necessity of identifying improvement directions in the development of effective mechanisms for managing financial and economic stability potential is substantiated, taking into account the specifics of functioning under decentralized systems. A model for the integral assessment of an enterprise's economic security level and a conceptual model of strategies for implementing economic security tools are presented. The possibility of deploying a blockchain network for effective data exchange and protection in the operation of digital assets using the Hyperledger Fabric framework is considered. The schematic structure of an Ethereum network node, sequence diagrams for executing transactions in a blockchain network, and smart contract functionality are analyzed. A transformational model of the aggregated organizational and economic mechanism for managing the potential of an enterprise's financial and economic stability is proposed.

Keywords: economic and information security, digital assets, blockchain network, smart contracts, financial and economic stability, enterprise potential, innovative management.

Стаття надійшла до редакції 17.04.2025
Рецензовано: 16.05.2025

Відновлення економіки

DOI: https://doi.org/10.12958/1817-3772-2025-2(80)-190-199

УДК 338.2:338.246.8:338.14(477)

Вячеслав Іванович Ляшенко,
доктор економічних наук, професор,
ORCID 0000-0001-6302-0605,
e-mail: slaval.aenu@gmail.com,

Оксана Анатоліївна Бородіна,
кандидат наук з державного управління,
старший науковий співробітник,
ORCID 0000-0001-7469-9529,
e-mail: borodinaoksana1306@gmail.com,
Інститут економіки промисловості НАН України, м. Київ

БАЛКАНСЬКИЙ КЕЙС: ПРОТИРІЧЧЯ, ПРОБЛЕМИ ТА МОЖЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ ДОСВІДУ ПОВОЄННОГО РОЗВИТКУ КОСОВО ДЛЯ УКРАЇНИ

Постановка проблеми. До складу базисних аспектів будь-якого якісного та грамотного стратегування повоєнного економічного розвитку входять аналіз та детальний розгляд перебігу подій, що передували кризовому періоду, а також, врахування досвіду країн, які свого часу опинилися у подібних ситуаціях та ефективно подолали наслідки форс-мажорних обставин.

За сучасних умов, – і світовий досвід країн, що мали у власних активах досвід посткризового відновлення, це підтверджує, – детермінантами економічного зростання одночасно є як аспекти глобалізації, так і аспекти регіоналізації та локалізації, їх нероздільність, взаємопов'язаність і взаємодія є запорукою ефективного розвитку [1].

Показовим у цьому сенсі є досвід Косово щодо посткризового розвитку, з огляду на комплекс заходів, запроваджений в країні після військового конфлікту (програми підтримки підприємництва для репатріантів, забезпечення мобільності робочої сили, структурні реформи, що мали на меті сприяння бізнесу, транснаціональна реінвестиційна діяльність, широкі інституційні зміни та інновації) на тлі загальної концепції економічної вбудованості із фокусуванням на соціальних, освітніх, культурних, когнітивних, екзістенціальних аспектах розвитку суспільства [2].

Косівський «тігель» наведених методів державної та приватної підтримки власного розвитку дає можливість говорити про винятковий досвід країни щодо власного повоєнного розвитку та доцільності його аналізу і вивчення.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Варто відзначити, що вітчизняна царина фахових наукових досліджень щодо світового досвіду посткризового розвитку відчуває крайній брак досліджень балканського досвіду взагалі та досвіду Косово зокрема. Окремі комплексні дослідження світового досвіду посткризового розвиту, що частково та фрагментарно відбивають косівський сценарій, проводили зокрема науковці Інституту економіки промисловості НАНУ В. Ляшенко, Є. Чеботарьов [3], С. Іванов [4], В. Микитенко [5], Д. Череватський [6], Н. Осадча [7], Т. Коритько [8]. Однак фокусування саме на косівському вимірі проблеми у сучасному національному медіа-просторі відбувалося практично виключно на рівні медіа-аналітики [9], матеріалів он-лайн лекцій [10], публічних матеріалів досліджень в рамках грантових проєктів [11]. Однією з вагомих причин такого становища, на нашу думку, є складний на даний час міжнародний статус Косова (потенційна країна-кандидат, невизнання багатьма світовими країнами), до сих пір неврегульовані та складні зовнішні відносини з Сербією, низка невирішених внутрішніх економіко-соціальних проблем і т. ін.

На відміну від цього, закордонні, та у першу чергу європейські науковці активно та охоче проводять наукові дослідження на тему косівського конфлікту та посткризового відновлення. Безумовним лідером в цьому є Carolin Leutloff-Grandits [2] із ґрунтовним дослідженням процесу відновлення Косово у повоєнний період та певним інструментам внутрішньої політики і міжнародної підтримки, які сприяли такому відродженню. Слід згадати також дослідження, які стосувалися різноманітних проблем існування косівської діаспори [11-12], становлення урядових інституцій Косова як молодого державного утворення на карті Європи [13], а також безлічі міграційних питань від демографічних до фінансової підтримки мігрантами своїх родин, що знаходилися у Косово [14-17].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Але, наведені європейські дослі-

© Видавець Інститут економіки промисловості НАН України, 2025
© Видавець ДЗ "Луганський національний університет імені Тараса Шевченка", 2025

дження практично усі стосуються виключно соціальних питань, фокусом їх уваги, переважно є питання демографії, родинних транскордонних зв'язків, міжетнічних стосунків, релігійних протирічь, фінансової підтримки з-за кордону мігрантами другої хвилі своїх родин у Косові і т. ін. Питання повоєнного функціонування та розвитку косівської економіки, застосованих внутрішніх державних механізмів та міжнародної фінансової допомоги відображені вкрай фрагментарно.

Постановка завдання. Саме необхідність комплексного економічного дослідження повоєнного відродження Косова, визначення можливих аспектів релевантності косівського повоєнного сценарію та актуальної ситуації в України, аналіз та наведення можливих рекомендацій для плідності та ефективності кроків повоєнного відновлення економіки України *детермінували мету даного дослідження* і окреслили основні аспекти роботи.

Гіпотезою дослідження є теза, що комплексний аналіз ситуації у повоєнному економіко-соціальному полі Косова, визначення бенчмарків (критеріїв) релевантності з актуальною економічною ситуацією в України, моделювання можливих сценаріїв, міжнародної комунікації та механізмів адаптації для посткризового розвитку значно посприяють продукуванню стратегічних напрямів розвитку національної економіки.

Виклад основного матеріалу.

Балканський кейс. Роль Косово. Створення незалежної держави Косово у лютому 2008 року стало одним із заключних акордів у формуванні політичної карти Західних Балкан після розпаду Югославії (рис. 1). Процес автономізації цього державного утворення супроводжувався напруженістю не тільки у регіоні, а й на більш широкій світовій арені.

У результаті Косово залишається державою, яка залежить від підтримки ЄС та НАТО, невизнаною багатьма державами світу, (наприклад, 117 із 193 країн-членів ООН визнали Косово, інші ж, в тому числі, Україна, ні).

Даний факт, зокрема, не дає права Косову на вступ до ООН, але воно має статус протекторату ООН [19]. Наразі країна має численні внутрішні економічні, політичні, етнічні проблеми. Нестабільність та незрозумілі міжнародні перспективи Республіки Косово означають, що вона залишається викликом для ЄС ще на певний період часу.

Разом з тим, повоєнний досвід репатріації примусових мігрантів та рівень економічного розвитку Косова є ілюстративним та таким, що має певні показові аспекти, які варто вивчати та використовувати у якості предикторів повоєнного прогнозування та стратегування розвитку економіки і соціальної сфери в Україні. Уважного ставлення заслуговує косівський приклад стимулювання підприємництва серед діаспори, який було вбудовано у національні стратегії та міжнародні стратегії розвитку.



Рис. 1. Мапа Косово з урахуванням регіонального розподілу [18]

Перебіг подій Косова. Економічні проблеми та наявний потенціал. Косово, як державне утворення, у 2008 році мало бюджет у розмірі 1 мільярд 27 мільйонів євро, а через рік після здобуття незалежності у 2009 році Скупщина (Парламент) Косова затвердила бюджет у розмірі 1 мільярд 430 мільйонів євро. Таким чином, бюджет на на 2025 рік – 3,6 млрд євро. Косово залишається однією з найбідніших країн Європи, поряд з Молдовою та Чорногорією (рис. 2).

Економічні проблеми, включаючи високий рівень безробіття, що становить близько 45%, і низький рівень життя, змушують, з одного боку, зберігати залежність від іноземних донорів, а з іншого – негативно впливають на розвиток держави, її інститутів, а також підвищують рівень злочинності та корупції. Це, в свою чергу, істотно обмежує приплив іноземних інвестицій, необхідних для розвитку відсталої, заснованої на дрібному сільському господарстві економіки Косово. Негативні явища в політичній, економічній і соціальній сферах підривають можливості, які країна пропонує інвесторам: молода і відносно освічена робоча сила (середній вік населення – 25 років, знайомство із західними стандартами життя, практично повсюдне знання англійської та німецької мов), відсутність курсового ризику (офіційною валютою є євро) і доступ до ринків через угоди з ЄС, США та країнами CEFTA.

Наявний пул проблем Косово включав також:

– *інституційну кризу*, адже проблеми державних структур Косова лежать у трьох площинах. Перш за все, вони обумовлені нестабільністю і турбулентністю, характерними для демократій, що за-

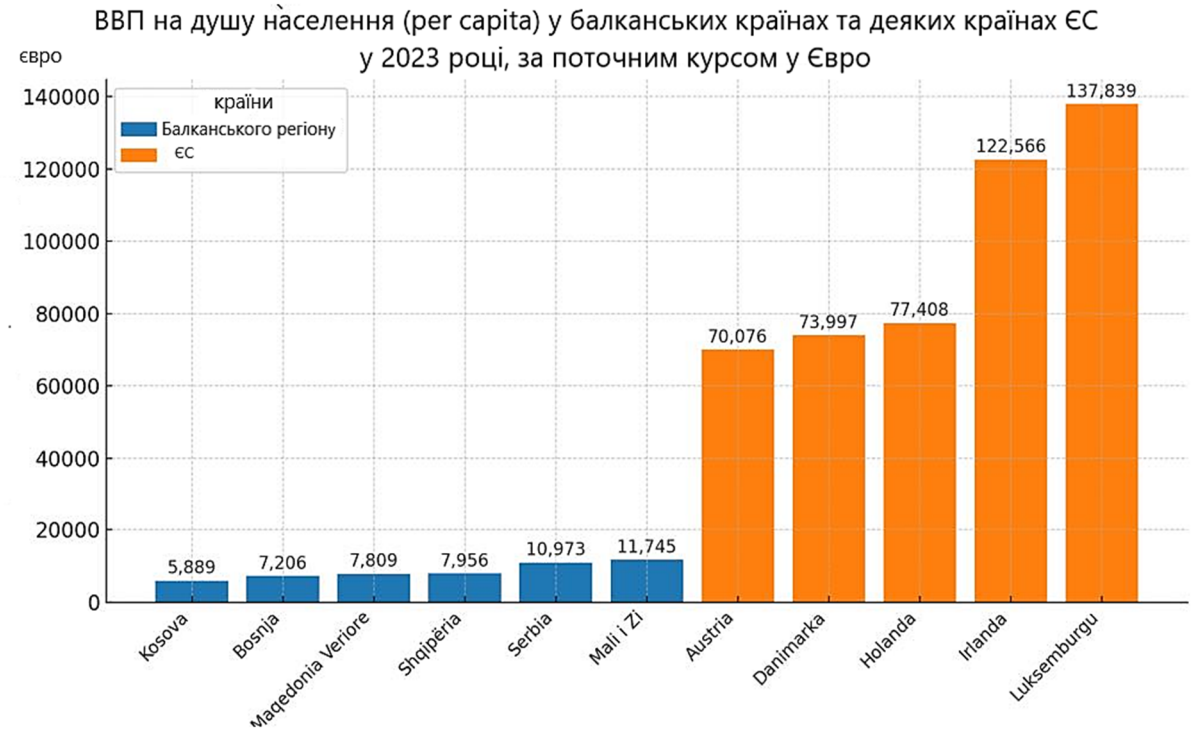


Рис. 2. ВВП на душу населення (у Євро за поточним курсом 2023 року) у найбідніших країнах Балканського регіону та країнах ЄС з найвищими показниками [20]

роджуються, у період їх побудови. Якість косівських політичних інституцій ілюструвала бурхлива історія президентських і парламентських виборів 2009-2011 років;

– інша проблема – питання, пов'язані з *військовим минулим* членів косовського істеблішменту. Розпад Югославії спричинив низку націоналістичних і сепаратистських рухів на її території. Одне з них, Армія звільнення Косова (AWK), було сформовано у 1990 році і розпочало бойові дії проти Сербії в середині 1990-х років. Як і в інших конфліктах на території колишньої югославської держави, збройні дії між сербами та косоварами були відзначені жорстокістю та військовими злочинами. Про методи роботи AWK свідчить той факт, що до 1998 року вона все ще була у списку терористичних угруповань Держдепартаменту США. Лідери цієї організації, яка була офіційно розпущена у 1999 році, грали та продовжують грати провідні ролі у структурах сучасного Косова;

– ще одним фактором, що послаблював державні структури, була *організована злочинність*. Звинувачення, про які неодноразово повідомляли найсерйозніші світові ЗМІ, стосувалися як діяльності, пов'язаної з фінансуванням AWK до 2000 року, функціонування автономного краю до 2008 року, так і зв'язків між центрами влади Косова і злочинним світом.

Потенціальні можливості Косова полягають у багатих родовищах корисних копалин і потенційному прибутку від їх видобутку та продажу. Серед іншого, країна посідає п'яте місце у світі за запасами бурого вугілля, яке є основою місцевої енергетики. Країна також багата на важливу промислову сировину: боксити, нікель, срібло, кобальт, цинк, мідь і залізо. Світовий банк оцінив природні ресурси Косово в 13,5 млрд доларів [21]. У 2024 році було реалізовано потенціал виробництва електроенергії з бурого вугілля та збільшено експорт, зокрема до Албанії та Північної Македонії. Видобуток корисних копалин може приносити значні доходи та створювати робочі місця, що сприяє економічній стабілізації країни. Вкрай важливого значення для ЄС має географічне розташування Косово у *логістичному ланцюжку транспортування енергоносіїв до країн Європи*. Майбутній економічний розвиток може бути стимульований використанням цих ресурсів та залученням інвестицій у гірничодобувну та енергетичну галузі.

Ситуація Косово є відносно релевантною Україні, адже ще до початку конфлікту значна кількість мешканців виїжджали у сусідні країни Європи у якості трудових мігрантів. Їх внесок до ВВП у якості фінансових переводів з-за кордону – 14,6% ВВП, або 1,45 млрд дол. США [22] .

Період наближення конфлікту (1980-1998 рр.), а також, воєнний (1998-1999 рр.) та повоєнний період у Косово характеризувався наступними даними:

– кількість біженців та переміщених осіб – більше 1 млн осіб (майже 60% населення);

– всього наявного населення у Косово до початку війни – 1,7 млн чол.;

ISSN 1817-3772

– репатріантів – до 1,5 млн осіб (повернулися після закінчення військових дій).

Релевантність із Україною обумовлює ще і той факт, що з причини великої кількості етнічних чисток у Косово перед самим початком конфлікту, переважним чином жінки з дітьми біли вимушеними мігрантами, а відповідно і репатріантами. Відповідно до досліджень, основними причинами, що є поштовхом для репатріації, є наявність житла та роботи [23].

Дейтонські угоди як важлива рамкова віха на шляху від мирного врегулювання до багатовимірного партнерства.

Ще одним бенчмарком релевантності із актуальною ситуацією в Україні, є політичні аспекти врегулювання конфлікту на Балканах шляхом підписання рамкових угод у Дейтоні у листопаді 1995 року. Такий зразок важливої дипломатичної ролі провідних світових гравців (США, ООН, НАТО) має бути детально проаналізований для можливого застосування як в умовах війни, так і в умовах пошуку конкурентних переваг у повоєнний час.

Сучасні західні державні діячі, зокрема, Фредерік Кемп Ф., президент і головний виконавчий директор Atlantic Council, наголошують на відповідності ситуації із підписанням Дейтонських мирних угод та можливого припинення руйнівної агресії росії проти України, яка триває вже 3,5 роки [24]. Адже тоді, також після затяжного, майже 4-річного кровопролиття, де загинули сотні тисяч осіб, завдяки наполегливим дипломатичним зусиллям та скоординованим діям європейських та євроатлантичних союзників, вдалося досягти мирної мети. Масштабувавши розміри, рівень задіяних сторін та складність проблеми, у випадку війни між Україною та росією, можна констатувати певну кореляцію актуальної української ситуації з балканською, а відповідно і провести потенційну паралель щодо задіяння подібного механізму. Взагалі, для Європи другої половини XX ст., мирні угоди для закінчення військових конфліктів є скоріше виключенням, аніж нормою, адже їх було дві – Дейтонська та Белфастська. Водночас, навіть за умови неідеальності, вони наявно продемонстрували ефективність синергії зусиль американських та європейських стейкхолдерів. Крім того, побудова посткризового розвитку не менш важлива, ніж завершення війни. Дейтон та Белфаст стали тригерами для розгортання широкої міжнародної участі, економічної допомоги та гарантій безпеки. Безумовно, такі фактори потребують вивчення та потенціальної імплементації.

Державна підтримка повоєнного підприємництва. Мікс соціально-економічних умов для повоєнного розвитку Косова мав виключно негативні фактори. Такими, зокрема, були:

– ізоляція Косово, що унеможливлювало мобільність як бізнесову, так і особисту (безвізовий режим лише з 2024 року);

– конфлікт із Сербією – часткове визнання Косова як незалежної держави;

– брак інфраструктури (відключення електроенергії, відсутність доріг та транспорту, неможливість грошових переказів);

– відсутність напрацьованої правової бази, релевантної до ситуації у країні;

– брак освіченої робочої сили, та й робочої сили взагалі, від'ємна демографія;

– часткова відсутність інформації про бізнес-можливості;

– брак довіри та ділових партнерів/клієнтів у європейських країнах;

– відсутність підтримки з боку (державних, міжнародних) установ.

Уряд повоєнного Косова, для забезпечення зайнятості, пішов шляхом запровадження програм *державної підтримки підприємництва для мігрантів/ репатріантів*. Такий крок, окрім вирішення проблем із працевлаштуванням, дав можливість заповнити значні вади на ринку робочої сили, відновити довіру та підтримку ділових партнерів і клієнтів у європейських країнах, збільшити обсяг інформації щодо можливостей бізнеса у Косово. Приватний сектор вважався запорукою в першу чергу, повернення мігрантів, та майбутнього сталого економічного розвитку.

Державна програма підтримки малого бізнесу, у першу чергу для репатріантів, мала декілька фаз втілення:

1 фаза – інтеграція репатріантів для створення коштів для існування та відновлення власного домогосподарства, вирішення нагальних потреб (невеликі кредити до 3000 євро, фаза розпочалася одразу після війни, частково продовжується і зараз),

2 фаза – (почалася тільки в останні роки): підтримка мігрантів-підприємців діаспори (другого покоління), які підтримують зв'язки та «добровільно» інвестують у Косово, зв'язують внутрішній ринок Косово з галузевими ринками ЄС, інтегруються у міжнародні ланцюжки створення доданої вартості.

Такі дії супроводжувалися великим різноманіттям стейкхолдерів процесу:

посольства (Німеччина, Швейцарія, Австрія);

міжнародні агентства розвитку;

науково-виробничі об'єднання (фінансовані на міжнародному рівні), двосторонні торгово-промислові палати;

державні інститути Косова.

Для вказаних програм підтримки підприємницької діяльності були характерними висока пізнаваність, збільшення рівня професіоналізму та професіонального втілення, в тому числі, завдяки міжнародній консультативній допомозі. Водночас, програми з'явилися в Косові відносно пізно, вони все ще недостатньо роздроблені та діють паралельно. Підприємці-мігранти вважають себе здебільшого самотніми борцями, на дії яких переважно впливають власні емоційні, культурні та сімейні зв'язки. Також

підприємці зауважують головну роль саме власних транснаціональних капіталів і ділових зв'язків, а також свою волю до інновацій та успіху.

Міжнародна участь у врегулюванні посткризового розвитку на Балканах. На думку багатьох дослідників [25] та європейських державних діячів [26], Косово є прикладом одного з найуспішніших кейсів, коли міжнародна спільнота та великі стейкхолдери, а найвідомішими проксі у даному випадку були ООН, Європейська Комісія, НАТО, США, спільними зусиллями змогли припинити злочини та інтервенцію, сприяли всеосяжному повоєнному відновленню території.

Європа зацікавлена у державах Західних Балкан, зокрема, Косово, з огляду на важливість логістичного маршруту з транспортування енергоносіїв по їх територіям. Наразі Європейський Союз намагається не поспішати з прийняттям рішення щодо остаточного статусу Косова, для унеможливлення небезпеки та дестабілізації ситуації. Водночас, економічна та фінансова допомога Світового банку, а також, миротворчий контингент KFOR [27] відігравали ключові ролі у посткризовому відновлення країни (рис. 3).



Рис. 3. Інституційна ґенеза Косова (1999-2008 рр.)

Власна розробка авторів.

Черговими загрозливими квестами для нової держави Європи залишаються високий рівень бідності та високий рівень безробіття порівняно з іншими країнами регіону. За даними останнього звіту Світового банку, в Косово працевлаштовано лише 37 відсотків працездатного населення.

За словами віце-президентки Європейської Комісії Каї Калас, розширення ЄС на балканський регіон є найважливішим геополітичним проєктом ЄС [26], однак, прогресу можна досягти лише шляхом сталого реформування.

Незважаючи на відсутність угоди з МВФ, Косово отримує підтримку від Європейського союзу, США та інших країн. У 2008 році відбулася конференція донорів для Косова, на якій ЄС виділив Косово 800 млн євро, а США – 250 млн євро на 2009-2011 роки [28]. Крім того, ЄС надав Приштині кошти в якості підтримки перед вступом до ЄС: 67,3 млн євро в 2011 році, 70 млн євро в 2012 році і 73,3 млн євро в 2013 році.

Сучасний стан економіки Косова як синергетичний результат суспільних зусиль. Економічне зростання. У 2024 році економіка Косова зросла на 4,4%, що зробило її *найшвидше зростаючою економікою Західних Балкан.* Приватне споживання було основним фактором зростання ВВП у 2024 році (рис. 4), що підкріплювалося зниженням рівня безробіття, зменшенням інфляції та зростанням реальної заробітної плати. Інвестиції також мали позитивний вплив, тоді як негативний чистий експорт сповільнював зростання.

Прогрес був зумовлений насамперед збільшенням приватного споживання, яке стимулювалося зниженням рівня безробіття, швидкою дезінфляцією, підвищенням реальної заробітної плати та зростанням кредитування домогосподарств. Споживачі частково задовольняли свій збільшений попит за рахунок імпорту, що мало стримуючий вплив на реальне зростання ВВП. Після дуже низьких показників останніх років державні інвестиції також помітно зросли, що позитивно вплинуло на зростання ВВП.

Інфляція. Після швидкої дезінфляції протягом 2023 року, рівень інфляції в Косово в 2024 році становив в середньому 2,1%, що відповідає цільовому показнику інфляції Європейського центрального банку (ЄЦБ) на рівні 2%.

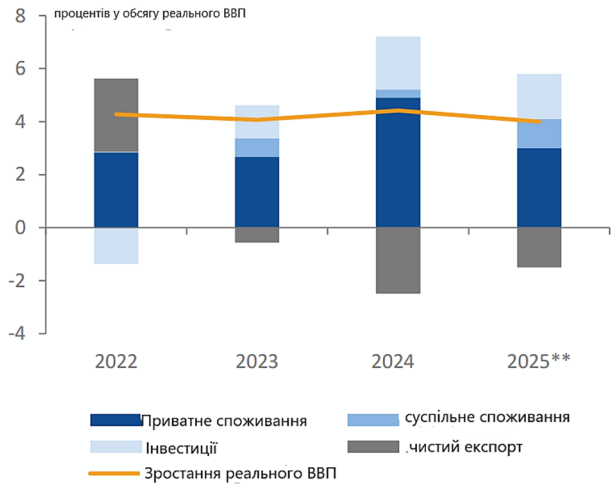


Рис. 4. Процентний склад внесків у зростання реального ВВП Косово [22]

Оскільки Косово використовує євро як законний платіжний засіб, воно підпадає під дію монетарної політики ЄЦБ. Протягом 2023 року ЄЦБ підтримував високі базові ставки, щоб сприяти дезінфляції в єврозоні. Відповідно, процентні ставки за банківськими кредитами в Косово залишалися високими, що стримувало приватні інвестиції в 2023 році. З червня 2024 року Європейський центральний банк постійно знижує базову ставку, тому процентні ставки в Косово також знижуються. Нижчі процентні ставки створюють можливості для більших інвестицій у майбутньому, що є вкрай необхідним.

Поточний стан торгового балансу. Традиційно Косово має значний дефіцит торгового балансу, що зумовлено великим дефіцитом торгівлі товарами. У 2024 році дефіцит дещо зріс до 8,9% ВВП, головним чином через зменшення вторинних доходів (рис. 5).

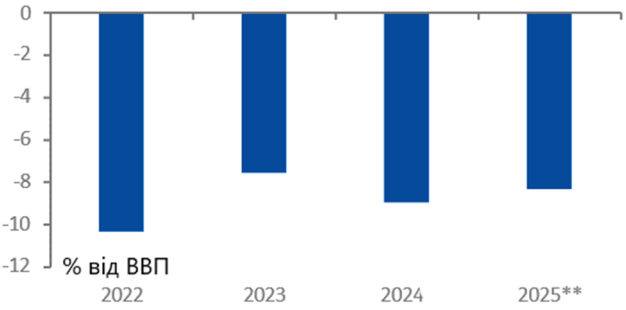


Рис. 5. Стан поточного торгового балансу Косово у % до ВВП країни [22]

Дефіцит торгівлі товарами залишився стабільним. Імпорт зростає завдяки посиленню внутрішнього попиту, але це зростання було значною мірою компенсоване відповідним збільшенням експорту. Останнє було зумовлене переважно відновленням експорту корисних копалин і кольорових металів після низьких показників у 2023 році.

Всупереч очікуванням, країні вдалося збільшити позитивне сальдо торгівлі послугами на 0,6% від ВВП. З 1 січня 2024 року громадяни Косова можуть подорожувати до Шенгенської зони на строк до 90 днів без візи. Відповідно, у 2024 році різко зріс виїзний туризм з Косова до ЄС, оскільки багато громадян подорожували, щоб відвідати членів сім'ї в ЄС, де проживає більшість значної діаспори Косова. В результаті імпорт послуг суттєво зріс на 1,5 в.п. ВВП, як і очікували більшість спостерігачів. Дещо несподіваним стало різке зростання експорту послуг (+2,0 в.п. ВВП), яке навіть перевищило зростання імпорту.

Послуги, які експортує Косово, здебільшого пов'язані з туризмом і тому досить прямо відображають потоки відвідувачів у країні. У 2024 році країну відвідало 694 тис. туристів, що на 11,7 % більше, ніж у попередньому році (рис. 6).

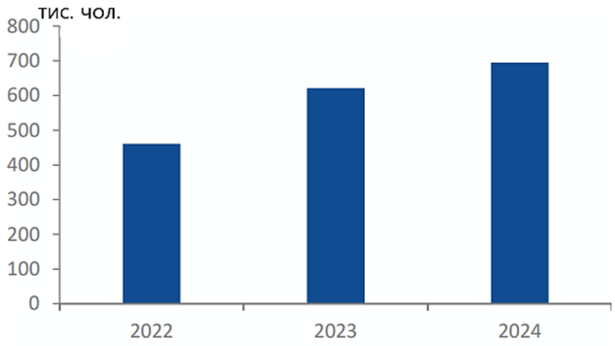


Рис. 6. Кількість відвідувачів Косово (туристів), тис. чол. [22]

Профіцит торгівлі послугами Косова значно менший за дефіцит торгівлі товарами, що робить країну досить сильно залежною від вторинних доходів для пом'якшення дефіциту поточного рахунку. Основним джерелом вторинних доходів є грошові перекази, які в 2024 році дещо зменшилися до 12,8% ВВП. Зменшення грошових переказів, ймовірно, відображає збільшення готівкових переказів, що відповідає збільшенню кількості поїздок між Косовом і країнами діаспори. Гранти, зокрема від ЄС, є другим основним джерелом вторинних доходів країни. У 2024 році Косово отримало менше грантів від ЄС, ніж у 2023 році, коли Брюссель виділив великий грант на енергетику. Загалом вторинні доходи зменшилися на 1,7% від ВВП, що призвело до збільшення дефіциту в 2024 році.

Державні фінанси. У 2024 році дефіцит бюджету було суттєво скорочено до 0,1% ВВП. Консолідація була досягнута завдяки суттєвому збільшенню державних доходів, насамперед завдяки значно вищим надходженням від ПДВ, що відображає високий рівень приватного споживання, а також значне поліпшення збору податків (рис. 7).

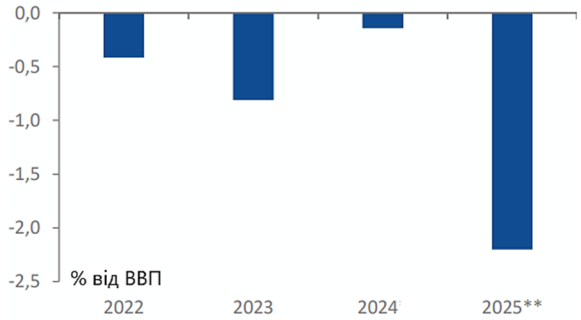


Рис. 7. Сальдо (баланс) державного бюджету Косово, у % від ВВП [22]

Найважливіше те, що консолідація відбулася не за рахунок зменшення державних витрат. Фактично, державні витрати зросли завдяки вищим державним інвестиціям. Рівень виконання бюджетних державних інвестицій, який викликає занепокоєння протягом останніх років, значно покращився з 68 до 75% у 2024 році. Хоча виконання бюджету все ще далеке від оптимального, це позитивний розвиток.

Інституційні інновації. Слід зазначити, що нормалізація демографічного стану, вирішення питань репатріантів є фокусом внутрішньої політики Косова. Це відобразилося в тому, що одне з Міністерств Косова – Міністерство з питань повернення і місцевих громад Косова [29] – є одним з нововведень взагалі у внутрішньому інституційному полі країн ЄС. Ефективним, на наш погляд є й той факт, що питання репатріації одразу ж вбудовуються у місцеву політику функціонування громад та надаються до комплексного рішення.

Прогноз. На 2025 рік МВФ прогнозує реальний ріст ВВП на рівні близько 4%. Очікується, що інфляція стабілізується на рівні близько 2%, що відповідає цільовому показнику ЄЦБ. Дефіцит поточного рахунку Косова також, за прогнозами, залишиться стабільним.

Уряд планує більш експансивну фіскальну політику в наступному році, прогнозуючи дефіцит бюджету на рівні 2,2% ВВП. Хоча доходи, як очікується, залишаться відносно стабільними, державні видатки значно зростуть. Прогнозоване збільшення державних видатків відображає рішення уряду про підвищення пенсій на 20%, яке набуло чинності в жовтні 2024 року, а також заплановане на 2025 рік підвищення заробітної плати в державному секторі. Крім того, влада передбачає значне збільшення державних інвестицій. Чи буде це насправді реалізовано, залежить від подальшого поліпшення виконання державних інвестицій.

Заплановане збільшення державних витрат є фіскальним стимулом, який відповідає фіскальним правилам Косова. Воно має на меті використати низький рівень боргу країни для підтримки внутрішнього попиту та задоволення соціальних потреб.

Висновки.

Балканський досвід для України. Отже, Балкани з певним припущенням можна вважати як європейською скринькою Пандори, так і великим європейським тігелем, де перетинаються інтереси ключових геополітичних гравців, зокрема, щодо сфер впливу, енергетичних питань та логістичних шляхів. Спектр економічних проблем Косова, помножений на невизначеність та етнічні проблеми, створює додаткову точку напруження всередині континенту, тому, має бути вирішеним за допомогою зусиль зовнішніх (європейських і не тільки) стейкхолдерів.

Косово може стати моделлю для аналізу та досвіду повоєнного розвитку з метою стимулювання підприємницької діяльності діаспори/мігрантів. Потенціал підприємництва мігрантів/діаспори необхідно розглядати з «самого початку», вбудовуючи його в національні стратегії, а також у міжнародні стратегії розвитку.

1. Підприємцям-репатріантам та тим, що будуть знаходитися за кордоном, але зацікавлені у співпраці, необхідний горизонтальний підхід, щоб бути включеними в усі сфери суспільної взаємодії (для створення синергетичного ефекту). Для доступу на міжнародні ринки важливими є не тільки стабільні повернення, а й транснаціональні зв'язки, і мігранти як «дипломати», «посередники» і «мости» можуть відігравати в цьому важливу роль. Зворотна міграція є багатогранним процесом, на яку впливає спектр особистих, економічних та соціально-політичних факторів. Необхідною для України є цілеспрямована підтримка для задоволення складних потреб репатріантів, які, за умови успішної реінтеграції, на основі закордонного досвіду, можуть становити значний економічний плацдарм відновлення.

2. Комплексна допомога від міжнародних стейкхолдерів та великих гравців (фінансова, консультативна, миротворча присутність, питання розброєння, демобілізації та реінтеграції) є безумовною запорукою для ефективного повоєнного розвитку та сталого реформування. Збуджуючим, стимулюючим фактором для всеосяжної міжнародної допомоги мають стати потенціал України у багатьох галузях економіки та соціальних питаннях.

3. Повоєнні трансформації будуть дотичні правової та інституційної системи в Україні, з огляду на суттєві зміни у повоєнній економіці, виробництві, розвитку суспільства. Такі фактори спровокують інновації в інституційній системі, які будуть релевантні ситуації та відбивати прагнення держави і суспільства. Аналіз найбільш вдалих прикладів таких інновацій (наприклад, Міністерство з питань повернення і місцевих громад Косова) є абсолютно доцільним та необхідним.

4. Одним з ймовірних та вкрай корисних для України сценаріїв буде вивчення досвіду підготовки та підписання Дейтонських угод, якими гаряча фаза

військових дій була зупинена завдяки впливу міжнародної спільноти, координації силових та дипломатичних елементів, рішучих дій США у синергії з ООН, НАТО та провідних європейських інституцій. Звичайно, вони не були ідеальними і скоріше змогли законсервувати конфлікт, спровокувавши так званий «Балканський пат», мали неоднозначні наслідки, проте й вирішили пул наявних на той момент проблем на центральних Балканах, а саме: правові, організаційні, майнові (альтернативне житло) та фінансові питання повернення мігрантів. А запропоновані ними механізми повернення переміщених осіб, повоєнного відновлення житлового фонду, правової підтримки актуальні для сьогодення України.

Балкани, як і Україна, є регіоном з багатою історією, різноманітними культурами та мовами, а також досвідом конфліктів. Балкани, як і Україна, переживають процес інтеграції з Європейським Союзом, хоча й різною мірою та з різними викликами, країни мають стратегічне та геополітичне значення. Ці аспекти ріднять країни і надають Україні цінні знання та практичні стратегії для подолання складнощів постконфліктного відновлення.

Література

1. Бородіна О. А., Ляшенко В. І. Повоєнне відновлення економіки: світовий досвід та спроба його адаптації для України. *Вісник економічної науки України*. 2022. № 1 (42). С. 121-134. DOI: https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.1(42).121-134.
2. Carolin Leutloff-Grandits. Translocal Care across Kosovo's Borders: Reconfiguring Kinship along Gender and Generational Lines. 2023. DOI: https://doi.org/10.3167/9781805390596.
3. Ляшенко В. І., Чеботарьов Є. В. Світовий досвід повоєнного відновлення: діалектика імплементації та адаптації в Україні. *Економічний вісник Донбасу*. 2023. № 3 (73). С. 122-131. DOI: https://doi.org/10.12958/1817-3772-2023-3(73)-122-131.
4. Іванов С. В. Економічне відновлення і розвиток країн після збройних конфліктів та воєн: невтрачені можливості для України. *Економіка України*. 2019. № 1. С. 75-89. DOI: https://doi.org/10.15407/economyukr.2019.01.075.
5. Микитенко В. В., Бондар-Підгурська О. В. Напрями повоєнної розбудови національної системи сталого господарювання. *Економічний вісник Донбасу*. 2023. № 1 (71). С. 55-65. DOI: https://doi.org/10.12958/1817-3772-2023-1(71)-55-65.
6. Череватський Д. Ю. Резильєнтність економіки та економіка резильєнтності. *Економіка промисловості*. 2023. № 1 (101). С. 31-39. DOI: https://doi.org/10.15407/econindustry2023.01.031.
7. Осадча Н. В., Лук'янов А. І. Сприяння розвитку бізнесу та залученню інвестицій: досвід Ірландії. *Економічний вісник Донбасу.* 2022. № 3 (69). С. 141-150. DOI: https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-3(69)-141-150.
8. Коритько Т. Ю. Оцінка впливу дисбалансів в умовах трансформації економіки. *Економічний вісник Донбасу.* 2023. №3 (73). С. 71-81. DOI: https://doi.org/10.12958/1817-3772-2023-3(73)-71-81.
9. Кондрат А. Повоєнна травма: досвід Боснії і Герцеговини та Косово. *svidomi.in.ua*. 2023. URL: https://svidomi.in.ua/page/povoienna-travma-dosvid-bosnii-i-hertsehovyny-ta-kosovo.
10. Геці Б. Життя країни по завершенні війни: післявоєнний досвід Косово та уроки для України – підсумки онлайн-лекції. URL: https://spa.ukma.edu.ua/news-and-events/zhyttia-krainy-po-zavershenni-viyny-pisliavoiennyy-dosvid-kosovo-ta-uroky-dlia-ukrainy-pidsumky-onlayn-lektsii/.
11. Xharra B., Wählisch M. Beyond Remittances: Public Diplomacy and Kosovo's Diaspora. Pristina: Foreign Policy Club, 2012. URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2108317.
12. Burri Sharani, Barbara et al. Die kosovarische Bevölkerung in der Schweiz. Bern: Bundesamt für Migration (BFM), 2010. URL: www.sem.admin.ch/dam/data/sem/publiservice/publikationen/diaspora/diasporastu- die-kosovo-d.pdf.
12. Burri Sharani, Barbara. et al. 2010. 'Die kosovarische Bev?lkerung in der Schweiz'. Bern: Bundesamt f?r Migration BFM, 2010. URL: www.sem.admin.ch/dam/data/sem/publiservice/publikationen/diaspora/diasporastu- die-kosovo-d.pdf.
13. Calic Marie-Janine. Kosovo: der jüngste Staat in Europa. Aus Politik und Zeitge.schichte 2008. URL: https://www.bpb.de/shop/zeitschriften/apuz/31048/kosovo-der-juengste-staat-in-europa/.
14. Charsley K., Bolognani M., Spencer S., Ersanilli E., Jayaweera H. Marriage Migration and Integration Report. Bristol, UK: University of Bristol, 2016.
15. Havolli Sokol. Determinants of Remittances: The Case of Kosovo. Working Paper no. 3. Prishtina: Central Bank of the Republic of Kosovo, 2009. DOI: https://doi.org/10.2139/ssrn.1478989.
16. Hockenoes Paul. Cutting the Lifeline: Migration, Family and the Future of Kosovo. Berlin, Istanbul: European Stability Initiative, 2006.
17. Kosovo Demographic Profile 2014 and 2021. *Indexmundi*. URL: https://www.indexmundi.com/kosovo/#Demographics.
18. Республіка Косово. *Вікіпедія.* URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%BE%D1%81%D0%BE%D0%B2%D0%BE.
19. Blumi Isa. The Islamist Challenge in Kosova. *Current History*. 2003. DOI: https://doi.org/10.1525/curh.2003.102.662.124.
20. World bank. URL: https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.PCAP.CD?locations=XK.
21. Total natural resources rents (% of GDP) – Kosovo. *World Bank.* URL: https://data.worldbank.org/indicator/ny.gdp.totl.rt.zs?locations=XK.
22. Косівське агентство статистики. URL: https://askdata.rks-gov.net/pxweb/sq/ASKdata/.
23. Van Houte Marieke, Davids Tine. Development and Return Migration: from Policy Panacea to Migrant Perspective Sustainability. *Third World Quarterly*. 2008. Vol. 29. Issue 7. P. 1411–1429. DOI: https://doi.org/10.1080/01436590802386658.
24. Як Білий дім може вести переговори з Кремлем. URL: https://nv.ua/ukr/opinion/putin-tramp-yak-biliy-dim-mozhe-vesti-peregovori-z-kremlem-50519565.html.
25. Косово та Україна: що у нас спільного і чому може навчити Україну досвід Балкан? URL: https://censs.org/kosovo-and-ukraine-what-do-we-have-in-common-and-what-can-the-balkan-experience-teach-ukraine/.
26. Kosovo: remarks by High Representative/Vice-President Kaja Kallas at the press conference. URL: https://www.eeas.europa.eu/eeas/kosovo-remarks-high-representativevice-president-kaja-kallas-press-conference_en?s=321.
27. Kosovo Force. URL: https://jfcnaples.nato.int/kfor.

28. The International Community pledges €1.2 billion to Kosovo. URL: ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_08_1134.

29. Уряд Косова. Вікіпедія. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Уряд_Косова.

References

1. Borodina, O. A., Lyashenko, V. I. (2022). Povoienne vidnovlennia ekonomiky: svitovyi dosvid ta sproba yoho adaptatsii dlia Ukrainy [Post-War Economic Recovery: World Experience and Attempt to Adapt it for Ukraine]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, 1 (42), pp. 121-134. DOI: https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.1(42).121-134 [in Ukrainian].

2. Carolin Leutloff-Grandits. (2023). Translocal Care across Kosovo's Borders: Reconfiguring Kinship along Gender and Generational Lines. DOI: https://doi.org/10.3167/9781805390596.

3. Liashenko, V. I., Chebotarov, Ie. V. (2023). Svitovyi dosvid povoiennoho vidnovlennia: dialektyka implementatsii ta adaptatsii v Ukraini [The World Experience of Post-War Recovery: the Dialectic of Implementation and Adaptation in Ukraine]. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu – Economic Herald of the Donbas,* 3 (73), pp. 122-131. DOI: https://doi.org/10.12958/1817-3772-2023-3(73)-122-131 [in Ukrainian].

4. Ivanov, S. V. (2019). Ekonomichne vidnovlennia i rozvytok krain pislia zbroinykh konfliktiv ta voien: nevtracheni mozhlyvosti dlia Ukrainy [Economic recovery and development of countries after armed conflicts and wars: unlost opportunities for Ukraine]. *Ekonomika Ukrainy – Economy of Ukraine*, No. 1, pp. 75-89. DOI: https://doi.org/10.15407/economyukr.2019.01.075 [in Ukrainian].

5. Mykytenko, V. V., Bondar-Pidhurska, O. V. (2023). Napriamy povoiennoi rozbudovy natsionalnoi systemy staloho hospodariuvannia [Directions of the Post-War Construction of the Sustainable Management National System]. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu – Economic Herald of the Donbas,* 1 (71), pp. 55-65. DOI: https://doi.org/10.12958/1817-3772-2023-1(71)-55-65 [in Ukrainian].

6. Cherevatskyi, D. Yu. (2023). Rezylientnist ekonomiky ta ekonomika rezylientnosti [The resilience of economics and the economics of resilience]. *Econ. promisl.,* 1 (101), pp. 31-39. DOI: https://doi.org/10.15407/econindustry2023.01.031 [in Ukrainian].

7. Osadcha, N. V., Lukianov, A. I. (2022). Spryiannia rozvytku biznesu ta zaluchenniu investytsii: dosvid Irlandii [Promoting Business Development and Attracting Investments: the Ireland Experience]. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu – Economic Herald of the Donbas,* 3 (69), pp. 141-150. DOI: https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-3(69)-141-150 [in Ukrainian].

8. Korytko, T. Yu. (2023). Otsinka vplyvu dysbalansiv v umovakh transformatsii ekonomiky [Assessment of the Impact of Imbalance in the Conditions of Transformation of the Economy]. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu – Economic Herald of the Donbas,* 3 (73), pp. 71-81. DOI: https://doi.org/10.12958/1817-3772-2023-3(73)-71-81 [in Ukrainian].

9. Kondrat, A. (2023). Povoienna travma: dosvid Bosnii i Hertsehovyny ta Kosovo [Post-war trauma: the experience of Bosnia and Herzegovina and Kosovo]. *svidomi.in.ua*. Retrieved from https://svidomi.in.ua/page/povoienna-travma-dosvid-bosnii-i-hertsehovyny-ta-kosovo [in Ukrainian].

10. Hetsi, B. Zhyttia krainy po zavershenni viiny: pisliavoiennyi dosvid Kosovo ta uroky dlia Ukrainy – pidsumky onlain-lektsii [Life in a country after the war: Kosovo's post-war experience and lessons for Ukraine – online lecture results]. Retrieved from https://spa.ukma.edu.ua/news-and-events/zhyttia-krainy-po-zavershenni-viyny-pisliavoiennyy-dosvid-kosovo-ta-uroky-dlia-ukrainy-pidsumky-onlayn-lektsii/ [in Ukrainian].

11. Xharra, B., Wählisch, M. (2012). Beyond Remittances: Public Diplomacy and Kosovo's Diaspora. Pristina, Foreign Policy Club. Retrieved from https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2108317.

12. Burri Sharani, Barbara et al. (2010). Die kosovarische Bevölkerung in der Schweiz. Bern, Bundesamt für Migration (BFM). Retrieved from www.sem.admin.ch/dam/data/sem/publiservice/publikationen/diaspora/diasporastu- die-kosovo-d.pdf.

13. Calic, Marie-Janine. (2008). Kosovo: der jüngste Staat in Europa. *Aus Politik und Zeitgeschichte*. Retrieved from https://www.bpb.de/shop/zeitschriften/apuz/31048/kosovo-der-juengste-staat-in-europa/.

14. Charsley, K., Bolognani, M., Spencer, S., Ersanilli, E., Jayaweera, H. (2016). Marriage Migration and Integration Report. Bristol, University of Bristol.

15. Havolli, Sokol. (2009). Determinants of Remittances: The Case of Kosovo. Working Paper no. 3. Prishtina, Central Bank of the Republic of Kosovo. DOI: https://doi.org/10.2139/ssrn.1478989.

16. Hockenoes, Paul. (2006). Cutting the Lifeline: Migration, Family and the Future of Kosovo. Berlin, Istanbul, European Stability Initiative.

17. Kosovo Demographic Profile 2014 and 2021. *Indexmundi*. Retrieved from https:// www.indexmundi.com/kosovo/#Demographics.

18. Respublika Kosovo [Republic of Kosovo]. *Wikipedia.* Retrieved from https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%BE%D1%81%D0%BE%D0%B2% D0%BE [in Ukrainian].

19. Blumi Isa. (2003). The Islamist Challenge in Kosova. *Current History*. DOI: https://doi.org/10.1525/curh.2003.102.662.124.

20. World bank. Retrieved from https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.PCAP.CD?locations=XK.

21. Total natural resources rents (% of GDP) – Kosovo. *World Bank.* Retrieved from https://data.worldbank.org/indicator/ny.gdp.totl.rt.zs?locations=XK.

22. Kosivske ahentstvo statystyky [Kosovo Agency of Statistics]. Retrieved from https://askdata.rks-gov.net/pxweb/sq/ASKdata/ [in Ukrainian].

23. Van Houte, Marieke, Davids, Tine. (2008). Development and Return Migration: from Policy Panacea to Migrant Perspective Sustainability. *Third World Quarterly*, Vol. 29, Issue 7, pp. 1411–1429. DOI: https://doi.org/10.1080/01436590802386658.

24. Yak Bilyi dim mozhe vesty perehovory z Kremlem [How the White House can negotiate with the Kremlin]. Retrieved from https://nv.ua/ukr/opinion/putin-tramp-yak-biliy-dim-mozhe-vesti-peregovori-z-kremlem-50519565.html [in Ukrainian].

25. Kosovo ta Ukraina: shcho u nas spilnoho i chomu mozhe navchyty Ukrainu dosvid Balkan? [Kosovo and Ukraine: what do we have in common and what can Ukraine learn from the experience of the Balkans?]. Retrieved from https://censs.org/kosovo-and-ukraine-what-do-we-have-in-common-and-what-can-the-balkan-experience-teach-ukraine/ [in Ukrainian].

26. Kosovo: remarks by High Representative/Vice-President Kaja Kallas at the press conference. Retrieved from https://www.eeas.europa.eu/eeas/kosovo-remarks-high-representativevice-president-kaja-kallas-press-conference_en?s=321.

27. Kosovo Force. Retrieved from https://jfcnaples.nato.int/kfor.

28. The International Community pledges €1.2 billion to Kosovo. Retrieved from ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_08_1134.
29. Uriad Kosova [Government of Kosovo]. *Wikipedia*. Retrieved from https://uk.wikipedia.org/wiki/Уряд_Косова [in Ukrainian].

Ляшенко В. І., Бородіна О. А. Балканський кейс: протиріччя, проблеми та можливості застосування досвіду повоєнного розвитку Косово для України

Базисними факторам повоєнного відновлення України є питання безпеки, стабільності, ефективне стратегування, орієнтоване на сталий розвиток та можливість залучення інвестиційних ресурсів. Аналіз та застосування досвіду країн, які вже пройшли посткризові періоди турбулентності, особливо у співставних періодах часу, є обов'язковими для аналізу та можливого застосування. Показові аспекти таких форс-мажорних подій варто вивчати та використовувати у якості предикторів повоєнного планування розвитку економіки і соціальної сфери в Україні. Так, детальний розгляд перебігу подій на Балканах та детально у Косово, дає можливість констатувати певні бенчмарки (показники) релевантності балканської кризи до актуальних аспектів розвитку України: міграційні, демографічні, правові, питання політичного врегулювання конфлікту тощо. Саме це детермінує необхідність аналіз та наведення можливих рекомендацій для плідності та ефективності кроків повоєнного відновлення економіки України. Матеріалами статті виділено пул проблем та наявний потенціал Косова, проілюстровано заходи державної підтримки розвитку підприємництва та міжнародної взаємодії для припинення військового конфлікту, інституційну генезу Косова. Продемонстровано у кількісному вимірі сучасний стан економіки Косова як синергетичний результат суспільних зусиль багатьох стейкхолдерів. Наведено висновки перебігу та розв'язання балканської кризи для повоєнного розвитку України. Особливої уваги приділено можливим сценаріям врегулювання військової фази завдяки вже існуючим та апробованим лекалам Дейтонських угод як важливої рамкової віхи на шляху від мирного врегулювання до багатовимірного партнерства.

Ключові слова: повоєнний розвиток, балканська криза, Косово, мігранти, політичне врегулювання.

Liashenko V., Borodina O. Balkan Case: Contradictions, Problems and Possibilities of Applying the Experience of Post-War Development of Kosovo for Ukraine

The basic factors for Ukraine's post-war recovery are security, stability, effective strategy focused on sustainable development, and the ability to attract investment resources. The analysis and application of the experience of countries that have already gone through post-crisis periods of turbulence, especially in comparable periods of time, are essential for analysis and possible application. The indicative aspects of such force majeure events should be studied and used as predictors for post-war planning of economic and social development in Ukraine. Thus, a detailed examination of the course of events in the Balkans, and in Kosovo in particular, makes it possible to establish certain benchmarks (indicators) of the relevance of the Balkan crisis to the current aspects of Ukraine's development: migration, demographics, legal issues, political settlement of the conflict, etc. This determines the need to analyse and provide possible recommendations for the fruitfulness and effectiveness of steps towards the post-war recovery of Ukraine's economy. The article highlights a pool of problems and the existing potential of Kosovo, illustrates measures of state support for the development of entrepreneurship and international cooperation to end the military conflict, and the institutional genesis of Kosovo. It demonstrates in quantitative terms the current state of Kosovo's economy as a synergistic result of the social efforts of many stakeholders. Conclusions are drawn about the course and resolution of the Balkan crisis for Ukraine's post-war development. Particular attention is paid to possible scenarios for resolving the military phase thanks to the existing and proven models of the Dayton Accords as an important framework milestone on the path from peaceful settlement to multidimensional partnership.

Keywords: post-war development, Balkan crisis, Kosovo, migrants, political settlement.

Стаття надійшла до редакції 22.04.2025
Рецензовано: 19.05.2025

DOI: https://doi.org/10.12958/1817-3772-2025-2(80)-200-205

УДК 330.31:658.152:338.246.8:338.43

Станіслав Васильович Халін,
кандидат економічних наук,
директор,
ORCID 0000-0002-7510-5056,
e-mail: ndi@ndipvt.com.ua,
Український науково-дослідний інститут прогнозування та випробування техніки і технологій сільськогосподарського виробництва імені Леоніда Погорілого, смт Дослідницьке, Київська область,

Олександр Валерійович Шерстюк,
кандидат технічних наук, докторант,
ORCID 0009-0008-6426-3738,
e-mail: oleksandr.sherstiuk@online.ua,
Інститут тваринництва Національної академії аграрних наук України, м. Харків

НАПРЯМИ ВІДТВОРЕННЯ ВИРОБНИЧОГО ПОТЕНЦІАЛУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОГО ТА ПОВОЄННОГО РОЗВИТКУ: ТЕХНІКО-ТЕХНОЛОГІЧНИЙ АСПЕКТ

Постановка проблеми. Актуальність питань стратегічного управління механізмами відтворення виробничого потенціалу підприємств в умовах воєнного та повоєнного розвитку в Україні обумовлюється необхідністю забезпечення економічної стійкості, відновлення виробничих потужностей та трансформації галузевих структур у відповідь на глибокі деструкції, спричинені бойовими діями. Водночас, сучасні виклики вимагають переосмислення підходів до стратегічного планування та формування дієвих управлінських механізмів, що поєднують гнучкість і адаптивність із довгостроковими цілями розвитку. Виробничий потенціал підприємств, як складна сукупність матеріально-технічних, технологічних, кадрових та організаційних компонентів, є критично важливою основою для економічного відновлення країни. При цьому особливої уваги заслуговує техніко-технологічний аспект цього процесу, адже оновлення, модернізація та технологічне переоснащення виробничих систем є ключем до підвищення продуктивності та конкурентоспроможності. Зазначимо, що воєнні дії спричинили масштабні руйнування інфраструктури, знищення промислових об'єктів і технологічних ланцюгів, що потребує оперативного реагування на рівні стратегічного управління. Адже повоєнний період відкриває вікно можливостей для впровадження інноваційних рішень та імплементації принципів індустрії 4.0. Тож стратегічне управління має бути орієнтованим на довгострокове технологічне переосмислення виробничого процесу, з акцентом на енергоефективність, цифровізацію, автоматизацію та гнучке виробництво агропродукції.

У сучасних умовах підприємства повинні здійснювати технічну реконструкцію, модернізуючи обладнання і переходячи на більш екологічні та ресурсозберігаючі технології. У цьому контексті важливими стають інвестиції в наукові розробки, залучення висококваліфікованих інженерно-технічних кадрів, а також формування інституційної підтримки на державному рівні. В умовах післявоєнного розвитку підприємствам необхідно враховувати зміну структури попиту, нові логістичні виклики, порушення глобальних ланцюгів постачання та потребу в імпортозаміщенні. Розбудова стратегій має базуватись на глибокому аналізі внутрішніх і зовнішніх ризиків, з урахуванням сценарного моделювання можливих траєкторій розвитку. Також важливим є врахування екстернальних ефектів і взаємодії з іншими суб'єктами економічного простору, зокрема в межах кластерного підходу.

Найскладніше виявляється те, що відновлення виробничих систем має спиратися на принципи стійкого розвитку, з урахуванням соціальної відповідальності підприємств і мінімізації впливу на довкілля. Сучасні технології дозволяють забезпечити високий рівень контролю якості, оптимізацію витрат і підвищення ефективності виробництва. Окремої уваги потребують питання адаптації технологічної політики підприємств до умов ризику, невизначеності та обмеженості ресурсів. У цьому аспекті важливими є розробка механізмів технічної діагностики, прогнозування зношення та планування модернізації основних фондів. Крім того, актуальним стає створення гнучких виробничих систем, здатних до швидкої перебудови у відповідь на зміну ринкових умов.

© Видавець Інститут економіки промисловості НАН України, 2025
© Видавець ДЗ "Луганський національний університет імені Тараса Шевченка", 2025

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемами забезпечення ефективності аграрних підприємств та впровадження технологічних інновацій в агробізнесі займалися Л. Боровік, О. Гаврильченко, О. Гуцалюк, О. Ємець, Т. Ларіна, Л. Леваєва, Л. Мармуль, С. Мовчун, О. Олійник, І. Сідельнікова, І. Романюк, О. Ревенко, В. Скрипник, Т. Сус, Н. Сундук, О. Цюпа, Т. Шутько та інші. Технологічні перетворення, що зачіпають різні складові виробничих систем та їх потенціалу в умовах повоєнного відновлення мають стати одним з основних рушіїв довгострокового економічного зростання. Усвідомлення стратегічної важливості технологізації агросфери для національної економіки спонукає владу до активного сприяння цьому процесу в Україні. Попри значний інтерес наукової спільноти до проблематики відтворення виробничих систем в агробізнесі та оцінки перспектив їх інноваційного розвитку, залишається низка недостатньо досліджених аспектів. Особливо це стосується специфіки взаємозв'язку технологічних інновацій та виробничого потенціалу аграрних підприємства, зокрема в контексті сучасних кризових ситуацій, пов’язаних з воєнним станом. Ця прогалина в дослідженнях вимагає подальшого наукового осмислення для розробки ефективних стратегій адаптації та розвитку агропідприємств у динамічному зовнішньому середовищі.

Метою дослідження є визначення основних напрямів відтворення виробничого потенціалу аграрних підприємств в умовах воєнного та повоєнного розвитку та його техніко-технологічної основи.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Відновлення виробничих потужностей та трансформація галузевих структур в аграрній сфері України набувають яскраво вираженого інноваційного характеру, зумовленого потребою реагування на безпрецедентні виклики воєнного часу. В умовах збройного конфлікту відновлення агровиробництва виходить за межі звичайної реконструкції і передбачає впровадження нових підходів до організації виробничих процесів, логістики, управління ризиками та технологічного переоснащення. Виробничий потенціал агропідприємства в наукових колах характеризується як сукупність внутрішньоорганізаційних відносин, що формуються з метою досягнення максимально можливого виробничого результату шляхом раціонального та ефективного використання трудових ресурсів, основних виробничих фондів, сучасних технологій, матеріальних і енергетичних ресурсів [2, с. 24].

Слушною є теза І. Романюка, що організаційно-економічний механізм суспільного відтворення аграрних ресурсів являє собою цілісну систему взаємопов’язаних форм, інструментів і методів соціально-економічного впливу на суб’єктів аграрного виробництва, спрямовану на стимулювання їх виробничої та фінансово-інвестиційної активності, а також на забезпечення аграрного ринку високоякісною та конкурентоспроможною продукцією [6, с. 14].

Спираючись на думку Л. Мармуль та Л. Леваєвої, доцільно зазначити, що концептуальні підходи до відтворення первинних (трудових і земельних) та вторинних (капітальних і підприємницьких) складових виробничих факторів базуються на необхідності забезпечення умов для сталого розвитку науково-технічного прогресу. Вони передбачають своєчасне отримання, обробку та використання релевантної інформації щодо функціонування аграрних підприємств, що, у свою чергу, сприяє підтриманню їх екологічної, економічної та соціальної стійкості [3]. Ефективність зазначених процесів значною мірою залежить від здатності суб’єктів господарювання ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення як стратегічного, так і тактичного рівнів, орієнтовані на довгостроковий розвиток аграрного сектору в умовах змінного зовнішнього середовища.

Підприємства змушені не лише заміщувати зруйновані потужності, але й адаптуватися до нової просторової та інституційної структури сільського господарства. Ресурси аграрного підприємства становлять впорядковану систему можливостей, реалізація яких забезпечує виконання його ключових функціональних завдань. Структура, якісний та кількісний склад наявних ресурсів суттєво впливають на вибір напряму розвитку та ефективність реалізації стратегії формування виробничого потенціалу підприємства. З управлінської точки зору, виявлений дефіцит або відсутність окремих компонентів ресурсного забезпечення вказує на необхідність їх подальшого нарощування та вдосконалення [2, с. 18]. Інноваційність проявляється у широкому використанні цифрових технологій, автоматизації, дронів, систем точного землеробства та віддаленого моніторингу посівів. Важливу роль відіграє перехід до більш стійких агросистем, здатних ефективно функціонувати в умовах нестабільності та обмеженості ресурсів. Формується новий формат кооперації агровиробників з науковими установами, технологічними компаніями та державними структурами. У воєнний період акцент зміщується на швидкість відновлення, гнучкість систем, мінімізацію втрат та забезпечення продовольчої безпеки. На відміну від цього, в країнах із турбулентними ринками, але без активних бойових дій, трансформація аграрної сфери здебільшого відбувається поступово і має еволюційний характер. Тут інновації зумовлені потребою підвищення ефективності, адаптації до кліматичних змін, глобальної конкуренції, змін у споживчих вподобаннях та регуляторних нормах. Хоча ринки таких країн є нестабільними, агровиробники мають ширший горизонт стратегічного планування, доступ до фінансування, логістичних рішень і страхових інструментів.

На нашу думку, в умовах війни інновації носять вимушений, адаптивний та високоризиковий характер, натомість у країнах без збройного конфлікту –

вони є елементом запланованої модернізації. В Україні інноваційне відновлення поєднується з елементами антикризового управління, що охоплює екстрену релокацію виробництва, швидке освоєння альтернативних джерел енергії, реконструкцію зруйнованої інфраструктури з використанням сучасних матеріалів і рішень. Українська агросфера стикається з труднощами доступу до технологій, нестачею кадрів та фінансів, однак це стимулює розвиток локальних інновацій і партнерств. В умовах повоєнного відновлення важливо інтегрувати інновації не лише на рівні виробничих потужностей, а й в управлінські практики, моделі фінансування, підготовку кадрів та логістичні мережі. Водночас країни з турбулентними ринками мають змогу поступово створювати інноваційні екосистеми, залучати венчурний капітал, розвивати агротехнологічні стартапи та впроваджувати технології згідно з ринковим попитом.

Як показує багаторічна практика, для забезпечення ефективного інноваційного розвитку в секторі агробізнесу, ключовим є інтеграція заходів, що спрямовані як на стимулювання пропозиції, так і на активізацію попиту на інноваційні продукти, послуги та технології [9, с. 77]. Цей синергетичний підхід є критично важливим для створення сприятливого середовища, де інновації не лише генеруються, але й успішно впроваджуються та поширюються на ринку.

Заходи зі стимулювання пропозиції зазвичай різноманітні та обумовлені видом діяльності агробізнесу, але в цілому вони можуть включати:

державну підтримку наукових досліджень в агровиробництві та його забезпеченні;

формування інноваційної інфраструктури (наприклад, технопарків, інкубаторів);

заохочення розвитку стартапів у сфері агротехнологій;

надання пільгового кредитування та грантів для впровадження інновацій;

розвиток системи трансферу технологій від наукових установ до кінцевих виробників агропродукції.

Таким чином, успішна стратегія інноваційного розвитку агробізнесу має ґрунтуватися на комплексному та взаємодоповнюючому впливі на обидві сторони ринку (пропозицію та попит), що забезпечить стійке зростання та конкурентоспроможність галузі.

У воєнній Україні технологічна трансформація є реакцією на глибоку деструкцію і має більший соціальний та безпековий вимір. Відтак інноваційна природа агросектору в Україні набуває стратегічного значення для відновлення національного економічного потенціалу, сталого розвитку сільських територій та збереження продовольчого суверенітету.

В табл. 1 відображено основні напрями перетворень у процесі відтворення виробничого потенціалу аграрних підприємств із розкриттям їх змісту та техніко-технологічного аспекту в сучасних умовах (сформовано на основі узагальнення [1; 4; 5; 7-8]).

Таблиця 1

Основні напрями відтворення виробничого потенціалу аграрних підприємств на інноваційній основі

Напрям перетворень	Зміст напряму	Техніко-технологічний аспект
1. Модернізація основних засобів	Оновлення матеріально-технічної бази підприємств	Впровадження сучасної сільськогосподарської техніки, енергозберігаючого обладнання, автоматизованих систем
2. Технологічна трансформація	Перехід до нових агровиробничих технологій	Застосування точного землеробства, дронів, сенсорних систем моніторингу, автоматизованих ліній для обробки продукції
3. Цифровізація агробізнесу	Впровадження IT-рішень в управління та виробництво	Використання ERP-систем, цифрових платформ, супутникових даних для планування, Smart Farming
4. Енергоефективність та ресурсозбереження	Зниження енерговитрат і раціональне використання ресурсів	Використання альтернативних джерел енергії, систем контролю витрат палива та води, енергоефективна техніка
5. Відновлення інфраструктури	Реконструкція внутрішньої логістики, складів, елеваторів	Застосування модульних конструкцій, логістичних IT-рішень, систем моніторингу та безпеки
6. Кадрове оновлення та навчання	Підвищення кваліфікації персоналу, залучення фахівців	Освоєння персоналом роботи з новими технологіями, агродронами, автоматизованими системами
7. Інноваційне фінансування	Залучення інвестицій, грантів, державної підтримки	Інвестування у технічне переоснащення, модернізацію технологій, розробку стартапів
8. Екологічна адаптація	Перехід до сталого землеробства та зниження негативного впливу на довкілля	Біоудобрення, безвідходні технології, автоматизоване внесення добрив, контроль якості ґрунтів
9. Розвиток біотехнологій	Використання інновацій у сфері селекції, захисту рослин та тваринництва	Біопрепарати, ГІС-картування для агроаналізу, технології штучного запліднення
10. Гнучкість та адаптивність систем	Створення здатності швидко реагувати на зміни середовища	Впровадження гнучких технологічних модулів, адаптивних систем управління, мобільних агротехнологій

Отже, процес відтворення виробничого потенціалу аграрних підприємств охоплює низку ключових напрямів перетворень, кожен із яких має важливе значення для забезпечення стійкості та конкурентоспроможності агросектора.

Насамперед, важливим є напрям модернізації основних засобів, що передбачає оновлення матеріально-технічної бази підприємств, зокрема закупівлю сучасної сільськогосподарської техніки, енергозберігаючого обладнання та автоматизованих систем. Це дозволяє підвищити продуктивність, знизити втрати і оптимізувати витрати. Значущим є також технологічний напрям трансформації, який передбачає перехід до нових виробничих технологій, що ґрунтуються на точному землеробстві, використанні дронів, сенсорів та автоматизованих ліній, що забезпечують високу точність та ефективність аграрного виробництва.

У сучасних умовах окреме місце посідає цифровізація агробізнесу, що полягає у впровадженні цифрових платформ, систем управління ресурсами (ERP), супутникового моніторингу та інструментів Smart Farming, що забезпечують прийняття рішень на основі даних. У напрямі енергоефективності та ресурсозбереження здійснюються заходи з використання альтернативних джерел енергії, технологій точного дозування ресурсів та енергоощадної техніки, що знижують витрати і підвищують екологічну сталість. Паралельно з цим відбувається відновлення виробничої інфраструктури, включаючи реконструкцію логістичних вузлів, складських приміщень та елеваторних потужностей із застосуванням сучасних конструкцій та систем автоматизованого контролю. Перетворення стосуються й кадрового забезпечення: відбувається підвищення кваліфікації персоналу та його навчання роботі з новітніми технологіями, що є передумовою ефективного функціонування оновленого виробництва. Інноваційний характер має і фінансування аграрної діяльності, яке передбачає залучення державної підтримки, грантових коштів, кредитів і приватних інвестицій, що спрямовуються на технічне переоснащення та розвиток агротехнологічних рішень. Водночас зростає значення екологічної адаптації агровиробництва, що передбачає перехід до сталого землеробства, використання біоудобрень, екологічно безпечних технологій та контроль за якістю ґрунтів і станом екосистем. Перспективним напрямом є розвиток біотехнологій, включно з інноваціями в селекції, захисті рослин і тваринництві, які забезпечують підвищення врожайності, стійкість до кліматичних змін та зниження потреби у хімічних засобах. Нарешті, важливою складовою трансформацій є формування гнучких і адаптивних систем, здатних швидко реагувати на зміну середовища, ринкової кон'юнктури та зовнішніх викликів завдяки впровадженню мобільних агротехнологій, гнучких виробничих модулів та адаптивних систем управління. Усі ці напрями формують комплексний підхід до відтворення виробничого потенціалу аграрних підприємств, де техніко-технологічні інновації виступають ключовими драйверами розвитку.

Висновки. Відтворення виробничого потенціалу не може бути відокремленим від загальнонаціональних процесів відновлення індустріальної бази, розвитку інфраструктури та цифрової трансформації. Техніко-технологічна модернізація вимагає синергії між бізнесом, наукою та державними інституціями. Обґрунтовано основні напрями відтворення виробничого потенціалу аграрних підприємств на інноваційній основі, які є перспективними, зважаючи на необхідність їх повоєнного розвитку.

Доведено, що стратегічне управління повинно передбачати не лише технічне оновлення, а й організаційно-функціональні зміни, що сприятимуть більш ефективному використанню наявного потенціалу. Стратегічне управління має враховувати необхідність інтеграції інтелектуальних систем управління виробництвом, машинного навчання, великих даних та IoT-рішень. Таким чином, техніко-технологічний аспект стратегічного управління механізмами відтворення виробничого потенціалу в умовах війни та післявоєнного відновлення виступає не лише інструментом подолання кризи, а й засобом формування нової парадигми економічного розвитку України.

Література

1. Боровік Л. В. Інновації – основний метод активізації інвестиційних процесів у сільському господарстві. *Фінансовий простір*. 2020. Вип. 1(37). С. 8–14. DOI: https://doi.org/10.18371/fp.1(37).2020.201541.

2. Гаврильченко О. В. Управління внутрішніми ресурсами економічного зростання аграрних підприємств: механізми, інструментарій, стратегії: монографія. Харків: «Смугаста типографія», 2021. 302 с.

3. Мармуль Л. О., Леваєва Л. Ю. Відтворення потенціалу аграрних підприємств на засадах удосконалення методології ідентифікації, організаційно-економічного механізму використання та системного управління розвитком. *Ефективна економіка*. 2020. № 7. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.7.6.

4. Олійник О. В., Сідельнікова І. В. Інноваційна діяльність: особливості розвитку і активізації в аграрному виробництві. *Збірник наукових праць ХНПУ імені Г.С. Сковороди «Економіка»*. 2017. № 17. С. 73–82. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpkhnpu_eko_2017_17_10.

5. Ревенко О. В., Ларіна Т. Ф., Іванова В. О. Розвиток конкурентних переваг аграрного підприємства: сучасні виклики та питання цифровізації. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 3. С. 75 – 79. DOI: https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-4-11.

6. Романюк І. А. Особливості відтворювального процесу в аграрному секторі. *Агросвіт*. 2016. № 11. С. 12-15.

7. Скрипник В. В. Інноваційний розвиток аграрних підприємств україни: сучасний стан, проблеми та перспективи розвитку. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2021. № 20, С. 19-24. DOI: https://doi.org/10.20535/2307-5651.20.2021.252585.

8. Сус Т., Сундук Н., Ємець О., Мовчун С., Цюпа О. Інноваційний розвиток аграрного сектора: моделі фінансування та оцінка впливу фінансування на регіональному рівні. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*. 2023. Vol. 2 (49). DOI: https://doi.org/10.55643/fcaptp.2.49.2023.4021.

9. Шутько Т. І. Технологічні інновації та їх місце в агробізнесі. *Агросвіт*. 2023. № 18. С. 73-78. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6792.2023.18.73.

10. Салига К. С., Гуцалюк О. М., Небаба Н. О. Формування інвестиційної привабливості та забезпечення економічної ефективності корпоративного інтеграційного об'єднання. *Ефективна економіка*. 2018. № 4. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7217.

11. Гуцалюк О. М., Гаврилова Н. В. Інвестиційна стратегія комерційних банків в контексті Євроінтеграції. *Правове регулювання фінансових послуг: національний, європейський, глобалізаційний виміри:* матеріали науково-практичного круглого столу (м. Суми, 27 січня 2023 р.). Суми: Сумський державний університет, 2023. С. 31-36.

12. Гуцалюк О. М., Василенко В. А., Вірієнко І. С. Впровадження інноваційних технологій маркетингового менеджменту в інтеграційну діяльність корпоративних підприємств. *Вісник економічної науки України*. 2024. № 1 (46). С. 118-123. DOI: https://doi.org/10.37405/1729-7206.2024.1(46).118-123.

13. Гуцалюк О. М., Насипайко Д. С., Ніколаєв І. В. Вплив неопротекціонізму на формування стратегії торговельно-економічного співробітництва, міжнародних відносин та ЗЕД. *Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту*. 2024. № 1 (31). С. 87-96. DOI: https://doi.org/10.58253/2078-1628-2024-1(31)-007.

14. 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. DOI: https://doi.org/10.12958/1817-3772-2024-3(77)-13-20.

References

1. Borovik, L. V. (2020). Innovatsii – osnovnyi metod aktyvizatsii investytsiinykh protsesiv u silskomu hospodarstvi [Innovations as the main method of activating investment processes in agriculture]. *Finansovyi prostir – Financial space*, 1 (37), pp. 8–14. DOI: https://doi.org/10.18371/fp.1(37).2020.201541 [in Ukrainian].

2. Havrylchenko, O. V. (2021). Upravlinnia vnutrishnimy resursamy ekonomichnoho zrostannia ahrarnykh pidpryiemstv: mekhanizmy, instrumentarii, stratehii [Management of internal resources for economic growth of agrarian enterprises: mechanisms, tools, strategies]. Kharkiv, «Smuhasta typohrafiia». 302 p. [in Ukrainian].

3. Marmul, L. O., Levaieva, L. Yu. (2020). Vidtvorennia potentsialu ahrarnykh pidpryiemstv na zasadakh udoskonalennia metodolohii identyfikatsii, orhanizatsiino-ekonomichnoho mekhanizmu vykorystannia ta systemnoho upravlinnia rozvytkom [Reproduction of the potential of agrarian enterprises based on improving the methodology of identification, organizational and economic mechanism of use and system management of development]. *Efektyvna ekonomika*, 7. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.7.6 [in Ukrainian].

4. Oliinyk, O. V., Sidelnikova, I. V. (2017). Innovatsiina diialnist: osoblyvosti rozvytku i aktyvizatsii v ahrarnomu vyrobnytstvi [Innovation activity: features of development and activation in agricultural production]. *Zbirnyk naukovykh prats KhNPU imeni H. S. Skovorody «Ekonomika» – Collection of scientific works of the KhNPU named after G. S. Skovoroda "Economics"*, 17, pp. 73–82. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpkhnpu_eko_2017_17_10 [in Ukrainian].

5. Revenko, O. V., Larina, T. F., Ivanova, V. O. (2024). Rozvytok konkurentnykh perevah ahrarnoho pidpryiemstva: suchasni vyklyky ta pytannia tsyfrovizatsii [Development of competitive advantages of an agrarian enterprise: modern challenges and issues of digitalization]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky – Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*, 9(3), pp. 75–79. DOI: https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-4-11 [in Ukrainian].

6. Romaniuk, I. A. (2016). Osoblyvosti vidtvoriuvalnoho protsesu v ahrarnomu sektori [Features of the reproduction process in the agricultural sector]. *Ahrosvit*, 11, pp. 12-15 [in Ukrainian].

7. Skrypnyk, V. V. (2021). Innovatsiinyi rozvytok ahrarnykh pidpryiemstv ukrainy: suchasnyi stan, problemy ta perspektyvy rozvytku [Innovative development of agricultural enterprises of Ukraine: current state, problems and prospects of development]. *Ekonomichnyi visnyk NTUU «Kyivskyi politekhnichnyi instytut» – Economic Bulletin of NTUU "Kyiv Polytechnic Institute"*, 20, pp. 19-24. DOI: https://doi.org/10.20535/2307-5651.20.2021.252585 [in Ukrainian].

8. Sus, T., Sunduk, N., Yemets, O., Movchun, S., Tsiupa, O. (2023). Innovatsiinyi rozvytok ahrarnoho sektora: modeli finansuvannia ta otsinka vplyvu finansuvannia na rehionalnomu rivni [Innovative development of the agricultural sector: financing models and assessment of the impact of financing at the regional level]. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*, 2 (49). DOI: https://doi.org/10.55643/fcaptp.2.49.2023.4021 [in Ukrainian].

9. Shutko, T. I. (2023). Tekhnolohichni innovatsii ta yikh mistse v ahrobiznesi [Technological innovations and their place in agribusiness]. *Ahrosvit*, 18, pp. 73-78. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6792.2023.18.73 [in Ukrainian].

10. Salyha, K. S., Hutsaliuk, O. M., Nebaba, N. O. (2018). Formuvannia investytsiinoi pryvablyvosti ta zabezpechennia ekonomichnoi efektyvnosti korporatyvnoho intehratsiinoho obiednannia [Formation of investment attractiveness and ensuring economic efficiency of a corporate integration association]. *Efektyvna ekonomika*, 4. Retrieved from http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7217 [in Ukrainian].

11. Hutsaliuk, O. M., Havrylova, N. V. (2023). Investytsiina stratehiia komertsiinykh bankiv v konteksti Yevrointehratsii [Investment strategy of commercial banks in the context of European integration]. Pravove rehuliuvannia finansovykh posluh: natsionalnyi, yevropeiskyi, hlobalizatsiinyi vymiry [Legal regulation of financial services: national, European, globalization dimensions]: Proceedings of the scientific and practical round table. (pp. 31-36). Sumy, Sumy State University [in Ukrainian].

12. Hutsaliuk, O. M., Vasylenko, V. A., Viriienko, I. S. (2024). Vprovadzhennia innovatsiinykh tekhnolohii marketynhovoho menedzhmentu v intehratsiinu diialnist korporatyvnykh pidpryiemstv [Implementation of innovative marketing management technologies in the integration activities of corporate enterprises]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy,* 1 (46), pp. 118–123. DOI: https://doi.org/10.37405/1729-7206.2024.1(46).118-123 [in Ukrainian].

13. Hutsaliuk, O. M., Nasypaiko, D. S., Nikolaiev, I. V. (2024). Vplyv neoprotektsionizmu na formuvannia stratehii torhovelnoho-ekonomichnoho spivrobitnytstva, mizhnarodnykh vidnosyn ta ZED [The influence of neo-protectionism on the formation of the strategy of trade and economic cooperation, international relations and FEA]. *Visnyk Skhidnoievropeiskoho universytetu ekonomiky i menedzhmentu – Bulletin of East European University of Economics and Management*, 1 (31), pp. 87-96. DOI: https://doi.org/10.58253/2078-1628-2024-1(31)-007 [in Ukrainian].

14. Hutsaliuk, O. M., Bondar, Yu. A., Boiko, O. V. (2024). Innovatsiino-intehrovanyi rozvytok monoprofilnykh vyrobnychykh struktur transportnoho rynku natsionalnoi ekonomiky [Innovative and Integrated Development of Single-Industry Production Structures of the Transport Market of the National Economy]. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu – Economic Herald of the Donbas,* 3. pp. 13-20. DOI: https://doi.org/10.129 58/1817-3772-2024-3(77)-13-20 [in Ukrainian].

Халін С. В., Шерстюк О. В. Напрями відтворення виробничого потенціалу аграрних підприємств в умовах воєнного та повоєнного розвитку: техніко-технологічний аспект

Специфіка стратегічного управління механізмами відтворення виробничого потенціалу підприємств в умовах воєнного та повоєнного розвитку в Україні обумовлюється необхідністю забезпечення економічної стійкості, відновлення виробничих потужностей та трансформації галузевих структур у відповідь на глибокі деструкції, спричинені бойовими діями. Метою дослідження є визначення основних напрямів відтворення виробничого потенціалу аграрних підприємств в умовах воєнного та повоєнного розвитку та його техніко-технологічної основи.

Визначено, що відтворення виробничого потенціалу не може бути відокремленим від загальнонаціональних процесів відновлення індустріальної бази, розвитку інфраструктури та цифрової трансформації в сфері агробізнесу. Зазначено, що техніко-технологічна модернізація вимагає синергії між бізнесом, наукою та державними інституціями.

Обґрунтовано основні напрями відтворення виробничого потенціалу аграрних підприємств на інноваційній основі, які є перспективними, зважаючи на необхідність їх повоєнного розвитку. Приділено увагу, зокрема, таким з них: модернізація основних засобів, технологічна трансформація, енергоефективність та ресурсозбереження, відновлення інфраструктури, кадрове оновлення та навчання, інноваційне фінансування, екологічна адаптація, адаптивність виробничих систем.

Доведено, що стратегічне управління має передбачати не лише технічне оновлення, а й організаційно-функціональні зміни, що сприятимуть більш ефективному використанню наявного потенціалу. Встановлено, що техніко-технологічний аспект стратегічного управління механізмами відтворення виробничого потенціалу в умовах війни та післявоєнного відновлення виступає не лише інструментом подолання кризи, а й засобом формування нової парадигми економічного розвитку України.

Ключові слова: відтворення, потенціал, ресурси, виробнича система, інновації, технологічна трансформація, оновлення, модернізація, технологічне переоснащення, мобільні агротехнології, стратегічне управління.

Khalin S., Sherstiuk O. Directions for Reproducing the Production Potential of Agricultural Enterprises in the Conditions of War and Post-War Development: Technical and Technological Aspect

The specifics of strategic management of mechanisms for reproducing the production potential of enterprises in the conditions of war and post-war development in Ukraine are determined by the need to ensure economic stability, restore production capacities, and transform industry structures in response to the deep destruction caused by hostilities. The purpose of this study is to identify the primary directions for replicating the production potential of agricultural enterprises in the context of war and post-war development, as well as their technical and technological foundations.

It is determined that the reproduction of production potential cannot be separated from the nationwide processes of restoring the industrial base, developing infrastructure, and digital transformation in the agricultural sector. It is noted that technical and technological modernization requires synergy between business, science, and state institutions.

The main directions of reproducing the production potential of agricultural enterprises on an innovative basis, which are promising, given the need for their post-war development, are substantiated. Attention is particularly paid to the following areas: modernization of fixed assets, technological transformation, energy efficiency and resource conservation, infrastructure restoration, personnel renewal and training, innovative financing, environmental adaptation, and the adaptability of production systems.

It has been proven that strategic management should provide not only technical renewal but also organizational and functional changes that contribute to the more effective use of existing potential. It is established that the technical and technological aspects of strategic management of mechanisms for reproducing production potential in conditions of war and post-war recovery are not only a tool for overcoming the crisis but also a means of forming a new paradigm of Ukraine's economic development.

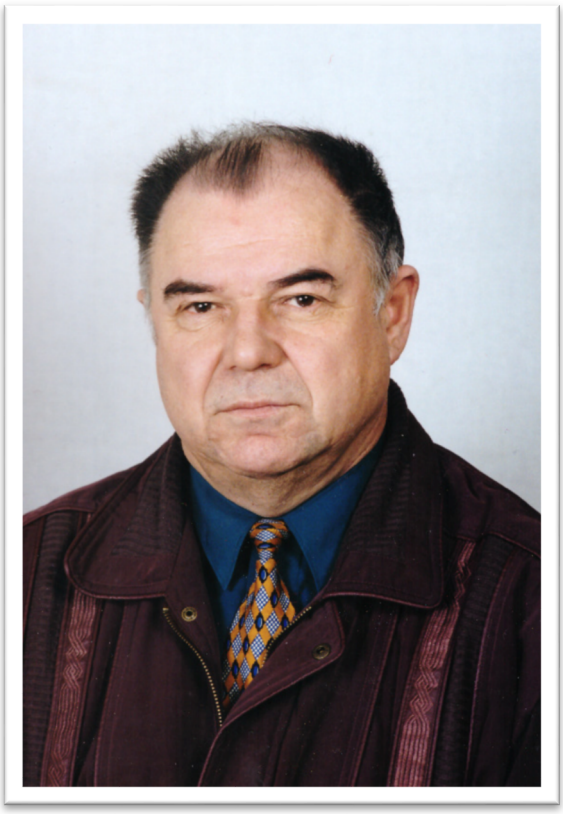
Keywords: reproduction, potential, resources, production system, innovation, technological transformation, renewal, modernization, technological re-equipment, mobile agricultural technologies, strategic management.

Стаття надійшла до редакції 15.05.2025
Рецензовано: 05.06.2025

НАШІ ЮВІЛЯРИ

До 85-річчя Головного наукового співробітника Інституту економіки промисловості НАН України доктора економічних наук, професора, академіка Академії економічних наук України

Івана Петровича Булєєва



Черговий ювілей – 85 років народження – 22 березня 2025 р., член редколегії Економічного вісника Донбасу професор І. П. Булєєв зустрів у колі своїх колег, друзів (онлайн або офлайн), рідних та сім'ї із надією внести свій внесок у відбудову рідної Донеччини.

Народившись у м. Сніжне, де отримав середню освіту, завершивши навчання у Донецькому політехнічному інституті, почав свій трудовий шлях на Часово-Ярському комбінаті вогнетривних виробів (1962-1965 рр.), працював на підприємствах та в організаціях м. Артемівська (Бахмуту) – Всесоюзному інституті соляної промисловості, виробничому об'єднанні «Артемсіль», Артемівському заводі по обробці кольорових металів, Артемівській філії інституту «Гіпрокольорметобробка» (1965-2001 рр.), де пройшов кар'єрні шаблі: майстра, зав. лабораторією, зав. відділом, фінансового директора об'єднання, голови правління республіканської асоціації «Укрсільпром», неодноразово обирався депутатом Артемівської міської ради, членом виконкому міської ради, членом і керівником ряду виробничих, міських та обласних організацій (молодіжних, профспілкових, обласних осередків переважно волонтерського типу).

Одночасно проходив перепідготовку та підвищення своєї кваліфікації на різних курсах в Україні та за кордоном, в аспірантурі та докторантурі Інституту економіки промисловості НАН України, інших навчальних та науково-дослідницьких закладах. Практично із 1973 р. на різних умовах співробітничав із відділами ІЕП НАН України, а із 2001 р. працює в штаті Інституту економіки промисловості НАН України (м. Донецьк, Київ), де займав посаду провідного наукового співробітника, зав. відділом проблем економіки підприємств, заступника директора Інституту з наукової роботи, а з 2012 р. по цей час – головного наукового співробітника відділу проблем економіки підприємств ІЕП НАН України.

У 1979 р. після закінчення аспірантури (без відриву від виробництва) успішно захистив кандидатську, а у 1993 р. – докторську дисертації економічного профілю. У 1984 йому присвоєно звання старшого наукового співробітника, у 2003 р. – професора.

Перші наукові публікації оприлюднені у 1972 р. і на сьогодення їх більш як 480, у тому числі більше 80 одноосібних та колективних монографій, до 190 наукових статей, значна кількість наукових доповідей та тез наукових доповідей тощо. На більшість публікацій та наукових доповідей отримано позитивні відгуки фахівців та науковців.

Професор І. П. Булєєв є лідером створеної та успішно працюючої у різних сферах науки та економіки школи дослідників. Під його науковим керівництвом підготовлено й успішно захищено 17 кандидатських та 7 докторських дисертацій.

Входив до редколегій наукових журналів: Вісник економічної науки України (м. Київ), Економіка промисловості, Проблеми економіки (м. Харків), Прометей (м. Донецьк), Вісник гірничого університету (м. Дніпро), Економічний вісник Донбасу

(м. Київ-Старобільськ), ряду наукових збірників НАН або МОН України тощо.

Із 1996 р. І. П. Булєєв є членом Спеціалізованої ради із захисту докторських дисертацій ІЕП НАН України, майже 10 років був членом спец. Ради із захисту дисертацій НДЦ індустріальних проблем розвитку НАН України (м. Харків).

Неодноразово включався до складу спеціалізованих вчених рад із захисту докторських дисертацій у ВНЗ Києва, Запоріжжя, Дніпра, Маріуполя, Донецька. Залучався до опонування докторських дисертацій у спецрадах (м. Львів, Хмельницький, Тернопіль, Харків, Дніпро, Запоріжжя, Маріуполь, Луганськ, Одеса, Донецьк, Кривий Ріг). У 2002-2006 рр. входив до складу Вищої атестаційної комісії (ВАК) України, включався у склад експертних комісій, комітетів, залучався до слухань у Верховній Раді України, Відділення економіки Президії Академії наук України тощо.

Сферою наукових досліджень І. П. Булєєва були і залишаються проблеми економічної теорії, інституційна економіка та інститути, підприємства реального сектору економіки, господарський механізм, організація та управління підприємствами, проблеми економіки простих речей, мотивація ефективності фізичної та розумової праці, удосконалення показників оцінювання ефективності суб'єктів господарювання, співвідношення традиційної та інноваційної економіки, проблеми забезпечення персоналом підприємств в умовах згортання ринків праці, скорочення часу функціонування підприємств малого та середнього бізнесу тощо.

У наш час знання та досвід професора Булєєва Івана Петровича, його учнів, колег в певній мірі сприяють збереженню наукового потенціалу країни, вибору та обґрунтуванню шляхів виходу економіки із складного становища, розробці програм індустріалізації економіки на нових ресурсній, людській, науковій базах.

Бажаємо професору Булєєву Івану Петровичу подальших творчих звершень, наснаги та здоров'я!

Вчена рада Інституту економіки промисловості НАН України,

Редколегія журналу «Економічний вісник Донбасу»

Інститут економіки промисловості
Національної академії наук України

Державний заклад
«Луганський національний університет імені Тараса Шевченка»

Економічний вісник Донбасу

№ 2 (80) 2025

Підп. до друку 20.06.2025 р.
Формат 60х84 1/8. Папір офсет.
Гарнітура Times New Roman.
Друк ризографічний.
Обл.-вид. арк. 24,4. Ум. друк. арк. 22,7.
Наклад 350 прим. Зам. № 1542.
Ціна вільна.

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.