



**Центральноукраїнський
науковий вісник
Економічні науки**

**Central Ukrainian Scientific Bulletin
Economic Sciences**

Випуск 13(46)

Частина I

2025

ISSN 2663-1636 (print)
ISSN 2663-1644 (on-line)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Центральноукраїнський національний технічний університет

**ЦЕНТРАЛЬНОУКРАЇНСЬКИЙ
НАУКОВИЙ ВІСНИК
ЕКОНОМІЧНІ НАУКИ**

НАУКОВИЙ ЗБІРНИК

**В и п у с к 13(46)
Частина I**

Кропивницький • 2025

ISSN 2663-1636 (print)
ISSN 2663-1644 (on-line)

MINISTRY OF EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE
Central Ukrainian National Technical University

**CENTRAL UKRAINIAN
SCIENTIFIC BULLETIN
ECONOMIC SCIENCES**

**Issue 13(46)
Part I**

Кропивницький • 2025

УДК 33

Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки, вип. 13(46), ч. I. 2025. 284 с.

Рекомендовано до друку Вченою радою Центральноукраїнського національного технічного університету, протокол №9 від 26.05.2025р.

Редакційна колегія:

Шалімова Н.С. (головний редактор), д.е.н., проф.;
Соколовська О.М. (відповідальний секретар), к.ф.н., доц.;
Смірнова І.В. (відповідальний секретар), к.е.н., доц.;
Задорожня Л.М. (технічний секретар)
Андрощук І.О., к.е.н., доц.;
Дробязко С.І., д.е.н., проф.;
Дрозд І.К., д.е.н., проф.;
Жовновач Р.І., д.е.н., проф.;
Каленюк І.С., д.е.н., проф.;
Кузьменко Г.І., к.е.н., доц.;
Левченко А.О., к.е.н., проф.;
Лутай Л.А., д.е.н., проф., дійсний член Академії економічних наук України;
Маничуров І.Г., д.е.н., проф., член-кореспондент НАН України;
Мищенко М.І., д.е.н., проф.; академік Академії економічних наук України;
Ревенко А.Д., к.е.н., доц.;
Семикіна М.В., д.е.н., проф.;
Трохимець О.І., д.е.н., проф.;
Ушенко Н.В., д.е.н., проф.;

Гечбаія Бадрі, д.е.н., проф. (Грузія);
Деніс Д'якон, PhD, Dr.oec, асоц. проф. (Литва);
Манолє Т.М., д-р хабілітат е.н., проф. (Молдова);
Хані Хайдора, PhD, к.е.н.; (Лівія).

Адреса редакційної колегії:
25030, м. Кропивницький, пр. Університетський, 8,
Центральноукраїнський національний технічний університет,
тел.: +380 (522) 390-466, +380 (522) 390-584, +380 (522) 55-10-49.
Офіційний сайт: <http://economics.kntu.kr.ua>

Збірник заснований у 2001 році, з 2018 року видається під назвою «Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки». Був включений до переліку наукових фахових видань України (постанови Президії ВАК України від 14 листопада 2001 року №2-05/9, від 10 березня 2010 року № 1-05/2; накази Міністерства освіти і науки України від 12 травня 2015 року №528, від 07 листопада 2018 року №1218).

Наказом Міністерства освіти і науки України від 02 липня 2020 року №886 включений до Переліку наукових фахових видань України, категорія «Б» (спеціальності 051, 071, 072, 073, 075, 076, 232, 241, 242, 281, 292).

Збірник наукових праць зберігається в загальнодержавній реферативній базі даних «Україніка наукова» Національної бібліотеки України ім. В.І. Вернадського та представлено у міжнародних наукометричних базах даних, пошукових інформаційно-аналітичних системах, репозитаріях (електронних архівах):

*Central and Eastern European Online Library (CEEOL),
Index Copernicus, CrossRef, Open Ukrainian Citation Index,
Google Scholar, Ulrich's Periodicals Directory,
ResearchBib (Academic Resource Index)*

Ідентифікатор медіа R30-03349 (Рішення Нацради України від 25.04.2024 р. № 1418)
ISSN 2663-1636 (p), 2663-1644 (o) DOI: 10.32515/2663-1636

Мови видання: українська, англійська.
Періодичність – 2 рази на рік.

Автори опублікованих матеріалів несуть відповідальність за підбір і точність наведених фактів, цитат, даних, власних імен та інших відомостей, а також за те, що матеріали не містять даних, які не підлягають відкритій публікації. Редакція може приймати рішення про публікацію статті в порядку обговорення, не поділяючи точки зору автора.

© Центральноукраїнський національний технічний університет, 2025

UDC 33

Central Ukrainian Scientific Bulletin. Economic Sciences, iss. 13(46). Part I, 2025. 284 p.

Recommended by Academic Council of Central Ukrainian National Technical University, minutes №9, 26.05.2025

Editorial Board:

Nataliia Shalimova (Editor-in-Chief), Doctor of Economic Sciences, Professor;
Olena Sokolovska (Executive secretary), Candidate of Philological Sciences, Associate Professor;
Iryna Smirnova (Executive secretary), Candidate of Economic Sciences, Associate Professor;
Larysa Zadorozhnia (Technical secretary)
Svetlana Drobyazko, Candidate of Economic Sciences, Professor;
Iryna Drozd, Doctor of Economic Sciences, Professor;
Ruslana Zhovnovach, Doctor of Economic Sciences, Associate Professor;
Iryna Kalenyuk, Doctor of Economic Sciences, Professor;
Halyna Kuzmenko, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor;
Anna Levchenko, Candidate of Economic Sciences, Professor;
Larisa Lutay, Doctor of Economic Sciences, Professor, Member of the Academy of Economic Sciences of Ukraine;
Igor Mantsurov, Doctor of Economic Sciences, Professor, corresponding member of the National Academy of Science of Ukraine;
Ivan Mytsenko, Doctor of Economic Sciences, Professor; Academician of the Academy of Economic Sciences of Ukraine;
Revenko Anatolii, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor;
Maryna Semykina, Doctor of Economic Sciences, Professor;
Olena Trokhymets, Doctor of Economic Sciences, Professor;
Natalya Ushenko, Doctor of Economic Sciences, Professor;
Ilona Androshchuk, Candidate of Economic Sciences; Associate Professor;

Badri Gechbaia, Doctor of Economics, Professor, Academician of Georgian Academy of Business Science (Georgia);
Deniss Djakons, PhD, Dr.oec, Associated Professor (Latvia);
Tatiana Manole, Doctor hab. of Economic Sciences, Professor (Republic of Moldova);
Hani Haidoura, Candidate of Economic Sciences (Lebanon).

Editorial address:

Central Ukrainian National Technical University, Prospekt
Universytetskyi, 8, Kropyvnytskyi, Ukraine, 25030
phone: +380 (522) 390-466, +380 (522) 390-584, +380 (522) 55-10-49.
Official site: <http://economics.kntu.kr.ua>

The Journal was founded in 2001, since 2018 is published under the title "Central Ukrainian Scientific Bulletin. Economic Sciences". The Journal was included in the List of Scientific Special Editions (Decisions of the Presidium of Higher Attestation Commission of Ukraine on November 14, 2001, № 2-05/9, on March 10, 2010 № 1-05/2; Orders of the Presidium of the Ministry of Education and Science of Ukraine on May 12, 2015, № 528, on November 07, 2018, № 1218).

The Journal is included in the List of scientific professional publications of Ukraine, category "Б" (order of the Ministry of Education and Science of Ukraine dated July 2, 2020 №886; specialties 051, 071, 072, 073, 075, 076, 232, 241, 242, 281, 292).

The Collection is presented in Bibliographic Database "Ukrainika scientific" of Vernadsky National Library of Ukraine and indexed in the international scientometric databases, searching information-analytical systems, repositories (electronic archives):

*Central and Eastern European Online Library (CEEOL),
Index Copernicus, CrossRef, Open Ukrainian Citation Index,
Google Scholar, Ulrich's Periodicals Directory,
ResearchBib (Academic Resource Index)*

Media Identifier R30-03349 (Decision of the National Council of Ukraine dated April 25, 2024, No. 1418)
ISSN 2663-1636 (p), 2663-1644 (o) DOI: 10.32515/2663-1636

Languages: Ukrainian, English.
Periodicity - twice per year

Authors of published material are responsible for the selection and accuracy of facts, quotations, data, proper names and other information, as well as that the materials do not contain data that are not open publication. Editorial board may decide to publish article in order of discussion without sharing the author's view.

© Central Ukrainian National Technical University, 2025

ЗМІСТ

ЕКОНОМІКА ПРАЦІ, СОЦІАЛЬНА ЕКОНОМІКА І ПОЛІТИКА

Т.А. Костишина, А.В. Семикіна, А.І. Костишина (Україна) HR-аналітика як інструмент прогнозування розвитку особистісного потенціалу співробітників (українською мовою)	7
Р. П. Шерстюк, О. О. Летун (Україна) Компетентнісний підхід в управлінні кадровим потенціалом підприємств сфери послуг (українською мовою)	20
С.С. Голбанос (Україна) Аналіз зарубіжного досвіду регулювання міграційної мобільності молоді через призму безпекових наслідків(українською мовою)	34
С.В. Коваленко (Україна) Новітні пріоритети розвитку людського потенціалу аграрної сфери в умовах цифровізації економіки (українською мовою)	46
Г.О. Куликов (Україна) Цифрова трансформація ринку праці України: виклики та можливості для інноваційної зайнятості (українською мовою)	55

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

В.В. Зайченко, О.В. Бондар (Україна) Механізми підтримки підприємницької діяльності в умовах війни: вітчизняний контекст і зарубіжні підходи (українською мовою)	67
І. А. Ясінецька, Т. М. Кушнірук, О. С. Харченко (Україна) Прогнозування та планування землекористування в умовах трансформації просторових структур і екологічних загроз (українською мовою)	82
М.В. Бугасва, А.А. Петросян (Україна) Розробка концептуальної моделі стратегічного управління сільськогосподарськими підприємствами в умовах новітніх викликів (українською мовою)	95
М.О. Лісніченко, Д.Д. Плинокос, О.Є. Галан (Україна) Цифровий аменсалізм у платформній економіці: прояви та економічні наслідки (українською мовою)	110
О.С. Хачатурян, Є.В. Переверзєв (Україна) Статистична оцінка науково-інноваційного потенціалу регіонів України (українською мовою)	122
А. В. Чернихівська (Україна) Маркетингові стратегії просування туристичного продукту на основі локального готельно-ресторанного сервісу (українською мовою)	131
І. М. Сочинська-Сибірцева, А.О. Доренська Т. В. Тушевська (Україна) Стратегічний івент-менеджмент як рушій брендової цінності в цифрову епоху (українською мовою)	140
Л.М. Задорожня (Україна) Теоретичні аспекти дослідження поведінкових фінансів (українською мовою)	154

РОЗВИТОК ПРОДУКТИВНИХ СИЛ ТА ГАЛУЗЕЙ

Р.І. Жовновач, С.А. Романчук, М.С. Кравченко (Україна)

Інтегрування комплексу маркетингових інновацій до логістичних мереж ланцюгів транспортування вантажів (українською мовою)166

В.В. Зайченко, А.О. Татарченко (Україна)

Сучасні виклики функціонування підприємств житлово-комунального господарства: напрями удосконалення механізмів управління (українською мовою)179

В.В. Зайченко, М.В. Бугаєва (Україна)

Бізнес-комунікація як рушій створення цінності в екосистемах підприємництва, торгівлі та логістики: інновації, сталість і цифрова етика (англійською мовою)191

Т.В. Горохова, В.А. Рябка, О.С. Гаврилов (Україна)

Маркетинговий механізм управління безпекою виробничої діяльності (на прикладі сільськогосподарських підприємств Німеччини) (українською мовою).....203

М.С. Кравченко, Р.С. Романчук, А.С. Будагян (Україна)

Вплив факторів зовнішнього середовища підприємства на концепцію управління конкурентним потенціалом підприємства (українською мовою)211

В.В. Гавриш (Україна)

Роль адаптивного управління у забезпеченні стійкості аграрного виробництва в умовах воєнних ризиків (українською мовою)219

А.А. Немненко (Україна),

Механізми антикорупційного комплаєнсу в готельно-ресторанному секторі: міжнародна практика та український контекст (українською мовою)226

В.Ю. Нестеренко (Україна)

Організаційний підхід до забезпечення функціонування підприємств промисловості в умовах військового стану (українською мовою)234

МАТЕМАТИЧНІ МЕТОДИ, МОДЕЛІ ТА ІНФОРМАЦІЙНІ
ТЕХНОЛОГІЇ В ЕКОНОМІЦІ**В.В. Зайченко, В.М. Мездрін (Україна)**

Управління стратегічним розвитком підприємницьких структур в умовах технологічних перетворень (українською мовою)241

О.В. В'юник, О.В. Кіріченко (Україна)

Цифровізація як інструмент розвитку проєктної та логістичної діяльності підприємств в умовах smart-середовища (українською мовою)253

Н.М. Глевацька, Ю.Б. Чернов, Б.В. Патлаченко (Україна)

Цифрова трансформація організації праці в аграрному секторі України в умовах війни: виклики, можливості та стратегічні орієнтири (українською мовою)264

ІНФОРМАЦІЯ ПРО АВТОРІВ276

CONTENT

LABOR ECONOMICS, SOCIAL ECONOMICS AND POLITICS

Tatyana Kostyshina, Anna Semykina, Anna Kostyshyna (Ukraine) HR Analytics as a Tool for Forecasting the Development of Employees' Personal Potential (in Ukrainian)	7
Roman Sherstiuk, Oleksandr Letun (Ukraine) A Competency-Based Approach to Managing the Personnel Potential of Service-Sector Enterprises (in Ukrainian)	20
Serhii Holbanos (Ukraine) Analysis of International Experience in Regulating Youth Migration Mobility Through the Lens of Security Implications (in Ukrainian)	34
Snizhana Kovalenko (Ukraine) Modern Priorities for the Development of Human Potential in the Agricultural Sector under Economic Digitalization (in Ukrainian)	46
Hleb Kulykov (Ukraine) Digital Transformation of Ukraine's Labor Market: Challenges and Opportunities for Innovative Employment (in Ukrainian)	55

ECONOMICS AND NATIONAL ECONOMY MANAGEMENT

Volodymyr Zaichenko, Oleksii Bondar (Ukraine) Mechanisms of Entrepreneurial Activity Support During Wartime: National Context and International Approaches (in Ukrainian)	67
Iryna Yasinetska, Tetiana Kushniruk, Oleksandr Kharchenko (Ukraine) Land Use Forecasting and Planning under the Spatial Structure Transformation and Environmental Threats (in Ukrainian)	82
Maria Buhaieva, Arman Petrosian (Ukraine) Development of a Conceptual Model of Strategic Management for Agricultural Enterprises under Emerging Challenges (in English)	95
Marharyta Lisnichenko, Dmytro Plynokos, Olena Halan (Ukraine) Digital Amensalism in the Platform Economy: Patterns and Economic Consequences (in Ukrainian)	110
Olena Khachaturian, Pereverziev Yevhen (Ukraine) Statistical Assessment of the Scientific and Innovation Potential of Ukraine's Regions..... (in Ukrainian)	122
Anna Chernykhivska (Ukraine) Marketing Strategies for Promoting a Tourist Product Based on Local Hotel and Restaurant Services (in Ukrainian)	131
Iryna Sochynska-Sybirtseva, Anna Dorenska, Tetiana Tushevska (Ukraine) Strategic Event Management as a Driver of Brand Value in the Digital Age (in Ukrainian)	140
Larysa Zadorozhnia (Ukraine) Theoretical Aspects of Behavioral Finance Research (in Ukrainian)	154

DEVELOPMENT OF PRODUCTIVE FORCES AND INDUSTRIES

Ruslana Zhovnovach, Serhiy Romanchuk, Maryna Kravchenko (Ukraine) Integration of a Complex of Marketing Innovations into Logistics Networks of Cargo Transportation Chains (in Ukrainian)	166
--	-----

Volodymyr Zaichenko, Andrii Tatarchenko (<i>Ukraine</i>) Modern Challenges of the Functioning of Housing and Communal Services Enterprises: Directions for Improving Management Mechanisms (<i>in Ukrainian</i>)	179
Volodymyr Zaichenko, Mariia Buhaieva (<i>Ukraine</i>) Business Communication as a Driver of Value in Entrepreneurial, Trade, and Logistics Ecosystems: Innovations, Sustainability, and Digital Ethics (<i>in English</i>)	191
Tetiana Horokhova, Viacheslav Riabka, Oleksandr Havrylov (<i>Ukraine</i>) The Marketing Mechanism of Industrial Safety Management (on the Example of Agricultural Enterprises in Germany) (<i>in Ukrainian</i>)	203
Maryna Kravchenko, Roman Romanchuk, Arsen Budahian (<i>Ukraine</i>) The Influence of the Factors of the Enterprise's External Environment on the Concept of Management of the Enterprise's Competitive Potential (<i>in Ukrainian</i>)	211
Vladyslav Havrysh (<i>Ukraine</i>) The role of adaptive management in ensuring the sustainability of agricultural production in conditions of military risks (<i>in Ukrainian</i>)	219
Anastasiia Nemnenko (<i>Ukraine</i>) Anti-Corruption Compliance Mechanisms in the Hotel and Restaurant Sector: International Practice and Ukrainian Context (<i>in Ukrainian</i>)	226
Vitalii Nesterenko (<i>Ukraine</i>) Organizational Approach to Ensuring the Functioning of Industrial Enterprises under Martial Law (<i>in Ukrainian</i>)	234
MATHEMATICAL METHODS, MODELS AND INFORMATION TECHNOLOGIES IN ECONOMY	
Volodymyr Zaichenko, Vadim Mezdrin (<i>Ukraine</i>) Management of Strategic Development of Business Structures in the Conditions of Technological Transformations (<i>in Ukrainian</i>)	241
Olha Viunyk, Olha Kirichenko (<i>Ukraine</i>) Digitalization as a Tool for the Development of Project and Logistics Activities of Enterprises in a Smart Environment (<i>in Ukrainian</i>)	253
Nataliia Hlevatska, Yurii Chernov, Bohdan Patlachenko (<i>Ukraine</i>) Digital Transformation of Work Organization in the Agricultural Sector of Ukraine in the Context of War: Challenges, Opportunities, and Strategic Guidelines (<i>in Ukrainian</i>)	264
INFORMATION ABOUT AUTHORS	276

ЕКОНОМІКА ПРАЦІ, СОЦІАЛЬНА ЕКОНОМІКА І ПОЛІТИКА**УДК 658.3.07:004****JEL Classification: J24, M12, C55**DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2025.13\(46\).1.7-19](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2025.13(46).1.7-19)**Т.А. Костишина**, проф., д-р екон. наук*Полтавський університет економіки і торгівлі, м. Полтава, Україна***А.В. Семикіна**, канд. екон. наук*Одеса, Україна***А.І. Костишина***Полтавський університет економіки і торгівлі, м. Полтава, Україна***HR-аналітика як інструмент прогнозування розвитку особистісного потенціалу співробітників**

У статті розкрито сутність HR-аналітики як міждисциплінарного, стратегічного інструменту, що поєднує технологічні рішення, аналіз даних і сучасні методики оцінювання персоналу. Проаналізовано теоретичні підходи, що розкривають сутність та роль HR-аналітики як інструменту перетворення даних про персонал на цінну інформацію для бізнесу, підвищення прозорості HR-процесів, персоналізації розвитку та формування кадрової політики, орієнтованої на майбутнє. Систематизовано наукові підходи до визначення особистісного потенціалу, визначено їхню роль для розвитку організації та критерії вибору оптимальної моделі залежно від цілей і специфіки бізнесу.

Особливу увагу приділено дослідженню ключових інструментів HR-аналітики (оцінка 360°, асесмент-центр, онлайн-опитування, HR-дашборди, прогнозна аналітика, аналіз соціальних мереж), які дозволяють збирати, обробляти й інтерпретувати дані про співробітників для формування індивідуальних траєкторій розвитку. З'ясовано основні індикатори, що дають змогу прогнозувати розвиток особистісного потенціалу працівників: рівень розвитку soft skills, лідерський потенціал, мотивацію, готовність до навчання, динаміку досягнень, соціальну інтегрованість тощо. Запропоновано алгоритм впровадження HR-аналітики на підприємстві, який охоплює всі етапи – від постановки цілей і збору даних до інтерпретації результатів, розробки персоналізованих програм розвитку та моніторингу ефективності. Обґрунтовано, що застосування цього алгоритму забезпечує об'єктивність оцінки, персоналізацію розвитку співробітників, своєчасне виявлення ризиків, оптимізацію витрат на навчання.

Акцентовано увагу на тому, що HR-аналітика дозволяє організаціям не лише об'єктивно оцінювати та прогнозувати розвиток особистісного потенціалу співробітників в умовах цифрових змін, а й формувати персоналізовані програми розвитку, своєчасно реагувати на ризики, підвищувати мотивацію і залученість персоналу, що важливо для українських компаній у період воєнних та післявоєнних трансформацій.

HR-аналітика, особистісний потенціал, прогнозування, розвиток персоналу, цифрова трансформація, індикатори, алгоритм, управління людським капіталом

Постановка проблеми. В умовах цифрової трансформації бізнесу та зростаючої конкуренції на ринку праці особливого значення набуває розвиток особистісного потенціалу співробітників. Для українських підприємств та організацій це питання набуло ще більшої гостроти у зв'язку з повномасштабною війною, що спричинила масову трудову міграцію, втрату кваліфікованих кадрів, підвищення психологічного навантаження на персонал, дестабілізацію ринку праці та необхідність швидкої адаптації до нових реалій. Війна докорінно змінила структуру зайнятості, вимоги до компетенцій, мотивацію та поведінкові моделі співробітників, посилила потребу у стресостійкості, гнучкості, здатності до навчання й саморозвитку.

Водночас традиційні підходи до оцінки та прогнозування кадрового потенціалу часто не враховують динамічних змін у компетенціях, мотивації та поведінці персоналу, що особливо критично в умовах постійної невизначеності, втрати частини команди, необхідності інтеграції внутрішньо переміщених осіб, реорганізації бізнес-процесів і переходу до віддаленої або гібридної роботи. Це обмежує можливості

організацій щодо своєчасного виявлення талантів, формування ефективних команд, підтримки емоційного стану співробітників і забезпечення сталого розвитку навіть в умовах кризи.

Поява цифрових технологій, зокрема HR-аналітики, створює новітні можливості для збору, обробки та аналізу великих масивів даних про співробітників. Це відкриває перспективи для більш точного прогнозування розвитку їхнього особистісного потенціалу, раннього виявлення ризиків вигорання, втрати мотивації чи відтоку кадрів, а також формування персоналізованих програм підтримки й розвитку. Існує нагальна практична потреба багатьох українських підприємств та організацій у пошуку шляхів розв'язання проблеми розвитку та ефективного використання особистісного потенціалу співробітників підприємств та організацій із залученням можливостей HR-аналітики.

В умовах глибоких трансформацій, спричинених війною, економічною нестабільністю та масовою трудовою міграцією, питання ефективного управління людським капіталом набуває для українських компаній особливої ваги. Втрата кваліфікованих фахівців, зростання конкуренції за таланти, потреба у швидкій адаптації до змін та необхідність підтримки мотивації персоналу в кризових умовах змушують бізнес шукати нові інструменти для прийняття обґрунтованих кадрових рішень.

HR-аналітика в сучасних реаліях стає надзвичайно важливою для українських компаній, оскільки дозволяє не лише оцінювати поточний рівень компетенцій, а й виявляти приховані закономірності у поведінці персоналу, прогнозувати потенціал зростання, своєчасно ідентифікувати ризики вигорання чи втрати цінних кадрів. Особливо актуальним є впровадження аналітичних підходів у HR для компаній, які прагнуть підвищити стійкість бізнесу, оптимізувати витрати на навчання, швидко реагувати на зміни ринку праці та забезпечити персоналізований розвиток співробітників. Сучасна реальність вимагає від українських компаній не лише гнучкості, а й здатності приймати рішення на основі накопичення масиву даних. HR-аналітика дозволяє формувати кадрову політику, орієнтовану на збереження та розвиток ключових компетенцій, підбір креативної команди, підвищення ефективності діяльності, залученості персоналу до розв'язання перспективних завдань організації, що є запорукою конкурентоспроможності організації в умовах невизначеності. Саме тому дослідження можливостей HR-аналітики для прогнозування розвитку особистісного потенціалу співробітників є надзвичайно актуальним для українського бізнесу сьогодні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У науковій та прикладній літературі останніх років спостерігається зростаючий інтерес до використання HR-аналітики для підтримки стратегічних рішень у сфері управління персоналом. Дослідники підкреслюють значення впровадження аналітичного підходу для формування кадрового резерву, підвищення залученості, прогнозування плинності кадрів і розвитку лідерського потенціалу. Зокрема, такі вітчизняні дослідники, як Бей Г.В., Серeda Г.В.[1], Даниленко О.А.[2], Грідін О. [3-5], Панченко І., Кривенко Н.[7], Челядінова Н.Г., Куделя В.І. [8], а також Коцура А., Островерхова В., Прохоровська С. інші автори [6] присвячують свої праці вивченню сучасних тенденцій цифровізації HR-процесів, ролі HR-аналітики у підвищенні ефективності управління персоналом, питань інтеграції аналітичних інструментів у практику українських компаній. Зарубіжні автори (зокрема Бекер Б.Е., Гуселід М.А., Ульріх Д. [9], Будро Ж.В., Рамстад П.М. [10], Фіц-Енц Дж. [11], Мінбаєва Д.Б. [12], Расмуссен Т., Ульріх Д. [13], Турсунбаєва А., Ді Лауро С., Пальярі К. [14] ін.), у своїх працях розглядають методи аналізу великих даних для оцінки компетенцій, мотивації, продуктивності та потенціалу співробітників, а також наголошують на стратегічній ролі HR-аналітики у формуванні конкурентних

переваг організацій. Разом з тим, питання прогнозування розвитку саме особистісного потенціалу співробітників за допомогою HR-аналітики залишаються недостатньо дослідженими як у вітчизняній, так і в зарубіжній літературі, що зумовлює потребу у подальших наукових розвідках у цьому напрямі.

Постановка завдання. Мета дослідження полягає в тому, щоб обґрунтувати можливості та визначити ефективні підходи до використання HR-аналітики як інструменту прогнозування розвитку особистісного потенціалу співробітників в організації. Для досягнення поставленої мети у статті вирішуються такі завдання:

- розкрити сутність HR-аналітики, її роль та сучасні можливості для управління розвитком особистісного потенціалу персоналу;
- проаналізувати сучасні теоретичні підходи до визначення особистісного потенціалу та його ролі у розвитку організації;
- дослідити ключові підходи та інструменти HR-аналітики, що застосовуються для збору, обробки й інтерпретації даних про особистісний потенціал співробітників;
- визначити основні індикатори, які дозволяють прогнозувати розвиток особистісного потенціалу персоналу;
- запропонувати алгоритм впровадження HR-аналітики для цілей прогнозування та розвитку особистісного потенціалу працівників організації.

Виклад основного матеріалу. Поява HR-аналітики стала реакцією на глибокі трансформації у сфері управління персоналом, які відбувалися під впливом цифровізації бізнесу, зростання конкуренції на ринку праці, ускладнення організаційних структур і необхідності прийняття обґрунтованих рішень у реальному часі. Традиційні підходи до HR-менеджменту, що базувалися переважно на інтуїції, досвіді та фрагментарних спостереженнях, виявилися недостатньо ефективними в умовах динамічного розвитку економіки, швидкої зміни компетенцій і підвищених вимог до гнучкості бізнесу. Водночас в умовах швидкого НТП, масштабної цифровізації економіки в діяльності кадрових служб відбулися принципові зміни. Зросли обсяги даних про працівників підприємств, які стали доступними завдяки автоматизації HR-процесів, впровадженню електронних систем обліку, корпоративних порталів, онлайн-опитувань і платформ для навчання. Це створило передумови для переходу до аналітичного управління персоналом, де дані стають основою для стратегічних рішень.

Здійснений теоретичний аналіз засвідчує, що у сучасній науковій та прикладній літературі сутність HR-аналітики трактується по-різному, що пояснюється її міждисциплінарним характером та динамічним розвитком цифрових технологій. HR-аналітика поєднує підходи менеджменту, економіки, психології та інформаційних технологій, і кожна з цих галузей акцентує увагу на різних аспектах: від технологічного інструменту для збору й обробки даних до стратегічного підходу у прийнятті управлінських рішень. Рівень цифрової зрілості організацій також впливає на трактування: для одних це автоматизація звітності, для інших – інструмент прогнозування розвитку персоналу та управління талантами. Крім того, у західних дослідженнях більше уваги приділяється стратегічному значенню HR-аналітики, тоді як у вітчизняних – питанням адаптації інструментів до локальних умов, етики та впровадження в умовах обмежених ресурсів. Еволюція самого поняття – від базової статистики до комплексної системи підтримки рішень – також зумовлює різноманіття підходів у літературі. Таким чином, різні трактування HR-аналітики відображають її багатогранність, динаміку розвитку та вплив організаційних і культурних контекстів.

Узагальнюючи думки дослідників, можна визначити декілька наукових підходів до визначення сутності терміну «HR-аналітика», зокрема:

- це інструмент перетворення даних про персонал на цінну інформацію для бізнесу (Бекер Б.Е., Гуселід М.А., Ульріх Д. [9]);
- це засіб підвищення прозорості HR-процесів і обґрунтування інвестицій у розвиток співробітників (Фіц-Енц Дж. [11]);
- це основа для персоналізованого розвитку, оптимізації навчальних програм, підвищення залученості та утримання талантів (Турсунбаєва А., Ді Лауро С., Пальярі К. [14]);
- це є ключовий фактор формування кадрової політики, орієнтованої на майбутнє, гнучкість і стійкість організації (Бей Г.В., Серєда Г.В. [1], Даниленко О.А. [2], Грідін О. [3-5]);
- це не лише технологічний інструмент, а й стратегічний підхід, що дозволяє організаціям виявляти приховані закономірності, прогнозувати поведінкові та професійні тенденції, оцінювати ризики та можливості для розвитку людського капіталу [1-5; 8; 9; 10].

Узагальнюючи наукову думку вітчизняних і зарубіжних науковців [1-9; 14], пропонуємо трактувати *HR-аналітику* як систематичний процес збору, обробки, аналізу та інтерпретації даних про персонал на основі використання цифрових технологій із метою обґрунтування вибору та прийняття управлінських рішень щодо підбору, розвитку, мотивації, утримання та ефективності співробітників. Дотримуємося думки, що HR-аналітика виникла як відповідь на нові виклики цифрової економіки і стала невід'ємною складовою сучасного управління персоналом, дозволяючи організаціям не лише реагувати на зміни, а й проактивно формувати кадрову стратегію на основі даних.

Характерна особливість HR-аналітики – це використання цифрових технологій, статистичних методів, великих масивів даних та спеціалізованих програмних рішень для збору, аналізу, інтерпретації та прогнозування інформації про персонал. Світовий досвід засвідчує, що сучасні можливості HR-аналітики суттєво розширюються завдяки впровадженню штучного інтелекту, машинного навчання, хмарних технологій та інтеграції HR-систем із бізнес-аналітикою [3; 5; 13; 14]. Це дозволяє автоматизувати рутинні процеси, підвищувати точність прогнозів, забезпечувати гнучкість і швидкість прийняття рішень.

Поділяємо уявлення Даниленко О. [2], Грідіна О. [3-5] та інших авторів про те, що в умовах масштабної цифровізації HR-аналітика стає ключовим елементом сучасної системи управління персоналом, трансформуючи підходи до роботи з людським капіталом, відкриваючи нові можливості для цілеспрямованого розвитку особистісного потенціалу співробітників. На відміну від традиційних HR-процедур, які часто базуються на інтуїції чи фрагментарних спостереженнях, HR-аналітика дозволяє приймати рішення на основі об'єктивних даних, виявляючи приховані закономірності у поведінці, мотивації, продуктивності та потенціалі співробітників [3;4; 6; 14].

Водночас вітчизняні дослідники, зокрема Панченко І., Кривенко Н. [7], Челядінова Н.Г., Куделя В.І. [8], Грідін О. [3-5], Даниленко О.А. [2] та ін., справедливо звертають увагу на гостру потребу адаптації HR-аналітики до українських реалій, необхідність урахування питань етики, конфіденційності у цифровій трансформації HR-процесів, посилення уваги до практичних аспектів впровадження аналітичних інструментів у діяльність кадрових служб підприємств різних галузей.

Для глибшого розуміння досліджуваної проблеми зосередимо увагу на сутності особистісного потенціалу співробітників та його ролі у розвитку організації. При цьому проаналізуємо наявні теоретичні підходи до розкриття змісту такого потенціалу (табл. 1).

Зауважимо, що у сучасній практиці кадрових служб найчастіше намагаються дотримуватися компетентнісного підходу, за яким особистісний потенціал працівника

розглядається як сукупність професійних, соціальних, комунікативних, лідерських, емоційних компетенцій, що забезпечують ефективну діяльність у різних ситуаціях.

Таблиця 1 – Систематизація наукових підходів до розуміння сутності особистісного потенціалу співробітників та його ролі у розвитку організації

Науковий підхід	Специфіка розуміння особистісного потенціалу	Роль підходу для перспектив організації
Компетентнісний	Особистісний потенціал розглядається як сукупність професійних, соціальних, комунікативних, лідерських, емоційних компетенцій, що забезпечують ефективну діяльність у різних ситуаціях.	Дозволяє цілеспрямовано формувати кадровий резерв, розробляти програми розвитку компетенцій, підвищувати конкурентоспроможність персоналу.
Мотиваційний	Потенціал визначається рівнем внутрішньої мотивації, ціннісних орієнтацій, прагненням до саморозвитку, досягнення, ініціативності.	Сприяє підвищенню залученості співробітників, зниженню плинності кадрів, формуванню корпоративної культури розвитку.
Особистісно-орієнтований	Акцент на індивідуальних особливостях, здібностях, схильностях, креативності, емоційному інтелекті, здатності до адаптації та навчання.	Дозволяє створювати індивідуальні траєкторії розвитку, підвищувати інноваційний потенціал організації, формувати гнучкі команди.
Системний	Особистісний потенціал розглядається як багатокомпонентна система, що інтегрує знання, навички, досвід, цінності, мотивацію, поведінкові установки.	Забезпечує комплексний підхід до оцінки та розвитку персоналу, сприяє стратегічному плануванню людських ресурсів.
Ресурсний	Потенціал трактується як сукупність внутрішніх ресурсів співробітника (енергія, стресостійкість, здоров'я, психологічна стійкість), які можуть бути активовані для досягнення цілей.	Дозволяє своєчасно виявляти ризики вигорання, розробляти програми підтримки й розвитку здоров'я персоналу, підвищувати стійкість організації.

Джерело: укладено авторами на основі узагальнення теоретичних підходів [1-8; 14]

Однак слід підкреслити, що вибір пріоритетного підходу до визначення особистісного потенціалу співробітників (табл.1) може бути також іншим, все залежить від комбінації прийнятих ключових критеріїв такого вибору. Під критеріями розуміємо умови, які відображають як стратегічні цілі організації, так і специфіку її діяльності та кадрового складу. Основними орієнтирами вважаємо такі:

- стратегічні цілі та завдання організації (важливо враховувати, чи акцент робиться на інноваціях, стабільності, зростанні, адаптивності чи лідерстві. Наприклад, для компаній, орієнтованих на інновації, доцільно обирати особистісно-орієнтований або компетентнісний підхід);
- галузева специфіка та тип бізнесу (у виробничих компаніях може бути пріоритетним компетентнісний або ресурсний підхід, у креативних індустріях – особистісно-орієнтований чи мотиваційний);
- культура та цінності організації (якщо організація підтримує розвиток лідерства, самореалізації та ініціативи, доцільно обирати підходи, що акцентують увагу на індивідуальних особливостях, мотивації, креативності);
- рівень цифрової зрілості та доступність даних (для впровадження системного чи аналітичного підходу важливо мати якісні HR-дані та інструменти для їх обробки);
- поточні виклики та завдання HR (якщо актуальні такі питання, як зниження плинності кадрів, боротьба з вигоранням, формування кадрового резерву, то варто обирати мотиваційний чи ресурсний підхід);

- масштаб і структура персоналу (для великих організацій ефективним буде системний підхід, для малих команд – індивідуалізований, що враховує особливості кожного співробітника);
- доступність інструментів оцінювання та розвитку (вибір підходу має враховувати, які методи діагностики, навчання, розвитку реально можна впровадити в організації).

Тому, з нашої точки зору, оптимальним є поєднання кількох підходів із домінуванням того, який найбільше відповідає стратегічним цілям, культурі та поточним потребам організації залежно від зовнішніх змін і внутрішніх трансформацій бізнесу.

Зауважимо, що зазначений вибір суттєво полегшується в разі залучення інструментів HR-аналітики. Її важливою перевагою є здатність комплексно оцінювати особистісний потенціал працівників, тобто сукупність індивідуальних якостей, компетенцій, цінностей, мотиваційних установок і здатності до навчання, що визначають перспективи професійного зростання. Сучасні інструменти HR-аналітики дозволяють не лише фіксувати поточний рівень розвитку особистісного потенціалу конкретного співробітника, а й будувати прогнози щодо його майбутнього потенціалу, визначати зони для розвитку, ризики вигорання, готовність до лідерства чи змін. Це досягається шляхом інтеграції даних із різних джерел, зокрема результатів оцінювання, опитувань, даних про навчання, продуктивність праці, участь у проєктах, соціальну взаємодію тощо.

Розглянемо докладніше ключові підходи та інструменти HR-аналітики, що застосовуються для збору, обробки й інтерпретації даних про особистісний потенціал співробітників.

З огляду наукових джерел [1-7], сучасна HR-аналітика базується на поєднанні декількох концептуальних підходів до збору, обробки та інтерпретації даних про особистісний потенціал персоналу:

1. Підхід щодо оцінки професійних і особистісних компетенцій, який орієнтований на вимірювання та розвиток професійних і надпрофесійних ключових компетенцій співробітника (soft skills, лідерство, емоційний інтелект, креативність, адаптивність). Для цього використовуються стандартизовані моделі компетенцій, матриці оцінювання, самооцінки, 360-градусні опитування, результати асесмент-центрів та онлайн-тестування.

2. Мотиваційно-поведінковий підхід, що фіксує мотиваційні установки, цінності, рівень залученості, готовність до змін, індивідуальні кар'єрні орієнтації. Інструментами є анкетування, опитування щодо задоволеності роботою, аналіз поведінки в корпоративних системах, моніторинг участі у проєктах, соціометрія.

3. Аналітика на основі великих даних (Big Data HR Analytics): інтегрує інформацію з різних джерел – HRM-систем, LMS (систем навчання), корпоративних порталів, систем оцінювання, соціальних мереж, результатів опитувань. Застосовуються інструменти машинного навчання, кластеризації, прогнозової аналітики для виявлення прихованих закономірностей, ризиків вигорання, потенціалу до лідерства чи інноваційної діяльності.

4. Системний підхід, який передбачає побудову комплексних моделей, що враховують взаємозв'язки між знаннями, навичками, досвідом, мотивацією та результативністю. Інструментами є інтегровані HR-аналітичні платформи, які дозволяють формувати індивідуальні профілі розвитку, проводити порівняльний аналіз команд, виявляти «зони росту».

У таблиці 2 систематизуємо основні інструменти HR-аналітики, які можуть використовуватися для роботи із інформацією про особистісний потенціал працівників.

Інструменти аналітики, представлені у таблиці 2, стали невід'ємною частиною системи управління розвитком особистісного потенціалу співробітників у сучасній HR-практиці [14]. Їх застосування дозволило перейти від інтуїтивних або формальних рішень до обґрунтованих дій, заснованих на реальних даних, що істотно підвищує ефективність кадрової політики та конкурентоспроможність організації.

Таблиця 2 – Основні інструменти HR-аналітики для роботи із інформацією про особистісний потенціал працівників

Інструмент/метод	Призначення та можливості
Оцінка 360°	Комплексна оцінка співробітника з боку колег, підлеглих, керівників, самооцінка; виявлення сильних і слабких сторін, лідерського потенціалу.
Асесмент-центр	Моделювання робочих ситуацій, кейсів, групових завдань для оцінки компетенцій, поведінкових реакцій, потенціалу до розвитку.
Онлайн-опитування та тести	Вимірювання soft skills, емоційного інтелекту, мотивації, цінностей, схильностей до навчання; швидка обробка великих масивів даних.
HR-дашборди та аналітичні платформи	Візуалізація даних про персонал, динаміка розвитку, прогнозування ризиків вигорання, плинності кадрів, побудова індивідуальних траєкторій розвитку.
Моделі прогнозу аналітики	Використання алгоритмів машинного навчання для прогнозу потенціалу до лідерства, ризиків звільнення, потреб у навчанні.
Аналіз соціальних мереж	Дослідження неформальних зв'язків, ролі співробітника у команді, впливу на корпоративну культуру, виявлення «агентів змін».
Платформи для самооцінки та розвитку	Персоналізовані онлайн-кабінети для співробітників, де вони можуть відстежувати власний прогрес, отримувати рекомендації для розвитку.

Примітка до таблиці 2:

- дані для аналітики збираються з різних джерел: HRM-систем, систем навчання, результатів оцінювання, опитувань, корпоративних месенджерів, навіть із відкритих джерел (за згодою співробітника);
- інтерпретація результатів здійснюється як автоматизовано (аналітичними платформами), так і експертно HR-фахівцями, керівниками, коучами;
- важливо дотримуватися етичних норм, забезпечувати конфіденційність персональних даних, залучати співробітників до процесу самооцінки та розвитку.

Джерело: таблиця укладена авторами на основі узагальнення наукової думки [1-5; 14]

Прокоментуємо зміст таблиці 2 в контексті цікавих та нових можливостей, які відкриваються для кадрового менеджменту для поліпшення підбору, управління розвитком персоналу в разі застосування конкретного інструменту HR-аналітики.

Так, інструменти HR-аналітики під назвою «оцінка 360°» та «асесмент-центр» відкривають можливості для комплексного і багатостороннього аналізу сильних і слабких сторін працівника, його лідерського потенціалу, комунікативних навичок, здатності до роботи в команді. На практиці це дозволяє не лише об'єктивно оцінити співробітника, а й залучити його до процесу самоаналізу та розвитку, підвищити рівень довіри до HR-процедур. Особливо цінним є використання таких інструментів для формування кадрового резерву, планування наступності, визначення індивідуальних потреб у навчанні.

Онлайн-опитування та тести, платформи самооцінки та розвитку забезпечують швидке та масштабове отримання зворотного зв'язку щодо soft skills (м'яких, гнучких навичок), мотивації, емоційного інтелекту, цінностей. Це дає змогу персоналізувати програми розвитку, виявляти співробітників із прихованим потенціалом, а також своєчасно реагувати на ризики демотивації чи вигорання. У практиці українських компаній такі інструменти особливо актуальні для віддалених команд, де складно забезпечити постійний особистий контакт.

HR-дашборди, аналітичні платформи та моделі прогнозової аналітики дозволяють візуалізувати динаміку розвитку персоналу, прогнозувати ризики плинності кадрів, ідентифікувати «зони росту» для кожного співробітника. Вони інтегрують дані з різних джерел (HRM-систем, систем навчання, корпоративних порталів, результатів оцінювання, опитувань), що забезпечує цілісне бачення кадрового потенціалу компанії. У практичному вимірі це допомагає керівникам приймати рішення щодо підвищення, ротації, інвестування у навчання, а також оптимізувати витрати на розвиток персоналу.

Метод аналізу соціальних мереж (SNA) стає все більш затребуваним для виявлення неформальних лідерів, «агентів змін», оцінки рівня згуртованості команд, визначення впливових співробітників. Це особливо корисно для організацій, що проходять через зміни, інтеграцію нових підрозділів чи впровадження інноваційних проектів.

Зауважимо, що практичне застосування цих інструментів вимагає не лише технічної готовності (наявності відповідних платформ, програмного забезпечення), а й розвитку аналітичної культури в організації, навчання HR-фахівців, дотримання етичних стандартів і конфіденційності. Важливо, щоб результати аналітики не залишалися «на папері», а ставали підґрунтям для реальних дій: індивідуальних планів розвитку, програм наставництва, гнучких систем мотивації, підтримки ментального здоров'я.

В українських реаліях впровадження HR-аналітики дозволить компаніям швидше адаптуватися до змін, зберігати й розвивати ключові компетенції, підвищувати залученість і лояльність персоналу, а також формувати кадрову політику, орієнтовану на довгострокову стійкість та інноваційність.

Слід акцентувати увагу на тому, що роль HR-аналітики у розвитку особистісного потенціалу полягає у створенні можливості для персоналізованого підходу до навчання, наставництва, побудови індивідуальних траєкторій розвитку.

Основою HR-аналітики стають індикатори розвитку особистісного потенціалу співробітників (рис.1). Індикатори розвитку особистісного потенціалу – це кількісні та якісні показники, що характеризують особистість кожного працівника, його вміння, навички, компетентності, результативність праці, професійного зростання, які збираються через HRM-системи, оцінки, опитування та навчальні платформи.



Рисунок 1 – Індикатори розвитку особистісного потенціалу співробітників

Джерело: розроблено авторами

Визначення індикаторів стає результатом спільної роботи HR-служби, керівників, експертів та самих працівників, і базується на поєднанні стратегічних пріоритетів організації, сучасних методик оцінювання персоналу та індивідуальних потреб розвитку персоналу. HR-аналітика аналізує ці дані, виявляє закономірності та будує прогнози щодо розвитку персоналу, ризиків вигорання чи звільнення, а також визначає зони для зростання. Це дозволяє приймати обґрунтовані рішення щодо

подальшого навчання та перенавчання кожного конкретного співробітника, його мотивації, ротації, формування кадрового резерву, що загалом сприяє підвищенню ефективності управління персоналом і конкурентоспроможності організації.

На основі формування бази даних про особистісний потенціал персоналу, його індикатори розвитку HR-аналітика допомагає визначати найбільш мотивованих співробітників із високорозвиненим потенціалом, формувати кадровий резерв, вчасно реагувати на ризики втрати цінних кадрів, оптимізувати програми мотивації та підвищення кваліфікації. Така аналітика також дозволяє організаціям прогнозувати потреби у компетенціях майбутнього, адаптувати HR-стратегії до динаміки ринку та внутрішніх змін, підвищувати залученість і лояльність персоналу.

Іншими словами, сучасні підходи та інструменти HR-аналітики дозволяють не лише об'єктивно оцінювати особистісний потенціал співробітників, а й формувати персоналізовані програми розвитку, прогнозувати кар'єрний ріст, своєчасно реагувати на ризики та зміцнювати кадровий потенціал організації.

Отже, впровадження HR-аналітики стає вимогою часу, ключовою умовою для підвищення конкурентоспроможності компаній в умовах цифрової трансформації та динамічного ринку праці.

Пропонуємо на рисунку 2 схему впровадження HR-аналітики для прогнозування та розвитку особистісного потенціалу персоналу на підприємстві. Проілюстрований алгоритм призначений для системного застосування HR-аналітики у практиці управління персоналом. Він дозволяє організації перейти від фрагментарного використання окремих HR-інструментів до комплексного, цілісного підходу, де всі етапи (від збору даних до прийняття рішень) взаємопов'язані й підкріплені аналітикою.



Рисунок 2 – Алгоритм впровадження HR-аналітики для прогнозування та розвитку особистісного потенціалу персоналу на підприємстві

Джерело: розроблено авторами

Це забезпечує прозорість HR-процесів, підвищує обґрунтованість управлінських рішень і дозволяє ефективно розвивати особистісний потенціал співробітників.

Зауважимо, що запропонований алгоритм може слугувати практичним інструментом для прогнозування розвитку кадрового потенціалу організації загалом.

Розглянемо методичні основи впровадження наведеного на рисунку 2 алгоритму. Він складається з послідовних кроків, які охоплюють увесь цикл роботи з HR-даними – від постановки цілей і аудиту даних до впровадження аналітичних моделей, інтерпретації результатів і розробки персоналізованих програм розвитку. Опишемо основні етапи впровадження HR-аналітики:

- визначення цілей і завдань HR-аналітики (йдеться про формулювання чітких очікувань щодо того, які аспекти розвитку персоналу необхідно прогнозувати й оцінювати);
- аудит і підготовка даних (цей етап означає перевірку наявних HR-даних, їх стандартизацію, забезпечення якості та повноти);
- вибір аналітичних інструментів і платформ (йдеться про підбір програмного забезпечення, навчання HR-фахівців роботі з аналітичними системами);
- розробка та впровадження моделей аналізу (визначення ключових метрик, побудова аналітичних моделей для прогнозування розвитку персоналу);
- інтерпретація результатів і прийняття рішень (візуалізація даних, експертний аналіз, визначення зон розвитку, ризиків, потенціалу);
- розробка та реалізація персоналізованих програм розвитку (складання індивідуальних планів, впровадження навчальних і мотиваційних програм);
- моніторинг, оцінка ефективності та вдосконалення (спостереження за кількісно-якісними показниками, їх зміною, регулярне оновлення даних, коригування моделей і програм відповідно до результатів).

Вважаємо, що застосування запропонованого алгоритму впровадження HR-аналітики є особливо актуальним для практичної діяльності українських компаній, які діють в умовах постійних змін та невизначеності, дефіциту кваліфікованих кадрів і потреби у швидкому розвитку людського капіталу. Це дозволяє не лише підвищити ефективність HR-функції, а й забезпечити стійкий розвиток організації в цілому. Практична цінність зазначеного алгоритму, на наш погляд, полягає у тому, що він:

- забезпечує об'єктивність і точність оцінки персоналу (рішення приймаються на основі даних, а не суб'єктивних суджень);
- дозволяє персоналізувати розвиток співробітників (кожен працівник отримує індивідуальний план розвитку, що підвищує мотивацію та залученість);
- сприяє ранньому виявленню ризиків (аналітика допомагає своєчасно ідентифікувати ризики вигорання, плинності кадрів, втрати ключових компетенцій);
- оптимізує витрати на навчання й розвиток (ресурси спрямовуються на ті напрями, які дійсно потрібні для досягнення стратегічних цілей організації);
- підвищує гнучкість і адаптивність бізнесу (організація швидше реагує на зміни ринку праці, внутрішні та зовнішні виклики).

Для вітчизняних підприємств та організацій, які діють в умовах високої турбулентності, HR-аналітика може поступово стати інструментом підвищення стійкості бізнесу, збереження й розвитку ключових компетенцій, формування конкурентних переваг на ринку праці, що важливо для українських компаній у період воєнних та післявоєнних трансформацій.

Завдяки таким інноваційним змінам HR-аналітика перетворюється у дієвий стратегічний інструмент управління людським капіталом, який дозволяє організаціям цілеспрямовано розкривати й розвивати особистісні професійні, ділові та моральні

якості співробітників, підвищуючи ефективність і адаптивність бізнесу до сучасних викликів.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Дослідження засвідчило, що HR-аналітика є стратегічним інструментом управління персоналом, який базується на зборі, обробці та інтерпретації даних із різних джерел. Вона дозволяє формувати індивідуальні траєкторії розвитку співробітників, підвищувати ефективність навчальних і мотиваційних програм, оптимізувати кадрову політику відповідно до цілей і потреб організації. Використання сучасних аналітичних інструментів – таких як оцінка 360°, асесмент-центр, HR-дашборди, моделі прогнозової аналітики, онлайн-опитування – забезпечує комплексний підхід до оцінки та розвитку особистісного потенціалу, підвищує об'єктивність управлінських рішень і сприяє формуванню кадрового резерву.

Результати дослідження підтверджують, що впровадження HR-аналітики особливо актуальне для українських компаній в умовах цифрової трансформації, нестабільності ринку праці та необхідності швидкої адаптації до змін.

Запропонований алгоритм впровадження HR-аналітики дає змогу системно і послідовно організувати процес прогнозування та розвитку персоналу, забезпечити прозорість HR-процесів, підвищити мотивацію та залученість співробітників, зберегти та примножити ключові компетенції організації. Впровадження HR-аналітики для українських компаній стає не лише питанням підвищення ефективності, а й інструментом виживання, адаптації та відновлення людського капіталу в умовах війни та післявоєнної відбудови.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з емпіричною перевіркою ефективності різних моделей HR-аналітики в українських компаніях, удосконаленням індикаторів оцінки особистісного потенціалу та розробкою рекомендацій щодо адаптації аналітичних інструментів до специфіки різних галузей і типів організацій.

Список літератури

1. Бей Г.В., Серeda Г.В. Трансформація HR-технологій під впливом цифровізації бізнес-процесів. *Економіка і організація управління*. 2019. № 2 (34). С. 93–101. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2019.2.10> (дата звернення: 28.04.2025).
2. Даниленко О.А. Використання HR-аналітики в діагностиці системи управління персоналом. *Бізнес Інформ*. 2021. № 7. С. 252–259. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-7-252-259> https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2021-7_0-pages-252_259.pdf (дата звернення: 28.04.2025).
3. Грідін О. HR-аналітика як ключовий інструмент системи управління персоналом сучасної організації. *Економіка та суспільство*. 2024. (62). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-29> (дата звернення: 28.04.2025).
4. Грідін О.В. HR-менеджмент в сучасних організаціях: особливості та перспективи впровадження. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка: Економічні науки*. 2017. Вип. 185. С. 160–172. http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtusg_2017_185_22 (дата звернення: 28.04.2025).
5. Грідін О.В. Загальні тенденції та характерні аспекти digital-трансформації сфери HR-менеджменту. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2023. № 3 (40). С. 10–18. DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.40-2>. http://easterneurope-ebm.in.ua/journal/40_2023/4.pdf (дата звернення: 28.04.2025).
6. HR-аналітика у системі управління сучасним підприємством / Андрій Коцур, Віктор Островерхов, Світлана Прохоровська [та ін.]. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2021. Вип. 26. С. 93–103. <https://dspace.wupn.edu.ua/handle/316497/48133> (дата звернення: 28.04.2025).
7. Панченко І., Кривенко Н. Формування стратегії управління персоналом в умовах цифрової трансформації бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2024. (69). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-92> (дата звернення: 28.04.2025).

8. Челядінова Н.Г., Куделя В.І. HR-менеджмент і цифровізація у сучасній організації. *Економіка та управління підприємствами*. 2022. № 69. С. 125–129. DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastructure69-22> (дата звернення: 28.04.2025).
9. Becker B.E., Huselid M.A., Ulrich D. The HR Scorecard: Linking People, Strategy, and Performance. Boston: *Harvard Business School Press*, 2001. 235 p.
10. Boudreau J.W., Ramstad P.M. Beyond HR: The New Science of Human Capital. Boston: *Harvard Business School Press*, 2007. 288 p.
11. Fitz-enz J. The New HR Analytics: Predicting the Economic Value of Your Company's Human Capital Investments. New York: *AMACOM*, 2010. 256 p.
12. Minbaeva D.B. HRM and Performance: Achievements and Challenges. *Journal of Management Studies*. 2013. Vol. 50, No. 6. P. 1223–1252.
13. Rasmussen T., Ulrich D. Learning from practice: How HR analytics avoids being a management fad. *Organizational Dynamics*. 2015. Vol. 44, No. 3. P. 236–242.
14. Tursunbayeva A., Di Lauro S., Pagliari C. Human resource analytics: A systematic literature review and future directions. *Human Resource Management Review*. 2018. Vol. 28, No. 1. P. 100–115.

References

1. Bei, H.V., & Sereda, H.V. (2019). Transformation of HR technologies under the influence of business process digitalization. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia*, 2(34), 93–101. [in Ukrainian] <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2019.2.10>.
2. Danylenko, O.A. (2021). Use of HR analytics in diagnosing the personnel management system. *Biznes Inform*, 7, 252–259. [in Ukrainian] <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-7-252-259> https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2021-7_0-pages-252_259.pdf.
3. Hridin, O. (2024). HR analytics as a key tool of the personnel management system of a modern organization. *Ekonomika ta suspilstvo*, 62. [in Ukrainian] <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-29>.
4. Hridin, O.V. (2017). HR management in modern organizations: features and prospects of implementation. *Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu silskoho hospodarstva imeni Petra Vasylenka: Ekonomichni nauky*, 185, 160–172. [in Ukrainian] http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdusg_2017_185_22.
5. Hridin, O.V. (2023). General trends and characteristic aspects of digital transformation in HR management. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia*, 3(40), 10–18. [in Ukrainian] <https://doi.org/10.32782/easterneurope.40-2> http://easterneurope-ebm.in.ua/journal/40_2023/4.pdf.
6. Kotsur, A., Ostroverkhov, V., & Prokhorovska, S., et al. (2021). HR analytics in the management system of a modern enterprise. *Rehionalni aspekty rozvytku produktyvnykh syl Ukrainy*, 26, 93–103. <https://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/48133> [in Ukrainian].
7. Panchenko, I., & Kryvenko, N. (2024). Formation of personnel management strategy in the context of business digital transformation. *Ekonomika ta suspilstvo*, 69. [in Ukrainian] <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-92>.
8. Cheliadinova, N.H., & Kudelia, V.I. (2022). HR management and digitalization in a modern organization. *Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy*, 69, 125–129. [in Ukrainian] <https://doi.org/10.32782/infrastructure69-22>.
9. Becker, B.E., Huselid, M.A., & Ulrich, D. (2001). *The HR Scorecard: Linking People, Strategy, and Performance*. Boston: Harvard Business School Press [in English].
10. Boudreau, J.W., & Ramstad, P.M. (2007). *Beyond HR: The New Science of Human Capital*. Boston: Harvard Business School Press [in English].
11. Fitz-enz, J. (2010). *The New HR Analytics: Predicting the Economic Value of Your Company's Human Capital Investments*. New York: AMACO. [in English].
12. Minbaeva, D.B. (2013). HRM and Performance: Achievements and Challenges. *Journal of Management Studies*, 50(6), 1223–1252 [in English].
13. Rasmussen, T., & Ulrich, D. (2015). Learning from practice: How HR analytics avoids being a management fad. *Organizational Dynamics*, 44(3), 236–242 [in English].
14. Tursunbayeva, A., Di Lauro, S., & Pagliari, C. (2018). Human resource analytics: A systematic literature review and future directions. *Human Resource Management Review*, 28(1), 100–115 [in English].

Tatyana Kostyshina, Professor, Doctor of Economics

Poltava University of Economics and Trade, Poltava, Ukraine

Anna Semykina, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences)

Odesa, Ukraine

Anna Kostyshyna

*Poltava University of Economics and Trade, Poltava, Ukraine***HR Analytics as a Tool for Forecasting the Development of Employees' Personal Potential**

The article explores the essence of HR analytics as an interdisciplinary and strategic tool that integrates technological solutions, data analysis, and contemporary personnel assessment methods. It analyzes theoretical approaches that reveal the nature and role of HR analytics as an instrument for transforming employee data into valuable business insights, enhancing the transparency of HR processes, personalizing development, and shaping future-oriented HR policies. The study systematizes scientific perspectives on defining personal potential, clarifies their significance for organizational development, and identifies criteria for selecting the optimal model depending on business goals and specifics.

Special attention is paid to the analysis of key HR analytics tools – such as 360-degree feedback, assessment centers, online surveys, HR dashboards, predictive analytics, and social network analysis – which facilitate the collection, processing, and interpretation of employee data to build individual development trajectories. The main indicators enabling the forecasting of employees' personal potential are identified, including the level of soft skills, leadership potential, motivation, readiness for learning, achievement dynamics, and social integration. The article proposes an algorithm for implementing HR analytics in an enterprise, encompassing all stages: from setting objectives and data collection to interpreting results, developing personalized development programs, and monitoring effectiveness. It is substantiated that the application of this algorithm ensures objective evaluation, individualized employee development, timely risk identification, and optimization of training costs.

The article emphasizes that HR analytics allows organizations not only to objectively assess and forecast the development of employees' personal potential in the context of digital transformation, but also to design personalized development programs, promptly respond to risks, and enhance staff motivation and engagement – an aspect of particular importance for Ukrainian companies during wartime and postwar transformations.

HR analytics, personal potential, forecasting, personnel development, digital transformation, indicators, algorithm, human capital management

*Одержано (Received) 02.05.2025**Прорецензовано (Reviewed) 12.05.2025**Прийнято до друку (Approved) 26.05.2025*

УДК 331:108.4

JEL Classification: M12, M14, J24

DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2025.13\(46\).1.20-33](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2025.13(46).1.20-33)**Р.П. Шерстюк**, доц., д-р екон. наук**О.О. Летун**, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти*Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя, м. Тернопіль, Україна*

Компетентнісний підхід в управлінні кадровим потенціалом підприємств сфери послуг

Стаття присвячена питанням управління кадровим потенціалом підприємств сфери послуг на основі компетентнісного підходу. Трансформація суспільства та економіки призводить до того, що підприємства змушені повсякчас прагнути розвитку компетенцій свого персоналу, особливо це стосується управлінської ланки. Визначено роль компетентнісного підходу як основи для оцінювання, розвитку та мотивації персоналу. Запропоновано структуру системи компетентностей працівників. Обґрунтовано необхідність адаптації моделей компетенцій до стратегічних цілей підприємства. Розкрито ключові переваги застосування моделі компетенцій для підвищення ефективності управління персоналом. Зазначено, що компетентнісний підхід описує модель професійної поведінки, котра дає змогу встановити взаємозв'язок між знаннями, вміннями й навичками персоналу та результатами його професійної діяльності.

У статті розкрито та перераховано сучасні вимоги до компетентності управлінського персоналу підприємств сфери послуг. В умовах стрімкого розвитку інформаційного суспільства зростає необхідність формування у менеджерів підприємств інноваційної компетентності як найважливішої професійної якості. Досліджено структуру та компоненти інноваційної компетентності. Зосереджено особливу увагу на розвитку інноваційної компетентності управлінців. Аналізуються сучасні концепції управління підприємствами, а також роль лідерства, креативності та стратегічного мислення в успішній реалізації інноваційних змін. Вказано, що для професійної компетентності управлінського персоналу важливе значення має соціальна компетентність. Завдяки соціальній компетентності керівники мають можливість взаємодіяти з підлеглими як з формальних приводів, так і неформально, що дає змогу підтримувати сприятливий мікроклімат у колективі та мотивувати працівників на реалізацію поставлених завдань. Також соціальна компетентність дозволяє управлінському персоналу повноцінно володіти сучасною реальністю та грамотно добирати та розвивати команду співробітників, що, у свою чергу, сприяє ефективному просуванню підприємства.

Результати дослідження можна використати в контексті збільшення ефективності управління кадрами підприємств сфери послуг, що сприятиме оптимізації використання трудових ресурсів, покращенню професійного розвитку працівників та підвищенню загальної продуктивності діяльності підприємства.

компетентнісний підхід, кадровий потенціал, управлінський персонал, інноваційна компетентність, соціальна компетентність, знання, навички, професійний досвід

Постановка проблеми. У сучасних умовах функціонування підприємств спостерігається посилення вимог до трудової діяльності персоналу. Людські ресурси розглядаються як основний капітал підприємства, а сукупна професійна компетентність працівників визначає її здатність забезпечувати стійкі конкурентні переваги. Компетентності персоналу набувають статусу стратегічного детермінанта організаційного розвитку. У цьому контексті, на етапі розбудови управлінських відносин у сфері персоналу, управління за компетентнісним підходом набуло широкого розповсюдження в сучасній практиці, оскільки саме в межах підприємства відбувається втілення кваліфікаційного рівня, знань, досвіду, особистих та професійних навичок кожного фахівця щодо ефективного виконання професійних завдань.

Емпіричні дані свідчать, що застосування компетентнісного підходу до управління кадровим потенціалом забезпечує вагомий економічний ефект. Проте наявні проблеми, пов'язані з його практичною реалізацією, актуалізують необхідність

теоретичного обґрунтування та вдосконалення механізмів його використання у процесі розвитку персоналу в межах підприємств сфери послуг.

Однією з визначальних причин ефективного застосування компетентнісного підходу в діяльності сучасних підприємств є його здатність охоплювати всі ключові аспекти управління персоналом. Водночас у процесі впровадження вказаного підходу керівниками підприємств та підрозділами з управління людськими ресурсами доволі часто фіксувалися труднощі, зокрема недовіра, опір змінам і низький рівень залученості з боку працівників, а подекуди – і з боку менеджерів різних управлінських рівнів. Вартим уваги є те, що модель компетенцій переважно використовується фахівцями HR-департаментів, тоді як керівники середньої та вищої ланки залучають її у практику управління значно рідше. Унаслідок поверхневого впровадження та обмеженого досвіду менеджменту фактична ефективність застосування такого підходу нерідко виявляється нижчою за очікувану. Попри це, приблизно в половині випадків використання моделі компетенцій забезпечило позитивні результати: зниження рівня плинності кадрів, зростання професійної компетентності персоналу та формування стійких конкурентних переваг підприємства.

Сучасні освітні стандарти орієнтовані на втілення компетентнісного підходу, згідно з яким акцент у процесі підготовки фахівців зміщується до формування цілісних професійних компетентностей. У перспективі це зумовить необхідність впровадження таких підходів до управління персоналом на всіх підприємствах, незалежно від їх організаційно-правової форми та масштабів діяльності, адже ефективне управління компетентністю працівників виступає ключовим чинником забезпечення сталого розвитку суб'єкта господарювання, його адаптивності до змін зовнішнього середовища та досягнення стратегічних цілей у конкурентному середовищі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Починаючи з 1970-х років і донині, у теоретичних та практичних розвідках приділяється значна увага питанням розвитку та застосування компетентнісного підходу в контексті підвищення ефективності кадрового потенціалу. В основу такого підходу покладено концепцію американського психолога Д. Мак-Клелланда [2], який визначив компетенції як характеристику особистісних якостей, що дозволяють розрізняти співробітників за рівнем результативності їхньої праці. Він також підкреслив, що компетенції працівників є динамічними та залежать від впливу соціального середовища організації. Особливий внесок у розвиток поняття «компетенція» зробили автори роботи [18], які продовжили наукові дослідження, започатковані Мак-Клелландом, зокрема в галузі формування загальної управлінської компетенції. За їхнім переконанням, управлінська компетенція формується на основі індивідуальних моделей поведінки та професійних характеристик працівників. А. Зеркаль та М. Павленко [8] запропонували чіткі критерії, що визначають ефективність моделі компетенцій, які допомагають підприємствам більш системно підходити до оцінювання та розвитку професійних якостей працівників. У свою чергу, дослідники [3] внесли свій вклад у розвиток теоретичних основ концепції ключових компетенцій підприємства, акцентуючи на їхній ролі як стратегічного елемента управління персоналом. Водночас низка авторів [19] розуміють компетенцію як соціально-трудова характеристику сукупності нових знань, здібностей, фахового вміння, досвіду, навичок, культури та мотиваційних рис працівника, що володіють емерджентністю, необхідною для успішного використання ІКТ і цифрових технологій, та відповідають стратегічним цілям підприємства. У науковій літературі [4; 16; 17] виокремлюють три основні підходи до дефініції компетенцій: американський, європейський та інтегрований. Американський підхід зосереджує увагу на особистісних рисах працівника, що зумовлюють результативну діяльність (поведінковий аспект). Європейська традиція зорієнтована на функціональний зміст

компетенцій як здатність виконувати професійні завдання відповідно до встановлених стандартів. Разом з тим інтегрований підхід поєднує поведінкові й функціональні характеристики в межах багатовимірних моделей компетентності.

Щодо поняття «компетентність», то можемо констатувати, що сучасні науковці розглядають його як інтегрований конструкт, який відображає здатність фахівця ефективно діяти в професійному середовищі, застосовуючи не лише знання та навички, а й ціннісні орієнтири, досвід, здатність до адаптації, саморефлексії та конструктивної взаємодії. Вона не зводиться до технічної підготовки, а охоплює цілісну характеристику особистості, що проявляється у продуктивній поведінці в умовах змін, складності та міжособистісної взаємодії на підприємстві. Так, У. Ніконенко та А. Милик [12] описують компетентність як комплекс знань, навичок, ставлень і поведінкових проявів, що забезпечують високий рівень продуктивності праці. Вони наголошують на інтегративній природі компетентності, яка поєднує професійний досвід і здатність адаптуватися до змін у робочому середовищі, що є важливою умовою для досягнення ефективності на підприємстві. Водночас М. Адаменко, Є. Іванов та Р. Короленко [1] акцентують увагу на тому, що компетентність охоплює як технічні, так і соціальні аспекти, що дозволяють працівникові не лише якісно виконувати професійні обов'язки, а й підтримувати сприятливий мікроклімат у колективі. Дослідники підкреслюють, що моделі компетентності є ключовими інструментами для управління розвитком персоналу, оцінювання його ефективності та планування кар'єрного росту. Автори роботи [14] підкреслюють практичне значення моделей компетентності для підприємств, що дає змогу систематизувати процеси відбору, навчання і розвитку персоналу згідно зі стратегічними цілями компанії.

Таким чином, розгляд еволюції поняття компетенцій та компетентності, підходів до їх визначення створює теоретичне підґрунтя для подальшого аналізу й обґрунтування особливостей реалізації компетентнісного підходу в системі управління персоналом підприємства.

Величезне значення надається такому питанню, як розвиток актуальних (цифрових, соціальних та особистісних) компетенцій управлінських кадрів. У зв'язку з активною цифровізацією та інформатизацією сучасного суспільства, важливими компетенціями, якими необхідно володіти управлінському персоналу, є цифрові компетенції: володіння ІТ-навичками, кібербезпеки та роботи з персональними даними [6]. На думку авторів, сформованість цих компетенцій в управлінського персоналу дасть змогу підприємству реалізувати цілі своєї діяльності у новому цифровому середовищі. У зв'язку з активною трансформацією суспільства і економіки, що впливає на стратегії розвитку підприємств, науковці [9] звертаються до вивчення ціннісних установок та професійних компетенцій управлінського персоналу підприємств у рамках концепції Індустрія 4.0. У цьому контексті оновлення індустрії сприяє тому, що організаціям необхідно розробити сучасні моделі професійних компетенцій управлінського персоналу, засновані на реалізації комплексного неперервного його навчання [7]. Розглядаючи управлінський персонал підприємства, наукова спільнота звертається до оцінки ефективності даної ланки та питань матеріального стимулювання управлінців, оскільки саме вони беруть безпосередню участь у забезпеченні стійкості діяльності підприємства [20]. Окрім особистісних якостей керівників аналізуються також технології управлінської діяльності адміністративної ланки компанії, куди можна зарахувати тайм-менеджмент. Звертаючись до вказаних вище питань з проблемного поля дослідження, бачимо, що для кожного суб'єкта господарювання важливо розвивати пул компетенцій, якими володітиме управлінський персонал, оскільки це допомагає підприємству бути конкурентоспроможним в епоху постійних трансформацій. Попри це, залишається не до кінця опрацьованим вкрай важливе

питання щодо інноваційної та соціальної компетентності управлінського персоналу в сфері послуг.

Постановка завдання. Мета полягає у дослідженні особливостей компетентнісного підходу та обґрунтуванні доцільності його впровадження в систему управління кадровим потенціалом, що охоплює всі напрями роботи з персоналом на сучасних підприємствах.

Виклад основного матеріалу. Поняття компетенції та компетентності нерозривно пов'язані між собою. Зокрема, під компетенцією ми розуміємо знання, уміння, навички, інтелектуальні, психофізіологічні якості, що формуються та розвиваються особистістю в процесі навчання і необхідні для виконання того чи іншого виду діяльності. Під компетентністю підприємства розуміємо вимірні якісні риси, які відображають здібності та можливості, необхідні створення нових цінностей та розвитку підприємства, що дають змогу розмежувати ефективне та неефективне виконання основної діяльності. Водночас компетентність персоналу – це індивідуальні риси, які можна виміряти та щодо яких можна стверджувати, що вони значущі для розмежування ефективного й неефективного виконання роботи. Отже, компетенції є компонентами компетентності – «фактично оцінка/самооцінка актуальної/потенційної відповідності різноманітних індивідуально-психологічних якостей/властивостей особистості гласним/негласним вимогам/очікуванням конкретної сфери людської діяльності». Водночас компетентність охоплює рівень володіння цими компетенціями та здатність ефективно їх застосовувати на практиці.

Компетентність розглядається сучасною наукою як стратегічний ресурс підприємства, здатний забезпечити ефективне виконання управлінських функцій [5; 15]. Таким чином, компетентність стає ключовим критерієм оцінки рівня кваліфікації та основою професійної підготовки.

Практичне застосування компетентнісного підходу надає підприємству універсальний інструмент для виявлення наявних та відсутніх компетенцій конкретного працівника. У цьому контексті ефективним інструментом у роботі з персоналом може стати повна універсальна структура компетенції (ПУСК), що охоплює ключові складові, які наведені в таблиці 1.

Таблиця 1 – Ключові складові повної універсальної структури компетенції

№	Складові ПУСК	Характеристика
1.	Теоретичні знання	Набір фундаментальних та спеціалізованих знань, необхідних для розуміння професійної сфери
2.	Вміння та навички	Практичні здібності виконувати конкретні завдання та застосовувати знання на практиці
3.	Психологічні установки	Мотиви, цінності та внутрішні переконання, що впливають на поведінку і ставлення до роботи
4.	Особистісні та професійні якості	Стійкі риси характеру та професійні якості, що забезпечують ефективність діяльності
5.	Професійний досвід	Практичний досвід роботи, що формує компетентність через реальні ситуації та задачі
6.	Алгоритм ефективної діяльності	Чіткий опис послідовності дій для досягнення оптимальних результатів у професійній діяльності
7.	Методика тренування	Систематичні прийоми та методи розвитку необхідних знань і навичок у працівника
8.	Методика впровадження	Засоби та способи інтеграції компетенцій у щоденну практику роботи та управління персоналом

Джерело: складено авторами

Ідеальний профіль посадової компетенції визначається за допомогою консультантів або експертів. Оцінка рівня кожного параметра в профілі компетентності

дозволяє сформувати поточний профіль працівника, а аналіз розбіжностей між поточним та ідеальним профілями дає змогу визначити напрями розвитку необхідних компетенцій [13].

Можемо стверджувати, що ключова концепція компетентнісного підходу полягає у формуванні моделей компетенцій, що базуються на поєднанні знань, умінь та навичок, котрі визначаються особистісними характеристиками працівника та загальним трудовим потенціалом.

Говорячи про поняття компетентності, виділяють професійні та ключові компетенції. У практиці управління персоналом професійна компетентність тлумачиться як відповідність працівника конкретній посаді в організації. Професійні компетенції становлять систему спеціалізованих знань і додаткових умінь, необхідних для ефективного виконання завдань у відповідній галузі професійної діяльності. Водночас ключові компетенції, які є універсальними та не залежать від конкретної сфери діяльності працівника, охоплюють загальні знання, вміння та навички. Вони забезпечують здатність особистості оцінювати різні ситуації та досягати позитивних результатів як у професійному, так і в особистому житті. Водночас ключові компетенції не суперечать наявним чи новонабутих знанням, вмінням та навичкам, а доповнюють їх [21].

Структура компетентності являє собою комплексну систему, що складається з окремих компонентів, від якості та професіоналізму яких залежатиме перспективний розвиток підприємства (рис. 1).

Знання	• Теоретична інформація, необхідна для виконання професійних завдань
Вміння	• Здатність застосовувати знання у практичній діяльності
Навички	• Автоматизовані дії, сформовані в результаті повторення
Особистісні якості	• Риси характеру, що впливають на професійну ефективність
Мотивація	• Внутрішнє прагнення до досягнення цілей і самореалізації
Ціннісна орієнтація	• Система пріоритетів та переконань у трудовій діяльності
Професійний досвід	• Накопичені знання та вміння, здобуті у процесі практичної роботи
Здатність до адаптації	• Гнучкість у реагуванні на нові умови, вимоги та зміни
Поведінкові характеристики	• Типові моделі поведінки в робочих ситуаціях

Рисунок 1 – Основні компоненти компетентності

Джерело: узагальнено авторами

У цьому контексті зробимо спробу виділити ряд специфічних рис та переваг упровадження компетентнісного підходу в систему управління персоналом сучасного підприємства. Ці особливості подані в таблиці 2.

Проаналізувавши наявні методичні підходи до оцінювання компетентності персоналу, варто зауважити, що на сучасних підприємствах спостерігається низка труднощів, пов'язаних із практичним застосуванням процедур оцінки компетенцій, які є ключовими складовими професійної ефективності працівника. Це зумовлює потребу у впровадженні сучасних інструментів та технологій оцінювання, здатних забезпечити

підвищення якості управління персоналом, посилити мотивацію, покращити продуктивність праці та сприяти стратегічному розвитку підприємства.

Таблиця 2 – Переваги компетентнісного підходу в управлінні персоналом

№	Перевага	Характеристика
1.	Орієнтація на працівника як особистість	Урахування знань, умінь, навичок, цінностей, мотивів та поведінки
2.	Формування посадових вимог	Узгодження компетенцій з посадовими обов'язками та рівнем професійної майстерності
3.	Оцінка особистого внеску	Можливість коректного стратегічного планування розвитку персоналу
4.	Обґрунтованість оцінки результатів	Забезпечення прозорості в оцінюванні ефективності кадрового потенціалу
5.	Розвиток кар'єрних траєкторій та ротатії	Взаємопов'язане функціонування горизонтальних і вертикальних зв'язків у структурі управління
6.	Інтеграція інтересів усіх учасників системи управління персоналом	Формування цілісної та збалансованої моделі управління кадровим потенціалом підприємства, що враховує взаємодію всіх суб'єктів системи
7.	Стратегічна орієнтація	Акцент на довгостроковому розвитку, конкурентоспроможності й адаптивності підприємства
8.	Залучення експертів до формування моделі компетенцій	Підвищення якості, актуальності та прикладного значення створюваної моделі

Джерело: складено авторами

У зв'язку з цим постає необхідність формування системи компетентностей у сфері управління кадровим потенціалом підприємства. Для практичного втілення цієї системи використовуються конкретні моделі компетенцій, які є її складовими. Реалізація цього завдання можлива за допомогою двох основних підходів. Перший полягає у використанні методу аналогій, тобто адаптації типових моделей компетенцій, розроблених на основі вивчення досвіду управління персоналом на аналогічних підприємствах, здебільшого закордонних. Такий підхід дає змогу скоротити терміни впровадження, проте потребує детального аналізу для врахування специфіки конкретного підприємства. Другий підхід передбачає розроблення унікальної моделі компетенцій «з нуля», яка створюється відповідно до стратегічних цілей, організаційної культури та особливостей діяльності підприємства. Формування такої моделі може здійснюватися як внутрішніми фахівцями, так і за участю зовнішніх експертів, що дозволяє максимально адаптувати її до реальних потреб організації. Практикою доведено, що більш ефективним є використання вже наявної, розробленої професіоналами моделі з її подальшою адаптацією до аналогічної посади в межах власного підприємства, ніж створення моделі «з нуля», особливо за умови недостатнього рівня експертизи та досвіду в цій сфері [10, 11].

Застосування моделі компетенцій у системі управління компетентністю персоналу підприємства забезпечує низку ключових переваг (рис. 2):

1) оцінювання працівників здійснюється на основі чітко визначених показників результативності професійної діяльності, що дозволяє уникнути суб'єктивізму та забезпечити об'єктивність і прозорість процедури;

2) з'являється можливість ідентифікувати недоліки в окремих елементах компетентності працівника (знаннях, уміннях, поведінкових характеристиках), що є підґрунтям для розроблення індивідуальних програм професійного розвитку;

3) результати оцінювання використовуються як основа для встановлення зворотного зв'язку з працівником, що сприяє формуванню мотивації до самовдосконалення і професійного зростання.

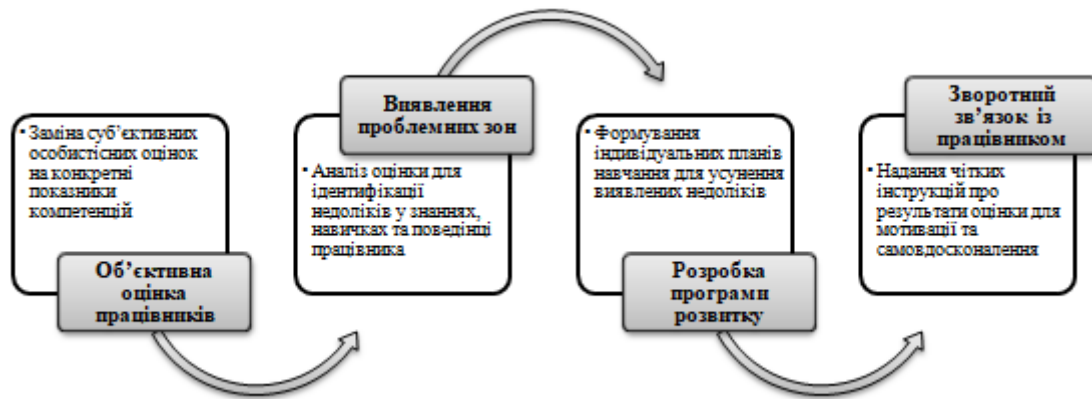


Рисунок 2 – Основні компоненти компетентності

Джерело: складено автором

Можемо констатувати, що впровадження такої моделі компетенцій у систему управління компетентністю персоналу сприяє підвищенню загальної ефективності діяльності підприємства шляхом системного розвитку кадрового потенціалу та удосконалення механізмів оцінювання.

У межах даного дослідження доведено, що моделі компетенцій мають принципові відмінності від традиційних кваліфікаційних вимог до посад, які застосовуються у практиці управління персоналом. Ці відмінності є не лише формальними, а й концептуальними, що визначає різні підходи до формування кадрової політики підприємства. Модель компетенцій виступає як системний інструмент, що інтегрує вимоги до знань, умінь, навичок, поведінкових проявів і ціннісних орієнтацій працівника, орієнтуючись не лише на відповідність посадовим обов'язкам, а й на досягнення високої результативності в умовах конкретного організаційного середовища.

З метою систематизації ключових відмінностей між модельними компетенціями та кваліфікаційними вимогами сформовано узагальнену порівняльну таблицю (табл. 3).

Таблиця 3 – Порівняння моделей компетенцій і кваліфікаційних вимог до посад

Критерій порівняння	Моделі компетенцій	Кваліфікаційні вимоги
Структура	Системно організована модель, що охоплює взаємопов'язані компоненти	Розрізнений перелік вимог, часто без внутрішньої логіки або з дублюванням
Зміст	Включає знання, уміння, навички, поведінкові характеристики та ціннісні орієнтири	Орієнтована переважно на освіту, стаж, перелік формальних навичок
Орієнтація	Спрямована на досягнення результативності в конкретному організаційному контексті	Зосереджена на формальній відповідності посадовим вимогам
Методологія оцінювання	Базується на моделюванні ефективної поведінки та очікуваних результатів діяльності	Здійснюється на основі формальних критеріїв (освіта, досвід, категорії тощо)
Гнучкість і адаптивність	Високий рівень адаптації під конкретні функціональні потреби підприємства	Обмежена можливість адаптації, часто уніфіковані на галузевому чи державному рівні

Джерело: складено авторами

Такий підхід дозволяє не лише поглибити теоретичне розуміння відмінностей між підходами, але й забезпечує практичну основу для вибору ефективного інструментарію в управлінні людськими ресурсами на підприємстві.

Трансформація суспільства та економіки призводить до того, що підприємства, зокрема сфери послуг, змушені постійно прагнути розвитку компетенцій свого персоналу, особливо це стосується управлінської ланки. Для управлінської практики компетентнісний підхід має величезну значущість, оскільки компетентність управлінського персоналу виражається в особистісно та інтелектуально обумовлених, мотивованих проявах компетенцій у рамках того чи іншого виду професійної діяльності, що дозволяє грамотно вибудувати управління командою підприємства.

Найважливішим фактором розвитку підприємств сфери послуг є формування інноваційної компетентності управлінського персоналу. В умовах стрімких змін, зумовлених науково-технічним прогресом та цифровізацією, керівники підприємств повинні мати здатність до управління інноваційними процесами, адаптацію до нових умов та створення сприятливого середовища для впровадження інновацій.

Інноваційна компетентність управлінського персоналу сфери послуг – це сукупність знань, умінь, навичок, установок та особистих якостей, які дають змогу ефективно керувати, впроваджувати та розвивати нововведення, що забезпечують здатність до:

- сприйняття, осмислення та впровадження інновацій в діяльність підприємства;
- ефективного управління інноваційними процесами;
- створення інноваційного середовища на підприємстві.

Це одна з ключових складових професійної компетентності сучасного керівника, зокрема в умовах, що швидко трансформуються.

Основні компоненти інноваційної компетентності керівника:

1. Знання інноваційних процесів – керівник має розуміти: що таке інновації в сфері послуг, етапи впровадження нововведень, фактори, що сприяють та перешкоджають інноваціям.

2. Вміння управляти змінами – включає: стратегічне мислення, вміння розробляти та реалізовувати інноваційні проекти, управління ризиками, пов'язаними з нововведеннями.

3. Лідерські якості та комунікативні навички: здатність надихати колектив, створення інноваційної культури всередині закладу, ефективна взаємодія із зовнішніми партнерами.

4. Відкритість до нового та готовність до навчання: постійний професійний розвиток, моніторинг сучасних освітніх трендів та технологій.

5. Цифрова грамотність: розуміння потенціалу цифрових технологій, вміння впроваджувати ІКТ в управлінську діяльність.

Роль керівника в інноваційному процесі: керівник як носій інноваційної компетентності – ініціює та підтримує інновації, керує змінами, виступає лідером та наставником у процесі трансформації бізнес-процесів, розвиває професійну команду.

Інноваційна компетентність дозволяє адаптувати підприємство до змін, підвищувати якість роботи, посилювати конкурентоспроможність закладу, формувати у персоналу навички XXI століття.

Для ефективного формування інноваційної компетентності необхідні: професійна перепідготовка та підвищення кваліфікації; створення умов для безперервного професійного росту; розвиток культури інноваційного мислення в колективі.

Сучасні концепції управління підприємствами сфери послуг відображають перехід до більш гнучких, орієнтованих на якість, розвиток особистості та інновації моделей. Основні концепції, які використовуються в управлінні підприємствами:

1. Стратегічне управління – суть: довгострокове планування розвитку підприємства з урахуванням довкілля, місії, бачення та цілей.

- інструменти: SWOT-аналіз, стратегічні карти, KPI, стратегічні плани розвитку.
- мета: підвищення конкурентоспроможності та стійкості підприємства.

2. Управління якістю – суть: постійне покращення всіх процесів, що впливають на якість послуг.

- модель: TQM (Total Quality Management), ISO, EFQM.
- методи: моніторинг, внутрішній аудит, бенчмаркінг, анкетування задоволеності клієнтів.

3. Інноваційне управління – суть: впровадження та супровід інноваційних управлінських практик.

- приклади: використання цифрових технологій, гейміфікація, STEM / STEAM-освіта.

- роль управління: підтримка інноваційної культури, стимулювання креативності та змін.

4. Проєктне управління – суть: реалізація змін у вигляді проєктів з чітко визначеними термінами, ресурсами та цілями.

- приклади: впровадження нової навчальної програми, цифровізація процесів.
- інструменти: Agile, Serum, Waterfall, діаграми Ганта, логіко-структурні схеми.

5. Корпоративне (партнерське) управління – суть: управління на основі взаємодії із зовнішніми та внутрішніми стейкхолдерами.

- принципи: прозорість, участь, відповідальність, врахування інтересів різних груп.

6. Лідерство та управління людськими ресурсами – суть: формування сильної команди, розвиток професійного та творчого потенціалу.

- підходи: емоційне лідерство, коучинг, наставництво, управління талантами.
- мета: підвищення мотивації та ефективності персоналу.

7. Цифрове управління – суть: використання цифрових інструментів та платформ для організації, контролю та аналізу всіх процесів.

- інструменти: системи електронного документообігу, LMS (Learning Management Systems), електронні щоденники та журнали, аналітика великих даних.

Для професійної компетентності управлінського персоналу важливе значення має соціальна компетентність. Говорячи про соціальну компетентність, звернемося до підходу, поданого М. Аргайлом. Цей дослідник розглядає компоненти соціальної компетентності, до яких, на його думку, належать: соціальна сензитивність, навички, що сприяють ефективній взаємодії зі співробітниками організації, рівновага, спокій. Ґрунтуючись на наведених вище визначеннях компетенцій, компетентності та компонентів, що становлять соціальну компетентність, саму соціальну компетентність у даному дослідженні ми розглядаємо як прояви соціальної компетенції суб'єкта в рамках управлінської діяльності. Соціальна компетентність управлінського персоналу організації є здатністю управлінців ефективно використовувати свої знання, вміння та навички для створення та розвитку соціальних зв'язків. Соціальна компетентність включає у собі такі компоненти, як пізнавальний, емоційний, системний.

Розглядаючи більш детально кожен із наведених компонентів соціальної компетентності щодо управлінського персоналу підприємства, відзначимо, що управлінець – це не лише професіонал своєї справи, який теоретично володіє всім необхідним комплексом знань; але і той, хто на практиці вміє правильно транслювати свої знання, взаємодіючи з іншими акторами, доносячи необхідну інформацію у чіткій та структурованій формі. Оскільки управлінський персонал часто взаємодіє з людьми, то цієї категорії працівників важливо володіти соціальною компетентністю, бути компетентним у сфері людських відносин. На наш погляд, соціальна компетентність управлінця виявляється у відповідальності, організованості, цілеспрямованості, у

коректній взаємодії з підлеглими. Управлінський персонал у рамках реалізації соціальної компетентності показує здатність до дотримання міжрольової дистанції, прояву соціальної емпатії (вміння співпереживати), толерантності та толерантного ставлення до думки, яка суперечить їх власній. Соціальна компетентність також проявляється у незалежності, безпосередності, в активній комунікації з усіма ланками організаційної структури. Управлінський персонал підприємства має виявляти здатність як до критичного мислення, до творчості, бути відкритим, толерантним у конфліктному взаємодії, і навіть вибудовувати стосунки з персоналом з урахуванням довіри.

Варто зазначити, що нами перераховані загальні ознаки соціальної компетентності, які матимуть коригування відповідно до конкретної ситуації, контексту, з якими стикатиметься управлінський персонал.

Соціальна компетентність дає змогу управлінському персоналу виконувати такі функції:

- взаємодіяти зі співробітниками як із формальних приводів, так і налагоджувати неформальне спілкування;
- підтримувати сприятливий мікроклімат у колективі;
- викликати довіру та симпатію співробітників організації;
- збирати команду односторонців;
- захоплювати співробітників своїми ідеями, мотивувати на нові звершення та реалізацію поставлених завдань.

Перелічені нами компоненти та функції соціальної компетентності дають нам змогу міркувати про те, що ця компетентність є важливою професійною рисою для управлінського персоналу. Інтелект, разом з чуттєвою та емоційною складовою, надає управлінській ланці фахово володіти своїми емоціями та коректно вибудовувати діалог зі співробітниками. Соціальна компетентність дозволяє управлінському персоналу швидко адаптуватись до тієї соціальної ситуації, в якій відбуваються роботи. Тобто соціальна компетентність дозволяє управлінському персоналу повноцінно володіти сучасною реальністю та грамотно добирати й розвивати команду співробітників, що так чи інакше сприяє ефективному просуванню підприємства.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Компетентнісний підхід слугує концептуальною основою сучасного менеджменту, зокрема в контексті управління кадровим потенціалом підприємства. Розглядаючи підприємство як систему прийняття управлінських рішень, доцільно зазначити, що для кожного рівня управління характерний специфічний набір компетенцій, необхідних працівникам для ефективного виконання управлінських функцій, спрямованих на досягнення й зміцнення конкурентних переваг. Це дає підстави стверджувати, що довгостроковий розвиток підприємства прямо залежить від наявності у працівників релевантних компетенцій, які відповідають ієрархічному рівню управління та стратегічним орієнтирам організації. У зв'язку з цим побудова моделі компетенцій має здійснюватися з урахуванням стратегічних цілей підприємства, адже саме вони визначають зміст і структуру ключових компетенцій персоналу.

Компетентнісний підхід забезпечує об'єктивну оцінку персоналу з урахуванням індивідуальної ефективності працівника, що є його ключовою відмінністю від кваліфікаційного підходу. Формування та розвиток комплексних компетентностей сприяє професійному зростанню персоналу, що, у свою чергу, забезпечує стабільний розвиток підприємства. Застосування моделі компетенцій у системі управління персоналом підприємства забезпечує об'єктивну оцінку працівників за конкретними показниками їх професійної успішності, дає змогу виявити недоліки в компетентностях та сформувати цілеспрямовані програми професійного розвитку, а також слугує

ефективним інструментом зворотного зв'язку для підвищення мотивації та покращення результатів діяльності персоналу.

Аналіз практики управління людським потенціалом на основі компетентнісного підходу дав змогу виділити такі переваги для підприємств сфери послуг:

- здатність управління персоналізованими навчальними програмами, зорієнтованими на розвиток ключових компетентностей персоналу;
- сприяння створенню системи неперервного навчання на підприємстві;
- інтеграція новітніх знань співробітників у бізнес-процеси;
- сприяння виявленню співробітниками власних специфічних талантів, спостереження за їхнім становленням у перебігу розвитку і здобуття визнання;
- можливість здобуття коучами визнання власних досягнень в процесі навчання та оцінювання їхньої наставницької діяльності;
- досягнення злагодженості дій та неупередженості в роботі з персоналом;
- ефективний обмін новими знаннями та інформацією між працівниками;
- підвищення результативності роботи підприємства шляхом визначення та розвитку компетенцій, що зумовлюють підвищення ефективності бізнесу тощо.

Таким чином, практичне впровадження компетентнісного підходу в систему управління людськими ресурсами підприємств сфери послуг дає змогу своєчасно ідентифікувати проблемні аспекти в роботі з персоналом та визначити стратегічні напрями його розвитку. Для досягнення високого рівня ефективності зазначеного підходу необхідною умовою є наявність цілісної, методично обґрунтованої системи оцінювання працівників, що охоплює всі етапи роботи з персоналом – від підбору та розстановки кадрів до їхнього професійного зростання, стимулювання та розвитку. Реалізація такого підходу потребує залучення компетентних фахівців, які володіють теоретичними знаннями й практичними навичками щодо формування, впровадження та застосування системи компетентнісного оцінювання у діяльності підприємства.

Перспектива подальших наукових розвідок полягає у формуванні системи управління компетентністю підприємств сфери послуг.

Список літератури

1. Адаменко М. В., Іванов Є. С., Короленко Р. В. Класифікація компетентностей працівників підприємства. *Агросвіт*. 2024. № 18. С. 77-83. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.18.77>.
2. Бутенко Д. С. Теорії мотивації: практичний аспект. *Ефективна економіка. Електронне видання*. 2020. № 5. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.5.103>.
3. Водолажська Т. О., Жеведь А. О., Гура К. В. Обґрунтування складових елементів компетенцій працівників. *Економіка транспортного комплексу. Електронне видання*. 2024. Вип. 43. DOI: <https://doi.org/10.30977/ЕТК.2225-2304.2024.43.47>.
4. Волобоєва І., Кравчук О., Парашук Є. Універсальна модель компетентностей для роботи у дистанційному режимі. *Економіка та суспільство. Електронне видання*. 2021. Вип. 25. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/273> (дата звернення: 18.03.2025)
5. Галайда Т. О. Олешко К. В. Формування комплексної системи оцінювання персоналу на основі компетентнісного підходу. *Економіка та управління підприємствами. Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2022. № 1(34). С. 61-38. DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.34-11>.
6. Герасименко, О., & Демченко, А. Компетентності сучасних менеджерів: дефініція, дизайн моделі, інструментарій удосконалення. *Економіка та суспільство*. 2024. №59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-101>.
7. Затонацька Т., Герасименко О. Організаційне навчання як інструмент забезпечення компетентності персоналу: аспект ефективності. *Modeling the development of the economic systems*. 2023. № 1. С. 169-174. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-7-24>.
8. Зеркаль А. В., Павленко М. В. Управління персоналом підприємств в умовах кризи: адаптивні моделі та ефективні підходи. *Економіка та суспільство. Електронне видання*. 2024. Вип. 70. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-152>.

9. Колот А., Герасименко О., Шевченко А. Нові виклики для теорії та практики людського капіталу в умовах становлення «Індустрії 4.0»: компетентнісний аспект. *Економіка та суспільство*. 2023. № 53. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-8>.
10. Короленко Р. В., Іванов Є. С., Адаменко М. В. Компетенція, компетентність та компетентнісний підхід в управлінні персоналом підприємства. *Ефективна економіка. Електронне видання*. 2023. № 9. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.9.51>.
11. Леськова С. В. Компетентнісний підхід в управлінні кадровим потенціалом сучасного підприємства. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 3. С. 26-31. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-3-5>.
12. Ніконенко У. М., Милик А. М. Детермінанти рівня розвитку управлінського персоналу підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-134>.
13. Петровська О. М., Познякова Т. С. Сучасна модель компетенцій для співробітників центрів допомоги біженцям та тимчасово переміщених осіб. *Управління змінами та інновації*. 2022. № 3. С. 43-47. DOI: <https://doi.org/10.32782/CMI/2022-3-8>.
14. Alvarenga J. C., Branco R. R., Guedes A. L. A., Soares C. A. P., Silva, W.d. S.e. The project manager core competencies to project success. *International Journal of Managing Projects in Business*. Vol. 13(2). Pp. 277-292. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJMPB-12-2018-0274>.
15. Calhau R. F., Almeida, J. P. A., Kokkula S. et al. Modeling competences in enterprise architecture: from knowledge, skills, and attitudes to organizational capabilities. *Software and Systems Modeling*. 2024. Vol. 23. Pp. 559–598. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10270-024-01151-7>.
16. Dzhengiz T., Niesten E. Competences for Environmental Sustainability: A Systematic Review on the Impact of Absorptive Capacity and Capabilities. *Journal of Business Ethics*. 2020. Vol. 162. Pp. 881–906. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04360-z>.
17. Kulej-Dudek E. Competency expectations towards managers of medium-sized enterprises. *Procedia Computer Science*. 2024. Vol. 246. Pp. 5469-5477. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.procs.2024.09.691>.
18. Martini I. A., Gorda A. A., Sari D. M., Antara M. E. Impact of competence development, on work creativity, employee performance, and competitiveness of woven products. *Cogent Business & Management. E-edition*. 2024. Vol. 11(1). DOI: <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2353136>.
19. Ostrovska H.Y., Strutynska I.V., Sherstiuk R.P., Pietukhova O.M., Yasinetska I.A. Development of collective intelligence in the enterprises' digital transformation. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*, 2023, №3. С. 157-163. DOI: <https://doi.org/10.33271/nvngu/2023-3/157>.
20. Ostrovska H.Yo., Sherstiuk R.P., Tsikh H.V., Demianyshyn V.H., Danyliuk-Chernykh I.M. Conceptual Principles of Learning Organization Building. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*, 2021, № 3. P. 167-172. DOI: <https://doi.org/10.33271/nvngu/2021-3/167>.
21. Sutarman A., Kadim A., Garad A. The Effect of Competence and Organizational Commitment on Work Productivity of Indonesian Manufacturing Industries. *International Journal of Technology*. 2024. Vol. 15(5). Pp. 1449-1461. DOI: <https://doi.org/10.14716/ijtech.v15i5.5775>.

References

1. Adamenko, M. V., Ivanov, Y. S., & Korolenko, R. V. (2024). Classification of employee competencies in an enterprise. *Ahrosvit*, 77–83. [in Ukrainian] <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.18.77>.
2. Butenko, D. S. (2020). Motivation theories: practical aspect. *Efektivna ekonomika*, 5. [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.5.103>.
3. Vodolazhska, T. O., Zheved, A. O., & Hura, K. V. (2024). Justification of the component elements of employee competencies. *Ekonomika transportnoho kompleksu*. 43. [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.30977/ETK.2225-2304.2024.43.47>.
4. Voloboeva, I., Kravchuk, O., & Parashchuk, Y. (2021). Universal competency model for working in remote mode. *Ekonomika ta suspilstvo*. 25. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/273> [in Ukrainian].
5. Halaida, T. O., & Oleshko, K. V. (2022). Formation of a comprehensive personnel assessment system based on the competency approach. *Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy. Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia*, 1(34), 61–38. [in Ukrainian] <https://doi.org/10.32782/easterneurope.34-11>.
6. Herasymenko, O., & Demchenko, A. (2024). Modern managers' competences: definition, model design, toolset for improvement. *Ekonomika ta suspilstvo*, 59. [in Ukrainian] <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-101>.
7. Zatonatska, T., & Herasymenko, O. (2023). Organizational learning as a tool for ensuring personnel competence: the aspect of effectiveness. *Modeling the development of the economic systems*, 1, 169-174. [in Ukrainian] <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-7-24>.

8. Zerkal, A. V., & Pavlenko, M. V. (2024). Human resource management of enterprises in crisis conditions: adaptive models and effective approaches. *Ekonomika ta suspilstvo*, 70. [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-152>.
9. Kolot, A., Herasymenko, O., & Shevchenko, A. (2023). New challenges for theory and practice of human capital in the context of the emergence of "industry 4.0": competence aspect. *Ekonomika ta suspilstvo*, 53. [in Ukrainian] <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-8>.
10. Korolenko, R. V., Ivanov, Y. S., & Adamenko, M. V. (2023). Competence, competency, and competency-based approach in enterprise personnel management. *Efektivna ekonomika*, 9. [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.9.51>.
11. Leskova, S. V. (2023). Competency-based approach in managing the human resources potential of a modern enterprise. *Transformatsiina ekonomika*, 3, 26-31. [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-3-5>.
12. Nikonenko, U., & Mylyk, A. (2024). Determinants of the level of development of the managerial personnel of an enterprise. *Ekonomika ta suspilstvo*, (67). [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-134>.
13. Petrovska, O. M., & Pozniakova, T. S. (2022). Modern competency model for employees of refugee and internally displaced people assistance centers. *Upravlinnia zminamy ta innovatsii*, 3, 43–47. [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.32782/CMI/2022-3-8>.
14. Alvarenga, J., Branco, R., Guedes, A., Soares, C., & Silva, W. (2020). The project manager core competencies to project success. *International Journal of Managing Projects in Business*, 13(2), 277-292. [in English]. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-12-2018-0274>.
15. Calhau, R. F., Almeida, J. P. A., Kokkula, S., et al. (2024). Modeling competences in enterprise architecture: From knowledge, skills, and attitudes to organizational capabilities. *Software and Systems Modeling*, 23, 559–598. [in English]. <https://doi.org/10.1007/s10270-024-01151-7>.
16. Dzhengiz, T., & Niesten, E. (2020). Competences for environmental sustainability: A systematic review on the impact of absorptive capacity and capabilities. *Journal of Business Ethics*, 162, 881–906. [in English]. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04360-z>.
17. Kulej-Dudek, E. (2024). Competency expectations towards managers of medium-sized enterprises. *Procedia Computer Science. E-edition*, 246, 5469–5477. [in English]. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2024.09.691>.
18. Martini, I. A., Gorda, A. A., Sari, D. M., & Antara, M. E. (2024). Impact of competence development on work creativity, employee performance, and competitiveness of woven products. *Cogent Business & Management. E-edition*, 11(1). [in English]. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2353136>.
19. Ostrovska, H. Y., Strutynska, I. V., Sherstiuk, R. P., Pietukhova, O. M., & Yasinetska I.A. (2023). Development of collective intelligence in the enterprises' digital transformation. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*, 3, 157-163. [in English]. <https://doi.org/10.33271/nvngu/2023-3/157>.
20. Ostrovska, H. Yo., Sherstiuk, R. P., Tsikh, H. V., Demianyshyn, V. H., & Danyliuk-Chernykh, I. M. (2021). Conceptual Principles of Learning Organization Building. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*, 3, 167-172. [in English]. <https://doi.org/10.33271/nvngu/2021-3/167>.
21. Sutarman, A., Kadim, A., & Garad, A. (2024). The effect of competence and organizational commitment on work productivity of Indonesian manufacturing industries. *International Journal of Technology*, 15(5), 1449–1461. [in English]. <https://doi.org/10.14716/ijtech.v15i5.5775>.

Roman Sherstiuk, Associate Professor, Doctor of Economic Sciences

Oleksandr Letun, Postgraduate (student of the third (educational and scientific) level of higher education)

Ternopil Ivan Puliui National Technical University, Ternopil, Ukraine

A Competency-Based Approach to Managing the Personnel Potential of Service-Sector Enterprises

The article is devoted to issues of human resource management in service companies based on a competency-based approach. The transformation of society and the economy means that companies are forced to constantly strive to develop the competencies of their staff, especially at the management level. The role of the competency-based approach as the basis for assessing, developing and motivating staff is defined. A structure for the employee competency system is proposed. The need to adapt competency models to the strategic goals of the enterprise is justified. The key advantages of using a competency model to improve the effectiveness of personnel management are revealed. It is noted that the competency-based approach describes a model of professional behavior that allows establishing a connection between the knowledge, skills and abilities of personnel and the results of their professional activities.

The paper reveals and lists the current requirements for the competence of management personnel in service companies. With the rapid development of the information society, there is a growing need for managers

to develop innovative competence as an essential professional quality. The structure and components of innovative competence are examined. Particular attention is paid to the development of innovative competence among managers. Contemporary concepts of enterprise management are analyzed, as well as the role of leadership, creativity and strategic thinking in the successful implementation of innovative changes. It is stated that social competence is important for the professional competence of management personnel. Thanks to social competence, managers have the opportunity to interact with subordinates both formally and informally, which allows them to maintain a favorable microclimate in the team and motivate employees to accomplish their tasks. Social competence also allows management personnel to fully grasp modern realities and competently select and develop a team of employees, which, in turn, contributes to the effective promotion of the enterprise.

The results of the study can be used in the context of increasing the efficiency of human resource management in service companies, which will contribute to the optimisation of labour resources, improve the professional development of employees and increase the overall productivity of the company.

competence-based approach, human resources, management personnel, innovative competence, social competence, knowledge, skills, professional experience

Одержано (Received) 22.03.2025

Прорецензовано (Reviewed) 05.04.2025

Прийнято до друку (Approved) 26.05.2025

УДК 314.7:331.556:316.422(100)

JEL Classification: F22, J61, I15, O15

DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2025.13\(46\).1.34-45](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2025.13(46).1.34-45)**С.С. Голбанос**, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти*Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна*

Аналіз зарубіжного досвіду регулювання міграційної мобільності молоді через призму безпекових наслідків

У статті здійснено комплексний аналіз зарубіжного досвіду регулювання міграційної мобільності молоді крізь призму безпекових наслідків для країн походження. Обґрунтовано, що сучасна молодіжна міграція є багатовимірним явищем, яке формується під впливом економічних, соціальних, політичних, культурних та безпекових чинників. Особлива увага приділяється тому, що молодь, як найбільш мобільна та адаптивна соціальна група, першою реагує на зміни ринку праці, освітніх можливостей, політичної ситуації, а також на загрози війни, конфліктів чи економічної нестабільності. Масштабна еміграція молоді трансформується з локального соціально-економічного явища у виклик стратегічного характеру, що впливає на демографічну структуру, інноваційний потенціал, економічну та національну безпеку країн походження.

Систематизовано основні моделі та інструменти регулювання міграційної мобільності молоді, які застосовуються у провідних країнах світу. Проаналізовано досвід країн ЄС, США, Канади, Австралії, Японії, а також низки пострадянських держав щодо залучення, утримання та реінтеграції молодих мігрантів. Визначено, що ефективне регулювання можливе лише за умови комплексного підходу, який поєднує економічні, соціальні, політико-правові, культурні та безпекові інструменти. Показано, що успішними є стратегії, спрямовані на створення «магнітів» для повернення молоді, підтримку циркулярної мобільності, розвиток молодіжного підприємництва, освітніх і професійних можливостей, а також ефективну роботу з діаспорою. Особливу увагу приділено можливостям та обмеженням адаптації зарубіжного досвіду до українських реалій у воєнний та повоєнний періоди. Визначено, що воєнний стан, обмеженість фінансових ресурсів, руйнування інфраструктури та специфіка ринку праці ускладнюють впровадження масштабних програм підтримки молоді. Разом із тим, окремі елементи зарубіжного досвіду можуть бути використані вже зараз, зокрема розвиток дистанційної освіти, підтримка молодіжного підприємництва, створення цифрових платформ для комунікації з діаспорою, залучення міжнародної технічної допомоги для реінтеграції.

Аргументовано, що лише комплексна, гнучка та інноваційна політика, заснована на кращих міжнародних практиках і адаптована до українських умов, дозволить мінімізувати негативні безпекові наслідки міграції молоді та використати її мобільність як ресурс для відновлення, модернізації та розвитку країни.

міграційна мобільність молоді, регулювання, національна безпека, зарубіжний досвід, демографічна криза, реінтеграція, політика

Постановка проблеми. Сучасний світ характеризується інтенсифікацією міграційних процесів, серед яких особливе місце займає мобільність молоді. Ця категорія населення, що знаходиться на етапі формування життєвих стратегій, професійного становлення та соціальної ідентичності, демонструє підвищену схильність до міграції у пошуках освіти, роботи, кращої якості життя або безпеки. Однак масштабна та неконтрольована еміграція молоді несе у собі серйозні загрози національній безпеці країн походження, трансформуючись з соціально-економічного явища у виклик стратегічного характеру. Проблема полягає в тому, що традиційні підходи до регулювання міграції часто недостатньо враховують специфіку молодіжної мобільності та її довгострокові безпекові наслідки, такі як демографічна криза, втрата інтелектуального та трудового потенціалу, ослаблення інноваційного розвитку, дестабілізація соціальних систем та потенційні ризики радикалізації окремих груп молоді в умовах маргіналізації за кордоном.

Актуальність дослідження зумовлена тим, що практично всі регіони стикаються з викликами, пов'язаними з «втечею розумів», старінням населення, дефіцитом

кваліфікованих кадрів у ключових секторах економіки, що безпосередньо впливає на економічну безпеку та конкурентоспроможність. Для України, яка переживає безпрецедентну гуманітарну кризу та масовий відтік населення, зокрема молоді, за кордон внаслідок повномасштабного вторгнення РФ, ця тема набуває надзвичайної гостроти. Втрата значної частини молодого, освіченого, працездатного населення ставить під загрозу демографічне майбутнє, відбудову економіки, розвиток науково-технічного потенціалу та, в кінцевому рахунку, національну безпеку в довгостроковій перспективі. Тому вивчення міжнародного досвіду стає дуже важливим для формування адекватної української політики.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Світова наукова думка все більше зосереджується на дослідженні міграції молоді не лише як економічного феномену, а й як фактору національної безпеки. Дослідження таких вчених, як Г. Кастлз, С. Сассен, Т. Файст, Д. Масахіро [9–13], а також українських науковців (Е. Лібанова, О. Малиновська, О. Позняк, М. Біль, Т. Васильців, О. Махонюк, О. Мульська, Л. Шкляр та ін. [1-5; 6; 8]), заклали теоретичні основи розуміння міграційних систем, їх впливу на розвиток країн та окремі аспекти зв'язку міграції з безпекою. Огляди сучасних наукових джерел свідчать про зростаючий інтерес до аналізу політик конкретних держав щодо молодіжної міграції, зокрема механізмів її заохочення, стримування чи управління, а також оцінки їх ефективності з точки зору мінімізації негативних наслідків.

Однак попри значний обсяг досліджень, недостатньо вивченими залишаються комплексний вплив регуляторних політик щодо молодіжної міграції на довгострокові безпекові параметри країн походження, а також ефективність окремих інструментів стимулювання повернення та реінтеграції молодих мігрантів у специфічних умовах воєнного й повоєнного періодів.

Постановка завдання. Метою дослідження є комплексний аналіз зарубіжного досвіду регулювання міграційної мобільності молоді з акцентом на оцінку його впливу на безпекові параметри країн походження, з метою виокремлення корисних уроків та практик для України. Для досягнення цієї мети вирішуються такі завдання:

- розкрити сутність «регулювання міграційної мобільності молоді» у контексті сучасних теорій міграції та безпеки;
- проаналізувати різноманіття підходів, інструментів та суб'єктів регулювання в різних країнах, систематизувати цей досвід з точки зору його ефективності щодо пом'якшення безпекових наслідків (демографічних, економічних, соціальних, гуманітарних);
- оцінити можливості та обмеження адаптації позитивного зарубіжного досвіду до українських реалій у воєнний та повоєнний періоди.

Виклад основного матеріалу. Огляд наукових джерел засвідчує, що міграційні процеси є предметом численних досліджень у соціології, економіці, політології та міжнародних відносинах. Праці науковців (серед них – Кастлз С., Міллер М., Файст Т., Массі Д., Заславська З., Сассен С., Малиновська О., Позняк О., Шкляр Л., Струмилін С., Самотаєва О., Птуха М., Гладун О. та ін.) заклали теоретичні основи вивчення міграції як соціального явища, розкриваючи її рушійні сили та глобальні тенденції. Дослідження, присвячені молодіжній міграції, як правило, фокусуються на «відтоку мізків» та «відтоку талантів», їх впливі на розвиток країн походження та проблемах адаптації молодих мігрантів у нових суспільствах. Однак значно менше уваги приділяється безпосередньому впливу регуляторних політик щодо молодіжної міграції на комплексні аспекти національної безпеки. Хоча існують окремі роботи з питань безпеки міграції (їх авторами є, наприклад, Сассен С., Кірсанов В., Ларіонов І., Грінберг Л., Бланк З., Кастлз С.), проте вони часто зосереджуються переважно на

кримінальних аспектах або терористичних загрозах, не охоплюючи ширший спектр соціально-економічних та культурних наслідків, які можуть мати довгостроковий безпековий характер.

Розвиваючи наукову думку [1-5], можна характеризувати міграційну мобільність молоді як складне соціально-економічне явище, що охоплює здатність і схильність молодих людей до переміщення у просторі з метою навчання, працевлаштування, особистого розвитку чи з інших причин. Вона виступає ключовим чинником формування людського капіталу, демографічної динаміки та інноваційного потенціалу країни, а в умовах сучасних глобальних викликів набуває особливого значення для забезпечення соціальної та економічної безпеки. Молодь, як найбільш мобільна соціальна група, першою реагує на зміни ринку праці, освітніх можливостей, політичної ситуації, а також на загрози війни, конфліктів чи економічної нестабільності, що зумовлює зростання масштабів як добровільної, так і вимушеної міграції.

Напрацювання зарубіжних вчених (Г. Кастлз, С. Сассен, Т. Файст, Д. Масахіро та ін.) засвідчують, що сучасні теорії міграції – зокрема концепції міграційних систем, кумулятивної причинності та соціальних мереж – дозволяють розглядати міграційну мобільність молоді як результат взаємодії економічних, соціальних, політичних та інституційних чинників, а також як частину глобальних мобільних процесів, що відображають структурні зміни у суспільстві [9-13]. Міграційні мережі, які формуються внаслідок попередніх хвиль міграції, активно використовуються молоддю для пошуку інформації, підтримки та адаптації в новому середовищі, що підсилює ефект кумулятивності і сприяє подальшим переміщенням.

Водночас, у сучасних умовах міграційна мобільність молоді розглядається не лише як соціально-економічне явище, а й як фактор національної безпеки, оскільки масова еміграція молоді може призвести до втрати людського потенціалу, поглиблення демографічної кризи, зниження інноваційного та оборонного потенціалу держави. На таких поглядах наполягають у своїх публікаціях українські вчені Е. Лібанова, О. Позняк, О. Цимбал, О. Малиновська та ін. [3-4].

Для світу в цілому актуальність наукових досліджень цієї проблематики зумовлена глобальним зростанням міграційних потоків, що породжує нові виклики для соціальної згуртованості, ринків праці та національної ідентичності. Для України наукові пошуки у цьому напрямі набувають особливого значення. Повномасштабне вторгнення спричинило безпрецедентну хвилю вимушеної міграції, значна частина якої припала саме на молодь. Це створює загрози для демографічної структури, людського капіталу країни та її післявоєнного відновлення. Розуміння ефективних підходів до регулювання молодіжної мобільності, що застосовуються іншими державами, є життєво необхідним для формування власної стратегії реінтеграції та утримання молодих талантів, а також для мінімізації потенційних безпекових ризиків, пов'язаних з нерегульованими або неконтрольованими міграційними процесами.

Теоретичні підходи до визначення сутності «регулювання міграційної мобільності молоді» охоплюють широкий спектр концепцій. З одного боку, це класичні економічні теорії (наприклад, теорія людського капіталу), які розглядають міграцію як інвестицію в майбутнє та прагнення до оптимізації ресурсів. У цьому контексті регулювання спрямоване на залучення висококваліфікованих молодих кадрів та створення сприятливих умов для їх інтеграції. З іншого боку, соціологічні підходи підкреслюють роль соціальних мереж, культурної адаптації та ризиків маргіналізації. Регулювання тут включає програми підтримки, мовні курси, сприяння культурному обміну. Політичні та безпекові теорії розглядають міграцію як потенційний джерело ризиків (нелегальна міграція, тероризм, соціальні конфлікти) або можливостей

(демографічне омолодження, посилення геополітичного впливу). Відповідно, регулювання спрямоване на посилення прикордонного контролю, розробку інтеграційних політик, що сприяють згуртуванню суспільства, а також на використання міграції як інструменту «м'якої сили». Таким чином, регулювання міграційної мобільності молоді – це комплекс державних заходів, спрямованих на формування, спрямування та контроль потоків молодих мігрантів, з метою досягнення певних економічних, соціальних, культурних та, що особливо важливо, безпекових цілей держави.

Поділяємо думку М. Біль, Т. Васильціва, О. Махонюк, О. Мульської, М. Семикіної, які вважають, що регулювання міграційної мобільності молоді передбачає розробку і впровадження комплексу державних, міждержавних та громадських заходів, спрямованих на управління міграційними потоками, мінімізацію ризиків і використання потенціалу мобільності для сталого розвитку країни. Основними завданнями такого регулювання в Україні є збереження людського капіталу, створення сприятливих умов для навчання, працевлаштування та самореалізації молоді в країні, а також запобігання відтоку найбільш активної частини населення, що має критичне значення для демографічної та економічної безпеки [1; 2; 6; 8]. Важливим напрямом регуляторних заходів має бути стимулювання циркулярної міграції, підтримка програм повернення молодих мігрантів, їх реінтеграції та трансферу знань і досвіду, а також розвиток міжнародної співпраці у сфері академічної мобільності та захисту прав молодих мігрантів за кордоном. Ефективна політика у цій сфері, як стверджують Т. Васильців, М. Біль та їх однодумці [1-2], повинна поєднувати інструменти економічного стимулювання, освітні та інформаційні кампанії, моніторинг міграційних процесів і аналіз їх впливу на безпеку й розвиток, а також враховувати багатовимірний характер міграційної мобільності молоді, яка формується під впливом як глобальних, так і локальних процесів.

Узагальнюючи наукову думку [1-14], можна стверджувати, що наукові підходи до визначення сутності регулювання молодіжної міграційної мобільності загалом базуються на розумінні регулювання як цілеспрямованої діяльності держави та інших інституцій (на рівні міжнародних організацій, регіонів, муніципалітетів, громадських організацій, навчальних закладів) щодо впливу на масштаби, напрямки, структуру та характер міграційних потоків молоді. Це включає широкий спектр заходів: від прямого адміністративно-правового впливу (візова політика, квоти, обмеження) до непрямих економічних (інвестиції в освіту і науку, створення високопродуктивних робочих місць, пільги для молодих спеціалістів, підтримка підприємництва), соціальних (покращення якості життя, розвиток інфраструктури, підтримка сімей) та інформаційно-комунікаційних інструментів (робота з діаспорою, просування іміджу країни, онлайн-платформи для зв'язку та повернення). Ключовим аспектом є розуміння, що регулювання не є синонімом обмеження; воно може включати заохочення тимчасової мобільності (навчання, стажування) з метою подальшого повернення («циркуляція розумів») або залучення ресурсів діаспори.

Отже, міграційна мобільність молоді та її регулювання в контексті сучасних теорій міграції та безпеки розглядаються як важливий ресурс для модернізації, розвитку та зміцнення національної безпеки, що вимагає комплексного, міждисциплінарного підходу та постійного удосконалення державної політики.

Здійснена систематизація зарубіжного досвіду дозволяє виявити різноманіття моделей регулювання молодіжної мобільності, кожна з яких має свої наслідки для безпеки, свою цінність для вивчення та розробки відповідних заходів в Україні.

Наприклад, такі країни з високим рівнем доходів, як Канада, Австралія, Нова Зеландія, активно залучають іммігрантів, зокрема молодих кваліфікованих фахівців та

студентів, через системи балів (points-based systems), що розглядається ними як інструмент підсилення економічної безпеки та конкурентоспроможності. Їхні регулятори надають пріоритет мігрантам з високим рівнем освіти, знанням мови та досвідом роботи у дефіцитних галузях. Ефективність цієї моделі полягає у цілеспрямованому залученні людського капіталу, що сприяє економічному зростанню та інноваціям, тим самим посилюючи економічну безпеку через стабільний розвиток. Проте, наслідком може бути «відтік мізків» з країн походження цих мігрантів (наприклад, країн Південної Азії чи Філіппін), що створює безпекові ризики для останніх, а також потенційні проблеми соціальної інтеграції для тих, хто не відповідає високим вимогам. Для приймаючих країн, такий підхід мінімізує ризики безробіття серед мігрантів та соціальної напруги.

Країни Європейського Союзу (наприклад, Німеччина, Франція, країни Скандинавії) демонструють більш диференційований підхід, який поєднує контроль за в'їздом та інтенсивні програми інтеграції. Вони розвивають комплексні підходи, комбінуючи залучення талантів зі світу з інвестиціями у власну молодь (доступна якісна освіта, дуальна система навчання, підтримка стартапів, політика балансу роботи та сімейного життя) для утримання кадрів, що безпосередньо впливає на їхню соціально-економічну стабільність. Такі регулятори, як Європейська прикордонна та берегова охорона (Frontex) та національні імміграційні служби, зосереджуються на безпеці кордонів та боротьбі з нелегальною міграцією, що є прямим внеском у національну безпеку. Водночас, країни ЄС інвестують у програми мовної підготовки, професійної адаптації та культурного обміну для молодих мігрантів. Ефективність цих програм проявляється у зниженні ризиків соціальної маргіналізації та радикалізації, що є важливим для соціальної та внутрішньої безпеки. Однак, значні обсяги нелегальної міграції, яка часто використовується організованими злочинними угрупованнями, продовжують створювати виклики для безпеки, особливо у прикордонних регіонах.

США використовують складну систему візових категорій, що надає перевагу висококваліфікованим фахівцям, студентам та возз'єднанню сімей. Регулятори, такі як Служба громадянства та імміграції США (USCIS) та Департамент внутрішньої безпеки (DHS), фокусуються на контролі за в'їздом та перебуванням. Безпекові наслідки включають потенційний ризик нелегальної міграції, що може створювати проблеми для прикордонної та внутрішньої безпеки, а також підвищення навантаження на соціальні системи. Водночас, цілеспрямоване залучення талантів через наукові та освітні візи сприяє зміцненню технологічної та інноваційної безпеки країни.

Країни Східної Азії (Японія, Південна Корея, Китай) роблять значні інвестиції у національні системи освіти та науки, створюють умови для високотехнологічного бізнесу та пропонують конкурентні умови праці для молодих фахівців, спрямовуючи зусилля на утримання талановитої молоді та заохочення до повернення, що є ключовим для їхньої технологічної безпеки. Зауважимо, що Японія є прикладом країни зі строго контрольованою імміграційною політикою, яка традиційно зосереджувалася на тимчасовій міграції для задоволення потреб ринку праці, особливо у певних секторах. Її регулятори (наприклад, Імміграційне агентство Японії) спрямовані на збереження культурної однорідності та мінімізацію соціальних конфліктів, що є важливим для соціальної безпеки. Проте, така політика може призводити до нестачі робочої сили у довгостроковій перспективі та створювати перешкоди для демографічного омолодження, що може впливати на економічну безпеку у майбутньому.

Окремі пострадянські країни, наприклад, країни Балтії, Грузія, Вірменія, мають досвід боротьби з масштабною еміграцією молоді після здобуття незалежності. Їх досвід включає як спроби створення привабливих умов для повернення (пільгове оподаткування, програми підтримки репатріантів, розвиток електронного урядування),

так і активну роботу з діаспорою для підтримки зв'язків та залучення інвестицій і знань, що сприяє економічній безпеці та громадянській єдності.

У таблиці 1 систематизовано інструменти регулювання міграційної мобільності молоді і безпекові наслідки в різних країнах.

Таблиця 1 – Зарубіжний досвід регулювання міграційної молоді та безпекові наслідки

Сфера регулювання	Напрями та об'єкт регулювання	Інструменти регулювання, приклади країн	Ключові безпекові наслідки (виклики та можливості)
Економічна	Стан ринку праці; економічні стимули для міграції/повернення; розширення доходів.	Бальні системи для кваліфікованих мігрантів (Канада, Австралія); податкові пільги для репатріантів (Ірландія).	Економічна безпека: ризик «витоку мізків» та ослаблення інновацій у країнах походження. Можливість зміцнення людського капіталу та конкурентоспроможності для приймаючих країн. Потенційна соціальна напруга через конкуренцію на ринку праці.
Політико-правова	Міграційне законодавство (візи, квоти); інтеграційні політики; участь у міжнародних угодах.	Політика надання віз (США); програми інтеграції (країни Скандинавії); міжнародні угоди про захист (ЄС).	Національна безпека: контроль та безпека кордонів; фільтрація потенційних загроз; запобігання нелегальній міграції та торгівлі людьми. Соціальна безпека: мінімізація маргіналізації та радикалізації; забезпечення лояльності через інтеграцію.
Соціокультурна	Мовні/культурні бар'єри; роль діаспор; якість та доступність освіти.	Мовні вимоги для мігрантів (Франція, Німеччина); програми стимулювання іноземних студентів (США, Велика Британія).	Культурна безпека та ідентичність: запобігання культурним конфліктам та збереження національної ідентичності. Фактори «м'якої сили»: формування позитивного іміджу та довгострокових зв'язків через освітні програми.
Демографічна	Старіння населення (країни призначення); молодіжна «надлишковість» (країни походження).	Залучення молодшої робочої сили для підтримки пенсійних систем (Японія, Німеччина).	Демографічна безпека: загроза для соціальних систем та економічного зростання через старіння. Політична стабільність: ризик соціальної напруженості та радикалізації безробітної молоді в країнах походження.
Глобальна (регіональна)	Міжнародні інтеграційні угоди; конфлікти, кризи, кліматичні зміни.	Свобода пересування в межах ЄС (Erasmus+); гуманітарні візи для біженців (країни-сусіди конфліктних зон).	Регіональна/міжнародна безпека: зміцнення співпраці або створення спільних викликів. Гуманітарна безпека: запобігання кризам, проте виклики масового притоку та ризики експлуатації.
Технологічна	Цифровізація послуг (е-візи); розвиток віддаленої роботи.	Онлайн-платформи для міграційних процедур (Естонія, Канада); візи для «цифрових кочівників» (Португалія).	Ефективність та безпека управління: прискорення процедур; покращення аналітики для прогнозування ризиків. Кібербезпека: захист даних мігрантів та інформаційних систем.
Безпекова	Загрози тероризму; організована злочинність; нелегальна міграція; внутрішній конфліктний потенціал.	Посилені перевірки безпеки при видачі віз (США, Шенген); боротьба з трафікінгом (ЄС, Австралія).	Національна/суспільна безпека: фільтрація потенційно небезпечних осіб; запобігання радикалізації; боротьба з експлуатацією; мінімізація соціальної дезінтеграції та ксенофобії.

Джерело: розроблено автором на основі узагальнення інформації [1-14]

З огляду на різні проаналізовані моделі регулювання молодіжної мобільності, можна підкреслити, що для них спільним елементом ефективного регулювання є баланс між контролем та інтеграцією. Надмірний контроль може призвести до зростання нелегальної міграції та її негативних безпекових наслідків, тоді як відсутність належної інтеграції – до соціальної дезінтеграції та конфліктів. Безпекові наслідки також включають демографічні зміни: якщо молодь масово виїжджає, це загрожує демографічній та пенсійній безпеці країни походження. З іншого боку, приймаючі країни можуть покращувати свою демографічну ситуацію, але стикатися з викликами соціальної адаптації та культурного різноманіття, що вимагає ефективної політики згуртування.

Ефективність зазначених підходів є різною, адже вони залежать від комплексу впливових факторів: рівня економічного розвитку, політичної стабільності, інтеграції в глобальні мережі, спроможності державних інституцій та низки інших факторів. Аналіз показує, що найбільш успішними є стратегії, орієнтовані не на блокування виїзду, а на створення «магнітів» для повернення або праці на відстані на користь країни походження, а також спрямовані на інтеграцію інтересів молоді у національні стратегії розвитку та безпеки.

Розглядаючи досвід регулювання міграційної мобільності молоді через призму безпекових наслідків, можна констатувати, що неузгодженість або неефективність регулювання молодіжної міграції може призвести до:

- посилення демографічної кризи (погіршення співвідношення працездатного та непрацездатного населення, депопуляції населення регіонів, його старіння);
- послабленню економічної безпеки (внаслідок хронічного дефіциту кадрів у критичних секторах – охороні здоров'я, інженерії, освіті, будівництві, інформаційних технологій);
- зниження інноваційного потенціалу країни, скорочення інвестицій у людський капітал;
- соціальної дестабілізації (зростання соціальної напруги через нерівність, старіння суспільства, ослаблення соціального капіталу);
- загроз культурній та ідентифікаційній безпеці (розмивання національної ідентичності у наступних поколіннях емігрантів, потенційної вразливості до впливу чужорідних ідеологій);
- політичних ризиків (зростання популізму на ґрунті міграційних проблем, ослаблення громадянської участі).

І навпаки, продумана політика, що розглядає молодь як стратегічний ресурс, а міграцію - як процес, яким можна керувати, може на практиці сприяти зміцненню національної стійкості та безпеки.

Загалом результати дослідження підкреслюють, що в світі не існує універсальної моделі регулювання молодіжної міграційної мобільності. Успіх залежить від адаптації міжнародного досвіду до національних умов, специфіки економіки, політики, культури, менталітету.

Аналізуючи можливості та обмеження адаптації позитивного зарубіжного досвіду регулювання міграційної мобільності молоді до українських реалій у воєнний та повоєнний періоди, варто підсумовуючи, підкреслити, що міжнародна практика сьогодні пропонує широкий спектр регуляторних заходів та інструментів, які довели свою ефективність у різних соціально-економічних та політичних контекстах і можуть бути корисними для України. Передусім, йдеться про заходи країн Європейського Союзу, Канади, Австралії, Ізраїлю та ін., які активно впроваджують комплексні програми підтримки молоді, спрямовані на стимулювання повернення

висококваліфікованих кадрів, розвиток академічної мобільності, створення сприятливих умов для молодіжного підприємництва, а також забезпечення соціальної та професійної реінтеграції мігрантів. Важливим позитивним досвідом є реалізація програм циркулярної міграції, грантової підтримки інноваційних стартапів, гнучких механізмів визнання дипломів, а також розвинена система партнерства між державою, бізнесом і освітніми установами. Водночас, адаптація цього досвіду до українських реалій стикається з низкою об'єктивних і суб'єктивних обмежень:

- по-перше, воєнний стан і нестабільність безпекового середовища суттєво звужують можливості для реалізації довгострокових стратегій повернення молоді, оскільки домінуючим мотивом міграції залишається пошук безпечних умов життя;
- по-друге, обмеженість фінансових ресурсів держави, руйнування інфраструктури, а також значна частка вимушено переміщених осіб ускладнюють впровадження масштабних програм підтримки та реінтеграції;
- по-третє, українська система освіти і ринку праці поки що не здатна повною мірою забезпечити ті можливості для самореалізації та професійного розвитку, які пропонують розвинені країни, що знижує привабливість повернення для молодих мігрантів.

Разом із тим, певні елементи зарубіжного досвіду можуть бути адаптовані вже зараз або в найближчій перспективі. Зокрема, йдеться про розвиток програм дистанційної освіти та дуальної підготовки, підтримку молодіжного підприємництва, створення цифрових платформ для комунікації з діаспорою, а також залучення міжнародної технічної допомоги для реалізації проєктів реінтеграції. Важливо також враховувати культурні, ментальні та регіональні особливості української молоді, забезпечуючи гнучкість і адресність політики. У повоєнний період ключовим завданням стане формування сприятливого інвестиційного та соціального середовища, модернізація системи освіти, розвиток інфраструктури та інституційної спроможності держави, що дозволить поступово імплементувати найкращі міжнародні практики та мінімізувати ризики втрати людського потенціалу.

Таким чином, адаптація позитивного зарубіжного досвіду можлива лише за умови комплексного підходу, врахування специфіки воєнного та повоєнного періодів, а також тісної співпраці держави, бізнесу, громадянського суспільства та міжнародних партнерів. Це дозволить не лише зменшити негативні наслідки міграції молоді, а й використати її мобільність як ресурс для відновлення та модернізації країни.

Виходячи з аналізу зарубіжного досвіду регулювання міграційної мобільності молоді, для України, що переживає глибоку кризу, корисними можуть бути такі аспекти:

- необхідність стратегічного бачення, тобто інтеграція проблеми молодіжної міграції та її безпекових наслідків у національні стратегії безпеки, розвитку та відбудови;
- пріоритет створення «магнітів» для молоді в Україні – масштабні інвестиції в реконструкцію та модернізацію освіти, науки, інноваційної інфраструктури, створення високооплачуваних робочих місць, особливо для молодих фахівців;
- розвиток ефективної комунікації та роботи з діаспорою – створення цифрових платформ для зв'язку, програми підтримки повернення (релокаційні гранти, пільгові кредити, спрощення процедур), залучення діаспори до відбудови через віддалену роботу, інвестиції, менторство;
- підтримка тимчасової та циклічної мобільності – сприяння навчанню та стажуванню за кордоном з умовою повернення, розвиток програм академічної мобільності;

- зміцнення інституційного потенціалу – створення спеціалізованих органів або посилення існуючих для моніторингу молодіжної міграції, розробки та реалізації цільових програм;

- врахування регіонального виміру – розробка інструментів підтримки молоді в депресивних чи прифронтових регіонах для запобігання їх масовому спустошенню.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Комплексний аналіз зарубіжного досвіду регулювання міграційної мобільності молоді через призму безпекових наслідків дозволяє зробити низку принципів висновків, важливих як для наукового осмислення проблеми, так і для формування сучасної державної політики у сфері міграції та національної безпеки.

По-перше, міграційна мобільність молоді в сучасному світі є багатовимірним явищем, що формується під впливом економічних, соціальних, політичних, культурних і безпекових чинників. Молодь, як найбільш динамічна та адаптивна соціальна група, першою реагує на зміни ринку праці, освітні можливості, політичну ситуацію та безпекові виклики, що обумовлює зростання як добровільної, так і вимушеної міграції. Масштабна еміграція молоді, особливо з країн із нестабільною ситуацією, трансформується з локального соціально-економічного явища у виклик стратегічного характеру, впливаючи на демографічну структуру, інноваційний потенціал, економічну та національну безпеку.

По-друге, зарубіжний досвід свідчить, що ефективне регулювання міграційної мобільності молоді можливе лише за умови комплексного, міждисциплінарного підходу, який поєднує економічні, соціальні, політико-правові, культурні та безпекові інструменти. Найбільш успішними є стратегії, спрямовані не на блокування виїзду, а на створення «магнітів» для повернення, підтримку циркулярної мобільності, розвиток молодіжного підприємництва, освітніх і професійних можливостей, а також ефективну роботу з діаспорою. Водночас баланс між контролем і інтеграцією, між захистом національних інтересів і відкритістю до глобальних процесів є визначальним для мінімізації безпекових ризиків.

По-третє, аналіз міжнародних практик показує, що універсальної моделі регулювання молодіжної міграції не існує. Ефективність тих чи інших підходів залежить від рівня економічного розвитку, політичної стабільності, інституційної спроможності, культурних традицій і специфіки ринку праці. Водночас, адаптація позитивного зарубіжного досвіду до українських реалій у воєнний та повоєнний періоди можлива лише за умови врахування специфіки безпекового середовища, обмежених ресурсів, масштабів внутрішньої та зовнішньої міграції, а також потреби у відновленні людського капіталу.

Для України, яка переживає глибоку гуманітарну кризу та масовий відтік молоді під час війни, особливо актуальними є такі уроки зарубіжного досвіду:

- інтеграція проблеми міграції молоді та її безпекових наслідків у стратегії національної безпеки, розвитку та відбудови;
- пріоритет створення умов для самореалізації молоді в Україні через інвестиції в освіту, науку, інновації, розвиток сучасної інфраструктури та високооплачуваних робочих місць;
- підтримка циркулярної та тимчасової мобільності із забезпеченням механізмів повернення, програм реінтеграції та залучення діаспори до відбудови країни;
- розвиток ефективної системи моніторингу, аналітики та прогнозування міграційних процесів;
- врахування регіональних особливостей та адресна підтримка молоді в депресивних і прифронтових регіонах.

Важливо підкреслити, що лише комплексна, гнучка та інноваційна політика, заснована на кращих міжнародних практиках і адаптована до українських умов, дозволить не лише мінімізувати негативні безпекові наслідки міграції молоді, а й перетворити її мобільність на потужний ресурс для відновлення, модернізації та довгострокового розвитку країни.

Перспективи подальших досліджень пов'язуємо з глибшим аналізом ефективності окремих інструментів регулювання, розробкою механізмів стимулювання повернення молоді, вивченням впливу міграційних процесів на соціальну згуртованість, а також на розробку індикаторів оцінки безпекових наслідків молодіжної міграції в умовах сучасних глобальних викликів та загроз.

Список літератури

1. Біль М., Махонюк О., Попадинець Н. Концепція регулювання міграційної мобільності молоді України в умовах війни. *Журнал Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника*. 2022. № 9(3). С. 44–54. DOI: <https://doi.org/10.15330/jpnu.9.3.44-54>.
2. Василюк Т.Г., Мульська О.П. Напрями та інструменти економічного механізму державного регулювання міграційних процесів в Україні. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2021. № 2 (82). С. 23–29. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2021-2-3>.
3. Лібанова Е.М., Позняк О.В., Цимбал О.І. Масштаби та наслідки вимушеної міграції населення України внаслідок збройної агресії Російської Федерації. *Демографія та соціальна економіка*. 2022. №2(48). С. 37-57. DOI: <https://doi.org/10.15407/dse2022.02.037E>.
4. Малиновська О. А. Міграція українців в умовах війни: масштаби, тенденції, виклики. *Демографія та соціальна економіка*, 2023, № 1(51), с. 23–35. URL: https://www.idss.org.ua/arhiv/Ukraine_migration.pdf (дата звернення: 04.05.2025).
5. Позняк О. В. Міграційна політика України: сучасний стан та перспективи розвитку. *Демографія та соціальна економіка*, 2021, № 2(44), с. 11–26. URL: https://www.idss.org.ua/arhiv/2021_2/11.pdf (дата звернення: 04.05.2025).
6. Семикіна М.В., Голбанос С.С., Семикіна А.В. Методологія наукових досліджень міграційної мобільності молоді в контексті пріоритетів людського розвитку. Інноваційні тенденції в праві та соціально-економічних відносинах: колективна монографія / за наук. ред. О. Кравченко, І. Малиновської. Кропивницький-Вроцлав: Вид-во ЦІРП, 2025. Розд.4. С.435-457. <https://vmurol.kr.ua/?p=14103> (дата звернення: 23.04.2025).
7. Семикіна М.В., Кабай В.О., Мельник А.В., Бугасва М.В. Діагностика міграційних настроїв населення у регіоні (мотиваційний аспект). *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2019. Вип. 3(36). С. 109-124. URL: <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/handle/123456789/9671> (дата звернення: 19.04.2025).
8. Шкляр Л. С. Міграційна політика України: виклики та перспективи. *Український соціум*, 2019, № 1(68), с. 78–89. URL: https://ukr-socium.org.ua/wp-content/uploads/2019/03/78_89_No-1-68_2019_ukr.pdf (дата звернення: 17.04.2025).
9. Castles S., Miller M.J. The Age of Migration: International Population Movements in the Modern World. 5th Edition. London: *Palgrave Macmillan*, 2020. 430 p. URL: <https://www.macmillanihe.com/page/detail/the-age-of-migration-stephen-castles-mark-j-miller/> (дата звернення: 18.04.2025).
10. Faist T. The Volume and Dynamics of International Migration and Transnational Social Spaces. Oxford: *Oxford University Press*, 2000. 384 p. URL: <https://global.oup.com/academic/product/the-volume-and-dynamics-of-international-migration-and-transnational-social-spaces-9780198293910> (дата звернення: 28.04.2025).
11. Massey D.S., Arango J., Hugo G., Kouaouci A., Pellegrino A., Taylor J.E. Theories of International Migration: A Review and Appraisal. *Population and Development Review*, 1993, Vol. 19, No. 3, pp. 431–466. URL: <https://www.jstor.org/stable/2938462> (дата звернення: 28.04.2025).
12. Natalia V. Trusova, Maryna V. Semykina, Oleksandra S. Gumeniuk. Labor force transit in the migration system: changes and reproduction of social-labor relations. *Acta geographica universitatis comenianae*. Vol. 66, 2022, No. 2, pp. 203-232. URL: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57226286373> (дата звернення: 28.04.2025).
13. Sassen S. The Mobility of Labor and Capital: A Study in International Investment and Labor Flow. Cambridge: *Cambridge University Press*, 1988. 293 p. URL: <https://www.cambridge.org/core/books/mobility-of-labor-and-capital/7B8B9F7E0D2E6D1A6B2A6A0F6B6D3A4A> (дата звернення: 28.04.2025).

14. Semykina M., Kabay V., Luchyk S., Semykina A. Motivational regulators of migration behavior of the population. *Studied of Applied Economics*. Vol. 39 No. 7 (2021): Special Issue: Impact of Current Trends in Social Commerce, Economics, and Business Analytics / Monograph. URL: <http://ojs.ual.es/ojs/index.php/eea/article/view/4999> (дата звернення: 28.04.2025).

References

1. Bil, M., Makhoniuk, O., & Popadynets, N. (2022). Concept of regulation of youth migration mobility in Ukraine under war conditions. *Zhurnal Prykarpatskoho natsionalnoho universytetu imeni Vasylia Stefanyka*, 9(3), 44–54. [in Ukrainian] <https://doi.org/10.15330/jpnu.9.3.44-54>
2. Vasylytsev, T.H., & Mulska, O.P. (2021). Directions and tools of the economic mechanism of state regulation of migration processes in Ukraine. *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi*, 2(82), 23–29. [in Ukrainian] <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2021-2-3>.
3. Libanova, E.M., Pozniak, O.V., & Tsymbal, O.I. (2022). Scale and consequences of forced migration of Ukraine's population due to Russian aggression. *Demohrafiia ta sotsialna ekonomika*, 2(48), 37–57. [in Ukrainian] <https://doi.org/10.15407/dse2022.02.037E>.
4. Malynovska, O.A. (2023). Ukrainian migration in wartime: scale, trends, challenges. *Demohrafiia ta sotsialna ekonomika*, 1(51), 23–35. https://www.idss.org.ua/arhiv/Ukraine_migration.pdf [in Ukrainian].
5. Pozniak, O.V. (2021). Migration policy of Ukraine: Current state and development prospects. *Demohrafiia ta sotsialna ekonomika*, 2(44), 11–26. https://www.idss.org.ua/arhiv/2021_2/11.pdf [in Ukrainian].
6. Semykina, M.V., Holbanos, S.S., & Semykina, A.V. (2025). Methodology of scientific research of youth migration mobility in the context of human development priorities. *Innovative Trends in Law and Socio-Economic Relations*, Kropyvnytskyi–Wroclaw: *TsIRoL Publishing*. <https://vmurol.kr.ua/?p=14103> [in Ukrainian].
7. Semykina, M.V., Kabay, V.O., Melnyk, A.V., & Buhaieva, M.V. (2019). Diagnostics of migration sentiments of the population in the region (motivational aspect). *Tsentralkoukrainskyi naukovyi visnyk. Ekonomichni nauky*, 3(36), 109–124. <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/handle/123456789/9671> [in Ukrainian].
8. Shklyar, L.S. (2019). Migration policy of Ukraine: challenges and prospects. *Ukrainskyi Sotsium*, 1(68), 78–89. https://ukr-socium.org.ua/wp-content/uploads/2019/03/78_89_No-1-68_2019_ukr.pdf [in Ukrainian].
9. Castles, S., & Miller, M.J. (2020). *The Age of Migration: International Population Movements in the Modern World* (5th ed.). London: Palgrave Macmillan. 430 p. <https://www.macmillanihe.com/page/detail/the-age-of-migration-stephen-castles-mark-j-miller/> [in Ukrainian].
10. Faist, T. (2000). *The Volume and Dynamics of International Migration and Transnational Social Spaces*. Oxford: Oxford University Press. 384 p. <https://global.oup.com/academic/product/the-volume-and-dynamics-of-international-migration-and-transnational-social-spaces-9780198293910> [in English].
11. Massey, D.S., Arango, J., Hugo, G., Kouaouci, A., Pellegrino, A., & Taylor, J.E. (1993). Theories of international migration: A review and appraisal. *Population and Development Review*, 19(3), 431–466. <https://www.jstor.org/stable/2938462> [in English].
12. Trusova, N.V., Semykina, M.V., & Gumeniuk, O.S. (2022). Labor force transit in the migration system: changes and reproduction of social-labor relations. *Acta Geographica Universitatis Comenianae*, 66(2), 203–232. <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57226286373> [in English].
13. Sassen, S. (1988). *The Mobility of Labor and Capital: A Study in International Investment and Labor Flow*. Cambridge: Cambridge University Press. 293 p. <https://www.cambridge.org/core/books/mobility-of-labor-and-capital/7B8B9F7E0D2E6D1A6B2A6A0F6B6D3A4A> [in English].
14. Semykina, M., Kabay, V., Luchyk, S., & Semykina, A. (2021). Motivational regulators of migration behavior of the population. *Studies of Applied Economics*, 39(7), Special Issue: Impact of Current Trends in Social Commerce, Economics, and Business Analytics. <http://ojs.ual.es/ojs/index.php/eea/article/view/4999> [in English].

Serhii Holbanos, Postgraduate (student of the third (educational and scientific) level of higher education)
Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine

Analysis of International Experience in Regulating Youth Migration Mobility Through the Lens of Security Implications

This article presents a comprehensive analysis of international experience in regulating youth migration mobility, focusing on the security implications for countries of origin. It is substantiated that contemporary youth migration is a multidimensional phenomenon shaped by economic, social, political, cultural, and security factors. Special attention is given to the fact that youth, as the most mobile and adaptive social group, are the first to

respond to changes in the labor market, educational opportunities, political situations, as well as to threats of war, conflict, or economic instability. Large-scale youth emigration is transforming from a local socio-economic phenomenon into a strategic challenge, impacting the demographic structure, innovation potential, economic and national security of countries of origin.

The article systematizes the main models and tools for regulating youth migration mobility applied in leading countries worldwide. It analyzes the experiences of the EU, USA, Canada, Australia, Japan, and several post-Soviet states in attracting, retaining, and reintegrating young migrants. It is determined that effective regulation is possible only under a comprehensive approach that combines economic, social, legal, cultural, and security instruments. The article demonstrates that successful strategies are those aimed at creating “magnets” for youth return, supporting circular mobility, developing youth entrepreneurship, educational and professional opportunities, as well as effective engagement with the diaspora. Particular attention is paid to the possibilities and limitations of adapting international experience to Ukrainian realities during wartime and the post-war period. It is shown that martial law, limited financial resources, infrastructure destruction, and labor market specifics complicate the implementation of large-scale youth support programs. At the same time, certain elements of international experience can already be utilized, including the development of distance education, support for youth entrepreneurship, creation of digital platforms for communication with the diaspora, and attracting international technical assistance for reintegration.

It is argued that only a comprehensive, flexible, and innovative policy based on best international practices and adapted to Ukrainian conditions will minimize the negative security consequences of youth migration and leverage their mobility as a resource for the country’s recovery, modernization, and development.

youth migration mobility, regulation, national security, international experience, demographic crisis, reintegration, policy

Одержано (Received) 10.05.2025

*Прорецензовано (Reviewed) 21.05.2025
Прийнято до друку (Approved) 26.05.2025*

УДК 331.5

JEL Classification: J82, J43, M53

DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2025.13\(46\).1.46-54](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2025.13(46).1.46-54)

С.В. Коваленко

Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна

Новітні пріоритети розвитку людського потенціалу аграрної сфери в умовах цифровізації економіки

У статті обґрунтовано ключові завдання розвитку людського потенціалу аграрної сфери України в контексті активізації процесів цифрової трансформації економіки, посилення впливу глобальних трендів, потреби у відновленні ролі вітчизняних агровиробників на міжнародному продовольчому ринку. Розглянуто ключові виклики і загрози стосовно функціонування вітчизняної аграрної сфери (зумовлені наслідками військових дій, тривалою фінансово-економічною й соціальною кризою в державі), включаючи проблеми її кадрового забезпечення (демографічні, міграційні та інші процеси).

Проведено аналіз окремих тенденцій діяльності у галузі сільського господарства в останні роки, що дозволило встановити порівняно низький рівень оплати праці персоналу, зростання ступеню зносу основних засобів галузі, а також, відносно поліпшення ситуації щодо здійснення капітальних інвестицій. Відзначено специфічні риси та вимоги щодо людського потенціалу в аграрній сфері, пов'язані із суттєвим варіюванням вимог до освітньо-кваліфікаційного рівня, сезонністю праці, зростанням запиту щодо наявності знань міждисциплінарного характеру та цифрових навичок. Ідентифіковано сутність, роль та позитивні наслідки цифровізації в аграрній сфері, зумовлені оптимізацією витрат часу і ресурсів, активізацією взаємодії із контрагентами, можливістю розширення обсягів збуту і зростання прибутковості функціонування. Наведено підходи до класифікації найбільш поширених напрямів та інструментарію, що зумовлюють цифрову трансформацію суб'єктів аграрного бізнесу (великі дані та аналітика, цифрові і хмарні платформи, штучний інтелект, Інтернет речей, дрони, засоби автоматизації й робототехніка, GPS-навігація, розумні системи зрошення, блокчейн, інформаційні системи управління підприємствами).

Констатовано доцільність сприяння розвитку людського потенціалу аграрної сфери на різних рівнях (міжнародному, державному, регіональному та галузевому, корпоративному) та наголошено на важливості деталізації заходів щодо комплексного розвитку цифрових компетентностей працівників як перспективного напрямку подальших наукових досліджень.

цифровізація, цифрова економіка, цифрова технологія, людський потенціал, аграрна сфера

Постановка проблеми. В умовах сучасних реалій функціонування суб'єктів економічної діяльності в Україні і світі відбувається під значним впливом наслідків та результатів цифрової трансформації, яка стала наступним важливим етапом економічного і суспільного поступу. Аграрна сфера економіки, що є однією із пріоритетних для нашої держави, також активно трансформується у напрямі посиленого впровадження новітніх цифрових рішень, інструментів і технологій. Такі технології дозволяють у певній мірі нівелювати деструктивний вплив, спричинений наслідками воєнного стану, дефіцитом матеріальних, фінансових і людських ресурсів, тривалою стагнацією економічного й соціального розвитку.

У свою чергу, можливості ефективного й своєчасного застосування сучасного цифрового інструментарію в діяльності суб'єктів аграрного бізнесу суттєво залежать від наявності та професійних навичок людських ресурсів, задіяних у цій сфері. Саме тому посилюються вимоги щодо цифрової компетентності працівників, актуалізуються завдання щодо розв'язання проблем не лише кількісного, але й якісного дисбалансу у сфері кадрового забезпечення аграрної сфери України. За рахунок імплементації сучасних цифрових технологій можливо забезпечити зростання ефективності й конкурентоспроможності суб'єктів аграрної сфери країни.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. З-поміж наукового доробку вітчизняних науковців останніх років варто відзначити значну увагу до вивчення

теоретико-методичних і прикладних аспектів запровадження новітніх цифрових технологій в діяльності економічних суб'єктів аграрної сфери. Зокрема, аналізу актуальних цифрових рішень для суб'єктів аграрного бізнесу присвячені дослідження таких авторів, як: Горобець Н.М., Хомякова Д.О., Стариковська Д.О. [2], Зоря О.П., Яснолоб І.О., Радіонова Я.В. [3], Ігнатенко С.В., Томашук І.В. [4], Коляденко С.В., Саулко Д.П., Мазур В.В. [6], Негрей М.В. [8], Халатур С.М., Карамушка О.М., Чепець В.І. [15], Шестакова А.В., Ткачук В.О., Мельник Т.Ю., Травін В.В. [16].

Питанням запровадження стратегічного підходу в процесі цифрової трансформації підприємств аграрної сфери присвячені наукові праці таких дослідників, як Кифяк В.І. [5] та Мазур В.В. [7].

Різноманітні аспекти збереження, використання та розвитку людських ресурсів для потреб суб'єктів аграрної сфери присвячені праці таких науковців, як: Вініченко І.І., Лапа В.О. [1], які акцентують увагу на шляхах підвищення якісних характеристик людських ресурсів; Стрижак О.О., Пономаренко О.О., Клок О.П. [13], які визначають специфіку розвитку людського капіталу в умовах посилення євроінтеграційних процесів; Сиротюк Г., Болтянська Л. [11], які досліджують роль людського потенціалу у впровадженні інновацій в аграрній сфері; Терещенко С.І., В'юненко О.Б. [14], які вивчають актуальні підходи щодо мотивації працівників в контексті становлення цифрової економіки.

Поряд з цим, потребують деталізації питання розвитку людського потенціалу з урахуванням трансформації підходів до функціонування суб'єктів аграрної сфери в контексті стрімкого поширення новітніх цифрових інструментів і технологій.

Постановка завдання. Мета дослідження полягає в обґрунтуванні сучасних пріоритетних завдань розвитку людського потенціалу аграрної сфери України в умовах посилення процесів цифровізації зазначеної сфери, включаючи шляхи формування й поглиблення актуальних цифрових навичок і компетентностей працівників.

Виклад основного матеріалу. На сьогодні підприємства аграрної сфери цілком закономірно належать до стратегічно важливих у національному масштабі, зважаючи на їх роль у формуванні продовольчої безпеки, розвитку інших галузей та секторів економіки. Для успішної діяльності таких підприємств вагомим значення набуває рівень та якість їх ресурсного забезпечення [15], у тому числі, пріоритетом виступає наявність та якісний склад людських ресурсів, залучених до трудової діяльності в аграрній сфері.

Тривала соціально-економічна криза у поєднанні з деструктивними наслідками воєнного стану ще більш загострила проблеми у вітчизняному аграрному секторі, серед яких варто відзначити втрату й замінування угідь сільськогосподарського призначення, погіршення умов ведення аграрного бізнесу, втрату частини логістичних зв'язків і контактів з діловими партнерами, дефіцит матеріальних і фінансових ресурсів, високий рівень інфляції, надзвичайно негативну демографічну ситуацію у сільській місцевості та на рівні багатьох територій України загалом, виїзд молоді і населення працездатного віку та багато інших.

Значною проблемою залишається відносно низький рівень оплати праці у сільському господарстві, продукція якого забезпечує подальші можливості функціонування інших суб'єктів аграрного комплексу країни. Зокрема, згідно з даними рис. 1 можемо констатувати, що упродовж 2010-2023 років середньомісячна заробітна плата штатних працівників у сільському господарстві залишалася нижчою за середній по економіці України рівень. Так, у 2023 році у сільському господарстві вона дорівнювала 14184 грн (середній рівень становив 17442 грн), у 2022 році – складала 12243 грн (за середнього рівня 14847 грн), у 2021 році – становила 11733 грн (тоді як в середньому в країні – 14014 грн).

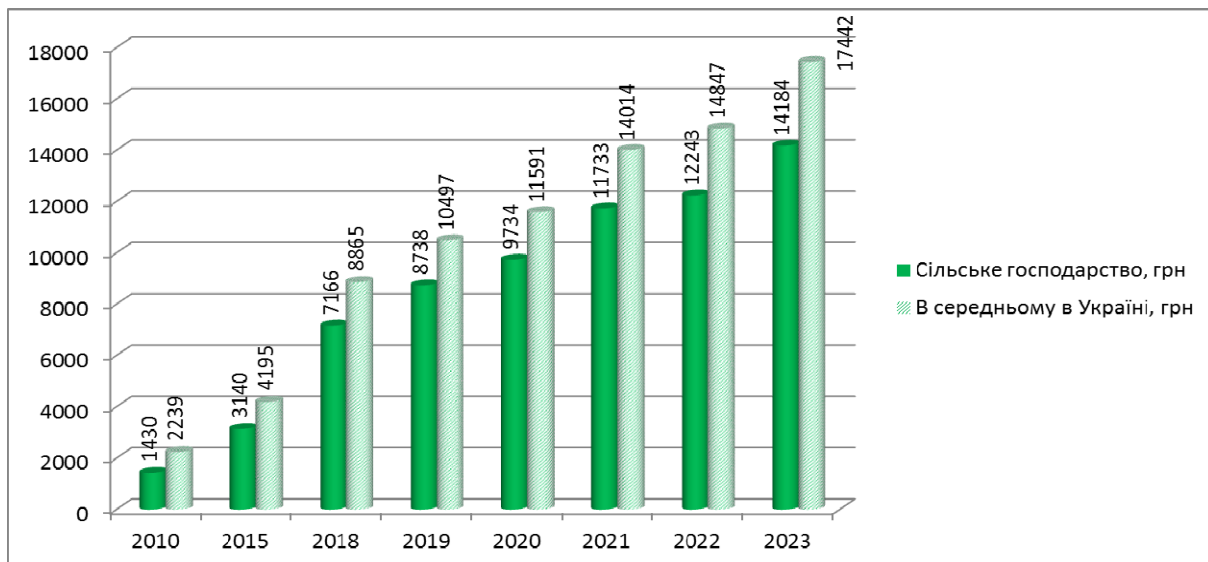


Рисунок 1 – Динаміка рівня середньомісячної заробітної плати штатних працівників в середньому в Україні та у сільському господарстві, грн

Джерело: складено автором за даними [10]

Для порівняння зауважимо також, що за окремими видами економічної діяльності розмір середньомісячної заробітної плати був суттєво вищим, роблячи ці види діяльності значно більш привабливими для працівників, у тому числі, молодих фахівців. Наприклад, за даними 2023 року середньомісячна заробітна плата складала: у промисловості – 18390 грн, у сфері інформації та телекомунікацій – 37946 грн, у сфері фінансової та страхової діяльності – 34393 грн, у сфері професійної, наукової та технічної діяльності – 23413 грн [10].

На можливості інноваційного розвитку і підвищення продуктивності праці впливає рівень зносу основних засобів. За даними рис. 2 можемо зазначити, що ступінь зносу основних засобів у сільському, лісовому та рибному господарстві України в останні роки мав тенденцію до зростання – якщо у 2018 році він дорівнював 35,4%, то у 2023 році – вже 45,7%.



Рисунок 2 – Динаміка ступеню зносу основних засобів у сільському, лісовому та рибному господарстві України, %

Джерело: складено автором за даними [10]

Однак, попри вкрай складну економічну ситуацію в державі, у 2023 році мало місце навіть збільшення розміру капітальних інвестицій у сільському, лісовому та рибному господарстві (рис. 3) до 65432 млн. грн (порівняно із 2022 роком).



Рисунок 3 – Динаміка обсягу капітальних інвестицій у сільському, лісовому та рибному господарстві України, млн. грн

Джерело: складено автором за даними [10]

Отже, пріоритетом сьогодення є зосередження зусиль на оптимізації розвитку суб'єктів господарювання аграрної сфери, включаючи створення належних умов для збереження й примноження задіяних людських ресурсів.

Вітчизняні дослідники Вініченко І.І. та Лапа В.О. до основоположних засад підвищення якості людського потенціалу економічних суб'єктів сільськогосподарського профілю відносять: досягнення оптимального освітньо-кваліфікаційного рівня працівників; розбудову дієвої системи мотивації ефективної трудової діяльності; підвищення дієвості системи оцінювання результативності трудової діяльності працівників; підтримання належних стандартів соціального захисту зайнятих та охорони праці в галузі; сприяння зростанню продуктивності трудової діяльності за рахунок впровадження інноваційних підходів та всебічного професійного розвитку працівників [1].

У своєму дослідженні автори Стрижак О.О., Пономаренко О.О. та Клок О.П. доходять висновку про наявність низки специфічних рис, притаманних людському потенціалу економічних суб'єктів сільськогосподарського профілю:

- значне варіювання вимог щодо рівня освіти й кваліфікації необхідного персоналу, що коливається від низького (для працівників, що виконують найпростіші трудові функції, у тому числі, на сезонній основі) до вкрай високого (для фахівців аграрних чи інженерних професій);
- потреба у наявності знань міждисциплінарного характеру, тобто, як у сфері агрономії чи технологій АПК, так і з питань управління, обліку, фінансів, маркетингу, цифрових технологій;
- досвід і спадкоємність у переданні знань та досвіду між поколіннями, що є притаманним, наприклад, для фермерських господарств;
- зростання запиту на володіння навичками щодо використання досягнень Індустрії 4.0 (технології використання дронів, Інтернет речей, обробка й аналіз великих даних та ін.);
- сезонний характер виконання багатьох видів робіт, передусім, у сільському господарстві, що призводить до значних коливань кадрових потреб і тимчасової зайнятості працівників;
- особлива увага до умов і безпеки трудової діяльності, оскільки певна частина робіт передбачає фізичні навантаження чи шкідливі впливи;
- потреба у крос-функціональній взаємодії із постачальниками, споживачами та іншими суб'єктами, а також здатності до роботи в команді [13].

Як бачимо, наявність розвинених навичок і знань щодо застосування новітніх цифрових технологій є вкрай важливою для людських ресурсів, задіяних в аграрному секторі економіки, що цілком відповідає загальним світовим трендам.

У трактуванні, наведеному у дослідженні таких науковців, як Халатур С.М., Карамушка О.М., Чеpecь В.І., цифровізація уособлює в собі процес поглибленої імплементації сучасних мережевих технологій, що призводить до трансформації економічних процесів, підходів до взаємодії виробників і споживачів, появи нових форм продукування інформації і більшої відкритості інформаційних процесів [15].

Цілком слушним є твердження, що наводить автор Мазур В.В., акцентуючи увагу на тому, що в умовах сучасних реалій цифрові технології слугують одним із головних драйверів зростання продуктивності діяльності, підвищення рівня якості продукції та раціоналізації витрат в аграрній сфері. При цьому, перебуваючи під тиском наслідків воєнного стану у нашій державі, змін у кліматичних умовах, загострення продовольчої кризи у світовому масштабі, вітчизняні аграрні компанії саме завдяки застосуванню актуальних цифрових рішень можуть забезпечити певні конкурентні переваги і зростати на сталій основі [7].

Подібною точки зору дотримуються й вітчизняні дослідники Шестакова А.В., Ткачук В.О., Мельник Т.Ю., Травін В.В., наголошуючи на тому, що прискорена імплементація сучасних цифрових рішень і технологій в сфері аграрного бізнесу може у значній мірі сприяти поверненню нашою державою статусу надійного ділового партнера на міжнародному продовольчому ринку у стратегічному вимірі [16].

Аналогічного висновку дійшли й такі українські науковці, як Терещенко С.І. та В'юненко О.Б., на думку яких, використання новітніх цифрових платформ та інструментів формує для компаній аграрної сфери принципово нові можливості як щодо ведення бізнесової діяльності в цілому, так і стосовно ефективного управління людськими ресурсами, актуалізуючи запит на фахівців з розвиненими цифровими навичками і компетентностями, а також з високим рівнем мотивації щодо їх практичного використання [14].

Кифяк В.І. виокремлює низку конкурентних переваг, що можуть бути одержані аграрними підприємствами за рахунок впровадження досягнень цифрової економіки у своїй діяльності:

- суттєве зростання продуктивності та ефективності функціонування;
- підвищення якості продукції, що виготовляється;
- розширені можливості щодо аналізу значних масивів даних, що слугуватимуть запорукою ухвалення більш обґрунтованих рішень;
- покращення процесів менеджменту та комунікативної взаємодії як всередині підприємства, так і з зовнішнім оточенням (партнерами, клієнтами та ін.) [5].

Відносно поліпшення взаємодії із діловими партнерами та споживачами, відзначимо такі основні її напрями, що стають можливими за рахунок впровадження цифрових рішень і технологій: ефективне керування ланцюгами постачання; належний контроль якісних характеристик продукції; оптимізація логістичних процесів; можливість швидкої орієнтації у зміні ринкових умов завдяки доступу до потрібної інформації у режимі реального часу; зміцнення довіри у партнерських відносинах в цілому [8].

Доцільно підкреслити, що значна увага з боку науковців в останні роки приділяється питанням класифікації і систематизації сучасних цифрових технологій, що знайшли використання на підприємствах аграрного сектору і слугують чинником трансформації їх господарської діяльності.

Так, Халатур С.М., Карамушка О.М., Чеpecь В.І. до складу таких цифрових технологій відносять: мобільні пристрої; комп'ютери, сервери, веб-сайти; супутники;

сенсорні мережі; хмарні технології; телекомунікації [15], застосування яких сприяє зростанню ефективності функціонування суб'єктів аграрної сфери.

Зоря О.П., Яснолоб І.О., Радіонова Я.В., характеризуючи напрями цифровізації підприємств аграрної сфери, відзначають наступні з них: цифрові бази; засоби аналітики і роботи з великими даними; засоби цифровізації виробництва (у тому числі, розумні технології); інструментарій цифровізації продажів [3].

Ігнатенко С.В. і Томашук І.В. виокремлюють таку сукупність технологій цифрової трансформації суб'єктів аграрного сектору: інформаційно-комунікативні технології (платформи, додатки, месенджери); космічні технології (супутники, БПЛА та ін.); сенсори та датчики; Інтернет-технології (блокчейн, Інтернет речей тощо); засоби штучного інтелекту [4].

Коляденко С.В., Саулко Д.П., Мазур В.В. приділяють увагу таким цифровим інструментам, як Інтернет речей, штучний інтелект, великі дані, хмарні технології та робототехніка [6]. У свою чергу, Мазур В.В. розширює цю класифікацію, вважаючи, що найбільш суттєвий вплив на функціонування суб'єктів аграрного бізнесу чинять наступні цифрові технології: великі дані та аналітика, блокчейн, Інтернет речей, дрони, засоби автоматизації й робототехніка, GPS-навігація, штучний інтелект, розумні системи зрошення, цифрові і хмарні платформи, інформаційні системи управління підприємствами [7].

Розглянемо типові підходи у дослідженнях вітчизняних науковців стосовно розвитку людського потенціалу аграрної сфери. Більшість із них акцентують увагу на доцільності якісної освіти і професійного розвитку, запровадження програм підтримки на державному рівні, створення умов для кар'єрного зростання, співпраці аграріїв із освітніми і науковими установами, запровадження фінансової підтримки і податкових пільг, поліпшення інфраструктури у сільській місцевості, розвитку інноваційної культури і креативності, систем мотивації та розвитку лідерства [11].

За іншим підходом, сукупність засобів сприяння розвитку людських ресурсів аграрної сфери пропонується систематизувати за такими напрямками: забезпечення безперервного навчання; розвиток інновацій і технологій, включаючи стартапи; підтримка молоді; соціальні аспекти; фінансування та інвестиції; мережева взаємодія; екологічна стійкість [13].

Окрім того, важливе значення мають розбудова інноваційних екосистем для співпраці між суб'єктами аграрної сфери, державних інституцій, науки, освіти й ІТ-сектору на постійній основі, розширення доступу до інформації про новітні засоби й технології в галузі [6].

Також надзвичайно актуальним напрямом залишається формування та розвиток цифрових компетентностей наявних і майбутніх працівників аграрної сфери. При цьому, в умовах становлення цифрової економіки, така компетентність включає у загальному розумінні чотири основних різновиди: інформаційна та медіакомпетентність; комунікативна компетентність; технічна компетентність; споживча компетентність [9].

Зауважимо, що в контексті розвитку людського потенціалу аграрної сфери слід звернути увагу як на професійну підготовку молоді в системі освіти (фахова освіта, навички використання сучасних інформаційно-комунікативних технологій, екологічна культура та ін.) [12], так і на розвиток знань та навичок працівників інших вікових груп (обмін досвідом, проведення спеціалізованих заходів, e-Learning, WEB-технології тощо) [2].

На наше переконання, в умовах сучасних реалій досягнути певних позитивних зрушень стосовно розвитку людських ресурсів аграрної сфери можливо шляхом поєднання зусиль на різних рівнях: міжнародному, державному, регіональному та

галузевому, корпоративному. Так, на міжнародному рівні варто моніторити й максимально використовувати можливості щодо участі у спільних проектах, отримання грантів, обміну кращим досвідом, проведення стажувань працівників та інших форм взаємодії. На державному рівні, безсумнівно, залишаються актуальними заходи щодо стабілізації демографічної ситуації, збереження людського потенціалу, фінансової, податкової та інформаційної підтримки, розробка і впровадження відповідних програм підтримки молоді, надання соціальних гарантій тощо. На наступних рівнях (регіональному й галузевому) зазначені заходи мають бути конкретизовані й поглиблені відповідно до наявної специфіки. На корпоративному рівні важливе значення має запровадження гнучких підходів в управлінні, стимулювання персоналу й наявності системи справедливої оцінки результатів праці, розвиток цифрової культури і сприятливого соціально-психологічного клімату.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Отже, вітчизняній аграрній сфері на сьогодні притаманна низка проблемних явищ і тенденцій, що лежать в площині фінансового і кадрового забезпечення, недостатнього якісного рівня людських ресурсів і темпів впровадження новітніх технологій. Разом з тим, цифрові технології з плином часу набувають все більшого поширення, особливо на рівні найбільш прогресивних компаній-представників аграрного бізнесу. Такі технології можуть бути успішно запроваджені у виробничій, логістичній, маркетинговій, фінансовій та багатьох інших сферах, у тому числі, й у сфері управління HR-процесами.

Людські ресурси, задіяні на підприємствах аграрної сфери, у свою чергу, мають якомога швидше адаптуватися до потреб і запитів цифрової економіки, набувати розширених цифрових навичок і компетентностей. Важливо відзначити, що заходи щодо сприяння розвитку людського потенціалу аграрної сфери доцільно запроваджувати на різних рівнях, від міжнародного й національного до мезо- й мікроекономічного. Формування і розвиток професійних знань слід забезпечувати як під час підготовки майбутніх молодих фахівців для потреб підприємств аграрної сфери, так і активно вдосконалювати навички й компетентності наявного працюючого персоналу різних вікових груп.

Перспективи майбутніх наукових досліджень з даного питання полягають у необхідності деталізації заходів щодо розвитку цифрової компетентності людських ресурсів аграрної сфери на різних рівнях (макро-, мезо- та мікроекономічному).

Список літератури

1. Вініченко І.І., Лапа В.О. Напрями підвищення якості людського капіталу в аграрній сфері. *Агросвіт*. 2019. №11. С. 3-9. DOI: [https://doi.org/10.32702/2306"6792.2019.11.3](https://doi.org/10.32702/2306).
2. Горобець Н.М., Хомякова Д.О., Стариковська Д.О. Перспективи використання цифрових технологій в діяльності аграрних підприємств. *Ефективна економіка*. 2021. №1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2021_1_45. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.1.90>.
3. Зоря О.П., Яснолоб І.О., Радіонова Я.В. Пріоритетні напрями використання можливостей цифровізації інвестиційно-інноваційного розвитку підприємств аграрної сфери. *Інфраструктура ринку*. 2021. Вип. 52. С. 90-93. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct52-15>.
4. Ігнатенко С.В., Томашук І.В. Сучасні тенденції автоматизації та цифровізації управлінського обліку в аграрних підприємствах: економічний аспект. *Економічний простір*. 2024. №191. С. 465-472. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/192-3>.
5. Кифяк В.І. Стратегічне управління конкурентними перевагами аграрних підприємств в умовах цифровізації. *Агросвіт*. 2023. №7-8. С. 70-77. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2023.7-8.70>.
6. Коляденко С.В., Саулко Д.П., Мазур В.В. Формування смарт-промисловості в аграрному секторі економіки на основі цифрового розвитку. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки*. 2024. №2(1). С. 94-102. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2024-2-9653>.
7. Мазур В.В. Цифровізація агробізнесу та її вплив на стратегічний розвиток аграрного сектору. *Ефективна економіка*. 2024. №11. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.11.54>.

8. Неррей М.В. Цифрова трансформація аграрного сектору: перспективи, виклики та рішення. *Наукові записки НаУКМА. Економічні науки*. 2023. Т. 8, вип. 1. С. 94-100. DOI: <https://doi.org/10.18523/2519-4739.2023.8.1.94-100>.
9. Овдій Н.М. Сутність поняття «інформаційно-цифрова компетентність» студентів аграрних закладів вищої освіти. *Humanitarian studios: pedagogics, psychology, philosophy*. 2022. Vol. 13, no. 3. С. 52-57. DOI: [https://doi.org/10.31548/hspedagog13\(3\).2022.52-57](https://doi.org/10.31548/hspedagog13(3).2022.52-57).
10. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 11.04.2025).
11. Сиротюк Г., Болтянська Л. Роль людського капіталу у впровадженні інновацій в аграрному секторі. *Вісник Львівського національного університету природокористування. Серія: Економіка АПК*. 2024. №31. С. 129-134. DOI: <https://doi.org/10.31734/economics2024.31.018>.
12. Сопівник І.В., Овдій Н.М., Шинкарук В.Д., Сопівник С.Р. Особливості інформаційно-цифрової компетентності студентів аграрних та природоохоронних закладів вищої освіти. *Humanitarian studios: pedagogics, psychology, philosophy*. 2022. Vol. 13, no. 1. С. 57-61. DOI: [https://doi.org/10.31548/hspedagog13\(1\).2022.57-61](https://doi.org/10.31548/hspedagog13(1).2022.57-61) (дата звернення: 11.04.2025).
13. Стрижак О.О., Пономаренко О.О., Клок О.П. Розвиток людського капіталу сільськогосподарських підприємств в контексті інтеграції України в ЄС. *Агросвіт*. 2024. №23. С. 116-123. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.23.116>.
14. Терещенко С.І., В'юненко О.Б. Інноваційні підходи до мотивації персоналу аграрних підприємств в умовах цифровізації. *Інтелект XXI*. 2021. №5. С. 67-72. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2021-5.14>.
15. Халатур С.М., Карамушка О.М., Чепець В.І. Управління кредитоспроможністю аграрних підприємств в контексті цифровізації національної економіки. *Ефективна економіка*. 2024. №2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_2_34 (дата звернення: 11.04.2025). <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.2.32>.
16. Шестакова А.В., Ткачук В.О., Мельник Т.Ю., Травін В.В. Цифрові можливості аграрної економіки України у воєнний період. *Економіка, управління та адміністрування*. 2022. №3. С. 15-23. DOI: [https://doi.org/10.26642/jen-2022-3\(101\)-15-23](https://doi.org/10.26642/jen-2022-3(101)-15-23).

References

1. Vinichenko, I.I., & Lapa, V.O. (2019). Directions for improving the quality of human capital in the agricultural sector. *Ahrosvit*, 11, 3–9. [in Ukrainian] <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2019.11.3>.
2. Horobets, N.M., Khomiakova, D.O., & Strykowska, D.O. (2021). Prospects for the use of digital technologies in the activities of agricultural enterprises. *Efektivna ekonomika*, 1. [in Ukrainian] <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.1.90>.
3. Zoria, O.P., Yasnolob, I.O., & Radionova, Ya.V. (2021). Priority directions for using digitalization opportunities in the investment and innovation development of agricultural enterprises. *Infrastruktura rynku*, 52, 90–93. [in Ukrainian] <https://doi.org/10.32843/infrastruct52-15>.
4. Ihnatenko, S.V., & Tomashuk, I.V. (2024). Modern trends in automation and digitalization of managerial accounting in agricultural enterprises: economic aspect. *Ekonomichnyi prostir*, 191, 465–472. [in Ukrainian] <https://doi.org/10.32782/2224-6282/192-3>.
5. Kyfiak, V.I. (2023). Strategic management of competitive advantages of agricultural enterprises in the context of digitalization. *Ahrosvit*, 7–8, 70–77. [in Ukrainian] <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2023.7-8.70>.
6. Koliadenko, S.V., Saulko, D.P., & Mazur, V.V. (2024). Formation of smart industry in the agricultural sector based on digital development. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal «Internauka». Seriya: Ekonomichni nauky*, 2(1), 94–102. [in Ukrainian] <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2024-2-9653>.
7. Mazur, V.V. (2024). Digitalization of agribusiness and its impact on the strategic development of the agricultural sector. *Efektivna ekonomika*, 11. [in Ukrainian] <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.11.54>.
8. Nehrei, M.V. (2023). Digital transformation of the agricultural sector: prospects, challenges, and solutions. *Naukovi zapysky NaUKMA. Ekonomichni nauky*, 8(1), 94–100. [in Ukrainian] <https://doi.org/10.18523/2519-4739.2023.8.1.94-100>.
9. Ovdii, N.M. (2022). The essence of the concept of ‘information-digital competence’ of students in agricultural higher education institutions. *Humanitarian studios: pedagogics, psychology, philosophy*, 13(3), 52–57. [in Ukrainian] [https://doi.org/10.31548/hspedagog13\(3\).2022.52-57](https://doi.org/10.31548/hspedagog13(3).2022.52-57).
10. State Statistics Service of Ukraine. (2025). <https://www.ukrstat.gov.ua> [in Ukrainian].
11. Syrotyuk, H., & Boltianska, L. (2024). The role of human capital in implementing innovations in the agricultural sector. *Visnyk Lvivskoho natsionalnoho universytetu pryrodokorystuvannia. Seriya: Ekonomika APK*, 31, 129–134. [in Ukrainian] <https://doi.org/10.31734/economics2024.31.018>.

12. Sopivnyk, I.V., Ovdii, N.M., Shynkaruk, V.D., & Sopivnyk, S.R. (2022). Features of information and digital competence of students in agricultural and environmental higher education institutions. *Humanitarian studios: pedagogics, psychology, philosophy*, 13(1), 57–61. [in Ukrainian] [https://doi.org/10.31548/hspedagog13\(1\).2022.57-61](https://doi.org/10.31548/hspedagog13(1).2022.57-61).
13. Stryzhak, O.O., Ponomarenko, O.O., & Klok, O.P. (2024). Development of human capital of agricultural enterprises in the context of Ukraine's integration into the EU. *Ahrosvit*, 23, 116–123. [in Ukrainian] <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.23.116>.
14. Tereshchenko, S.I., & Viunenko, O.B. (2021). Innovative approaches to staff motivation in agricultural enterprises under digitalization. *Intelekt XXI*, 5, 67–72. [in Ukrainian] <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2021-5.14>.
15. Khalatur, S.M., Karamushka, O.M., & Chepets, V.I. (2024). Managing the creditworthiness of agricultural enterprises in the context of digitalization of the national economy. *Efektivna ekonomika*, 2. [in Ukrainian] <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.2.32>.
16. Shestakova, A.V., Tkachuk, V.O., Melnyk, T.Yu., & Travin, V.V. (2022). Digital opportunities of Ukraine's agrarian economy during wartime. *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia*, 3, 15–23. [in Ukrainian] [https://doi.org/10.26642/jen-2022-3\(101\)-15-23](https://doi.org/10.26642/jen-2022-3(101)-15-23).

Snizhana Kovalenko

Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine

Modern Priorities for the Development of Human Potential in the Agricultural Sector under Economic Digitalization

The paper substantiates the key tasks related to the development of human potential in Ukraine's agricultural sector in the context of accelerating the processes of digital economic transformation, strengthening the influence of global trends, and the need to restore the role of domestic agricultural producers in the international food market. The research highlights the main challenges and threats facing the functioning of the national agricultural sector, which stem from the consequences of military actions, a prolonged financial, economic, and social crisis in the country, including acute problems in human resource provision (demographic shifts, migration processes, and others).

An analysis of recent trends in agricultural activity reveals a persistently low level of remuneration for personnel, an increasing degree of depreciation of fixed assets in the sector, as well as a relative improvement in capital investment activity. The article outlines the specific features and requirements for human potential in the agricultural sector, which are shaped by significant variation in educational and qualification requirements, the seasonality of labor, and the growing demand for interdisciplinary knowledge and digital skills. The essence, role, and positive impacts of digitalization in the agricultural sector were identified, particularly in terms of optimizing time and resource expenditures, enhancing interaction with stakeholders, expanding sales volumes, and increasing operational profitability. The article also presents a classification of the most common areas and tools driving the digital transformation of agricultural business entities, including big data and analytics, digital and cloud platforms, artificial intelligence, the Internet of Things, drones, automation and robotics, GPS navigation, smart irrigation systems, blockchain, and enterprise information management systems.

The article has emphasized the relevance of promoting the development of human potential in the agricultural sector at multiple levels (international, national, regional, sectoral, and corporate) and highlighted the importance of detailing practical measures for the comprehensive development of employees' digital competencies as a promising area for further research.

digitalization, digital economy, digital technology, human potential, agricultural sector

Одержано (Received) 14.04.2025

*Прорецензовано (Reviewed) 24.04.2025
Прийнято до друку (Approved) 26.05.2025*

УДК 331.54:004.9

JEL Classification: J24, J21, O33, O15

DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2025.13\(46\).1.55-66](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2025.13(46).1.55-66)

Г.О. Куликов, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти

Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна

Цифрова трансформація ринку праці України: виклики та можливості для інноваційної зайнятості

У статті представлено результати дослідження цифрової трансформації ринку праці України в контексті глобальних та внутрішніх соціально-економічних викликів і можливостей формування інноваційної зайнятості.

На основі узагальнення сучасних наукових підходів розкрито поняття трансформації ринку праці в умовах цифрової економіки, охарактеризовано сучасні тенденції й напрями змін, зокрема поширення дистанційної, гібридної, гіг- та проєктної зайнятості, зростання ролі цифрових платформ і нових форм онлайн-підприємництва. Уточнено, що цифровізація спричиняє не лише позитивні зміни (гнучкість, доступ до глобального ринку праці, інноваційність), але й негативні наслідки, серед яких структурне безробіття, посилення цифрової нерівності, соціальна ізоляція окремих груп населення, особливо у сільських та депресивних регіонах. Особливу увагу приділено аналізу викликів цифрових змін для ринку праці України, а також територіальній нерівномірності доступу до цифрових можливостей. Показано, що мешканці сільської місцевості стикаються з перепонами у реалізації права на інноваційну працю через нестачу інфраструктури, цифрових навичок і можливостей для перепідготовки.

Запропоновано концептуальну модель розробки адаптивних кадрових стратегій для підприємств в умовах цифрової трансформації. Авторський підхід до розробки такої стратегії орієнтований на гнучке управління людським капіталом, цифрову інклюзію, підтримку безперервного навчання, інноваційної культури й корпоративного підприємництва. Підкреслено, що адаптивні HR-стратегії мають враховувати особливості ринку праці на регіональному рівні, сприяти зменшенню цифрового розриву та розширенню можливостей для всіх категорій працівників.

цифровізація, ринок праці, інноваційна зайнятість, адаптивна кадрова стратегія, гіг-економіка, фріланс, цифрові компетенції, регіональна нерівність, цифрова трансформація

Постановка проблеми. Цифрова трансформація фундаментально змінює структуру, модель функціонування ринку праці як у світі, так і в Україні. В українських реаліях ці процеси супроводжуються глибокими соціально-економічними змінами, масштабною міграцією, воєнними викликами й руйнуванням інфраструктури, що призводить до появи нових типів зайнятості, професійної мобільності, зміни форматів працевлаштування та підвищених вимог до цифрових компетенцій працівників. Проте, разом із потенціалом для створення комп'ютеризованих робочих місць і розвитку людського капіталу, цифровізація ринку праці супроводжується ризиками цифрової нерівності, вивільнення робочої сили, професійної маргіналізації, загрозою соціальної поляризації, що загалом створює виклики для інноваційної зайнятості в країні.

Актуальність дослідження, присвяченого цифровій трансформації ринку праці України та можливостям для інноваційної зайнятості, зумовлена низкою факторів. По-перше, стрімкий розвиток цифрових технологій докорінно змінює структуру економіки, висувачи нові вимоги до навичок працівників і актуалізуючи проблему відповідності між рівнем підготовки кадрів і сучасними реаліями цифрової епохи. По-друге, специфіка українських реалій, посилена не лише глобальними тенденціями діджиталізації, а й внутрішніми викликами й загрозами, такими як повномасштабна війна, масова міграція, наслідки пандемії, значно впливає на ринок праці, поглиблює структурні дисбаланси, посилює потребу в нових підходах до організації та підтримки зайнятості. По-третє, зростання інноваційності економіки робить особливо затребуваними креативність і гнучкість працівників, а також розвиток нових форм

праці, які ґрунтуються на використанні цифрових платформ, дистанційної та гібридної роботи. Нарешті, актуальність дослідження визначає суспільний запит на забезпечення конкурентоспроможності людського капіталу, подолання цифрової нерівності та впровадження сучасних освітніх і державних стратегій, кадрових стратегій підприємств для стимулювання інноваційної активності та соціальної захищеності населення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідники активно аналізують трансформацію професійної структури зайнятості, вплив цифровізації на виникнення нових форм праці та зміну попиту на кваліфікації. У наукових працях висвітлюються різноманітні аспекти державної політики й демографічних викликів, що супроводжують цифрову трансформацію ринку праці й зайнятості, зокрема в умовах воєнних і післявоєнних змін (Лібанова Е., Макарова О., Курило І., Кравців В., Сторонянська І. та ін. [1-4]). Окремий напрям досліджень стосується інноваційної зайнятості: увага акцентується на формуванні нових форматів зайнятості, таких як гіг-економіка, фріланс, проектна робота, а також на процесах гібридизації форм праці та вимогах до цифрових компетенцій працівників (Петрова І., Рудакова С., Серьогіна Н., Скрипник С., Немченко Т., Дивизинюк Б. та ін. [6-10]). Публікації Семикіної М., Яненко І., Костишиної Т. та ін. [12-14] зосереджуються на інноваційних змінах змісту праці й зайнятості під впливом цифровізації в Україні, а також на соціальних та міграційних ризиках для окремих соціальних груп [15-16].

Проте у сучасній науковій літературі потребують поглибленого вивчення тенденції та напрями цифрової трансформації ринку праці України, особливо в умовах нестабільності й структурних змін в Україні. Потребують окремого опрацювання виклики цифровізації, її наслідки для ринку праці. Вивчення цих аспектів є необхідним для розробки ефективних підходів до забезпечення інноваційної зайнятості, зміцнення трудового потенціалу та розвитку адаптивної кадрової політики.

Постановка завдання. Мета статті полягає в тому, щоб обґрунтувати особливості впливу цифрової трансформації на ринок праці України та проаналізувати можливості й виклики створення інноваційних форм зайнятості, з урахуванням довгострокових соціальних наслідків і потреби в адаптивних кадрових стратегіях для різних регіонів. Для досягнення цієї мети визначено завдання: з'ясувати основні тенденції та напрями цифрової трансформації ринку праці України, а також визначити ключові види інноваційної зайнятості, які виникають під її впливом; проаналізувати виклики цифровізації, її наслідки на ринку праці, з особливим акцентом на сільських і депресивних територіях; запропонувати загальні підходи до формування адаптивних кадрових стратегій для підприємств в умовах цифрової трансформації ринку праці.

Виклад основного матеріалу. Аналіз наукових джерел засвідчує, що трансформації ринку праці в сучасній науковій літературі розглядаються як глибокі й комплексні зміни у структурі, механізмах функціонування й регулюванні ринку праці, що відбуваються під впливом соціально-економічних, технологічних, демографічних, міграційних, військово-політичних чинників. На цьому акцентують увагу Лібанова Е., Черенько Л., Курило І., Кравців В., Сторонянська І., Драган І. [1; 2; 3; 4].

Під трансформацією ринку праці сучасні автори мають на увазі не лише зміну професійної структури та форм зайнятості, а й появу нових моделей працевлаштування, переорієнтацію попиту на навички, зміну законодавчих і інституційних підходів до організації праці. Так, Петрова І., Рудакова С., Серьогіна Н., Скрипник С. стверджують, що з поширенням цифровізації відбулося переосмислення цього поняття: якщо раніше основний акцент робився на структурних і галузевих зрушеннях, то тепер трансформації тісно пов'язані з впливом цифрових технологій, автоматизацією, гібридизацією і децентралізацією робочих процесів [7; 8; 9; 10]. Погоджуємося з висновком Семикіної М., Немченко Т. та інших авторів про те, що сучасна концепція

трансформацій ринку праці охоплює такі явища, як цифрова зайнятість, зростання ролі гіг-економіки та фрілансу, поява нових професій на стику інформаційних технологій і традиційних секторів, інноваційні зміни у змісті праці, а також посилення вимог до безперервного навчання та розвитку цифрових компетенцій [6; 13; 14].

Варто зауважити, що на глобальному рівні цифрові технології докорінно змінили ринки праці. Автоматизація рутинних процесів та впровадження штучного інтелекту призвели до зникнення багатьох традиційних професій, водночас сприяючи появі нових спеціальностей та зміні структури зайнятості. Зросла роль дистанційної та проєктної роботи, розвиваються міжнародні віртуальні команди, змінюється географія зайнятості – тепер трудові ресурси стають дедалі мобільнішими [2; 15; 16]. Поширення цифрових платформ для пошуку і організації праці, а також збільшення сегменту самозайнятих через онлайн-сервіси істотно впливають на гнучкість та конкуренцію на ринках праці [7; 9].

В Україні цифрові трансформації ринку праці стали помітними не відразу: тривалий час, на відміну від розвинених економік, цифрова економіка розвивалась фрагментарно. Відчутні зрушення проявилися у 2010–2020-их роках на тлі розвитку ІТ-сектора, диджиталізації державних сервісів та розширення можливостей онлайн-освіти [6; 7]. Особливо кардинальними стали зміни на ринку праці під час пандемії COVID-19: відбулося масове впровадження дистанційної та гібридної форми праці, стрімке зростання попиту на ІТ- і цифрові послуги, активізувалося онлайн-навчання та самозайнятість через цифрові платформи [4; 13; 14]. Початок повномасштабної війни поглибив ці тенденції, але водночас значно посилив структурні виклики: змінювалися географія зайнятості, демографічні структури та доступ до робочих місць у різних регіонах, посилилась нерівність щодо можливостей цифрової праці [1; 2; 11]. Дистанційна робота, самозайнятість та тимчасова гіг-економіка стали критично важливими для збереження зайнятості, особливо для населення з постраждалих і депресивних територій.

Розкриємо основні тенденції цифрової трансформації ринку праці України за допомогою схеми на рисунку 1.

Коментуючи схему на рис.1, зазначимо, що цифрова трансформація ринку праці України стала багатовимірним і динамічним процесом, що визначається глибокими зрушеннями у структурі зайнятості, попиті на кваліфікації та формах організації праці. Сучасний ринок праці поступово відходить від традиційних моделей – усе більшої ваги набувають гнучкість, дистанційність та застосування цифрових технологій у щоденній діяльності підприємств і працівників. Зміни посилюються у зв'язку з розвитком інформаційних технологій, зростанням ролі онлайн-платформ для працевлаштування та самозайнятості, а також завдяки масовому переходу на віддалену або гібридну працю під час пандемії COVID-19, що спонукало бізнес адаптуватися до нових реалій і переосмислити методи управління персоналом. Паралельно відбувається перерозподіл попиту на ринку праці, роботодавці все більше орієнтуються на цифрові навички: все більш затребуваними стають цифрова грамотність, аналітичне мислення, адаптивність і креативний підхід до виконання професійних обов'язків. З'являються нові професії та напрямки діяльності, пов'язані з ІТ, диджитал-маркетингом, аналітикою даних, інтернет-торгівлею. Активно розвивається сегмент гіг-економіки, що дозволяє поєднувати декілька видів зайнятості та отримувати дохід на фрілансі або у короткострокових проєктах. Саме цифрові платформи стають основним містком між роботодавцями і працівниками, змінюючи класичні принципи пошуку і надання роботи.

Отже, зі схеми на рис.1 випливає, що тенденції цифрової трансформації ринку праці України характеризуються посиленням впливу технологій на всі аспекти

трудових відносин, появою нових форматів і видів зайнятості, зростанням ролі цифрових компетенцій і потребою державної підтримки як для модернізації системи зайнятості, так і забезпечення соціальної справедливості в умовах динамічних змін.



Рисунок 1 – Основні тенденції цифрової трансформації ринку праці України

Джерело: розроблено автором на основі узагальнення наукової думки [3; 4; 6; 7; 9; 10; 13; 14]

Узагальнюючи думку Лібанової Е., Черенько Л., Курило І., Семикіної М., Скрипник С., Серьогіної Н. та інших науковців, можна констатувати, що сучасна трансформація ринку праці в Україні відбувається у контексті глобальної цифровізації, але має власну динаміку та виклики, обумовлені специфічною соціально-економічною й політичною ситуацією [3; 4; 9; 10; 13].

Наступна схема, що пропонується на рис. 2, відображає основними напрями цифрової трансформації ринку праці України.

Напрями цифрової трансформації ринку праці (рис. 2) відображають сукупність процесів, які не лише змінюють технологічне обличчя трудової діяльності, а й трансформують способи пошуку роботи, взаємодію між працівниками й роботодавцями, а також вимоги до професійних компетенцій. Важливе місце у цій схемі посідає всебічний розвиток цифрових платформ працевлаштування, що відкрив простір для нових моделей співпраці, зокрема дистанційної, гібридної та проєктної роботи. Саме завдяки цим платформам працівники з різних регіонів, у тому числі із сільських чи складних територій, отримують змогу долучатися до сучасної економіки

без обмежень, які раніше були пов'язані з місцем проживання або транспортною доступністю.



Рисунок 2 – Основні напрями цифрової трансформації ринку праці України

Джерело: розроблено автором на основі узагальнення наукової думки [3; 4; 6; 7; 8; 9; 10; 12; 13; 14]

Таким чином, цифрова трансформація відкриває нові можливості для працівників та підприємств, але водночас вимагає переосмислення кадрової політики, розвитку цифрових компетенцій та адаптації до постійного оновлення технологій.

Важливо підкреслити, що перехід до цифрових форматів організації праці також супроводжується оновленням підходів до підготовки кадрів: усе більше людей навчаються онлайн, опановують нові цифрові компетенції завдяки сучасним освітнім платформам і програмам підвищення кваліфікації. Така модернізація освітнього простору стимулює появу нових професій, пов'язаних із розробкою і обслуговуванням цифрових продуктів, аналітикою даних, кібербезпекою й автоматизацією бізнес-процесів.

Ще однією важливою складовою цифрової трансформації є зміна організаційної культури та підходів до управління людським капіталом. Українські підприємства все частіше адаптують стратегії кадрового розвитку під потреби діджитал-економіки: створюють віртуальні команди, впроваджують нові інструменти для віддаленої взаємодії, стимулюють розвиток аналітичних, креативних та міждисциплінарних навичок.

Отже, ми стаємо свідками появи цілої низки видів інноваційної зайнятості, що виникають в результаті впливу цифровізації економіки на ринок праці (табл.1).

Інноваційні види зайнятості, що виникають під впливом цифровізації, відіграють стратегічну роль у формуванні сучасного ринку праці, забезпечуючи принципово новий рівень гнучкості, мобільності та доступності професійної діяльності. Гіг-економіка, фріланс, проєктна зайнятість, віддалена робота, віртуальні команди та онлайн-підприємництво не лише відповідають на виклики динамічного розвитку

інформаційно-комунікаційних технологій, а й відкривають можливості для ефективної самореалізації працівників, диверсифікації їхніх джерел доходу й інтеграції у глобальні мережі співпраці поза традиційними географічними чи організаційними рамками.

Таблиця 1 - Ключові види інноваційної зайнятості, що виникають під впливом цифровізації

<i>Види інноваційної зайнятості</i>	<i>Характеристика</i>
Гіг-економіка (gig-economy)	Виконання короткострокових завдань за гнучким графіком, незалежно від роботодавця, часто через цифрові платформи
Фріланс	Самозайнята дистанційна робота, переважно у сфері ІТ, дизайну, копірайтингу та інших креативних професіях
Проектна зайнятість	Участь у тимчасових командах для реалізації окремих проєктів, актуальна для ІТ, консалтингу, реклами
Віддалена (remote) робота	Виконання службових обов'язків за межами стаціонарного офісу, використовуючи цифрові технології
Віртуальні команди	Співпраця фахівців з різних регіонів і країн над спільними проєктами у цифровому середовищі
Самозайнятість і онлайн-підприємництво	Створення власних цифрових бізнесів: інтернет-магазинів, освітніх проєктів, платформ надання послуг

Джерело: розроблено автором на основі узагальнення наукової думки [6; 7; 8; 9; 10; 12; 13; 14]

Водночас поширення гіг-економіки та короткострокової проєктної діяльності відображає явище підвищення індивідуальної гнучкості: люди дедалі частіше обирають кілька джерел доходу одночасно, комбінують основну роботу із самозайнятістю чи фрілансом. Цифрові сервіси стають стартовим майданчиком для самореалізації, розширюючи горизонти зайнятості навіть для тих, хто не має змоги здійснювати традиційний кар'єрний шлях через об'єктивні обставини чи соціально-економічні потрясіння.

Завдяки цим інноваційним моделям зайнятості (табл. 1) підсилюється адаптивність підприємств до змінного середовища, зростає конкурентоспроможність економіки, а також посилюється інклюзія та соціальна мобільність різних груп населення, у тому числі мешканців віддалених або кризових територій.

Іншими словами, інноваційні види зайнятості стають важелем розвитку трудового потенціалу країни, підтримки інноваційної динаміки та забезпечення стійкого розвитку в умовах цифрової трансформації.

Отже, цифрова трансформація ринку праці України відбувається у кількох взаємопов'язаних напрямках, які формують принципово нове уявлення про зайнятість: це і явище платформи праці, популяризація гнучких форматів та проєктної роботи, і модернізація системи освіти, і зміна стратегій управління персоналом. Саме комплексний вплив кожного з цих напрямів забезпечує адаптивність ринку праці до викликів сучасності та створює умови для інноваційної зайнятості в Україні.

Разом з тим, справедливо зауважити, що цифровізація оголює проблеми нерівного доступу до нових можливостей, особливо для мешканців сільських і депресивних регіонів, а також вразливих соціальних груп (табл. 2).

З таблиці 2 видно, що ключові виклики цифровізації в Україні полягають у нерівномірному доступі до цифрових ресурсів, дефіциті сучасних навичок і загостренні структурних змін у сфері зайнятості. Гостро стоїть проблема цифрової нерівності між розвинутими містами та периферією, де часто відчутно бракує інтернет-інфраструктури, сучасної техніки, якісної освіти.

Таблиця 2 – Аналіз викликів, соціальних і регіональних наслідків цифрових змін на ринку праці України

Основні цифрові виклики	Соціальні та економічні наслідки	Особливості для сільських і депресивних територій
Відсутність якісної інтернет-інфраструктури	Цифрова нерівність, соціальна ізоляція	Слабке покриття інтернетом, обмежений доступ до онлайн-послуг і працевлаштування
Дефіцит цифрових навичок та освітніх можливостей	Зростання структурного безробіття	Мало тренінгів і програм для підвищення кваліфікації, відтік молоді з регіонів
Автоматизація традиційних галузей	Скорочення робочих місць, міграція	Зникнення робочих місць на місцевих підприємствах, посилення міграції у великі міста або за кордон
Недостатній розвиток малого бізнесу та цифрових підприємств	Стагнація місцевої економіки	Низька інвестиційна привабливість, відсутність цифрових стартапів, закриття традиційних підприємств
Неадаптованість кадрових стратегій підприємств	Втрата конкурентоспроможності	Відсутність програм перепідготовки персоналу, неготовність підприємств переходити до цифрових бізнес-моделей

Джерело: розроблено автором на основі узагальнення наукової думки [6-10; 12- 14]

Недостатня підтримка державою організації перекваліфікації кадрів й низька інвестиційна привабливість місцевого бізнесу звужують можливості реагування на швидкі технологічні зміни. Це особливо болісно відчувається у депресивних чи сільських територіях, де скорочення традиційних виробництв не супроводжується появою достатньої кількості нових робочих місць у діджитал-секторі. Наслідком такої ситуації є поглиблення регіональних дисбалансів, соціальна напруженість і ризик зростання бідності. Ці фактори посилюють ризики соціальної та професійної ізоляції, зумовлюють втрату робочих місць через автоматизацію, стимулюють масову міграцію молоді із сіл до більших міст або за кордон. Зростає ризик структурного безробіття серед фахівців, чия професійна діяльність піддається автоматизації, і є необхідність у постійному оновленні чи зміні кваліфікації. Особливо виразними ці тенденції стали після 2020 року, коли цифрові рішення та онлайн-інструменти значною мірою почали визначати життєздатність підприємств та конкурентоспроможність працівників.

Для ефективної протидії цим викликам важливо розширювати цифрову інфраструктуру, інвестувати в освіту дорослих, підтримувати стартапи й формувати адаптивні кадрові стратегії саме з урахуванням потреб периферійних регіонів.

Зауважимо, що роль цифрових змін на ринку праці значно посилювалися під впливом пандемії та війни, які стимулювали масову трудову міграцію, змусили роботодавців шукати нові підходи до збереження та розвитку людського капіталу, а працівників – опановувати нові формати зайнятості швидше, ніж будь-коли. Активізувалися практики дистанційної й гібридної праці, розширилася сфера цифрових освітніх ресурсів для підвищення кваліфікації. Одночасно цифровізація посилює вимоги до гнучкості й готовності до змін, визначаючи нову норму ринку праці та потребу в адаптивних кадрових стратегіях з урахуванням викликів часу.

Логічним продовженням аналізу цифрових викликів і наслідків для ринку праці України є питання визначення можливостей впровадження та розробки загальних підходів до формування адаптивних кадрових стратегій для підприємств в умовах цифровізації.

Поглиблення диференціації ринку праці, зумовлене цифровим проривом, показало не лише проблеми та бар'єри, а й виявило потенційні напрями для розвитку адаптивних стратегій кадрового управління. З одного боку, підприємства стикаються зі зростаючими ультрадинамічними викликами – необхідністю постійного підвищення цифрових компетенцій працівників, швидкою перекваліфікацією персоналу, пошуком ефективних моделей гнучкої зайнятості. З іншого – саме цифровізація створює можливості для оновлення HR-політик, використання сучасних інструментів дистанційного рекрутингу, розвитку корпоративного навчання та індивідуальних траєкторій професійного розвитку.

Підприємства, особливо на регіональному рівні, мають переосмислити свої кадрові стратегії та адаптувати їх до нових вимог: перейти від консервативного підходу до роботи із персоналом до побудови відкритих, інтегративних моделей, що ґрунтуються на принципах цифрової інклюзії, багатоканального навчання, сприянні самореалізації та розвитку цифрових компетентностей. Важливим також є налагодження системи безперервного навчання, підтримка внутрішньої мобільності, впровадження програм менторства, корпоративних стартапів та акцент на індивідуальних освітніх траєкторіях для співробітників різних вікових і професійних груп.

На рисунку 3 запропоновано концептуальну модель розробки адаптивних кадрових стратегій підприємств в умовах цифровізації ринку праці та поширення інноваційної зайнятості.

Наш підхід узагальнює ключові цілі, завдання, сучасні інструменти та очікувані результати при формуванні кадрових стратегій для підприємств в умовах цифровізації та розвитку інноваційної зайнятості в Україні. Концептуальна модель розробки адаптивних кадрових стратегій (рис. 3) призначена допомогти менеджерам підприємств зорієнтуватися у побудові гнучких, ефективних і соціально орієнтованих HR-політик, що враховують сучасні тенденції трансформацій зайнятості внаслідок поширення цифровізації ринку праці. Реалізація запропонованого концептуального підходу тісно пов'язана із систематичною інтеграцією цифрових технологій в HR-сферу, підвищенням мотивації і залученості працівників, а також умінням оперативно реагувати на нові потреби ринку праці. В умовах стрімких процесів цифровізації на ринку праці розробка і впровадження адаптивних кадрових стратегій на підприємствах сприятиме:

- модернізації процесів управління персоналом за рахунок цифрових інструментів (автоматизація рекрутингу, HR-аналітика, використання систем штучного інтелекту);
- інвестуванню у навчання співробітників, зокрема через онлайн-платформи, корпоративні тренінги, менторство;
- впровадженню гнучких підходів до організації праці, впровадження дистанційних, гібридних і проектних моделей зайнятості;
- розвитку корпоративної культури інноваційності та створення інклюзивного і підтримуючого середовища для всіх категорій працівників;
- стратегічному плануванню кадрового потенціалу, постійному аналізу і прогнозуванню потреб у нових знаннях і навичках, а також коригуванню складу персоналу під структурні зміни бізнесу.

Зазначене сприятиме формуванню та реалізації адаптивної кадрової стратегії підприємств, спрямованої на гнучке та оперативне реагування на зміни внутрішнього й зовнішнього середовища, пов'язані з цифровізацією економіки та інноваційними трансформаціями українського ринку праці.

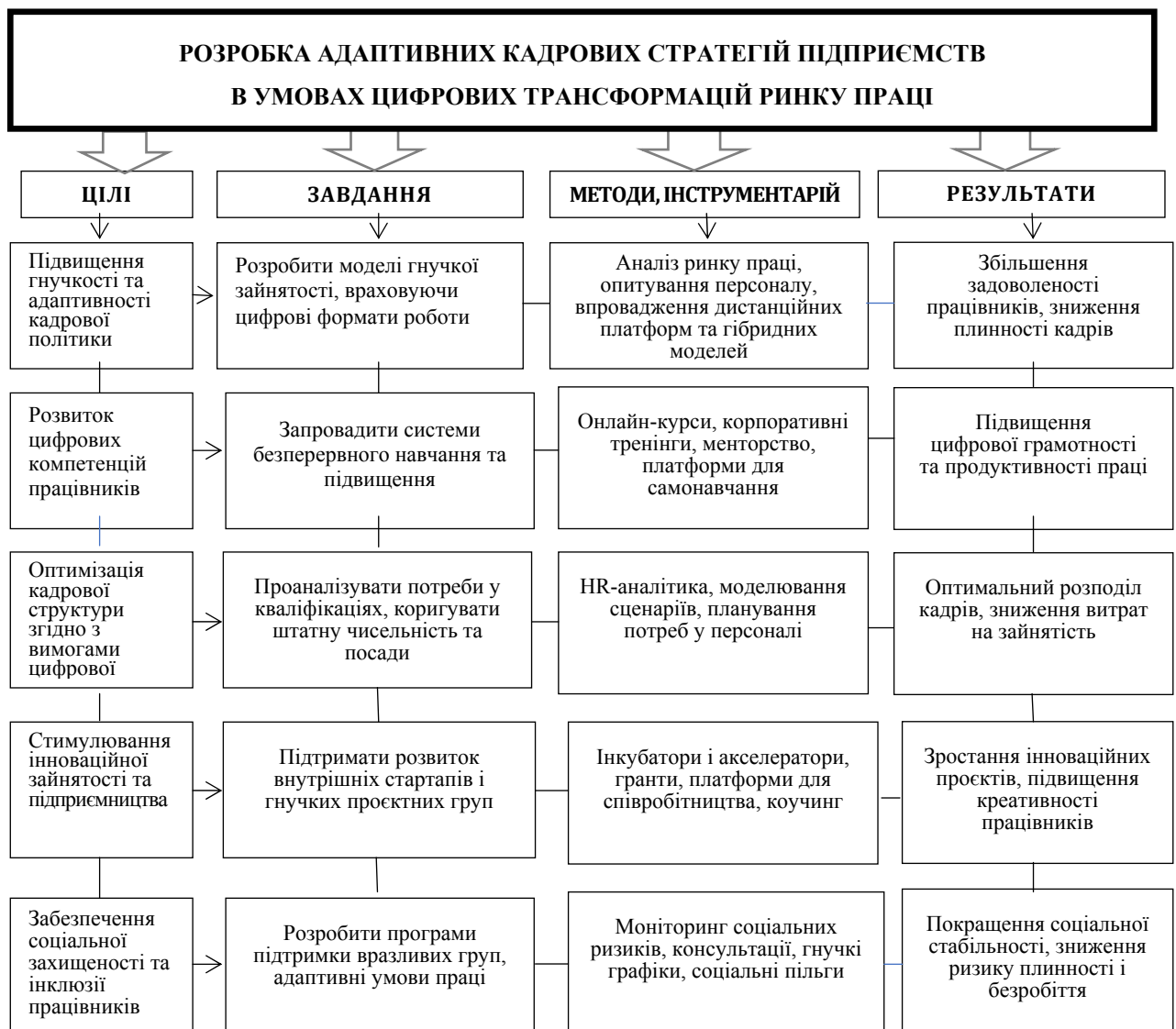


Рисунок 3 – Концептуальна модель розробки адаптивних кадрових стратегій підприємств в умовах цифрових трансформацій ринку праці та поширення інноваційної зайнятості
Джерело: розроблено автором на основі узагальнення наукової думки [6-10; 12-14]

Такі стратегії передбачають постійний моніторинг цифрових тенденцій, активне впровадження новітніх технологій у HR-процеси, розвиток цифрових і міждисциплінарних компетенцій співробітників, а також створення умов для швидкої перекваліфікації і професійного розвитку персоналу відповідно до нових вимог ринку праці

Висновки та перспективи подальших досліджень. Проведене дослідження засвідчило, що цифрова трансформація ринку праці України є складним багаторівневим процесом, який супроводжується як появою нових можливостей для інноваційної зайнятості, так і посиленням соціальних та регіональних ризиків. Вивчення сучасних тенденцій і напрямів трансформації дало змогу визначити, що цифровізація змінює характер праці, структуру попиту на кваліфікації та формати зайнятості: зростає роль гнучких моделей, дистанційної та проєктної роботи, а також цифрових платформ як каналів працевлаштування. Особливим аспектом, підтвердженим у межах дослідження, є поступове поширення нових видів інноваційної зайнятості, зокрема гіг-праці, фрілансу, проєктної зайнятості та онлайн-

підприємництва, які базуються на широкому використанні цифрових інструментів та ІКТ.

Цифрові зміни супроводжуються системними викликами з боку доступу до цифрових ресурсів, нерівності можливостей для працевлаштування, особливо в сільських і депресивних територіях. Встановлено, що ці виклики пов'язані з низьким рівнем інфраструктурного забезпечення, обмеженим доступом до навчання цифровим навичкам, відсутністю можливостей перекваліфікації, що призводить до загроз збільшення соціально-професійної ізоляції, втрати конкурентоспроможності значної частини робочої сили та її вимушеної міграції.

Значний резерв для реагування на ці виклики полягає у розробці та впровадженні адаптивних кадрових стратегій на рівні підприємств. Запропонований концептуальний підхід до формування таких стратегій ґрунтується на необхідності модернізації кадрової політики з урахуванням потреб цифрового середовища, розвитку цифрових компетенцій персоналу, використанні інструментів дистанційного управління працею, підтримці безперервного навчання та інноваційного потенціалу працівників.

Узагальнюючи результати виконаних завдань, можна стверджувати, що цифровізація ринку праці в Україні створює як умови для оновлення практики зайнятості та активізації людського потенціалу, так і потребу в системному реагуванні на соціально-просторову нерівність, структурні зрушення та нестачу адаптивних механізмів управління персоналом. У цьому контексті перспективного значення для подальших досліджень набуває пошук збалансованих підходів до поєднання цифрових інструментів, кадрових інновацій і соціальної відповідальності бізнесу на регіональному й національному рівнях.

Список літератури

1. Кравців В.С., Сторонянська І.З., Драган І. М. Соціально-економічний розвиток регіонів України в умовах трансформаційних змін. Львів: ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М.І. Долишнього НАН України», 2022. 312 с. http://ird.gov.ua/monografii/2022-Kravtsiv_Socialno-eco_rozvytok.pdf (дата звернення: 17.04.2025).
2. Лібанова Е.М., Макарова О.В. Сучасні тенденції розвитку трудової міграції в Україні. *Демографія та соціальна економіка*. 2022. №2(48). С. 3–20. DOI: <https://doi.org/10.15407/dse2022.02.003>.
3. Лібанова Е.М., Черенько Л.М., Курило І.О. Соціально-демографічні ризики і виклики в Україні: сучасний стан та пріоритети подолання. *Демографія та соціальна економіка*. 2023. №3(53). С. 11–32. DOI: <https://doi.org/10.15407/dse2023.03.011>.
4. Лібанова Е.М., Макарова О.В., Курило І.О. Ринок праці та зайнятості в Україні: виклики воєнного часу й післявоєнної відбудови. *Демографія та соціальна економіка*. 2024. №2(56). С. 7–24. DOI: <https://doi.org/10.15407/dse2024.02.007>.
5. Населення України у 2022 році: демографічний щорічник / За ред. Е.М. Лібанової. Київ: Інститут демографії та соціальних досліджень ім. М.В. Птухи НАН України, 2023. 210 с. http://www.idss.org.ua/publ/Pop_UA_2022.pdf (дата звернення: 17.04.2025).
6. Немченко Т.А., Дивизинюк Б.М. Аспекти інноваційної трансформації змісту праці та зайнятості під впливом цифровізації економіки. *Академічні візії*. 2025. Вип. 41. С. 5–18. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15256190>.
7. Петрова І. Цифрова економіка та поява цифрової зайнятості. *Електронна бібліотека Університету "КРОК"*. 2020. https://library.krok.edu.ua/media/library/category/statti/petrova_0040.pdf (дата звернення: 17.04.2025).
8. Рудакова С. Цифровізація відносин у сфері зайнятості. *Галицький економічний вісник*. 2021. №6. С. 243–252. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2021.06.043.
9. Сergyoga Н.О. Вплив процесів цифровізації на забезпечення продуктивної зайнятості в Україні. *Актуальні проблеми у сфері публічного управління*. 2024. №1. http://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2024/1_2024/50.pdf. (дата звернення: 17.04.2025).
10. Скрипник С.В. Зайнятість в умовах цифрової економіки. *Економіка та держава*. 2021. №12. <http://www.economy.in.ua/?op=1&z=5066&i=0> (дата звернення: 17.04.2025).

11. Сторонянська І.З., Беновська Л.Я. Демографічна ситуація в регіонах України: сучасні тенденції й проблеми. *Регіональна економіка*. 2023. №1. С. 10–22. DOI: <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2023-1-2>.
12. Яненко І.Г. Цифрова трансформація промисловості: основні технологічні тренди і вплив на зайнятість. *Проблеми економіки*. 2017. №4. С. 179–184. https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2017-4_0-pages-179_184.pdf (дата звернення: 17.04.2025).
13. Семикіна М.В., Сікорак В.І., Сікорак І.О. Інноваційні зміни у змісті праці та зайнятості в умовах діджиталізації та руху в ЄС. *Науковий вісник Львівської академії*. Серія: економіка, менеджмент та право: збірник наукових праць. 2023. Вип.8. С. 29–40. <https://fmnzb.sfa.org.ua/wp-content/uploads/2023/06/5.pdf> (дата звернення: 17.04.2025).
14. Семикіна М.В., Савеленко Г.В., Костишина А.І. Цифровізація економіки та зайнятості в умовах руху України до ЄС. *Вісник ЧНУ ім. Б. Хмельницького*. 2022. Т.26. №3–4. С. 12–22. <https://econom-ejournal.cdu.edu.ua/issue/view/356> (дата звернення: 17.04.2025).
15. Natalia V. Trusova, Maryna V. Semykina, Oleksandra S. Gumeniuk. Labor force transit in the migration system: changes and reproduction of social-labor relations. *Acta Geographica Universitatis Comenianae*. Vol. 66, 2022, No. 2, pp. 203–232. <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57226286373> (дата звернення: 17.04.2025).
16. Shulha O., Kostyshyna T., Semykina M., Katan L., Smirnova H. Modeling of social risks in the labor sphere. *Risk and Financial Management*. 2021, 14(10), 488. <https://www.mdpi.com/1911-8074/14/10/488/htm> (дата звернення: 17.04.2025).

References

1. Kravtsiv, V.S., Storonińska, I.Z., & Drahan, I.M. (2022). *Socio-Economic Development of the Regions of Ukraine Under Transformational Changes*. Lviv: Dolishniy Institute of Regional Research of the NAS of Ukraine, 312 p. http://ird.gov.ua/monografii/2022-Kravtsiv_Socialno-eco_rozvytok.pdf [in Ukrainian].
2. Libanova, E.M., & Makarova, O.V. (2022). Current Trends in Labor Migration Development in Ukraine. *Demohrafiia ta sotsialna ekonomika*, 2(48), 3–20. [in Ukrainian] <https://doi.org/10.15407/dse2022.02.003>
3. Libanova, E.M., Cherenko, L.M., & Kurylo, I.O. (2023). Social and Demographic Risks and Challenges in Ukraine: Current State and Priorities for Overcoming. *Demohrafiia ta sotsialna ekonomika*, 3(53), 11–32. [in Ukrainian] <https://doi.org/10.15407/dse2023.03.011>.
4. Libanova, E.M., Makarova, O.V., & Kurylo, I.O. (2024). Labor Market and Employment in Ukraine: Challenges of Wartime and Postwar Recovery. *Demohrafiia ta sotsialna ekonomika*, 2(56), 7–24. [in Ukrainian] <https://doi.org/10.15407/dse2024.02.007>.
5. Libanova E.M. (Ed.). (2023) *Population of Ukraine in 2022: Demographic Yearbook*. Kyiv: Institute for Demography and Social Studies of the NAS of Ukraine, 210 p. http://www.idss.org.ua/publ/Pop_UA_2022.pdf [in Ukrainian]
6. Nemchenko, T.A., & Dyvyznyiuk, B.M. (2025). Aspects of Innovative Transformation of the Content of Labor and Employment under the Influence of Digitalization of the Economy. *Akademichni vizii*, 41, 5–18. [in Ukrainian] <https://doi.org/10.5281/zenodo.15256190>.
7. Petrova, I. (2020). *Digital Economy and the Emergence of Digital Employment*. Elektronna biblioteka Universytetu "KROK". https://library.krok.edu.ua/media/library/category/statti/petrova_0040.pdf [in Ukrainian]
8. Rudakova, S. (2021). Digitalization of Employment Relations. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk*, 6, 243–252. [in Ukrainian] https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2021.06.043.
9. Seriohina, N.O. (2024). The Impact of Digitalization Processes on Ensuring Productive Employment in Ukraine. *Aktualni problemy u sferi publichnoho upravlinnia*, 1. http://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2024/1_2024/50.pdf [in Ukrainian]
10. Skrypnyk, S.V. (2021). Employment in the Conditions of the Digital Economy. *Ekonomika ta derzhava*, 12. <http://www.economy.in.ua/?op=1&z=5066&i=0> [in Ukrainian]
11. Storonyanska, I.Z., & Benovska, L.Ya. (2023). Demographic Situation in the Regions of Ukraine: Current Trends and Issues. *Rehionalna ekonomika*, 1, 10–22. [in Ukrainian] <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2023-1-2>.
12. Yanenkova, I.H. (2017). Digital Transformation of Industry: Main Technological Trends and Impact on Employment. *Problemy ekonomiky*, 4, 179–184. https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2017-4_0-pages-179_184.pdf [in Ukrainian]
13. Semykina, M.V., Sikoraka, V.I., & Sikoraka, I.O. (2023). Innovative Changes in the Content of Labor and Employment under Digitalization and European Integration. *Nauk. visnyk Lotnoi akademii. Serii:*

- ekonomika, menedzhment ta pravo*, 8, 29–40. <https://fmnzb.sfa.org.ua/wp-content/uploads/2023/06/5.pdf> [in Ukrainian]
14. Semykina, M.V., Savelienko, H.V., & Kostyshyna, A.I. (2022). Digitalization of Economy and Employment in the Context of Ukraine's European Integration. *Visnyk ChNU im. B. Khmelnytskoho*, 26(3–4), 12–22. <https://econom-ejournal.cdu.edu.ua/issue/view/356> [in Ukrainian]
 15. Trusova, N.V., Semykina, M.V., & Gumeniuk, O.S. (2022). Labor force transit in the migration system: changes and reproduction of social-labor relations. *Acta Geographica Universitatis Comenianae*, 66(2), 203–232. <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57226286373> [in English]
 16. Shulha, O., Kostyshyna, T., Semykina, M., Katan, L., & Smirnova, H. (2021). Modeling of social risks in the labor sphere. *Risk and Financial Management*, 14(10), 488. <https://www.mdpi.com/1911-8074/14/10/488/htm> [in English]

Hleb Kulykov, Postgraduate (student of the third (educational and scientific) level of higher education)

Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine

Digital Transformation of Ukraine's Labor Market: Challenges and Opportunities for Innovative Employment

The article presents the results of a study on the digital transformation of Ukraine's labor market in the context of global and internal socio-economic challenges and the opportunities for the development of innovative employment.

Based on a synthesis of contemporary academic approaches, the article defines the concept of labor market transformation in the digital economy and outlines the current trends and directions of change, including the spread of remote, hybrid, gig, and project-based work, the growing importance of digital platforms, and new forms of online entrepreneurship. It is emphasized that digitalization leads not only to positive changes (flexibility, access to the global labor market, innovation) but also to negative consequences such as structural unemployment, increased digital inequality, and social isolation of certain population groups, particularly in rural and economically depressed regions. Special attention is given to the analysis of digitalization challenges for Ukraine's labor market and the territorial unevenness in access to digital opportunities. It is shown that rural residents face significant barriers in exercising their right to innovative employment due to poor infrastructure, lack of digital skills, and limited opportunities for retraining.

The article proposes a conceptual model for developing adaptive HR strategies for enterprises amid digital transformation. The author's approach to such a strategy focuses on flexible human capital management, digital inclusion, lifelong learning, fostering an innovation-oriented culture, and supporting corporate entrepreneurship. It is underscored that adaptive HR strategies should take into account regional labor market characteristics, help reduce the digital divide, and expand employment opportunities for all categories of workers.

Digitalization, labor market, innovative employment, adaptive HR strategy, gig economy, freelance, digital skills, regional inequality, digital transformation

Одержано (Received) 19.04.2025

*Прорецензовано (Reviewed) 10.05.2025
Прийнято до друку (Approved) 26.05.2025*

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

УДК 338.24:336.02(477)

JEL Classification: H32, H57, L26, O17, P52, R58

DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2025.13\(46\).1.67-81](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2025.13(46).1.67-81)

В.В. Зайченко, проф. д-р екон. наук

О.В. Бондар, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти

*Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна***Механізми підтримки підприємницької діяльності в умовах війни: вітчизняний контекст і зарубіжні підходи**

У статті досліджуються актуальні питання формування та реалізації механізмів підтримки підприємницької діяльності в умовах війни як ключового чинника забезпечення економічної стійкості, збереження зайнятості та підготовки до післявоєнного відновлення. В умовах повномасштабного воєнного вторгнення, структурних дисбалансів, зниження експортного потенціалу та руйнування критичної інфраструктури, підприємницький сектор України зазнав значних викликів, що потребували оперативного державного реагування. Мета дослідження полягає в теоретико-методологічному обґрунтуванні та практичному аналізі національних механізмів підтримки підприємництва в умовах війни, а також вивченні міжнародного досвіду з метою формування ефективної системи державної політики у сфері ММСП.

У дослідженні систематизовано інструменти фіскальної, фінансово-кредитної, регуляторної та інституційної підтримки бізнесу, зокрема податкові пільги, програму «Доступні кредити 5–7–9%», релокацію підприємств, грантові ініціативи «Робота», а також діяльність міжнародних донорів (USAID, ЄС, GIZ, ПРООН). Проведено порівняльний аналіз практик підтримки підприємництва в країнах із досвідом збройних конфліктів (Хорватія, Ізраїль, Грузія), виокремлено ефективні підходи: дерегуляція, стимулювання ветеранського бізнесу, розвиток інновацій, інтеграція ВПО через самозайнятність. Обґрунтовано, що стратегія підтримки підприємництва має базуватися на поєднанні гнучких національних інструментів і міжнародної технічної допомоги, з урахуванням галузевих, регіональних та соціальних чинників.

Запропоновано практичні напрями вдосконалення політики підтримки бізнесу, які включають розвиток цифрових платформ взаємодії, розширення програм адаптації для постраждалих підприємств, підтримку інноваційного підприємництва та формування системної моделі післявоєнного економічного відновлення. Підкреслено, що саме системна інтеграція національних і міжнародних зусиль у сфері підтримки ММСП формує передумови для економічної витривалості, регіонального розвитку та інклюзивного зростання в умовах воєнної економіки. Перспективи подальших досліджень пов'язані з оцінкою ефективності реалізованих механізмів, моделюванням сценаріїв довгострокового відновлення та вивченням ролі підприємництва в постконфліктній трансформації економіки України.

підприємницька діяльність, мікро-, малі та середні підприємства, державна підтримка, воєнна економіка, антикризові механізми, післявоєнне відновлення, інституційна підтримка, грантові програми

Постановка проблеми. Воєнна агресія росії проти України призвела до безпрецедентних трансформацій економічного середовища, зумовивши глибоку кризу для всіх секторів господарської діяльності, зокрема малого та середнього підприємництва (МСП). Порушення логістичних ланцюгів, зниження внутрішнього попиту, пошкодження інфраструктури, вимушене переміщення населення та обмеження доступу до фінансових ресурсів створюють критичні виклики для стабільного функціонування підприємств. У таких умовах підприємництво стає не лише засобом самозабезпечення, а й стратегічним фактором забезпечення економічної життєздатності держави, збереження зайнятості та соціальної стійкості. Однак, існуючі національні механізми підтримки підприємницької діяльності демонструють як позитивні зрушення, так і структурні обмеження, пов'язані з недостатністю фінансування, слабкою координацією між органами влади та бізнесом, обмеженим

доступом до цифрових сервісів, а також неадаптованістю регуляторного середовища до умов воєнного часу. Водночас, світовий досвід демонструє низку ефективних моделей реагування на екстремальні виклики, зокрема в умовах збройних конфліктів, гуманітарних криз та поствоєнної відбудови, що можуть бути релевантними для України з урахуванням її специфіки. Незважаючи на активізацію зусиль з боку держави, міжнародних партнерів та недержавного сектору щодо розробки програм підтримки підприємництва, бракує системного підходу до узгодження національної політики з міжнародними стандартами сталого розвитку та економічної стійкості. Це зумовлює необхідність комплексного наукового аналізу існуючих механізмів підтримки підприємницької діяльності в Україні в умовах війни, а також критичного вивчення міжнародного досвіду, з метою розробки оптимальних моделей державного та інституційного втручання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Українські науковці активно аналізують, як держава може підтримати бізнес під час війни, спираючись на аналіз чинного законодавства та існуючих програм, а також враховуючи досвід інших країн. Зокрема, Д. Пілевич [16] дослідив державну підтримку розвитку малого бізнесу в Україні. Він проаналізував нормативно-правові засади та практичні аспекти підтримки МСБ, вказавши, що стабільна державна підтримка є ключовою умовою розвитку малого бізнесу, проте наявні механізми є недостатніми. Л.В. Прокопець та В.С. Губчак [19] провели дослідження особливостей державної підтримки малого підприємництва в Україні та зарубіжний досвід. Вчені акцентували на необхідності вдосконалення державної політики у цій сфері та врахування зарубіжного досвіду для підвищення ефективності підтримки. Т. Мельник [9] зосередилась на аналізі програм і заходів, запроваджених українським урядом у період дії воєнного стану для підтримки підприємництва. У своїй роботі вона детально розглянула зміни в податковій політиці та регулюванні бізнесу під час війни. Л. Прокопець і В. Губчак [19] розглянули особливості державної підтримки малого підприємництва в Україні та зарубіжний досвід. Вони зазначили, що однією з головних умов ефективного розвитку малого бізнесу є стабільна підтримка з боку держави, але чинне регулювання не повною мірою задовольняє потреби підприємців.

Актуальним є також аналіз підтримки бізнесу, здійснений під час повномасштабної війни. В. Дикань та Н. Фролова [4] у роботі визначили основні напрями та інструменти державної підтримки розвитку малого та середнього бізнесу у воєнний час в Україні. Вони систематизували заходи, впроваджені урядом, і наголосили на ключових інструментах, таких як податкові канікули, гранти, кредити під державні гарантії, компенсації процентних ставок тощо, що допомагають МСБ вижити під час кризи.

У 2023 році з'явилися ґрунтовні роботи, які враховують вже накопичений за час війни досвід. Л. Карпенко, М. Іжа та М. Гороховський [6] дослідили інструменти державної підтримки розвитку МСБ України в умовах воєнного стану. Вони розробили практичні рекомендації щодо вдосконалення механізму держпідтримки, наголосивши на переході від прямого адміністрування до створення сприятливого середовища для бізнесу. Т. Мурована [15] проаналізувала тренди та методи підтримки вітчизняного підприємництва в умовах воєнного стану. Вона відзначила, що український сектор підприємництва демонструє стійкість, проте потребує цільової підтримки для подолання наслідків війни.

Окремо слід згадати роботу Є. Мозгового [14], присвячену обґрунтуванню заходів держпідтримки підприємців під час війни. Проаналізувавши сучасні публікації з цієї тематики, Є. Мозговий виявив, що дослідники в Україні здебільшого зосереджувались на аналізі нормативної бази та загальних тенденцій розвитку

підприємництва з урахуванням зарубіжного досвіду. Натомість проблемам конкретних суб'єктів підприємницької діяльності приділено менше уваги. У статті Є. Мозговий запропонував нові заходи державної підтримки, а саме: повне або часткове відшкодування державою витрат на відновлення бізнес-активів, пошкоджених в ході бойових дій (із пріоритизацією відновлення об'єктів за адаптованою методикою оцінки). Крім того, він обґрунтував необхідність зниження податкового навантаження на підприємців під час війни як стимулу детінізації економіки та збереження бізнес-активності. За його розрахунками, невелике зменшення податків може призвести до суттєвого зростання надходжень за рахунок розширення бази оподаткування і виходу бізнесів з тіні.

Міжнародний досвід підтверджує: підтримка підприємництва у зонах конфлікту є критичною для економічного виживання населення і може стати чинником миробудування. Зарубіжні дослідники розглядають різні аспекти цієї проблематики – від ролі підприємництва у мирному врегулюванні до конкретних механізмів допомоги бізнесу в країнах, що пережили війни. Зокрема, Джей Джозеф, Джон Катсос та Гаррі Ван Бюрен III [25] провели масштабний огляд літератури про підприємництво в зонах конфлікту та його вплив на мир. Джозеф та колеги зробили важливий висновок: підприємництво може як сприяти миру, так і нести ризики продовження конфлікту, залежно від того, включеними чи ізольованими є підприємці у суспільство та якими є інституційні умови. Вони відзначають, що багато міжнародних гуманітарних організацій впроваджують бізнес-орієнтовані програми підтримки в конфліктних зонах – надають гранти, навчання, мікрокредити, сподіваючись таким чином стабілізувати ситуацію. Однак ефективність таких програм для встановлення стійкого миру досі недостатньо підтверджена. Значна частина міжнародних досліджень фокусується на постконфліктному відновленні через підприємництво. Александра Моріц, Йорн Блок та Фуад Моріна [26] здійснили систематичний аналіз підприємництва в постконфліктних країнах світу. Вони відзначають, що уряди та міжнародні інституції часто розглядають розвиток бізнесу як один із шляхів до швидкої економічної відбудови та миру.

Отже, аналіз сучасних українських та зарубіжних досліджень показує, що підтримка підприємницької діяльності в умовах війни – багатоаспектне завдання, яке потребує синергії зусиль держави, бізнес-спільноти та міжнародних партнерів. Українські науковці заклали міцну основу, дослідивши національні механізми (податкові пільги, компенсації, кредити, дерегуляція) і запропонувавши їх удосконалення з урахуванням воєнних реалій. Зарубіжний досвід збагачує це розуміння, навчаючи нас, що фокус лише на останній війні недостатній – корисно врахувати уроки інших конфліктів. Війна в Україні має свої особливості, але у питаннях підтримки бізнесу ми стикаємося з подібними проблемами, що й інші країни у стані війни або після неї: відтік капіталу і робочої сили, руйнування інфраструктури, потреба швидко адаптувати регуляторні умови. Тому, актуальним є вивчення саме міжнародного досвіду підтримки підприємницької діяльності в умовах війни.

Постановка завдання. Мета дослідження полягає в комплексному теоретико-методологічному обґрунтуванні та практичному аналізі національних механізмів і міжнародного досвіду підтримки підприємницької діяльності в умовах війни з метою формування ефективної системи заходів державної політики, спрямованої на забезпечення стійкості, адаптивності та інноваційного розвитку малого і середнього бізнесу в кризових умовах і в період післявоєнного відновлення.

Виклад основного матеріалу. Повномасштабне вторгнення в Україну спричинило глибоку економічну кризу, наслідком якої стали масштабні втрати для національного господарства. Значна кількість підприємств - як малого й середнього, так і великого бізнесу - зазнала повного або часткового знищення. Істотно постраждала

й інфраструктура, що забезпечувала економічну діяльність у різних регіонах країни: логістичні центри, виробничі майданчики, склади та офісні приміщення. За підрахунками, лише за літо 2022 року загальні економічні втрати України перевищили 31 мільярд доларів США [2]. До початку повномасштабної війни ключовими рушіями економічного зростання України виступали видобувна галузь, металургійна промисловість та аграрний сектор. Проте саме ці стратегічно важливі сфери стали найбільш вразливими й зазнали найзначніших руйнувань унаслідок воєнних дій [27]. Аналіз показує, що найбільше зупинення діяльності припало на мікропідприємства - 18,4% припинили свою роботу. Значно менша частка втрат спостерігається серед малого та середнього бізнесу, які демонструють майже однаковий рівень скорочення - 9,8% і 9,7% відповідно. Найменше постраждали великі підприємства, серед яких припинили діяльність 6,1% [21].

Подібна структура втрат пояснюється дією низки чинників, зокрема: кількістю працівників у компаніях, обмеженістю фінансових ресурсів, наявністю запасів сировини, матеріалів і готової продукції, а також рівнем доступу до державної підтримки. Суттєво постраждав і експортний потенціал України - особливо в тих галузях, які до початку війни відігравали провідну роль у формуванні зовнішньоекономічного обороту. Йдеться, зокрема, про агропромислову продукцію, вироби з металу та мінеральну сировину. Найбільше значення серед них мав аграрний сектор, на який до повномасштабного вторгнення припадало близько 41% загального обсягу експорту [7].

Узагальнюючи наведені факти, можна констатувати, що війна спричинила безпрецедентний удар по ключових галузях національного господарства України, істотно підірвавши як виробничу інфраструктуру, так і функціонування підприємницького сектору. Особливо вразливими виявилися мікро-, малі та середні підприємства, які становлять основу економіки в регіонах і забезпечують значну частку зайнятості населення. Водночас, на тлі масштабних втрат і трансформацій економічного середовища, саме підприємницька діяльність може стати каталізатором економічної стабілізації, соціальної згуртованості та відновлення національної економіки. Таким чином, постає науково-практична необхідність комплексного аналізу національних механізмів підтримки підприємницької діяльності в умовах війни, їхньої ефективності, адаптивності та потенціалу до посилення економічної стійкості держави.

Україна з початком повномасштабної війни запровадила низку екстрених заходів для підтримки малого і середнього підприємництва, зокрема, податкові пільги та регуляторне спрощення. У 2022 році було запроваджено спеціальний спрощений режим оподаткування: більшість підприємств отримали можливість сплачувати єдиний податок за ставкою 2% від обороту замість податку на прибуток та ПДВ [20]. Також фізичних осіб-підприємців 1-ї та 2-ї груп було звільнено від сплати ЄСВ, а підприємствам у скрутному становищі дозволено відтермінування податкових зобов'язань [20]. Держава скасувала акциз на пальне та знизила ПДВ на пальне, що допомогло стабілізувати логістику [20]. Було скасовано сплату екологічного податку та плати за землю на період воєнного стану [20]. Регуляторні органи мінімізували перевірки бізнесу, запроваджено мораторій на планові перевірки, спрощено отримання дозволів у багатьох сферах. Ці податково-регуляторні послаблення суттєво зменшили навантаження на бізнес і дали змогу підприємцям "утриматися на плаву" у критичних умовах. Отже, запроваджені Україною у 2022 році податкові та регуляторні послаблення стали оперативною відповіддю держави на виклики, що постали перед малим і середнім бізнесом унаслідок повномасштабної війни. Аналіз вказаних заходів - спрощене оподаткування, звільнення від сплати ЄСВ, зменшення ПДВ і акцизів, мораторій на перевірки - свідчить про прагнення мінімізувати фінансове навантаження

на підприємців і зберегти економічну активність в умовах системної нестабільності. Ці механізми відіграють важливу роль у забезпеченні ліквідності бізнесу, стабілізації логістичних процесів та збереженні рівня зайнятості.

Що стосується програм релокації бізнесу, то Уряд оперативно реалізував програму релокації підприємств із зон активних бойових дій у більш безпечні регіони країни. Держава забезпечувала транспортування обладнання, підбір майданчиків і підтримку на новому місці. Ця програма визнана успішною: станом на початок листопада 2022 року було релоковано 761 підприємство, з них 588 відновили роботу на новому місці. За даними Мінекономіки, приблизно 80% переміщених фірм відновили діяльність після переїзду [20]. Найбільше бізнесів переміщено до відносно безпечних західних областей – Львівської (близько 30%), Закарпатської (17%) та Чернівецької (11%). Галузева структура релокованих підприємств свідчить, що програмою активно скористалися підприємства оптової і роздрібною торгівлі (близько 40%) та переробної промисловості (32%). Програма релокації стала ефективним інструментом захисту виробничих потужностей та збереження робочих місць у приватному секторі під час війни [20]. Відтак, програма релокації підприємств, реалізована урядом України в умовах воєнного стану, засвідчила ефективність державного втручання у сфері збереження економічної активності та виробничого потенціалу. Її своєчасне впровадження дозволило мінімізувати втрати бізнесу в зоні бойових дій, зберегти робочі місця та забезпечити безперервність критичних ланцюгів постачання. Висока частка релокованих і відновлених підприємств, а також активне використання програми компаніями у сфері торгівлі й переробної промисловості, свідчать про її практичну результативність. Такий досвід може слугувати моделлю кризового менеджменту в майбутньому, водночас вимагаючи подальшого удосконалення інфраструктурної, логістичної та фінансової підтримки релокованого бізнесу для забезпечення довгострокової стійкості.

Також варто розглянути інші напрямки державної політики. Влада реалізує державні грантові програми та компенсує бізнесу витрати за окремими напрямками. Прийнято рішення відшкодовувати з бюджету підприємствам вартість зруйнованих активів після оцінки збитків, з пріоритизацією критичної інфраструктури. Держава також стимулює волонтерську діяльність бізнесу: запропоновано дозволити зменшення бази оподаткування для компаній, що фінансують потреби ЗСУ власним коштом. Ці заходи, поряд із податковими стимулами, покликані підвищити стійкість підприємництва і зменшити перехід бізнесу “в тінь” навіть за умов військової турбулентності [14].

Важливим стовпом підтримки підприємців у воєнний час стали державні програми пільгового кредитування та прямого фінансування, зокрема доступні кредити 5–7–9%. Ця програма пільгового кредитування МСП діяла ще до війни, але в умовах воєнного стану набула нового масштабу та напрямів. За час дії воєнного стану в Україні видано 75 968 кредитів на 297,3 млрд грн (у тому числі банками державного сектору – 55 711 кредитів на 149,1 млрд грн), з яких станом на 07 квітня поточного року: 38,64 млрд грн – на інвестиційні цілі; 73,33 млрд грн – на фінансування оборотного капіталу; 45,03 млрд грн – кредити для сільськогосподарських товаровиробників; 35,33 млрд грн – на переробку сільськогосподарської продукції; 2,19 млрд грн – на фінансування енергосервісу; 57,31 млрд грн – на антивоєнні цілі; 32,13 млрд грн – кредитування в зоні високого воєнного ризику. Усього з моменту старту Програми підписано 110 790 кредитних договорів на 386,9 млрд грн, з них банками державного сектору економіки – 76 187 договорів на 175,8 млрд гривень [11]. Також держава компенсує банкам різницю процентних ставок, що дозволяє бізнесу отримувати фінансування під 0%–7% річних. Під час війни були введені спеціальні

“антикризові” кредити: значна частина позик спрямована на поповнення обігового капіталу та антикризові цілі підтримки діяльності в умовах війни. Близько 9,3 тис. аграрних підприємств з початку поточного року залучили понад 60 млрд грн кредитних ресурсів за різними програмами фінансування. Про це повідомляє пресслужба Міністерства аграрної політики та продовольства. Зазначається, що за програмою «Доступні кредити 5-7-9%» з початку року 4273 агропідприємства отримали майже 26,8 млрд грн [23]. Програма 5–7–9% довела свою ефективність у збереженні платоспроможності бізнесу: навіть в умовах бойових дій підприємства могли інвестувати в обладнання, закуповувати сировину та пережити шоки ліквідності завдяки дешевим державним кредитам. Держава постійно розширює цю програму – з 2023 року знято деякі обмеження для підприємств, що постраждали від бойових дій та сфокусовано кредити винятково на ММСП. Також додано нові інструменти, як-от “Доступний фінансовий лізинг 5–7–9%” та програма державного факторингу, щоб забезпечити бізнес оборотними коштами та обладнанням.

Отже, запроваджена державна програма «Доступні кредити 5–7–9%» у воєнний період стала ключовим інструментом антикризової підтримки малого та середнього підприємництва в Україні. Її масштабне застосування, адаптація до потреб бізнесу в умовах бойових дій, а також гнучкість механізмів фінансування (включаючи компенсацію відсоткових ставок і запровадження нових напрямів – лізингу та факторингу) засвідчили високу ефективність публічно-приватного партнерства у подоланні фінансової нестабільності. Завдяки програмі було не лише забезпечено оперативне поповнення обігових коштів підприємств, а й збережено здатність до інвестиційного оновлення та переробки в аграрному секторі, переробній промисловості, енергосервісі. Масштаб залучених ресурсів за період дії воєнного стану свідчить про значну довіру бізнесу до інструментів державного фінансування. Особливо показовою є активність аграрного сектору, який стабільно залишається пріоритетним напрямом кредитування.

Варто визначити грантові програми «єРобота». У 2022 році уряд запустив проєкт «єРобота», що об’єднав кілька грантових програм для розвитку підприємництва. Цей проєкт для надання підтримки бізнесу та стимулювання створення нових робочих місць. Він включає кілька грантових програм. Зокрема, це програми мікрогрантів на відкриття чи розвиток власного бізнесу, грантів для ветеранів та другого з їх подружжя, грантів на створення й розвиток переробних підприємств, закладки саду та виноградарства, тепличного господарства. Найпопулярніша з них – програма мікрогрантів «Власна справа», яка надає до 250 тис. грн на відкриття чи розширення малого бізнесу. 12 млрд грн інвестувала держава в розвиток малого й середнього бізнесу через грантові програми єРобота. Фінансову підтримку на старт або розвиток своєї справи отримали майже 25 000 підприємців. 75% з інвестованих коштів грантери вже повернули у вигляді сплачених податків та зборів до бюджету. Майже 25 000 підприємців отримали грантову підтримку на старт або розвиток свого бізнесу за урядовим проєктом єРобота. Загалом в розвиток малого й середнього підприємництва держава інвестувала через гранти 12 млрд грн. Завдяки цій підтримці підприємці запустили роботу тисяч компаній, змогли масштабувати свій бізнес, збільшити обсяги виробництва товарів і послуг, вийти на нові ринки, створити понад 65 тисяч робочих місць. Грантери вже сплатили до бюджету понад 9 млрд грн податків і зборів. Урядовий портал [22].

В рамках підтримки ліквідності бізнесу діяли програми портфельних гарантій (держава гарантувала до 80% суми кредиту МСП перед банком), що дозволило навіть у воєнних умовах залучати кредитні ресурси під прийнятний ризик для банків. Для найменших ФОПів 1-ї та 2-ї груп впроваджено податкові канікули (можливість не

сплачувати єдиний податок та ЄСВ), чим держава фактично надала дрібним підприємцям безповоротну фінансову допомогу, залишивши їм обігові кошти для виживання. Уряд також запустив програми підтримки окремих галузей: наприклад, аграрії могли отримати безвідсоткові кредити на посівну під державні гарантії, було скасовано ввізне мито на генератори та обладнання для енергозабезпечення бізнесу тощо. Комплекс зазначених кредитно-фінансових інструментів допоміг мінімізувати хвилю банкрутств і зберегти основу для післявоєнного відновлення економіки [20].

Наступним кроком є розгляд міжнародної технічної допомоги бізнесу в умовах війни. Суттєву роль у підтримці українського підприємництва відіграє міжнародна технічна та фінансова допомога. Партнери України спрямували значні ресурси на програми для малого і середнього бізнесу, гранти, консультативну підтримку та інвестиції. Зокрема це Програми USAID. Агентство США з міжнародного розвитку активно долучилось до порятунку українського бізнес-сектору. Зокрема, проєкт USAID «Конкурентоспроможна економіка України» (СЕР) після лютого 2022 року переорієнтувався на збереження економічної стійкості та відновлення постраждалого бізнесу [18].

Вже у липні 2022 р. USAID оголосило спеціальну грантову програму на ~36 млн грн для забезпечення безперервності діяльності МСП, релокації та виходу на нові ринки. Кожен грант у межах цієї програми сягав 600 тис. – 1,2 млн грн, а пріоритет надавався проєктам з відновлення виробництва, оптимізації бізнес-процесів та розширення експорту. Крім того, USAID спільно з Мінекономіки запустили наприкінці 2023 року нову грантову ініціативу «Relief, Recovery and Resilience» для середніх і великих підприємств обсягом \$15 млн (гранти від \$250 тис. до \$2 млн на підприємство) на відновлення виробничих ланцюгів та розвиток в умовах війни [12]. USAID реалізує й інші проєкти: USAID EDGE та USAID AGRO надавали українським компаніям обладнання, консалтингову підтримку, допомогу в логістиці експорту агропродукції тощо, щоб пристосуватися до нових викликів війни. Усе це сприяє тому, що малий бізнес отримує не лише гроші, а й експертну підтримку для перебудови під час війни.

Європейський Союз та його країни-члени реалізують в Україні низку ініціатив для МСП, часто у співпраці з німецьким агентством GIZ. Так, ще в 2020 р. за фінансування ЄС і Німеччини було створено мережу «бізнес-клінік» для консультативної допомоги підприємцям (спершу як антикризовий захід під час COVID-19, а з 2022 р. – для підтримки під час війни). У межах проєкту EU4Business: Конкурентоспроможність та інтернаціоналізація МСП бізнес-клініки по всій Україні надавали консультації, тренінги з фінансів, маркетингу, допомагали розробляти антикризові стратегії. Метою цього проєкту, що співфінансується ЄС та урядом Німеччини, є створення кращих умов для українського малого і середнього бізнесу, підтримка інновацій та стимулювання експорту. Крім навчання, EU4Business разом з GIZ надавали гранти швидкого реагування: тисячі підприємців отримали ваучери на закупівлю обладнання, компенсацію оренди чи зарплат [24].

Зокрема, GIZ у 2023 р. оголосило відбір 100 мікропідприємців у найбільш постраждалих областях для надання грантів на відновлення бізнесу (проєкт GIZ EMPOWER). Завдяки спільному проєкту GIZ та ПРООН вдалося запобігти зупиненню роботи понад 230 підприємств, підтримавши локальну інфраструктуру та виробничі ланцюги (йдеться про ремонт пошкоджених об'єктів, забезпечення генераторами, тощо). Євросоюз також розгорнув програму EU4Business: Recovery, яка через ЄБРР надає фінансування українським МСП, і інвестиційні гранти ЄС на створення нових виробництв (відомі як програма «Власний виробничий бізнес» під егідою Мінекономіки) [13].

Програма розвитку ООН разом з урядом України зосередилась на оцінці потреб бізнесу і координації донорської допомоги. У 2022–2023 роках ПРООН провела масштабне дослідження впливу війни на ММСП, визначила ключові проблеми та підготувала рекомендації для підвищення стійкості цього сектору. На основі цих даних реалізуються проекти економічного відновлення: зокрема, UNDP у співпраці з урядом Японії надавало гранти дрібним підприємствам на сході України, постраждалим від бойових дій, для відновлення діяльності та створення робочих місць. Окремо ПРООН і ЄС завершили у 2023 р. програму «Response and Renewal» – гранти місцевим ініціативам у 13 громадах, що дозволили підтримати підприємництво переселенців і відновити зайнятість на місцях [28]. Інші міжнародні ініціативи: уряд Німеччини через банк KfW надав Україні кредитні та грантові ресурси для програми рефінансування інвестицій МСП, зокрема в енергоефективність. Уряди Канади, Великої Британії, країн ЄС підтримують фонд розвитку підприємництва грантами для розширення програми 5–7–9%. Цільова донорська допомога спрямовується і на окремі категорії: так, агенція USAID разом з фондом «People in Need» запустили мікрогранти до \$4000 спеціально для малого бізнесу, що постраждав від війни [10]. Сукупно міжнародна допомога стала важливим доповненням державних зусиль, надавши українським підприємцям і фінансовий ресурс, і експертизу, і вихід на нові ринки в умовах війни.

Міжнародна технічна та фінансова допомога стала потужним і системним інструментом підтримки підприємницької діяльності в Україні в умовах війни, суттєво доповнюючи національні механізми антикризового реагування. Участь ключових донорських структур - таких як USAID, ЄС, GIZ, ПРООН, уряди провідних країн-партнерів - дала змогу не лише забезпечити українські мікро-, малі та середні підприємства критично необхідними фінансовими ресурсами, а й створити умови для їхньої адаптації, реорганізації та експансії в нових умовах.

Таким чином, міжнародна допомога не лише підтримала ліквідність бізнесу, а й стимулювала структурні зрушення, зокрема цифровізацію, регіональну диверсифікацію, інтернаціоналізацію українських МСП. Її системна інтеграція з державними програмами створює підґрунтя для формування сталого механізму післявоєнного економічного відновлення на основі партнерства, інновацій та соціальної відповідальності бізнесу.

Сукупність вітчизняних антикризових інструментів та міжнародної технічної допомоги в умовах війни створила основу для стабілізації підприємницької діяльності в Україні. Проте враховуючи глибину економічних потрясінь, руйнування інфраструктури та зміни у структурі ринку, для формування ефективної моделі довгострокового відновлення українського бізнес-середовища необхідне вивчення кращих світових практик. У цьому контексті особливої цінності набуває досвід країн, які вже пройшли етапи збройного конфлікту і реалізували комплексні програми підтримки малого та середнього підприємництва в період відновлення. Аналіз постконфліктних економік дозволяє ідентифікувати як успішні моделі економічного відновлення, так і ризики, пов'язані з дезорганізацією ринку, надмірною залежністю від донорських ресурсів або відсутністю інституційної сталості. Розгляд цих прикладів є важливим для адаптації найкращих практик до українських реалій, формування стратегічного бачення політики підтримки підприємництва в перехідний (поствоєнний) період та підготовки до комплексної економічної трансформації.

Україна не перша країна, економіка якої зіштовхнулась з шоком війни. Корисно врахувати міжнародний досвід підтримки бізнесу в постконфліктний період, зокрема кейси Хорватії, Ізраїлю та Грузії, що мають свої успішні напрацювання.

Після війни за незалежність 1991–1995 рр. Хорватія розгорнула масштабну державну політику реінтеграції ветеранів у мирне життя, значним елементом якої стала

підтримка їх підприємницької активності [8]. Було створено Міністерство у справах ветеранів, яке реалізувало програми професійної перепідготовки та працевлаштування колишніх військових, а також стимулювання ветеранського бізнесу. Хорватська держава запровадила пільгову систему для ветеранів: надавала їм грошові виплати і пенсії, допомогу безробітним ветеранам, пріоритетне право на оренду державних комерційних приміщень під бізнес, звільняла ветеранів-підприємців від сплати окремих зборів і податків [29]. Крім того, було створено механізм пільгового кредитування ветеранських бізнесів через державні банки: ветерани могли отримати кредити на започаткування власної справи під низький відсоток, а держава частково компенсувала відсотки або давала гарантії. Такий підхід сприяв появі тисяч малих фірм, очолюваних колишніми військовими, особливо в сфері дрібного виробництва, сільського господарства та послуг [8].

В результаті значна частина ветеранів стала самозайнятою, зменшивши навантаження на соціальну систему і одночасно створивши нові робочі місця для інших. Досвід Хорватії для України особливо цінний, оскільки нашій державі теж доведеться реінтегрувати десятки тисяч ветеранів. Уже зараз українські урядовці переймають хорватські практики: заявлено про запровадження системи пільгового кредитування ветеранського бізнесу та пріоритетності продукції ветеранських підприємств при держзакупівлях – ці ідеї безпосередньо запозичені з хорватського досвіду [29]. Таким чином, Хорватія демонструє, що адресні програми для ветеранів-підприємців здатні перетворити проблему масового повернення військових у поштовх для розвитку малого бізнесу.

Економіка Ізраїлю функціонує у стані постійної зовнішньої загрози вже кілька десятиліть, що обумовило особливу модель підтримки підприємництва та інновацій. Ключовий урок ізраїльського досвіду – необхідність тісної співпраці держави, бізнесу та науки задля стійкості економіки під час військових викликів [17]. В Ізраїлі держава робить значні інвестиції в технологічний сектор та оборонну промисловість, що не лише посилює безпеку, а й генерує “спін-офф” для приватного бізнесу (нові технології та кадри для стартапів). Ізраїль має розгалужену систему підтримки інноваційного підприємництва: діють державні програми грантів через офіс головного науковця (Innovation Authority), технологічні інкубатори для стартапів (багато створено після воєн 1960-70х років), податкові стимули для дослідницьких центрів. Усе це дозволило країні, що постійно витрачає значні ресурси на оборону, розвинути потужний сектор високих технологій і малих інноваційних фірм – нині 48% ізраїльського експорту становить високотехнологічна продукція. [3]. Інтеграція демобілізованих військових в економіку здійснюється через надання їм освіти та фінансової підтримки. Зокрема, в Ізраїлі існує система “депозиту та гранту” для звільнених в запас: солдатам виплачується цільова сума, яку можна використати на навчання, придбання житла або відкриття бізнесу. Це стимулює ветеранів здобувати цивільні професії або ставати підприємцями. Держава також надає пільги компаніям, що наймають резервістів, і розвиває культуру підприємництва серед молоді, багато з яких набувають управлінських навичок під час служби в армії. У підсумку ізраїльська модель показує, що навіть у перманентно воєнних умовах можливо забезпечити динамічний розвиток МСП – через інституційну підтримку (спеціальні агентства з підтримки МСБ, програми мікрокредитування, гарантії), партнерство приватного сектору і оборонних структур, а також виховання у бізнесу стійкості та культури ризик-менеджменту [17]. Україні варто вивчити ці напрацювання, адже наші підприємці вже зараз стикаються зі схожими викликами – мобілізацією працівників, раптовими кризами попиту та інфраструктури тощо – і потребують механізмів швидкої адаптації, які Ізраїль напрацював за десятиліття конфліктів.

Після збройного конфлікту 2008 року та окупації частини територій, Грузія здійснила радикальні економічні реформи, що створили сприятливе середовище для підприємництва. Грузинський підхід спирався на максимальну дерегуляцію та антикорупційні заходи. Влада різко скоротила кількість дозволів і ліцензій, запровадила надзвичайно просту систему оподаткування для малого бізнесу, ліквідувала багато бюрократичних бар'єрів. Було створено сучасну службу державного сервісу "єдиного вікна" для реєстрації бізнесу за 1 день. Результати не забарилися: протягом 2003–2009 років держбюджет Грузії зріс у 10 разів – з \$400 млн до \$4 млрд [1], а середня зарплата – у понад 4 рази. Це свідчить про бурхливе зростання економіки та вихід бізнесу з тіні завдяки довірі до нових правил гри. Після війни 2008 р. міжнародні донори виділили Грузії значну допомогу (близько \$4,5 млрд), але саме внутрішні реформи забезпечили ефективне використання цих коштів у приватному секторі. Уряд спрямував донорські гроші на відбудову інфраструктури та підтримку підприємців у постраждалих регіонах (дешеві кредити фермерам, гранти малому туристичному бізнесу у Горі та Поті тощо). Грузія також стала прикладом швидкого покращення бізнес-клімату: у рейтингу Doing Business вона піднялася з нижчих позицій до топ-10 світу протягом десятиліття після конфліктів. Для українського бізнесу грузинський досвід важливий тим, що демонструє – навіть за умов зовнішньої агресії і територіальних втрат можна створити привабливі умови для МСП. Ключовими факторами успіху стали політична воля до реформ, прозоре адміністрування та сприяння підприємству як двигуну відбудови. Наприклад, у Грузії був реалізований проєкт «Єдине вікно для бізнесу» одразу після 2008 року, що значно спростило відкриття нових фірм переміщеними особами і місцевими мешканцями. Також держава заохочувала інтеграцію внутрішньо переміщених осіб (ВПО) через підприємництво: за фінансування ЄС були надані гранти сотням дрібних бізнес-ініціатив від переселенців (швейні майстерні, СТО, пекарні), що допомогло їм стати на ноги та створити робочі місця [5]. Отже, Грузія показує, що післявоєнне економічне відродження має спиратися на лібералізацію, мікрофінансування і залучення інвестицій – це швидко відновлює довіру бізнесу і стимулює зростання, навіть якщо безпекові ризики повністю не усунені.

Відтак, можна зробити наступні висновки з міжнародного досвіду. Усі розглянуті країни наголошують на важливості активної державної ролі в підтримці бізнесу під час і після війни, проте форми підтримки можуть відрізнятися. Хорватія акцентує на соціально-орієнтованих програмах (ветеранські пільги, кредити), Ізраїль – на інноваціях, партнерстві держави і бізнесу та адаптивності економічної політики, Грузія – на дерегуляції та антикорупційних реформах. Для України доцільно поєднати ці підходи: продовжити податкові і фінансові стимули для МСП, впровадити спеціальні програми для ветеранів і ВПО, створити умови для притоку інвестицій і розвитку інновацій навіть у воєнний час. Вже зараз українська державна політика рухається у цьому руслі – йде активне залучення донорської допомоги, запускаються гранти і кредити, зміни до регуляторної бази спрощують життя підприємцям. Надалі, спираючись на найкращі практики, Україна зможе забезпечити стійкість свого підприємництва, що є запорукою економічної витривалості під час війни та швидкого повоєнного відновлення.

Висновки та перспективи подальших досліджень. На основі проведеного дослідження можна зробити наступні висновки. Повномасштабна війна в Україні спричинила безпрецедентну економічну кризу, наслідком якої стали масштабні руйнування виробничої та логістичної інфраструктури, зниження ділової активності, зупинення частини підприємств, особливо мікро-, малих і середніх. Найбільших втрат зазнали експортно-орієнтовані галузі - аграрний сектор, металургія та добувна

промисловість. У відповідь на виклики війни український уряд оперативно реалізувала низку податкових, фінансових, регуляторних і логістичних механізмів підтримки підприємництва, серед яких: спеціальні режими оподаткування; мораторій на перевірки; звільнення від сплати ЄСВ; скасування або зниження ставок ПДВ та акцизів; релокація підприємств; програма «Доступні кредити 5–7–9%»; грантові програми «єРобота» тощо. Програма релокації бізнесу виявилася ефективною як захід захисту виробничих потужностей та збереження зайнятості. Її реалізація продемонструвала практичну результативність державної участі в антикризовому менеджменті та стала моделлю оперативного реагування в надзвичайних умовах. Фінансова підтримка через державне кредитування та гранти дозволила зберегти платоспроможність підприємств, стабілізувати обігові кошти, забезпечити реалізацію посівної кампанії та виробничих процесів, а також знизити ризики масових банкрутств.

Міжнародна технічна та фінансова допомога (USAID, GIZ, ЄС, ПРООН та ін.) стала вагомим елементом загальної системи підтримки підприємництва в Україні. Донорські ініціативи охоплювали не лише фінансування, а й консультативну, інфраструктурну та освітню допомогу, що сприяло підвищенню адаптивності бізнесу до нових умов. Міжнародний досвід постконфліктного відновлення підприємництва (Хорватія, Ізраїль, Грузія) виявив важливі вектори ефективної політики: ветеранські програми та соціально орієнтована підтримка (Хорватія); стимулювання інновацій, партнерство держави, науки й бізнесу (Ізраїль); дерегуляція, антикорупційна політика та адміністративна спрощеність (Грузія).

З огляду на проведені дослідження, оптимальна модель державної підтримки підприємництва в умовах війни та повоєнного відновлення має поєднувати: гнучку податкову й фінансову політику; цільову допомогу найбільш постраждалим категоріям бізнесу; розвиток інновацій і цифрових рішень; локалізовану підтримку ВПО та ветеранів; інституційну співпрацю з міжнародними донорами. Наразі, потребує подальшого розвитку інтеграція міжнародного досвіду в українські практики підтримки бізнесу, з урахуванням специфіки воєнної економіки, регіональних дисбалансів та обмеженості ресурсів.

Наукова та практична значущість дослідження полягає у формуванні концептуальних основ системної державної політики підтримки підприємництва в кризових умовах, яка базується на гнучкості, адресності, інноваційності та партнерстві між державою, бізнесом і міжнародною спільнотою.

Перспективи подальших досліджень полягають в оцінці ефективності окремих механізмів підтримки ММСП в умовах воєнного стану з урахуванням галузевої та регіональної специфіки. Актуальним є вивчення того, які саме інструменти державної підтримки (податкові пільги, гранти, кредитні програми) мали найбільший вплив на стійкість бізнесу в умовах війни в Україні.

Список літератури

1. Варченко І. Реформи в Грузії 2004–2012 років: уроки для України. LB.ua. URL: https://lb.ua/blog/ivan_varchenko/283375_reformi_gruzii_20042012_rokiv.html (дата звернення: 20.04.2025).
2. Василюк Ю., Тимошук Н. Конкурентоспроможність в умовах воєнного стану. 2022. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/38530/2/FMZKPNES_2022_Vasyliuk_J-Competitiveness_in_conditions_166-167.pdf (дата звернення: 20.04.2025).
3. Данилишин Б. Уроки Ізраїлю і чому варто повчитися Україні. *Економічна правда*. URL: <https://epravda.com.ua/columns/2023/11/07/706332/> (дата звернення: 20.04.2025).
4. Дикань В.В., Фролова Н.Л. Напрями та інструменти державної підтримки розвитку малого та середнього бізнесу в Україні у воєнний час. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 38. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-56>.

5. Європейська служба зовнішніх дій (EEAS). EU project supporting business initiatives of Georgia's IDPs wraps up with results. URL: https://www.eeas.europa.eu/node/11692_en (дата звернення: 20.04.2025).
6. Карпенко Л.М., Іжа М.М., Гороховський М.В. Інструменти державної підтримки розвитку малого та середнього бізнесу в Україні в умовах воєнного стану. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2023. Вип. 33. С. 67–73
7. Концепція Державної цільової програми розвитку галузі туризму «Мандруй Україною» до 2026 року. URL: https://mkip.gov.ua/files/pdf/Концепція_розвитку_туризму_2021_public.pdf (дата звернення: 20.04.2025).
8. Левченко О. Як підтримувати ветеранський бізнес: досвід Хорватії після Війни за незалежність. *Українська правда*. URL: <https://www.prawda.com.ua/columns/2021/06/26/7298505/> (дата звернення: 20.04.2025).
9. Мельник Т.Ю. Державна підтримка та стимулювання розвитку бізнесу в Україні під час дії воєнного стану. *Економіка, управління та адміністрування*. 2022. № 2 (100). С. 3–11. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2022-2\(100\)-3-11](https://doi.org/10.26642/ema-2022-2(100)-3-11)
10. Мікросайт «Людина в біді» Україна. Проєкт «ВІДНОВА»: гранти для людей із обмеженими економічними можливостями та підприємств, які працевлаштовують громадян вразливих категорій. URL: <https://ukraine.peopleinneed.net/ua/proiekt-vidnova-granti-dlia-liudei-iz-obmezhenimi-ekonomichnimi-mozhlivostiami-ta-pidpriemstv-iaki-pratsevlashtovuiut-gromadian-vrazlivikh-kategorii-12337gp> (дата звернення: 20.04.2025).
11. Міністерство фінансів України. Мінфін: за час дії воєнного стану підприємці отримали 75 968 кредитів на 297,3 млрд грн за держпрограмою «Доступні кредити 5-7-9%». URL: https://www.mof.gov.ua/uk/news/minfin_zh_chas_dii_voennogo_stanu_pidpriemtsi_otrimali_75_968_kreditiv_na_2973_mlrld_grn_zh_derzhprogramoiu_dostupni_krediti_5-7-9-5094 (дата звернення: 20.04.2025).
12. Міністерство економіки України. USAID спільно з Мінекономіки запускає грантову програму для середніх та великих підприємств на \$15 мільйонів. URL: <https://me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=dd7758f8-08e4-4cc0-b440-44a259b464ba&title=GrantovaPrograma-15-Milioniv> (дата звернення: 20.04.2025).
13. Міністерство економіки України. 1 мільйон євро: 100 українських підприємств можуть отримати гранти від ЄС та Німеччини. URL: <https://me.gov.ua/News/Detail/b7bed315-b3e3-4b2d-a1b3-2c1d49d0ce57?lang=uk-UA&title=1-Milionvro-100-Ukrainskikh> (дата звернення: 20.04.2025).
14. Мозговий Є.В. Державна підтримка підприємців під час війни. *Бізнес Інформ*. 2024. №6. С. 202–207. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-6-202-207>.
15. Мурована Т.О. Вітчизняне підприємництво в умовах воєнного стану: основні тенденції та методи підтримки. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 47. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-49>.
16. Пілевич Д.С. Державна підтримка розвитку малого бізнесу в Україні. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2021. № 3 (27). С. 110–122. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2021-3\(27\)-110-122](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2021-3(27)-110-122).
17. Поліщук В. Стратегії управління фінансовими ризиками бізнес-структур в умовах воєнних конфліктів: досвід України та Ізраїлю. *Економіка та суспільство*. 2025, вип. 74. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-18>.
18. Платформа Granty.org.ua. Програма USAID «Конкурентоспроможна економіка України». Грантова підтримка безперервності та відновлення бізнесу на 36 млн грн. URL: <https://granty.org.ua/programa-usaid-konkurentospromozhna-ekonomika-ukrayiny-vydilyt-36-mln-grn-na-pidtrymku-ukrayinskogo-biznesu.html> (дата звернення: 20.04.2025).
19. Прокопєць Л.В., Губчак В.С. Особливості державної підтримки малого підприємництва в Україні та зарубіжний досвід. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 24. С. 71–76. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/24_2017/14.pdf (дата звернення: 20.04.2025).
20. Солоненко Ю., Панасюк П. Державна підтримка та стимулювання бізнесу України в умовах війни. *Галицький економічний вісник*. 2023, №3 (82), с. 190–199. URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/82/1179.pdf> (дата звернення: 20.04.2025).
21. Український бізнес відновлює виплати працівникам та підприємцям – опитування. Gradus Research: веб-сайт. URL: <https://goo.su/hwMq0> (дата звернення: 20.04.2025).
22. Урядовий портал. €Робота: 12 млрд грн інвестувала держава в розвиток малого й середнього бізнесу через гранти. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/yerobota-12-mlrd-hrn-investovala-derzhava-v-rozvytok-maloho-i-serednoho-biznesu-cherez-hranty> (дата звернення: 20.04.2025).

23. AgroPortal. Кредитування аграріїв сягнуло 60 млрд грн. URL: <https://agroportal.ua/ru/news/finansy/kredituvannya-agrarijiv-syagnulo-60-mlrd-grn> (дата звернення: 20.04.2025).
24. EU4Business. GIZ. EU4Business і GIZ допомагають бізнесу розвиватися в умовах війни. URL: <https://eu4business.org.ua/success-stories/eu4business-and-giz-help-smes-grow-amid-the-war/> (дата звернення: 20.04.2025).
25. Joseph J., Katsos J. E., Van Buren III H. J. Entrepreneurship and peacebuilding: a review and synthesis. *Business & Society*. 2023. Vol. 62, № 2. P. 322–362. DOI: <https://doi.org/10.1177/00076503211068933>.
26. Moritz A., Block J. H., Morina F. Entrepreneurship in post-conflict countries: a literature review. *Review of Managerial Science*. 2024. Vol. 18. P. 3025–3083. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11846-023-00705-1>.
27. The Russian-Ukrainian war (2014–2022): historical, political, cultural-educational, religious, economic, and legal aspects: Scientific monograph. Riga, Latvia: “Baltija Publishing”, 2022. 1436 p. URL: http://dspace.tnpu.edu.ua/bitstream/123456789/28241/1/Hlibischuk_Illytskyi_Starka.pdf (дата звернення: 20.04.2025).
28. United Nations Development Programme. Оцінка впливу війни на мікро-, малі та середні бізнеси в Україні. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/publications/otsinka-vplyvu-viyny-na-mikro-mali-ta-seredni-biznesy-v-ukrayini> (дата звернення: 20.04.2025).
29. 4.5.0 Recovery Center. Досвід Хорватії у реабілітації ветеранів. URL: <https://450recovery.com.ua/%D0%B4%D0%BE%D1%81%D0%B2%D1%96%D0%B4-%D1%85%D0%BE%D1%80%D0%B2%D0%B0%D1%82%D1%96%D1%97-%D1%83-%D1%80%D0%B5%D0%B0%D0%B1%D1%96%D0%BB%D1%96%D1%82%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%97-%D0%B2%D0%B5%D1%82%D0%B5%D1%80/> (дата звернення: 20.04.2025).

References

1. Varchenko, I. (n.d.). *Reforms in Georgia (2004–2012): Lessons for Ukraine*. LB.ua. https://lb.ua/blog/ivan_varchenko/283375_reformi_gruzii_20042012_rokiv.html [in Ukrainian].
2. Vasyliuk, Yu., & Tymoshchuk, N. (2022). *Competitiveness under martial law*. https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/38530/2/FMZKPNES_2022_Vasyliuk_J-Competitiveness_in_conditions_166-167.pdf [in Ukrainian].
3. Danylyshyn, B. (2023). *Lessons from Israel and what Ukraine can learn*. Ekonomichna Pravda. <https://epravda.com.ua/columns/2023/11/07/706332/> [in Ukrainian].
4. Dykan, V.V., & Frolova, N.L. (2022). Directions and tools of state support for SME development in Ukraine during wartime. *Ekonomika ta suspilstvo*, 38. [in Ukrainian] <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-56>.
5. European External Action Service (EEAS). (n.d.). *EU project supporting business initiatives of Georgia's IDPs wraps up with results*. https://www.eeas.europa.eu/node/11692_en [in Ukrainian].
6. Karpenko, L.M., Izha, M.M., & Horokhovskiy, M.V. (2023). Instruments of state support for SME development in Ukraine under martial law. *Publichne upravlinnia I administruvannya v Ukraini*, 33, 67–73 [in Ukrainian].
7. Ministry of Culture and Information Policy of Ukraine. (2021). *Concept of the State Target Program for the Development of Tourism Industry “Travel Ukraine” until 2026*. https://mkp.gov.ua/files/pdf/Концепція_розвитку_туризму_2021_public.pdf [in Ukrainian].
8. Levchenko, O. (2021). *How to support veteran businesses: Experience of Croatia after the War of Independence*. Ukrainska Pravda. <https://www.pravda.com.ua/columns/2021/06/26/7298505/> [in Ukrainian].
9. Melnyk, T.Yu. (2022). State support and stimulation of business development in Ukraine under martial law. *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannya*, 2(100), 3–11. [in Ukrainian] [https://doi.org/10.26642/ema-2022-2\(100\)-3-11](https://doi.org/10.26642/ema-2022-2(100)-3-11).
10. People in Need Ukraine. (n.d.). *Project “VIDNOVA”: Grants for people with limited economic opportunities and enterprises employing vulnerable groups*. <https://ukraine.peopleinneed.net/ua/proiekt-vidnova-granti-dlia-liudei-iz-obmezhenimi-ekonomichnimi-mozhlivostiami-ta-pidpriemstv-iaki-pratsevlashtovuiut-gromadian-vrazlivikh-kategorii-12337gp> [in Ukrainian].
11. Ministry of Finance of Ukraine. (n.d.). *Entrepreneurs received 75,968 loans worth UAH 297.3 billion under the “Affordable Loans 5-7-9%” program during martial law*. URL: https://www.mof.gov.ua/uk/news/minfin_zh_chas_dii_voiennogo_stanu_pidpriemtsi_otrimali_75_968_kreditiv_na_2973_mlrd_grn_zh_derzhprogramoiu_dostupni_krediti_5-7-9-5094 [in Ukrainian].
12. Ministry of Economy of Ukraine. (n.d.). *USAID and the Ministry of Economy launch a grant program for medium and large enterprises for \$15 million*. <https://me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=dd7758f8-08e4-4cc0-b440-44a259b464ba&title=GrantovaPrograma-15-Milioniv> [in Ukrainian].

13. Ministry of Economy of Ukraine. (n.d.). *1 million euros: 100 Ukrainian enterprises may receive grants from the EU and Germany*. <https://me.gov.ua/News/Detail/b7bed315-b3e3-4b2d-a1b3-2c1d49d0ce57?lang=uk-UA&title=1-Milionvro-100-Ukrainskikh> [in Ukrainian]
14. Mozhovyi, Ye.V. (2024). State support for entrepreneurs during the war. *Business Inform*, 6, 202–207. [in Ukrainian] <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-6-202-207>.
15. Murovana, T.O. (2023). Domestic entrepreneurship under martial law: key trends and support methods. *Ekonomika ta suspilstvo*, 47. [in Ukrainian] <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-49>.
16. Pilevykh, D.S. (2021). State support for small business development in Ukraine. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia*, 3(27), 110–122. [in Ukrainian] [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2021-3\(27\)-110-122](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2021-3(27)-110-122).
17. Polishchuk, V. (2025). Strategies for managing financial risks of business structures under military conflicts: Experience of Ukraine and Israel. *Ekonomika ta suspilstvo*, 74. [in Ukrainian] <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-18>.
18. Granty.org.ua. (2022). *USAID “Competitive Economy of Ukraine” Program: Grant support for business continuity and recovery worth UAH 36 million*. <https://granty.org.ua/programa-usaid-konkurentospromozhna-ekonomika-ukrayiny-vydilyt-36-mln-grn-na-pidtrymku-ukrayinskogo-biznesu.html> [in Ukrainian].
19. Prokopets, L.V., & Hubchak, V.S. (2017). Features of state support for small entrepreneurship in Ukraine and foreign experience. *Investments: Practice and Experience*, 24, 71–76. http://www.investplan.com.ua/pdf/24_2017/14.pdf [in Ukrainian].
20. Solonenko, Yu., & Panasiuk, P. (2023). State support and stimulation of Ukrainian business under wartime conditions. *Halytskyi Ekonomichnyi Visnyk*, 3(82), 190–199. <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/82/1179.pdf> [in Ukrainian].
21. Gradus Research. (2023). *Ukrainian business resumes payments to employees and contractors – survey*. <https://goo.su/hwMq0> [in Ukrainian].
22. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2023). *eRobota: UAH 12 billion invested by the state in the development of small and medium-sized businesses through grants*. <https://www.kmu.gov.ua/> [in Ukrainian].
23. AgroPortal. (n.d.). *Agricultural lending reached UAH 60 billion*. URL: <https://agroportal.ua/ru/news/finansy/kredituvannya-agrarijiv-syagnulo-60-mlrd-grn> [in Ukrainian]
24. EU4Business & GIZ. (n.d.). *EU4Business and GIZ help SMEs grow amid the war*. <https://eu4business.org.ua/> [in Ukrainian].
25. Joseph, J., Katsos, J.E., & Van Buren III, H.J. (2023). Entrepreneurship and peacebuilding: A review and synthesis. *Business & Society*, 62(2), 322–362. [in English] <https://doi.org/10.1177/00076503211068933>
26. Moritz, A., Block, J.H., & Morina, F. (2024). Entrepreneurship in post-conflict countries: A literature review. *Review of Managerial Science*, 18, 3025–3083. [in English] <https://doi.org/10.1007/s11846-023-00705-1>.
27. Baltija Publishing. (2022). *The Russian-Ukrainian war (2014–2022): Historical, political, cultural-educational, religious, economic, and legal aspects: Scientific monograph*. Riga, Latvia. http://dspace.tnpu.edu.ua/bitstream/123456789/28241/1/Hlibischuk_Ilnytskyi_Starka.pdf [in English].
28. United Nations Development Programme. (n.d.). *Assessment of the war's impact on micro, small, and medium-sized businesses in Ukraine*. <https://www.undp.org/uk/ukraine/publications/otsinka-vplyvu-viyny-na-mikro-mali-ta-seredni-biznesy-v-ukrayini> [in English].
29. 4.5.0 Recovery Center. (n.d.). *Experience of Croatia in the rehabilitation of veterans*. <https://450recovery.com.ua/%D0%B4%D0%BE%D1%81%D0%B2%D1%96%D0%B4-%D1%85%D0%BE%D1%80%D0%B2%D0%B0%D1%82%D1%96%D1%97-%D1%83-%D1%80%D0%B5%D0%B0%D0%B1%D1%96%D0%BB%D1%96%D1%82%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%97-%D0%B2%D0%B5%D1%82%D0%B5%D1%80/> [in English].

Volodymyr Zaichenko, Professor, Doctor of Economics

Oleksii Bondar, Postgraduate (student of the third (educational and scientific) level of higher education)

Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine

Mechanisms of Entrepreneurial Activity Support During Wartime: National Context and International Approaches

The article explores the urgent issues of designing and implementing mechanisms to support entrepreneurial activity during wartime as a key factor in ensuring economic resilience, preserving employment, and preparing for post-war recovery. In the context of full-scale military invasion, structural imbalances, declining export potential, and the destruction of critical infrastructure, Ukraine's entrepreneurial sector has faced significant challenges requiring prompt governmental response. The aim of the study is to provide a theoretical and methodological justification and a practical analysis of national

mechanisms for supporting entrepreneurship during wartime, as well as to examine international experience with the goal of developing an effective state policy framework for micro, small, and medium-sized enterprises (MSMEs).

The research systematizes fiscal, financial-credit, regulatory, and institutional support tools, including tax benefits, the “Affordable Loans 5–7–9%” program, business relocation initiatives, “eRobota” grant projects, and the activities of international donors (USAID, EU, GIZ, UNDP). A comparative analysis of support practices in countries with experience of armed conflict (Croatia, Israel, Georgia) is conducted, highlighting effective approaches such as deregulation, promotion of veteran entrepreneurship, innovation development, and the integration of internally displaced people through self-employment. The study substantiates that a sustainable support strategy should combine flexible national instruments with international technical assistance, taking into account sectoral, regional, and social dimensions.

Practical directions for improving business support policy are proposed, including the development of digital interaction platforms, expansion of adaptation programs for affected enterprises, support for innovative entrepreneurship, and the formation of a systemic model for post-war economic recovery. It is emphasized that the systemic integration of national and international efforts in supporting MSMEs lays the foundation for economic resilience, regional development, and inclusive growth in wartime conditions. Future research prospects include evaluating the effectiveness of implemented mechanisms, modeling long-term recovery scenarios, and examining the role of entrepreneurship in Ukraine’s post-conflict economic transformation.

entrepreneurship, micro, small and medium-sized enterprises (MSMEs), government support, wartime economy, anti-crisis mechanisms, post-war recovery, institutional support, grant programs

Одержано (Received) 26.04.2025

*Прорецензовано (Reviewed) 10.05.2025
Прийнято до друку (Approved) 26.05.2025*

УДК 332.2:332.36

JEL Classification: Q15, Q18

DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2025.13\(46\).1.82-94](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2025.13(46).1.82-94)

І.А. Ясінецька, проф. д-р екон. наук

Т.М. Кушнірук, доц., канд. екон. наук

О.С. Харченко, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
Подільський державний університет», м. Кам'янець-Подільський, Україна

Прогнозування та планування землекористування в умовах трансформації просторових структур і екологічних загроз

У статті досліджено концептуальні засади прогнозування та стратегічного планування землекористування в умовах активної трансформації просторових структур і загострення екологічних загроз, які стають все більш відчутними в сучасних соціально-економічних системах. Відзначено, що ефективне і стабільне функціонування системи землекористування можливе лише за умови науково обґрунтованого прогнозування та комплексного стратегічного планування, що охоплює різні параметри – екологічні, економічні, соціальні, правові та адміністративні.

Обґрунтовано важливість комплексного аналізу закономірностей розвитку землекористування та впливу зовнішніх і внутрішніх факторів, на основі якого формується система довгострокових цілей і сценаріїв просторового розвитку. Розглянуто тісний зв'язок між аналітичним етапом дослідження, цільовим прогнозуванням та процедурою балансування різних варіантів планових рішень, що забезпечує оптимізацію управлінських дій. Представлено авторське бачення системи планування землекористування, яка включає механізми оперативної оцінки стану земельних ресурсів, моделювання альтернативних варіантів їх використання, а також визначення пріоритетних стратегічних і тактичних дій для впровадження практик сталого землекористування з урахуванням екологічної безпеки. Особливу увагу приділено розробці еколого-економічного механізму реалізації таких практик, адаптованого до умов воєнного періоду, що характеризується підвищеними ризиками і обмеженнями. Наголошено на важливості послідовного узгодження регіональних стратегій землекористування з національними пріоритетами охорони земельних ресурсів і досягненням нейтрального балансу деградації, що є ключовим чинником забезпечення сталого розвитку територій.

Результати проведеного дослідження можуть бути використані для вдосконалення підходів до управління земельними ресурсами, розробки і впровадження нормативно-планувальних документів, а також для розвитку системи моніторингу та оцінки ефективності просторових управлінських рішень у сфері землекористування.

землекористування, прогнозування землекористування, система планування використання земель, раціональне землекористування, еколого-економічний механізм, сценарії розвитку, стратегічне управління, просторове планування

Постановка проблеми. У сучасних соціально-економічних умовах, які характеризуються інтенсивними трансформаціями просторових структур і значним підвищенням екологічних ризиків, проблема ефективного управління земельними ресурсами набуває надзвичайної актуальності. Земельні ресурси виступають базисним фактором сталого розвитку територій, проте вони обмежені за площею та відтворюваністю, що підсилює їх вразливість до надмірної експлуатації, урбанізації та деградації. Зростання антропогенного навантаження на землі призводить до порушення природних функцій екосистем, деградації ґрунтового покриву, втрати біорізноманіття та зниження продуктивного потенціалу земельних систем. В таких умовах виникає нагальна потреба в науково обґрунтованих методах прогнозування та стратегічного планування землекористування, що дають змогу забезпечити баланс між економічними потребами і екологічною безпекою. Раціональне землекористування в науковому дискурсі розглядається як складна система управлінських, правових і технологічних заходів, спрямованих на оптимізацію структури і функціонування земельних ресурсів з урахуванням природних, соціальних та економічних обмежень. Проте існуючі моделі і практики часто недостатньо враховують динамічність соціально-економічних процесів

та загрозовий екологічний контекст, що зумовлює низьку адаптивність систем землекористування до нових викликів. Особливо актуальним є питання формування механізмів інтеграції екологічних, економічних і соціальних параметрів у процесах прогнозування та планування, що дозволить забезпечити сталий розвиток територій та мінімізувати негативні наслідки деградації земель. Сучасний стан наукових досліджень свідчить про недостатність цілісних підходів до прогнозування просторового розвитку землекористування, особливо з огляду на складність взаємодії між природними процесами та соціально-економічними факторами, а також відсутність уніфікованих методологій, адаптованих до умов воєнного та кризового періоду. Відсутність єдиної концептуальної бази ускладнює формування ефективних стратегій управління земельними ресурсами, що, в свою чергу, підриває потенціал регіонального розвитку та екологічної безпеки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Незважаючи на значний обсяг наукових праць у сфері прогнозування та планування землекористування, простежується відсутність уніфікованої комплексної методології, яка б поєднувала екологічні, економічні та соціальні аспекти трансформації просторових структур. Так, В. Хаустова та Н. Трушкіна [16] у своїх дослідженнях висувують гіпотезу, що точне прогнозування змін у структурі землекористування є ключовим для забезпечення сталого розвитку територій. Автори пропонують впровадження моделей просторового аналізу з використанням геоінформаційних систем, що дозволяють враховувати екологічні та економічні чинники в комплексі. Л. Гунько [3] наголошує на тому, що планування землекористування має базуватися на адаптивних механізмах, здатних оперативно реагувати на зміни соціально-економічного й екологічного середовища. Як рішення автор пропонує інтеграцію стратегічного планування з інструментами моніторингу і оцінки ризиків. О. Занчук [5] підкреслює, що врахування кризових факторів, зокрема воєнного періоду, ускладнює процеси прогнозування і планування, вимагаючи розробки спеціалізованих методик. Науковець пропонує створення адаптивних сценаріїв розвитку, які можуть коригуватися в реальному часі залежно від зовнішніх умов. О. Кравчук, С. Нестеренко та В. Касьянов [19] зосереджуються на ролі цифрових технологій і систем дистанційного зондування в підвищенні точності оцінки стану земельних ресурсів. Дослідники вважають, що цифрові платформи здатні зменшити витрати на адміністрування та підвищити оперативність прийняття управлінських рішень. К. Мамонов, Е. Штерндок та А. Паламар [9] акцентують увагу на необхідності комплексного підходу до планування, що поєднує екологічні, соціальні й економічні аспекти просторового розвитку. Науковці вважають, що таке планування має враховувати довгострокові тенденції та ризики, що зумовлює потребу в системному аналізі та моделюванні альтернативних сценаріїв.

Водночас більшість досліджень зосереджена на окремих аспектах прогнозування або планування, що не забезпечує цілісного підходу до управління землекористуванням. Особливо відчутним є брак методик, адаптованих до кризових та воєнних умов, що породжує додаткові виклики для сталого розвитку територій. Отже, аналіз наукової літератури підтверджує необхідність розробки інтегрованих механізмів прогнозування та планування землекористування, які враховують трансформацію просторових структур і екологічні загрози в умовах підвищеної нестабільності. Такий підхід має базуватися на системному аналізі факторів, моделюванні альтернативних сценаріїв і адаптивному управлінні для забезпечення сталого розвитку регіонів.

Постановка завдання. Метою дослідження є розробка ефективних методів прогнозування та планування землекористування з урахуванням трансформації просторових структур та зростання екологічних загроз для забезпечення сталого розвитку.

Виклад основного матеріалу. Організація раціонального використання земель за сучасного функціонування земельних відносин стає базовою основою сталого збалансованого розвитку. Стратегічні орієнтири ефективного використання земель повинні бути орієнтовані на сприйнятті землі як найціннішого активу людства, при деградації якого життя людини стає неможливим [1]. У свою чергу, управління землями охоплює екологічні, економічні та соціокультурні аспекти сталого розвитку і базується на зважених підходах збалансованого розвитку [3]. Такий підхід, на нашу думку, притаманний прогнозуванню та плануванню землекористування, яке нарівні з проєктуванням та освоєнням земель становить конгломерат процесу сталого управління земельними ресурсами, що обумовлює актуальність даного дослідження.

Прогноз і план – це два альтернативні підходи до визначення перспектив розвитку земельного об'єкта, взаємопов'язані та доповнюючі один одного стадії [11]. Завдання прогнозування і планування використання земельних ресурсів повинні розглядатися як складова процесу управління землями. Прогнозування використання земельних ресурсів дозволяє вирішувати завдання ефективного й раціонального використання земель, дає можливість забезпечувати баланс попиту та пропозиції на землю. Отже, завдання прогнозування, з одного боку, полягає у визначенні перспектив недалекого та віддаленого майбутнього у використанні земель, а з іншого боку, – спираючись на складений прогноз, у сприянні створенню оптимальних та перспективних планів [4; 14]. Прогнозування землекористування, на нашу думку, має багатогранний характер і містить прогноз демографічної ситуації, соціальний прогноз, економічний прогноз і безпосередньо прогноз використання земельних ресурсів (рис. 1).

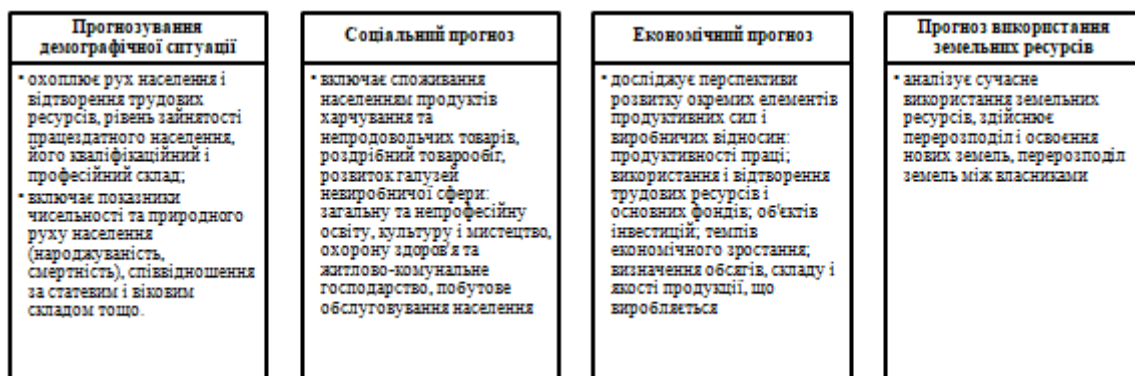


Рисунок 1 – Комплексний характер прогнозування використання земельних ресурсів
Джерело: узагальнено авторами

Розробка прогнозів про стан і використання земель повинна ґрунтуватися на повній, достовірній і точній інформації, джерелом якої стають інформаційні системи [17]. На першому місці стоїть завдання своєчасного виявлення зміни стану земель, оцінки цих змін, прогнозу та розробки рекомендацій щодо попередження й усунення негативних процесів. Це завдання успішно вирішує система моніторингу земель.

На рис. 2 представлена розроблена нами схема взаємодії двох найважливіших підсистем моніторингу земель і прогнозування використання земель.

Прогнозування полягає у виявленні та передбаченні об'єктивних закономірностей, тенденцій, особливостей і факторів розвитку землекористування. Прогнозування повинно відображати багатоваріантність дій системи економічних законів, намічати оптимальний шлях їх функціонування та сприяти виробленню планових рішень через відповідну інформацію [2].

Прогнозування землекористування можна вважати засобом наукового обґрунтування плану, що є етапом, який передує його розробці. Однак, незважаючи на

те, що прогноз є науковою основою планування, він може не тільки передувати плану, але й слідувати за ним.

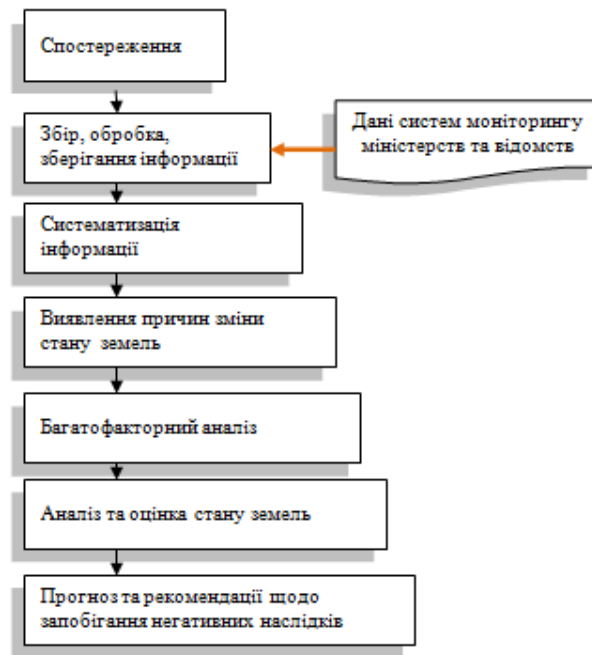


Рисунок 2 – Схема взаємодії підсистем моніторингу та прогнозування використання земель
Джерело: складено авторами

Наприклад, після затвердження директивних показників прогнози можуть розроблятися з метою аналізу ходу виконання вже прийнятого плану. Необхідність у таких прогнозах пов'язана з впливом на досліджуване землекористування, наприклад, врахування природно-кліматичних факторів, які впливають на створення умов для небажаних тенденцій розвитку розглянутого процесу. Дані прогнози виявляють такі небажані тенденції та забезпечують пошук найбільш ефективних шляхів сталого розвитку системи землекористування [8]. Прогнозування використання земельних ресурсів – це комплекс прийняття рішень, спрямованих на ефективне управління землями.

Проведені дослідження показують, що прогнозування землекористування проходить етапи, представлені на рис. 3.

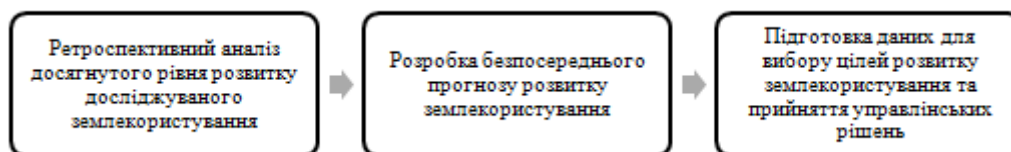


Рисунок 3 – Етапи прогнозування використання земельних ресурсів
Джерело: складено авторами

Важливе значення тут має аналітична стадія землекористування. Розробка прогнозів використання земельних ресурсів повинна формуватися на базі аналітичної оцінки досягнутого рівня, сформованих і виникаючих зв'язків, закономірностей, тенденцій, особливостей у розвитку використання земельних ресурсів [18]. Тому без ретроспективного комплексного аналізу вихідного рівня, а також сформованих співвідношень неможливо виявити шляхи розвитку використання земель, що зумовлює необхідність розробок науково-обґрунтованих прогнозів у перспективі. Необхідність подальшого підвищення наукового рівня передпланових і передпроектних документів

та вдосконалення методів обґрунтування територіальних і галузевих планів передбачає більш поглиблене вивчення зовнішніх і внутрішніх факторів, особливостей, закономірностей, тенденцій розвитку землекористування [20].

При ретроспективному аналізі використання земельних ресурсів оцінюються всі сформовані особливості та закономірності, тенденції та фактори, однак цього недостатньо. Тому необхідно проводити ранжування сформованих у минулому показників та визначення оптимальних варіантів рішень у ретроспекції, з точки зору сучасних вимог та нових умов. Таким чином, в процесі землекористування, на нашу думку, необхідно провести комплексний аналіз минулих закономірностей, тенденцій і факторів його розвитку, оцінку шляхів і напрямків, що дозволить виявити «вузькі місця», які мали місце в минулому.

Планування використання земельних ресурсів є систематичною і повторюваною процедурою, яка здійснюється для створення сприятливих умов для тривалого освоєння земель, що відповідають потребам господарюючих суб'єктів та запитам економіки. Планування дозволяє оцінювати фізичні, соціально-економічні, інституційні та правові можливості та обмеження щодо оптимального і збалансованого використання земель в інтересах нинішнього та майбутніх поколінь. Іншими словами, планування землекористування має бути гнучким інструментом просторового планування локального соціально-економічного розвитку з широкою участю стейкхолдерів відповідно до національних цілей і стратегічних завдань розвитку країни та регіонів.

Важливість розгляду питань розвитку, функціонування, поточного використання та майбутнього використання земельних ресурсів визначається сучасною парадигмою визначення сталого землекористування в регіонах [10]. Залежно від регіональних умов планування землекористування може бути більш або менш складним, починаючи від простого включення просторових аспектів у місцеве планування використання земель і закінчуючи комплексними підходами до планування на всіх рівнях з обов'язковим дотриманням цілей сталого розвитку та нарощуванням земельно-грунтового потенціалу.

До сьогоднішнього дня ядром проблеми відповідального планування землекористування була відсутність еколого-економічного макрозонування як інструменту планування використання земельних ресурсів на державному рівні. Через відсутність технічних і фінансових можливостей залишаються обмеженими дискреційні повноваження регіонів щодо досягнення мети загального поліпшення стану природних ресурсів у найближчому майбутньому, а цілі планування землекористування стають менш амбітними та більш реалістичними.

Варто визнати реальністю той факт, що майбутнє планування використання земель значною мірою залежить від розвитку виробничого сектора та ринків природних ресурсів. Тому важлива інтеграція в процесі планування державних програм і проєктів, що сприяють розвитку органічного сільського господарства, агролісоводства тощо. Одним з найважливіших елементів успіху є узгодження планування землекористування на різних рівнях з реєстрацією прав власності на землі та екологічним ліцензуванням. Адже масова деградація сільськогосподарських земель (щорічно, в умовах війни, площі деградованих земель в Україні збільшуються: на 743,5 тис. га за 2022 р., на 801 тис. га в 2023 р. та на 366 га станом на серпень 2024 р. на 1,5 млн га) створює вагомі продовольчі та енергетичні проблеми для майбутнього покоління [6].

Цілі сталого розвитку ООН (ЦСР) (2016-2030) в рамках «Порядку денного 2030», зокрема цілі «глобального надбання» (ЦСР 13,14,15), визначають пріоритетні технологічні напрями сільського господарства, продовольчої безпеки, низько-вуглецевих технологій, екологічно безпечних виробництв, «зеленої» економіки,

моніторингу та оцінки навколишнього середовища для захисту, відновлення та сталого використання наземних екосистем і зниження деградації земель [12]. В силу цього, цілі сталого розвитку визначають пріоритет інтересів довгострокової екологічної стабілізації шляхом пошуку балансу між економічним зростанням та екологізацією економіки при науковому обґрунтуванні механізмів еколого-економічної взаємодії щодо земельних ресурсів. Внаслідок цього, екологічна оцінка стає невід'ємною частиною формального освоєння земель з урахуванням економічних та екологічних наслідків [13].

Безсумнівно, першочерговим є внесок планування сільськогосподарського землекористування у забезпечення продовольчої безпеки в межах певного регіону на місцевому або національному рівні. В ході аналізу ситуації планування дозволяє визначити області з порівняльними перевагами для інтенсифікації сільськогосподарського виробництва (наприклад, потенційні райони зрошення, райони з більш високою родючістю ґрунту і райони з кращим доступом до інфраструктури, сільськогосподарських послуг та інших ресурсів); визначити райони, схильні до ерозії, стихійних лих та техногенного впливу, а також необхідні заходи щодо захисту земель та їх відновлення [15]. У цьому випадку планування землекористування використовується як один з декількох інструментів управління сільськогосподарськими землями, орієнтованих на збереження ресурсів такого управління і спрямованих на традиційні форми землекористування. Планування сільськогосподарського землекористування, як інструмент досягнення продовольчої безпеки, повинно йти поруч із заходами щодо забезпечення гарантій володіння землею для всіх власників землі й землекористувачів з метою досягнення збільшення продукції сільського господарства і задоволення основних потреб місцевого населення. Значний внесок планування землекористування здійснює у прийнятті рішень щодо використання землі (і, принаймні, частково, щодо доступу до землі), щоб її виконання та узгодження конфліктуючих інтересів здійснювалися справедливим і прозорим чином. Це дозволяє кожному господарству на справедливій основі брати участь і отримувати адекватну земельну частку, в той же час гарантуючи економічно, соціально та екологічно сталий розвиток землі. Варто зазначити, що управління землею та природними ресурсами, а також забезпечення права власності на землю відіграють вирішальну роль у доходах населення. Завдяки процесу планування землекористування як інструменту припинення земельних конфліктів бенефіціари та зацікавлені сторони досягають консенсусу щодо сталого управління своїми природними ресурсами, зокрема землями.

Підходи та практики планування використання землі стало можливим розглядати, з одного боку, як способи досягнення нейтрального балансу стану земель, а з іншого боку, була висловлена ідея, що досягнення нейтрального балансу деградації земель на конкретних територіях може розглядатися як ефективний засіб розпізнавання та оцінки ефективності практик сталого землекористування. Цей підхід отримав підтримку, що знайшло імпліцитне вираження в підходах, взятих на озброєння декількома міжнародними організаціями. Зокрема, він звучить у документах UNCCD, IUCN (2015), Global Environment Facility (2020), UNDP (2020), лежить в основі програмних дій фонду LDN (2017), впроваджується в стратегічні підходи інших міжнародних організацій (CGIAR, World Bank тощо) [8].

Вважаємо за потрібне підкреслити, що процес планування землекористування повинен полягати в усвідомленні усіма суб'єктами земельних відносин, включаючи державу, власників землі й землекористувачів, а також громадян того, що причина галузевого спаду криється в постійному, необґрунтованому земельному та екологічному перерозподілі можливостей земельних ресурсів. Таким чином, вважаємо, що перед кожною людиною, яка працює на землі, стоїть головне завдання - зміна

господарської стратегії, яка допоможе повернутися в межі ємності кожної конкретної території, з властивими їй унікальними властивостями. У цьому контексті планування означає, що плани завжди повинні бути орієнтовані на реалізацію. Немає сенсу створювати документи планування, які згодом не будуть застосовані. Управління, орієнтоване на результати, також означає врахування короткострокової і довгострокової вигоди від планування землекористування. Оскільки в землекористуванні об'єктом управління виступають як соціально-економічні процеси, так і природні, які не тільки змінюються під впливом різних технологій, але і впливають на подальшу ефективність їх застосування, то доцільно від чисто економічної оцінки господарських рішень перейти до міжрегіональної оцінки ефективності сталого землекористування на рівні регіону.

Таким чином, побудова механізму формування сталого землекористування можна представити у вигляді наступних напрямів, виділених і відображених на рис. 4.

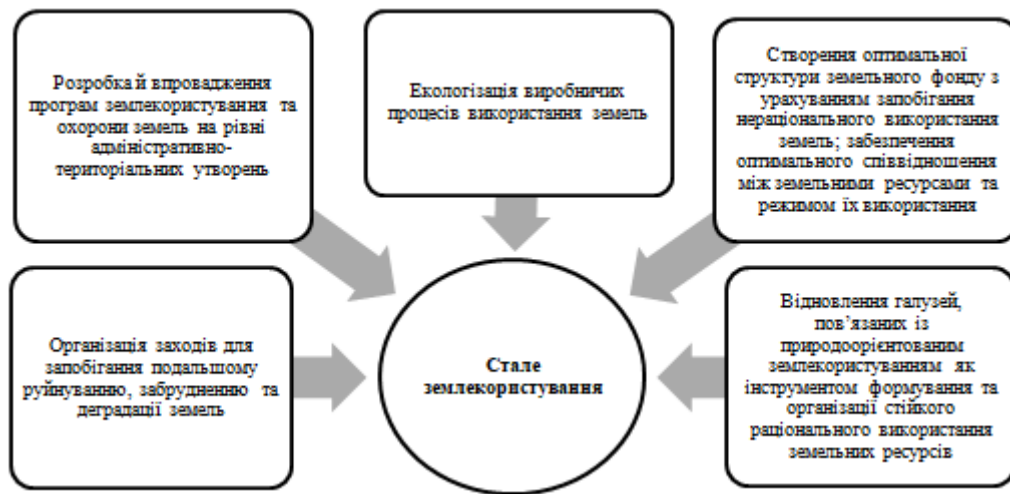


Рисунок 4 – Напрями формування сталого землекористування

Джерело: узагальнено авторами

З огляду на вищевикладене, планування використання земельних ресурсів повинно ґрунтуватися на таких принципах:

- 1) орієнтованість на реалізацію стратегічних цілей при виборі оптимальних практик сталого землекористування;
- 2) інтегрованість на широку участь суб'єктів земельних відносин при міждисциплінарному підході до раціонального використання та залучення в оборот невикористовуваних або неефективно використовуваних земель;
- 3) комплексний облік соціально-політичних і правових умов формування стійкого землекористування різного цільового призначення;
- 4) розробка послідовних довгострокових і юридично обов'язкових генеральних планів землекористування на всіх рівнях прийняття управлінських рішень;
- 5) сприяння вертикальній інтеграції сталого землекористування як трифазного процесу: наукове планування землекористування «згори донизу», спільне планування землекористування, включення питань землекористування в наявні інструменти управління земельними ресурсами;
- 6) дотримання ідей субсидіарності з орієнтацією на майбутнє в рамках застосування ітеративного планування землекористування.

Планування використання земельних ресурсів є гнучким і адаптивним у тому сенсі, що його методи можуть бути змінені відповідно до конкретних обставин. Це означає, що не існує типового підходу, який визначав би застосовувані кроки, процедури та інструменти [7]. Планування, швидше, має розроблятися відповідно до

потреб, запитів, можливостей, а також чинних правил та інституційних структур і відповідати принципам, представленим вище. Таким чином, планування землекористування може приймати різні форми. Однак, перераховані принципи планування використання земель визначають домінуючу роль сталого управління земельними ресурсами при міждисциплінарному підході до впровадження практик землекористування на різних рівнях у взаємозв'язку з категорійним апаратом. Розроблений алгоритм масштабного впровадження практик сталого землекористування в авторській редакції представимо на рис. 5.

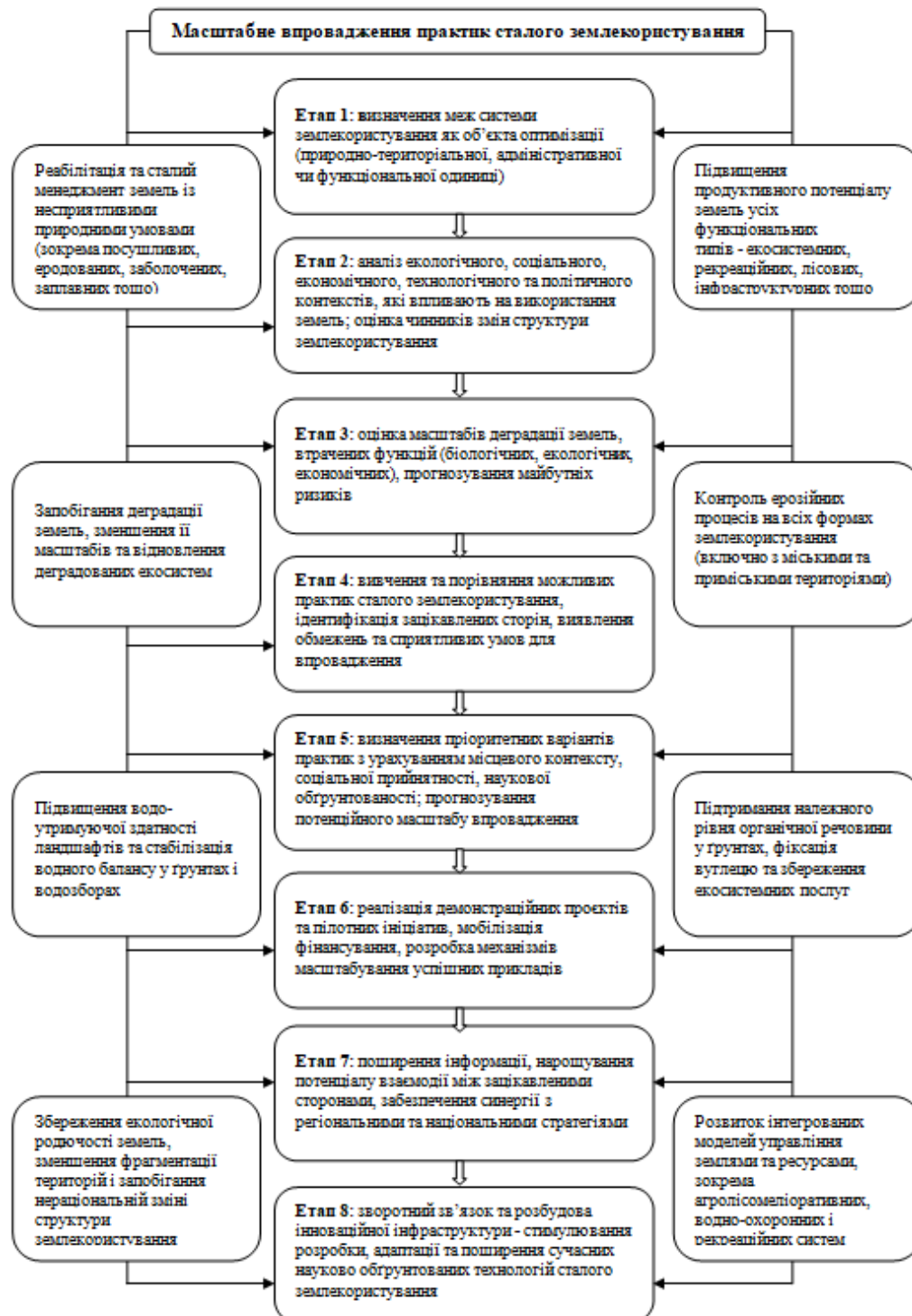


Рисунок 5 – Алгоритм масштабного впровадження практик сталого землекористування
Джерело: складено авторами

Таким чином, головне питання полягає не стільки у впровадженні планування землекористування як спеціалізованого інструменту, скільки в тому, на чому має ґрунтуватися функціонування й розвиток системи сталого та раціонального землекористування. Відповідь полягає в розробленні сценаріїв створення ефективного механізму системи планування сталого та раціонального землекористування як найважливішої еколого-економічної системи:

1) функціонування системи планування землекористування підпорядковується законам природи та суспільства і спрямоване на встановлення рівноваги між виробничими потребами людини та екологічним базисом території;

2) планування землекористування як механізм формується в певних межах використання земельних ресурсів і характеризується конкретними природно-історичними, екологічними, соціально-економічними, правовими характеристиками регіону;

3) планування землекористування як інструмент є самостійним складним багаторівневим і поліфункціональним системним об'єктом, що має активні та пасивні управлінські властивості по відношенню до управління в процесі використання;

4) планування використання земельних ресурсів як процес вирізняється двома найважливішими властивостями - активністю і потенційною природною вразливістю, що проявляються лише у зв'язку з антропогенним навантаженням;

5) планування землекористування як система характеризується ресурсним потенціалом, науково-обґрунтовані пріоритети використання якого визначаються на основі природних особливостей, включаючи просторові особливості регіонів.

Авторами сформульовано та запропоновано етапи прогнозування та планування землекористування. Так, на початковому етапі необхідно розробити проєкт концепції розвитку використання земельних ресурсів на рівні макросоціально-економічних показників, що містить загальну стратегію планування і прогнозування на заданий період. Необхідно визначити довготривалі закономірності, тенденції, особливості та чинники розвитку досліджуваного землеволодіння (землекористування). Результати такого аналізу та діагнозу стануть основою для прогнозування землеволодіння (землекористування), наприклад, усього регіону загалом, його підсистем та елементів.

На другому етапі слід розробити цільові установки, які мають орієнтувати на підвищення ефективності використання потенціалу досліджуваного землеволодіння (землекористування). Для кожної цільової установки розробляються показники, що їх характеризують, зміна яких враховується під час добору варіантів прогнозів, що розглядаються. Основні характеристики обраного варіанту будуть базою для прогнозування використання земель сільськогосподарського призначення.

На третьому етапі здійснюється розроблення прогнозу розвитку об'єкта за розширеним переліком показників. На четвертому етапі відповідно до результатів третього етапу має проводитися балансування варіантів прогнозів і розроблення плану використання земель сільськогосподарського призначення.

Як показали власні дослідження, результати прогнозування та планування землекористування залежать, зокрема, і від поставлених цілей. Що точніше цілі відображають врахування особливостей, закономірностей, тенденцій землекористування, то точніші й достовірніші прогнози, а отже, й ефективніший процес планування.

Аналіз довів, що нині важливими формувальними факторами є соціально-економічні потреби, науково-технічні можливості суспільства, а також екологічна обґрунтованість планування землекористування, де прогнозування та планування використання земельних ресурсів є ключовим елементом системи стратегічного планування, який являє собою науково обґрунтований опис можливих якісних і

кількісних змін параметрів в альтернативних площинах розвитку галузей в довгостроковій перспективі.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Прогнозування та планування землекористування є фундаментальними складовими сталого управління земельними ресурсами, що забезпечують науково обґрунтоване передбачення та регулювання змін у структурі використання земель. Вони дають змогу інтегрувати екологічні, соціальні й економічні фактори, що є необхідним для досягнення балансу між розвитком господарської діяльності та збереженням природного середовища.

Результати дослідження підкреслюють важливість системного і комплексного підходу до планування, що враховує трансформації просторових структур і підвищені екологічні загрози, зокрема в умовах воєнного періоду та кризових ситуацій. Розробка адаптивних сценаріїв і механізмів моніторингу сприяє підвищенню оперативності управлінських рішень і стабілізації стану земельних ресурсів. Впровадження еколого-економічних механізмів планування землекористування дає змогу оптимізувати використання земель, зменшити деградаційні процеси та забезпечити продовольчу безпеку на регіональному та національному рівнях. Водночас важливо забезпечити участь усіх зацікавлених сторін і узгодження стратегій на різних рівнях управління.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробці нових адаптивних підходів до прогнозування і планування землекористування, які враховують динаміку соціально-економічних процесів та підвищені екологічні ризики, а також впровадженні цифрових технологій і моніторингових систем для підвищення точності управлінських рішень у регіональному масштабі.

Список літератури

1. Васильєва Т. А., Чигрин О. Ю., Івахненко О. М. Стале аграрне землекористування в Україні: проблеми та перспективи розвитку. *Вісник Сумського державного університету. Серія «Економіка»*. 2021. № 1. С. 244-253. DOI: <https://doi.org/10.21272/1817-9215.2021.1-27>.
2. Воронько Т. В., Невідніча, Сергієнко С. С. Моделювання організаційних процесів у землекористуванні інноваційно орієнтованих аграрних підприємств в умовах управління змінами. *Агросвіт*. 2024. № 4. С. 108-115. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.4.108>.
3. Гунько Л. А. Формування сталого (збалансованого) землекористування – базова основа розвитку економіки землевпорядкування в Україні. *Агросвіт*. 2022. № 9-10. С. 51-61. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2022.9-10.51>.
4. Дудяк Н. В. Стале землекористування як складова розвитку аграрного сектору національної економіки. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки»*. 2020. № 2. С. 281-285. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2020-280-2-50>.
5. Занчук О. С. Інституціональне середовище інтегрованого планування розвитку землекористування: особливості в зарубіжних країнах та Україні. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.6.158>.
6. Заяць Т. А. Модернізація планування розвитку територіальних громад в умовах воєнного часу. *Ефективна економіка. Е-видання*. 2023. № 7. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.7.1>.
7. Калина Т. Є., Ступень Р. М., Арзуманян Т. Ю. Пріоритетні засади сталого використання земельно-ресурсного потенціалу в умовах сучасних викликів. *Збалансоване природокористування*. 2024. №4. С. 77-86. DOI: <https://doi.org/10.33730/2310-4678.1.2025.324376>.
8. Коваленко Ю. О. Підходи щодо оцінки сталого розвитку регіонів на основі соціо-еколого-економічних показників. *Менеджер. Серія: Економіка*. 2020. №3(88). С. 45-55. DOI: <https://doi.org/10.35340/2308-104X.2020.88-3-004>.
9. Мамонов К. А., Штерндок Е. С., Касьянов В. В., Паламар А. Ю. Сучасні методи землевпорядного проектування в землеустрою для просторового розвитку територіальних громад. *Комунальне господарство міст*. 2025. Т. 1. Вип. 189. С. 307-312. DOI: <https://doi.org/10.33042/2522-1809-2025-1-189-307-312>.
10. Мікловда В., Горват Г. Просторовий розвиток регіону. *Геополітика України: історія та сучасність*. 2021. Вип. 2. С. 149-153. DOI: [https://doi.org/10.24144/2078-1431.2021.2\(27\).149-153](https://doi.org/10.24144/2078-1431.2021.2(27).149-153).

11. Молдаван Л. В. Глобалізаційна трансформація землекористування: наслідки та способи їх запобігання. *Економіка АПК*. 2020. № 6. С. 7-18. DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202006006>.
12. Резолюція Генеральної Асамблеї ООН від 25 вересня 2015 року «Перетворення нашого світу: Порядок денний у сфері сталого розвитку на період до 2030 року». Ріо. 2015. 44 с. URL: <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/migration/ua/Agenda2030UA.pdf> (дата звернення: 10.04.2025).
13. Соболев С. Екологічна політика та сталість розвитку: виклики та перспективи для України. *SWorld-Ger Conference Proceedings*. 2023. № 1. С. 65-66. DOI: <https://doi.org/10.30890/2709-1783.2023-30-00-013> (дата звернення: 10.04.2025).
14. Третяк А. М., Третяк В. М. Зонування земель: законодавчий колапс та наукові засади планування розвитку землекористування об'єднаних територіальних. *Агросвіт*. 2020. № 23. С. 3-9. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306&6792.2020.23.3>.
15. Третяк А. М., Третяк В. М., Прядка Т. М., Капінос Н. О., Третяк Н. А. Стратегічні напрями земельної політики в Україні до 2030 року. *Економіка та держава*. 2021. №8. С. 28-36. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2021.8.28>.
16. Хаустова В. Є., Трушкіна Н. В. Забезпечення сталого та раціонального землекористування: міжнародний досвід та українські реалії. *БізнесІнформ*. 2024. № 1. С. 218-234. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-1-218-234>.
17. Шарапова С. В., Кашкіна В. А. Сучасний стан та напрями розвитку системи моніторингу земель і ґрунтів в Україні. *Електронне наукове видання «Аналітично-порівняльне правознавство»*. 2025. Вип. 3(2). С. 39-43. DOI: <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2025.03.2.5>.
18. Anjomani A. An integrated land-use/transportation forecasting and planning model: A metropolitan planning support system. *Journal of Transport and Land Use*. 2021. Vol. 14(1). Pp. 65-86. <http://dx.doi.org/10.5198/jtlu.2021.1412> (дата звернення: 10.04.2025).
19. Kravchuk O., Nesterenko S., Kasyanov V. Monitoring and administration of urban environment using geoinformation. *Deutsche Internationale Zeitschrift Für Zeitgenössische Wissenschaft*. 2024. № 83. Pp. 46–50. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.12657254>.
20. Liu Y., de Vries W.T., Zhang G., Cui X. From tradition to smart: A comprehensive review of the evolution and prospects of land use planning tools. *Heliyon. E-edition*. 2024. Vol. 10(23). DOI: <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e40857>.

References

1. Vasylieva, T. A., Chyhryn, O. Y., Ivakhnenko, O. M. (2021). Sustainable agricultural land use in Ukraine: Problems and development prospects. *Visnyk Sumskoho derzhavnoho universytetu. Seriya "Ekonomika"*, (1), 244–253. [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.21272/1817-9215.2021.1-27>.
2. Voronko-Nevidnycha, T. V., & Serhiienko, S. S. (2024). Modeling of organizational processes in land use of innovation-oriented agricultural enterprises under change management conditions. *Agrosvit*, (4), 108–115. [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.4.108>.
3. Hunko, L. A. (2022). Formation of sustainable (balanced) land use as a basic foundation for the development of the land management economy in Ukraine. *Agrosvit*, (9–10), 51–61. [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2022.9-10.51>.
4. Dudiak, N. V. (2020). Sustainable land use as a component of the development of the agricultural sector of the national economy. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Seriya "Ekonomichni nauky"*, (2), 281–285. [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2020-280-2-50>.
5. Zanchuk, O. S. (2024). Institutional environment of integrated land use development planning: Features in foreign countries and Ukraine. [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.6.158>.
6. Zaiats, T. A. (2023). Modernization of territorial community development planning in wartime conditions. *Efektivna ekonomika, E-vydannia*, (7). [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.7.1>.
7. Kalyna, T. Y., Stupen, R. M., Arzumanyan, T. Y. (2024). Priority principles of sustainable use of land-resource potential under modern challenges. *Zbalansovane pryrodokorystuvannia*, 4, 77–86. [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.33730/2310-4678.1.2025.324376>.
8. Kovalenko, Y. O. (2020). Approaches to assessing sustainable regional development based on socio-ecological-economic indicators. *Menedzher. Seriya: Ekonomika*, 3(88), 45–55. [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.35340/2308-104X.2020.88-3-004>.
9. Mamonov, K. A., Shterndok, E. S., Kasyanov, V. V., Palamar, A. Y. (2025). Modern methods of land management design in land use for spatial development of territorial communities. *Komunalne*

- hospodarstvo mist*, 1(189), 307–312. [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.33042/2522-1809-2025-1-189-307-312>.
10. Miklovda, V., & Horvat, H. (2021). Spatial development of the region. *Heopolytika Ukrainy: istoriia ta suchasnist*, (2), 149–153. [in Ukrainian]. [https://doi.org/10.24144/2078-1431.2021.2\(27\).149-153](https://doi.org/10.24144/2078-1431.2021.2(27).149-153).
 11. Moldavan, L. V. (2020). Global transformation of land use: Consequences and ways to prevent them. *Ekonomika APK*, (6), 7–18. [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202006006>.
 12. United Nations General Assembly. (2015, September 25). Transforming our world: The 2030 agenda for sustainable development (Resolution №. A/RES/70/1). Rio de Janeiro, Brazil. 44 pp. <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/migration/ua/Agenda2030UA.pdf> [in Ukrainian].
 13. Sobol, S. (2023). Environmental policy and sustainability development: challenges and prospects for Ukraine. *SWorld-Ger Conference Proceedings*, (1), 65–66. [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.30890/2709-1783.2023-30-00-013>.
 14. Tretiak, A. M., & Tretiak, V. M. (2020). Zoning of lands: legislative collapse and scientific foundations of land use development planning of united territorial communities. *Agrosvit*, (23), 3–9. [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2020.23.3>.
 15. Tretiak, A. M., Tretiak, V. M., Priadka, T. M., Kapinos, N. O., Tretiak, N. A. (2021). Strategic directions of land policy in Ukraine until 2030. *Ekonomika ta derzhava*, (8), 28–36. [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2021.8.28>.
 16. Khaustova, V. Ye., & Trushkina, N. V. (2024). Ensuring sustainable and rational land use: International experience and Ukrainian realities. *BusinessInform*, (1), 218–234. [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-1-218-234>.
 17. Sharapova, S. V., & Kashkina, V. A. (2025). Current state and development directions of the land and soil monitoring system in Ukraine. *Elektronne naukove vydannia "Analitichno-porivnialne pravoznavstvo"*, 3(2), 39–43. [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2025.03.2.5>.
 18. Anjomani, A. (2021). An integrated land-use/transportation forecasting and planning model: A metropolitan planning support system. *Journal of Transport and Land Use*, 14(1), 65–86. [in English]. <http://dx.doi.org/10.5198/jtlu.2021.1412>.
 19. Kravchuk, O., Nesterenko, S., & Kasyanov, V. (2024). Monitoring and administration of urban environment using geoinformation. *Deutsche Internationale Zeitschrift Für Zeitgenössische Wissenschaft*, (83), 46–50. [in English]. <https://doi.org/10.5281/zenodo.12657254>.
 20. Liu, Y., de Vries, W. T., Zhang, G., & Cui, X. (2024). From tradition to smart: A comprehensive review of the evolution and prospects of land use planning tools. *Heliyon*, 10(23). [in English]. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e40857>.

Iryna Yasinetska, Professor, Doctor of Economic Sciences

Tetiana Kushniruk, Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences)

Oleksandr Kharchenko, Postgraduate (student of the third (educational and scientific) level of higher education)

Higher Educational Institution «Podillia State University», Kamianets-Podilskyi, Ukraine

Land Use Forecasting and Planning under the Spatial Structure Transformation and Environmental Threats

The article investigates the conceptual foundations of land use forecasting and strategic planning within the active transformation of spatial structures and aggravation of environmental threats that are becoming increasingly noticeable in modern socio-economic systems. It is noted that efficient and stable functioning of the land use system is possible only based on scientifically sound forecasting and comprehensive strategic planning covering various parameters - environmental, economic, social, legal and administrative.

It is substantiated that the importance of a comprehensive analysis of the land use development and the external and internal factors impact patterns, on the basis of which a long-term goals and scenarios of spatial development system is formed, is significant. The paper considers a close connection between the analytical stage of research, target forecasting and the procedure of balancing different planned decisions variants, which ensures optimization of managerial actions. The article presents the author's vision of the land use planning system, which includes mechanisms for operational assessment regarding the state of land resources, modeling of alternative options for their use, and identification of priority strategic and tactical actions for the implementation of sustainable land use practices with due regard for environmental safety. Particular attention is paid to the development of an environmental and economic mechanism for the implementation of such practices, adapted to the conditions of the wartime period, which is characterized by increased risks and restrictions. The importance of consistent alignment of regional land use strategies with national priorities for land protection and achieving a neutral balance of degradation, which is a key factor in ensuring sustainable development of territories, is emphasized.

The results of the study can be used to improve approaches to land management, develop and implement regulatory and planning documents, and develop a system for monitoring and evaluating the effectiveness of spatial management decisions in the field of land use.

land use, land use forecasting, land use planning system, rational land use, ecological and economic mechanism, development scenarios, strategic management, spatial planning

Одержано (Received) 12.04.2025

Прорецензовано (Reviewed) 25.04.2025

Прийнято до друку (Approved) 26.05.2025

УДК 631.11:005.21

JEL Classification: Q13, L21, O21, M11, Q18

DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2025.13\(46\).1.95-109](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2025.13(46).1.95-109)

М.В. Бугасва, доц., канд. екон. наук

А.А. Петросян, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти

Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна

Розробка концептуальної моделі стратегічного управління сільськогосподарськими підприємствами в умовах новітніх викликів

У статті здійснено всебічне дослідження теоретичних, методологічних і практичних засад стратегічного управління сільськогосподарськими підприємствами в умовах новітніх викликів, зокрема війни, кліматичних змін, цифровізації та нестабільності зовнішніх ринків. Обґрунтовано актуальність розробки гнучких, адаптивних стратегічних моделей для агросектору України, який функціонує в умовах високого ризику та багатофакторного зовнішнього тиску. На основі аналізу наукових джерел з'ясовано, що цифрова трансформація, інноваційність, сталий розвиток і стратегічне партнерство стають ключовими чинниками довгострокової ефективності агропродукування.

Автором сформульовано авторське наукове визначення стратегічного управління в аграрному секторі, яке включає багатовекторний аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів, управління ризиками, гнучке планування та врахування специфіки сучасного середовища. Представлено концептуальну модель стратегічного управління аграрним підприємством, яка структурована за класичними етапами стратегічного менеджменту: стратегічний аналіз, визначення місії й цілей, розробка стратегій, реалізація, моніторинг і контроль. Особливу увагу приділено адаптації цих етапів до умов аграрного виробництва з урахуванням цифрових інновацій, екологічних стратегій, ринкової конкуренції, демографічних викликів і безпекових ризиків.

Запропоновано низку практичних рекомендацій щодо впровадження розробленої моделі: розвиток стратегічного мислення в менеджменті, впровадження аналітичних ІТ-інструментів, інтеграція стратегії в корпоративну культуру, сценарне планування, міжорганізаційна кооперація, а також використання системи збалансованих показників (BSC) в аграрному контексті. Стаття має важливе значення як для теоретичного осмислення сучасних тенденцій стратегічного управління в агросекторі, так і для формування практичних механізмів підвищення стійкості та конкурентоспроможності українських сільськогосподарських підприємств в умовах нестабільного середовища.

стратегічне управління, аграрне підприємство, цифровізація, кліматичні зміни, ризик-менеджмент, конкурентоспроможність, концептуальна модель, сталий розвиток, стратегія, антикризове управління

Постановка проблеми. Сучасні сільськогосподарські підприємства в Україні функціонують в умовах численних викликів, що одночасно впливають на виробничі процеси та стратегічні цілі. Повномасштабна війна призвела до руйнації інфраструктури, втрати контролю над значними площами угідь, а також різкого стрибка невизначеності на ринках збуту. Зміна клімату (екстремальні посухи, повені, заморозки) вимагає перегляду агротехнологій і асортиментної політики. Одночасно аграріям необхідно впроваджувати цифрові технології (далекобійні датчики, системи точного землеробства, аналітику даних) для оптимізації ресурсів та підвищення ефективності. У цих умовах стратегічне управління повинно стати гнучким механізмом прогнозування та швидкої адаптації до змін, забезпечуючи баланс між довгостроковими цілями і вимогами нестабільного середовища.

Дослідження NASA показали, що через бойові дії значна частина українських родючих земель виявилася покинутою або зруйнованою. NASA Harvest оцінює, що близько 7% українських посівних площ у 2023 році не було засіяно через війну, що еквівалентно втраті приблизно \$2 млрд врожаю [27]. Це підтверджує критичність стратегічних рішень щодо відновлення та збереження виробництва. Водночас аграрний бізнес стикається з вимогою обліку наслідків кліматичних змін. Підвищення середніх

температур і нерегулярні опади роблять традиційні сорти менш стійкими, примушуючи підприємства впроваджувати кліматично-стійкі технології (продукти зменшеної вразливості, ефективне зрошення). Разом з тим, цифровізація набуває вирішального значення: від інтегрованих GPS-систем і БПЛА для картування полів до обчислювальних платформ для аналітики врожайності. Виявлено, що підвищення рівня цифровізації прямо пропорційне росту продуктивності та ефективності агровиробництва [1, 13]. Наприклад, компанія Kernel впроваджує системи цифрового обліку полів і моніторингу ресурсів, що дозволяє краще планувати посіви та знизити собівартість продукції [13].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Висвітленню проблематики стратегічного управління в агросекторі присвячено праці багатьох науковців. Так питання цифровізації аграрного бізнесу розглядають Н. Юрчук і С. Кіпоренко [22]. Вони підкреслюють, що цифрова трансформація агровиробництва є стратегічним процесом, зокрема впровадження цифрових інструментів сприяє стійкому зростанню та більш ефективному управлінню ресурсами [22]. І.В. Томашук та І.О. Томашук [20] досліджують, як саме бойові дії впливають на економічну стабільність та логістику сільських підприємств (підвищуючи потреби у фінансовій підтримці й змінюючи канали збуту), а також на кадрову безпеку територій. Автори пропонують підходи до оцінки конкурентних переваг і адаптації бізнесу в кризових умовах. Н.Л. Корженівська, І.О. Осадчук, Я.І. Сидорак [10] досліджують експортний потенціал аграрного сектору України в умовах невизначеності, зокрема виявлено, що такі фактори, як нестабільність світових ринків, тарифні бар'єри, кліматичні коливання та політичні ризики сильно впливають на експорт агропродукції. А.М. Бричка та А.В. Бондар [1] розробили концепцію синергії корпоративної культури та консалтингової підтримки як основи стратегічного управління агропідприємствами. Вчені доводять, що поєднання внутрішніх цінностей організації та зовнішньої експертизи підвищує адаптивність і конкурентоспроможність бізнесу. С.І. Олешкевич та І.І. Нагорна [13] вивчають трансформацію цифрових технологій на прикладі Kernel. Вони виявили, що зростання цифровізації прямо пропорційне росту ефективності виробництва та зниженню витрат на ресурси, і це підкреслює, що інвестиції в ІТ-інфраструктуру агрокомпаній є необхідною умовою стратегічного успіху.

Отже, аналіз сучасної наукової літератури свідчить про трансформацію парадигми стратегічного управління в аграрному секторі в бік більшої інтеграції адаптивних, інноваційних та цифрових рішень. Дослідники підкреслюють, що успішне функціонування агропідприємств в умовах новітніх викликів - війни, кліматичних змін, нестабільності експортних ринків - неможливе без якісного моніторингу середовища, гнучкого планування, управління ризиками та формування сучасної корпоративної культури. Відтак, стратегічне управління має еволюціонувати у напрямку системного та інноваційного підходу, що передбачає взаємозв'язок зовнішнього аналізу, внутрішньої адаптації, цифрових технологій, людського потенціалу та ціннісних орієнтирів. Це створює підґрунтя для розробки сучасних концептуальних моделей, здатних забезпечити довгострокову конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств України.

Невирішеною частиною проблеми залишається недостатня інтеграція адаптивних стратегічних підходів у практику управління аграрними підприємствами, зокрема в умовах обмежених ресурсів, слабкого розвитку цифрової інфраструктури на селі, низької кадрової спроможності та обмеженого доступу до зовнішніх експертних послуг. Також потребує подальшого наукового обґрунтування механізм гармонізації внутрішньої корпоративної культури з зовнішніми викликами та ризиками, з урахуванням динамічних змін у глобальному аграрному середовищі.

Постановка завдання. Метою роботи є формування теоретико-методологічних засад і розробка концептуальної моделі стратегічного управління сільськогосподарськими підприємствами, що враховує сучасні виклики (збройний конфлікт, зміни клімату, цифровізацію та глобальні торговельні обмеження) з метою підвищення їхньої адаптивності та конкурентоспроможності. При цьому модель передбачає інтеграцію інноваційних підходів, розвитку корпоративної культури та залучення зовнішніх консультантів для більш ефективного розв'язання стратегічних завдань.

На основі викладених проблемних аспектів передбачено виконання таких завдань: проаналізувати зовнішні фактори викликів для агропідприємств (війна, зміни клімату, цифровізація, експортні бар'єри) та їхній вплив на цілісність виробничої системи; вивчити сучасні підходи до стратегічного управління в агробізнесі: узагальнити результати останніх досліджень та публікацій, окреслити недоліки наявних моделей; розробити концептуальну модель стратегічного управління сільськогосподарським підприємством, що інтегрує виявлені зовнішні виклики та внутрішні ресурси організації; сформувати рекомендації щодо впровадження цієї моделі в практику вітчизняних агропідприємств (на прикладах конкретних компаній), спрямовані на підвищення стійкості та конкурентоспроможності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Стратегічне управління відоме з давніх часів і почалося з військових стратегій, що використовувалися Олександром Македонським. Термін «стратегія» походить від грецьких слів "stratos" (військо) і "ago" (веду), що означає мистецтво ведення війни або планування великих політичних союзів [12]. Сучасне розуміння стратегії є складним завдяки різноманітним підходам від різних вчених. І. Ансофф визначає стратегію як набір правил для управлінського прийняття рішень, що визначають дії організації. З іншого боку, А.А. Томпсон та А.Дж. Стрінкленд вважають, що стратегія це план, спрямований на зміцнення позицій організації, задоволення споживачів і досягнення поставлених цілей [28]. Кожне з цих визначень відображає різноманіття підходів до стратегічного управління, що підкреслює складність та важливість вибору оптимального стратегічного напрямку для успішного функціонування організацій у сучасному світі. Крім того, стратегію часто визначають як «мистецтво управління» (зокрема, Є.І. Велесько, О.О. Биков, З. Дражек), що підкреслює її творчий та неформалізований характер. Це означає, що розробка стратегії неможлива за допомогою стандартних шаблонів - кожен стратегічний план є унікальним і потребує індивідуального підходу [3]. Отже, термін «стратегія» має багато значень, що підкреслює його багатогранність та складність, як зазначає Генрі Мінцберг у концепції «п'яти П». Згідно з цією концепцією, стратегія може бути: 1. Планом дій, що визначає напрямки і кроки для досягнення цілей. 2. Прикриттям, тобто набором дій, спрямованих на те, щоб обдурити чи перевершити суперників. 3. Порядком дій, що вказує на необхідність виконання певної послідовності, навіть якщо сам план може бути складним для реалізації. 4. Позицією в середовищі, яка відображає взаємодію з оточенням і зовнішніми умовами. 5. Перспективою, тобто орієнтацією на майбутнє і наявність чіткої мети, до якої потрібно прагнути [26]. Ключовим є те, що кожне з цих визначень слід розглядати у контексті з іншими, адже всі вони взаємодоповнюють і взаємно впливають на формулювання стратегії. Одне з визначень стратегії, яке досі часто цитують, належить професору Чандлеру з Гарвардської школи бізнесу. Він зазначає, що «стратегія полягає у визначенні основних довгострокових цілей та задач організації, виборі курсу дій і розподілі ресурсів, необхідних для досягнення цих цілей» [24]. Відтак, існує безліч різних трактувань стратегії, однак усі вони мають спільну рису: стратегія розглядається як обґрунтована та продумана система норм і правил, які

лежать в основі формування і прийняття стратегічних рішень. Ці рішення визначають майбутній розвиток організації і служать засобом її взаємодії з зовнішнім середовищем.

На нашу думку, стратегія як інструмент управління має такі ключові особливості:

1. Орієнтація на загальні напрями розвитку. Стратегія не передбачає негайних дій, а визначає довгострокову траєкторію досягнення цілей.

2. Конкретність і пріоритетність. Вона повинна бути чіткою та служити основою для стратегічних рішень і проєктів, що відповідають визначеним пріоритетам.

3. Інформаційна невизначеність. Формується на основі неповної інформації, тому потребує адаптивності.

4. Гнучкість і коригування. У разі появи нових даних стратегія має бути переглянута. Зворотний зв'язок відіграє тут критичну роль.

5. Захисна функція. Стратегія забезпечує організаційну стабільність та захист у змінному конкурентному середовищі.

Таким чином, стратегія – це не просто план, а динамічний інструмент управління, що поєднує бачення, адаптацію і захист підприємства в умовах невизначеності. До основних сфер стратегії відносяться:

1. Розподіл ресурсів. Стратегія визначає, як організація розподіляє свої ресурси між підрозділами, визначаючи перспективні та малоефективні з них. Це дає змогу оптимально використовувати наявні ресурси.

2. Конкурентні переваги. Стратегія фокусується на визначенні сильних сторін організації, на яких вона базуватиме свою діяльність для отримання переваги над конкурентами. Визначення конкурентних переваг залежить від вибору сфери стратегії та розподілу ресурсів.

3. Синергія. Стратегія враховує потенціал для досягнення додаткових результатів завдяки інтеграції всіх можливостей організації. Синергетичний ефект виникає, коли всі елементи стратегії реалізуються разом, створюючи більшу цінність, ніж сума їхніх окремих ефектів.

Розглянемо визначення стратегічного управління у науковій літературі. Ф. Дейвід [25] визначає стратегічне управління як мистецтво і науку формулювання, реалізації та оцінювання міжфункціональних рішень, які дозволяють організації досягати своїх цілей.

Н.С. Краснокутська та І.А. Кабанець [11] зазначають, що стратегічне управління можна розглядати з таких позицій: як процес розробки стратегії та управління організацією для успішної її реалізації; як вид управління організацією, який базується на людському потенціалі, орієнтує виробничу діяльність на запити ринку, здійснює гнучке регулювання і своєчасні зміни в організації, дає можливість відповідати змінам навколишнього оточення і дозволяє отримати конкурентні переваги, що в сукупності допомагає організації функціонувати і досягати своєї мети в довгостроковій перспективі. Організації і керівники, які мислять стратегічно, дивляться вперед і визначають напрямок, в якому вони хочуть рухатися. Центральним поняттям, що формує сутність стратегічного управління, є «стратегія», яке походить від грецького «strategia» (стратос – військо, аго – веду) та означає «мистецтво генерала». Такі поняття, як «стратегія», «конкурентна боротьба», «наступ», «оборона» «тактика» та інші беруть початок з теорії військової справи [11].

На сьогоднішній день у наукових колах немає єдиного визначення поняття стратегічного управління підприємством. Це зумовлено великою кількістю досліджень, проведених сучасними вченими, кожен з яких намагається сформулювати своє власне розуміння цього терміну. Однак погляди вчених, як правило, мають схожий характер, зосереджуючись на ролі стратегічного управління в діяльності компанії. Вони

вважають, що стратегічне управління передбачає розробку стратегій, які сприяють покращенню діяльності підприємства. Цікаво, що саме І. Ансофф вперше визначив це поняття. Згідно з його думкою, «діяльність зі стратегічного управління пов'язана з формулюванням цілей і завдань організації, а також з підтримкою продуктивних взаємин між організацією та її бізнес-середовищем. Це дозволяє досягати поставлених цілей, відповідати внутрішнім можливостям організації та зберігати чутливість до зовнішніх викликів» [23].

Згідно з визначенням О.М. Таран-Лала та К.В. Сіхорука, стратегічне управління підприємством є важливим інструментом для керівництва бізнесом. Менеджери використовують цей інструмент для досягнення визначених цілей, а також для аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства з метою ефективного використання ресурсів у контексті поставлених завдань. Стратегічне управління охоплює кілька основних функцій: - розробка стратегічного бачення діяльності підприємства; встановлення цілей діяльності; - формування та реалізація стратегій; впровадження коригувальних заходів для усунення відхилень у разі їх виявлення [18].

Особливості стратегічного управління підприємством можна визначити наступним чином: стратегічне управління відображає сукупність якісних характеристик компанії, орієнтованих на майбутній стан. Однак воно не дозволяє дати точний опис поточного стану підприємства; це не набір конкретних правил чи процедур. Швидше за все, стратегічне управління є філософією або ідеологією бізнесу та управління; для ефективного стратегічного управління необхідно створити спеціалізований підрозділ, основною метою якого буде аналіз, розробка та реалізація стратегій. Помилки в стратегічному управлінні неприпустимі, оскільки вони можуть призвести до поразки в конкуренції з іншими підприємствами.

О.Є Кононова та Є.Ю. Головченко зазначають інші характерні риси стратегічного управління [8]: стратегічне управління ґрунтується на поєднанні різних теорій, зокрема системного, ситуаційного та цільового підходів; основною орієнтацією є врахування умов функціонування підприємства; звертається увага на важливість збору та використання інформації стратегічного характеру; стратегічне управління дає змогу прогнозувати наслідки прийнятих рішень у межах реалізації конкретних стратегій; використовуються різноманітні інструменти і методи для розвитку підприємства, такі як стратегічне планування, розробка проектів і програм, а також контроль за їх виконанням.

Аналізуючи різні підходи до визначення поняття стратегічного управління в науковій літературі, можна виділити кілька основних аспектів, які дозволяють сформулювати авторське визначення цього терміну.

1. Ф. Дейвід визначає стратегічне управління як поєднання науки і мистецтва, спрямованого на формулювання, реалізацію та оцінку міжфункціональних рішень, які дають змогу організації досягати своїх цілей. Цей підхід підкреслює важливість міжфункціональної інтеграції та адаптації до змінних умов.

2. Н.С. Краснокутська та І.А. Кабанець вказують на стратегічне управління як процес розробки стратегії для успішної реалізації організаційних цілей, а також на орієнтацію на людський потенціал і здатність адаптувати виробничу діяльність до запитів ринку. Вони також зазначають, що стратегічне управління має на меті надання організації конкурентних переваг в довгостроковій перспективі.

3. І. Ансофф вважає стратегічне управління процесом, що охоплює формулювання цілей і завдань організації, а також підтримку продуктивних взаємин з зовнішнім середовищем. Цей підхід орієнтований на досягнення поставлених цілей при збереженні чутливості до змін зовнішніх умов.

4. О.М. Таран-Лала та К.В. Сіхорук підкреслюють, що стратегічне управління є важливим інструментом для керівників, який дозволяє не лише досягти визначених цілей, а й здійснити аналіз середовища для ефективного використання ресурсів підприємства.

5. О.Є. Кононова та Є.Ю. Головченко виділяють, що стратегічне управління базується на поєднанні різних теорій, таких як системний, ситуаційний та цільовий підходи, що дозволяє здійснювати прогнозування наслідків рішень та використовувати різноманітні інструменти для розвитку підприємства.

З урахуванням наведених підходів, можна визначити стратегічне управління як систематичний процес формулювання, реалізації та коригування довгострокових стратегій, що включають аналіз внутрішніх і зовнішніх умов функціонування підприємства, а також постійну адаптацію до змін середовища з метою досягнення конкурентних переваг та ефективного використання ресурсів для забезпечення стабільного розвитку організації.

Авторське наукове визначення стратегічного управління сільськогосподарськими підприємствами в умовах новітніх викликів можна сформулювати таким чином: стратегічне управління сільськогосподарськими підприємствами в умовах новітніх викликів - це процес розробки, реалізації та моніторингу довгострокових стратегій, спрямованих на забезпечення стабільного розвитку підприємства в умовах постійно змінюваного зовнішнього середовища, зокрема в контексті економічних, екологічних і соціальних викликів. Стратегічне управління сільськогосподарськими підприємствами в умовах новітніх викликів включає в себе комплексний аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів, таких як зміни в аграрній політиці, коливання ринкових умов, зміна клімату, технологічні інновації, а також нестабільність, спричинена геополітичними та економічними процесами, зокрема війнами та кризами. Особливості стратегічного управління сільськогосподарськими підприємствами представлені у таблиці 1.

Таблиця 1 – Особливості стратегічного управління сільськогосподарськими підприємствами

Особливість	Опис
Аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів	Врахування впливу змін в політиці, економіці, кліматі та інших факторах.
Адаптація до економічних, екологічних та соціальних викликів	Забезпечення гнучкості підприємства для реагування на зміни в зовнішньому середовищі.
Прогнозування та мінімізація ризиків	Ідентифікація потенційних загроз і розробка стратегій для їх уникнення або пом'якшення.
Інноваційність і сталий розвиток	Запровадження нових технологій та принципів ведення бізнесу для довгострокового розвитку.
Цифровізація та оптимізація бізнес-процесів	Впровадження цифрових технологій для автоматизації процесів та зниження витрат.
Управління ресурсами підприємства	Оптимізація використання земельних, фінансових та трудових ресурсів для досягнення максимального ефекту.
Підвищення конкурентоспроможності на ринку	Забезпечення стійкої конкурентної позиції підприємства через інновації та адаптацію до ринку.
Забезпечення продовольчої безпеки	Розробка стратегій, орієнтованих на підтримку продовольчої безпеки як важливої частини економіки.
Адаптація до зміни кліматичних умов	Інтеграція адаптивних заходів для зменшення впливу зміни клімату на сільське господарство.

Джерело: складено авторами

У контексті стратегічного управління сільськогосподарськими підприємствами в умовах новітніх викликів, основні етапи цього процесу набувають особливого значення, оскільки сільське господарство стикається з численними ризиками, включаючи зміни клімату, економічні та політичні нестабільності, а також нові вимоги до сталого розвитку. Ось як можна адаптувати етапи стратегічного управління для таких підприємств:

1. Аналіз середовища. Це початковий етап стратегічного управління, що є основою для подальших дій. Для сільськогосподарських підприємств цей етап включає вивчення як внутрішнього, так і зовнішнього середовища. Зокрема, важливо оцінити вплив кліматичних змін, екологічних факторів, політичної та економічної ситуації, а також ринкових трендів. Важливо виявити зовнішні загрози (наприклад, коливання цін на сировину) і можливості (наприклад, нові технології або ринки збуту), а також внутрішні сильні та слабкі сторони підприємства, що дозволить сформулювати стратегію розвитку.

2. Визначення місії та цілей організації. На цьому етапі сільськогосподарське підприємство має чітко визначити свою місію та довгострокові цілі. Це включає в себе формулювання місії підприємства, яка має відображати не лише комерційні, а й соціально-екологічні аспекти, такі як сталий розвиток, продовольча безпека, відповідальність за навколишнє середовище. Цілі підприємства повинні базуватися на результатах попереднього аналізу середовища і враховувати наявні можливості та загрози.

3. Формулювання та вибір стратегії. Після визначення місії та цілей настає етап розробки стратегії, спрямованої на досягнення поставлених завдань. Для сільськогосподарських підприємств це передбачає вибір найбільш ефективних шляхів розвитку, враховуючи специфіку галузі. Окрім традиційних методів стратегічного планування, важливо використовувати інструменти, такі як сценарне прогнозування майбутніх кліматичних змін, аналіз ефективності застосування нових агротехнологій, а також розробка адаптивних стратегій на випадок несподіваних змін у зовнішньому середовищі.

4. Реалізація стратегії. На цьому етапі стратегія повинна бути втілена у практичні дії, що включають організацію виробничих процесів, розподіл ресурсів і коригування внутрішньої структури підприємства. Важливо організувати ефективну роботу всіх підрозділів і забезпечити моніторинг виконання стратегії для досягнення поставлених цілей. Для сільськогосподарських підприємств це може означати впровадження нових технологій, адаптацію до змін клімату та оптимізацію логістичних процесів.

5. Оцінка та контроль виконання стратегії. Оцінка результатів реалізації стратегії є важливим етапом, що дозволяє виявити відхилення від плану та визначити необхідність коригувальних заходів. Для сільськогосподарських підприємств це може включати оцінку ефективності використання ресурсів, впливу нових технологій, досягнення сталого розвитку та зростання продуктивності. В залежності від результатів здійснюється корекція стратегічних планів або розробка нових стратегій для адаптації до змін у середовищі (Рис. 1).

На основі аналізу сучасної наукової літератури можна виділити кілька ключових викликів, що визначають новітнє середовище функціонування сільськогосподарських підприємств:

1. Цифровізація агробізнесу. Стрімкий розвиток цифрових технологій змінює підходи до управління виробництвом і збутом. Впровадження систем точного землеробства, датчиків IoT, дронів для моніторингу полів, інформаційних систем управління господарством (Farm Management Systems) підвищує ефективність, але

потребує нових компетенцій і перебудови бізнес-процесів. Дослідники зазначають, що активна інтеграція цифрових інструментів стає необхідною умовою розвитку конкурентних переваг аграрних підприємств [6]. Стратегія підприємства має включати цифрову трансформацію як один із пріоритетів.

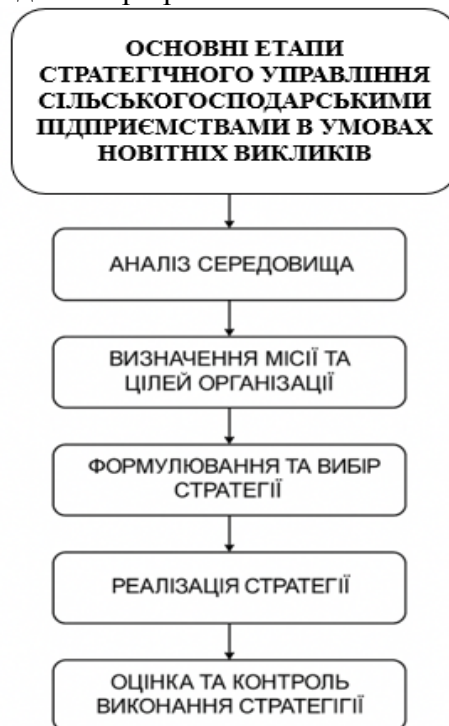


Рисунок 1 – Етапи стратегічного управління для сільськогосподарських підприємств в умовах новітніх викликів

Джерело: розроблено авторами

2. Кліматичні та екологічні зміни. Глобальне потепління та екстремальні погодні явища створюють загрози для аграрного виробництва (засухи, повені, нові шкідники та хвороби рослин). Деградація ґрунтів і зниження біорізноманіття підсилюють екологічні ризики. В таких умовах стратегічне управління повинно орієнтуватися на сталий (сталий) розвиток – впровадження ресурсозберігаючих технологій, адаптивних сортів культур, заходів з охорони ґрунтів. Н. Телічко та колеги наголошують, що стійкість аграрного бізнесу може бути забезпечена лише інноваціями екологічного спрямування [19]. Отже, екостратегія (green strategy) стає невід’ємною складовою загальної стратегії підприємства.

3. Посилення конкуренції і глобалізація ринків. Українські аграрні виробники сьогодні конкурують не тільки між собою, але й з іноземними постачальниками на світових ринках. Вступ України до міжнародних торговельних угод, відкриття ринку землі, розвиток агрохолдингів – все це підвищує тиск конкуренції. Як відзначає А.А. Постол, фінансово-економічний стан багатьох дрібних і середніх виробників залишається складним на тлі нерівної конкуренції з великими агропідприємствами [16]. Тому стратегія має передбачати пошук і реалізацію конкурентних переваг: спеціалізація на нішевих видах продукції, підвищення якості та безпечності, органічне виробництво, кооперація між дрібними фермерами тощо.

4. Соціально-економічні трансформації. Міграція молоді з села, дефіцит кваліфікованих кадрів, старіння сільського населення створюють внутрішні виклики для аграрного бізнесу. Стратегічне управління має враховувати фактор людського капіталу, передбачати заходи з мотивації і навчання персоналу, розвиток корпоративної культури, покращення умов праці. Соціальна відповідальність бізнесу (розвиток

інфраструктури в селах, підтримка громад) також впливає на стійкість підприємств у довгостроковій перспективі.

5. Невизначеність та ризики (безпекові, геополітичні). Події останніх років (воєнні дії, торговельні війни, пандемія) показали, що аграрний сектор піддається значним шокам. Задача стратегічного менеджменту – формувати антикризові плани, систему ризик-менеджменту, механізми страхівки врожаїв і фінансової стійкості. Новітні виклики такого характеру вимагають від підприємств гнучкості у зміні стратегічних курсів, коли того вимагає ситуація. Наприклад, диверсифікація постачальників і ринків збуту, створення резервів, впровадження сценарного планування на випадок різних розвитку подій – усе це має стати частиною стратегічного управління.

Зважаючи на зазначені виклики, запропонована концептуальна модель стратегічного управління сільськогосподарським підприємством, що базується на системному, комплексному підході. Модель охоплює такі ключові елементи та етапи:

1. Стратегічний аналіз середовища. На цьому етапі проводиться всебічний аналіз зовнішнього середовища (макро- і галузевого): економічних тенденцій, ринкової кон'юнктури, регуляторної політики, технологічних новацій, соціально-демографічної ситуації, кліматичних умов тощо. Застосовуються інструменти PESTEL-аналізу, SWOT-аналізу, оцінка п'яти сил конкуренції (за Майклом Портером). Паралельно здійснюється глибокий аналіз внутрішнього середовища підприємства: наявного ресурсного потенціалу (земельного, матеріально-технічного, фінансового), компетенцій персоналу, ефективності бізнес-процесів, організаційної структури. В результаті такого аналізу виявляються сильні та слабкі сторони господарства, зовнішні можливості і загрози. Це створює інформаційну базу для прийняття стратегічних рішень. Важливо наголосити, що потенціал підприємства розглядається як цілісна система ресурсів і компетенцій, об'єднаних для досягнення стратегічних цілей [15].

2. Формулювання місії, бачення та стратегічних цілей. На основі результатів аналізу керівництво підприємства визначає його місію (призначення) – фундаментальну причину існування бізнесу, його роль для клієнтів, суспільства, власників. Розробляється бачення (vision) – бажаний образ майбутнього стану підприємства через 5–10 років. Формулюються система стратегічних цілей – конкретних вимірюваних результатів, яких слід досягти у ключових напрямках (виробництво, фінанси, ринки, інновації, персонал, соціальна сфера тощо). Цілі повинні відповідати концепції SMART (конкретні, вимірювані, досяжні, релевантні, обмежені в часі). На цьому етапі підприємство визначає, яким воно прагне бути та яких позицій досягти. Стратегічні цілі аграрного підприємства можуть включати, наприклад, зростання частки ринку зерна до певного рівня, вихід на ринки ЄС з органічною продукцією, збільшення прибутковості на одиницю площі, досягнення вищих стандартів якості та безпеки продуктів, зниження вуглецевого сліду виробництва тощо.

3. Розробка стратегій розвитку. Для досягнення поставлених цілей генеруються, оцінюються та відбираються оптимальні варіанти стратегій. На цьому етапі формується власне концепція розвитку підприємства. Можливі різні рівні стратегій: корпоративна стратегія (для диверсифікованих агрохолдингів – портфель бізнесів), конкурентна стратегія (як конкурувати на ринку певного продукту), функціональні стратегії (виробнича, маркетингова, фінансова, інноваційна, кадрова, логістична тощо). Розробка стратегії має ґрунтуватися на узгодженні внутрішніх можливостей з викликами зовнішнього середовища. Зокрема, при розробці стратегії враховуються сценарії розвитку ринку (оптимістичний, песимістичний), моделюються різні варіанти дій. Важливим принципом є інвестиційно-інноваційна спрямованість стратегії: в сучасних

умовах ефективні стратегії аграрних підприємств повинні базуватися на інноваціях і передбачати інвестиції в оновлення виробництва [16].

4. Реалізація стратегії (впровадження змін). Прийнята стратегія повинна бути реалізована через конкретні заходи і проекти. На цьому етапі важливо забезпечити узгодженість дій всіх підрозділів і рівнів управління з обраним курсом. Відбувається розробка деталізованих планів (бізнес-планів, інвестиційних проектів, бюджетів), реорганізація структури за потреби, формування необхідних ресурсів. Стратегічне управління передбачає наявність відповідної організаційної структури – можливо, створення окремої служби стратегічного розвитку або призначення відповідальних осіб за реалізацію ключових напрямів стратегії. Кадрове забезпечення є критичним: персонал має бути мотивований і компетентний виконувати нові завдання. Впровадження стратегії часто пов'язане зі змінами – технологічними, структурними, культурними. Тут доцільним є застосування принципів змінного менеджменту: комунікація візії змін, поступове впровадження, навчання працівників, подолання опору змінам. Наприклад, якщо стратегія передбачає цифровізацію, потрібно навчити персонал користуватися новими системами, змінити певні процедури. Важливо також налагодити систему управлінського обліку і контролю, яка відстежує прогрес реалізації стратегічних ініціатив.

5. Моніторинг і стратегічний контроль. Жодна стратегія не може бути реалізована успішно без постійного контролю та оцінювання результатів. На заключному етапі моделі здійснюється вимірювання досягнутих показників у порівнянні із запланованими цілями. Впроваджуються ключові показники ефективності (KPI) для різних цілей – наприклад, урожайність, собівартість, рентабельність, експортна виручка, частка ринку, рівень задоволеності клієнтів, скорочення викидів CO₂ тощо, залежно від встановлених пріоритетів. Регулярний стратегічний контроль дозволяє виявити відхилення і причини їх виникнення. На основі цієї інформації керівництво може приймати рішення щодо коригування стратегічних планів або заходів. Таким чином забезпечується зворотний зв'язок у циклі стратегічного управління. За необхідності підприємство вносить зміни до стратегії, щоб врахувати нові обставини або виправити помилки.

Запропонована концептуальна модель, по суті, відображає класичну логіку стратегічного менеджменту, збагачену врахуванням специфіки й викликів аграрного сектору. Вона є універсальною рамкою, яку можна адаптувати до підприємств різного масштабу – від фермерських господарств до великих агрохолдингів. Основний акцент моделі – на інтегрованості всіх компонентів: аналіз повинен враховувати і зовнішні, і внутрішні фактори; цілі мають охоплювати економічні, соціальні й екологічні аспекти; стратегії повинні поєднувати інноваційні та традиційні підходи; реалізація – залучати весь колектив; контроль – забезпечувати навчання організації. Така системна єдність гарантує, що стратегічне управління не буде формальністю, а справді сприятиме розвитку підприємства. Важливо підкреслити роль інновацій та інвестицій в даній моделі. Інвестиційна політика повинна бути узгоджена зі стратегією: фінансові ресурси спрямовуються на пріоритетні напрями розвитку, а не лише на вирішення поточних проблем. Як зазначає Д.С. Файвішенко, в умовах сучасної конкуренції реалізація чіткої довгострокової бренд-стратегії (у нашому контексті – стратегії розвитку підприємства) підвищує значущість підприємства в очах стейкхолдерів та забезпечує його конкурентоспроможність. Аналогічно для аграрних підприємств стратегічне бачення і планомірна робота над його втіленням формують довіру інвесторів, партнерів, споживачів, що в кінцевому підсумку посилює ринкові позиції.

Для успішної реалізації розробленої концептуальної моделі слід дотримуватися ряду практичних рекомендацій:

1. Розвиток стратегічних компетенцій менеджменту. Керівники і власники аграрних підприємств повинні підвищувати свою кваліфікацію у сфері стратегічного менеджменту. Рекомендується проводити тренінги, навчання MBA аграрного спрямування, переймати досвід провідних компаній. Формування стратегічного мислення у керівного складу – передумова ефективного використання моделі.

2. Використання сучасних аналітичних інструментів. Підприємствам варто впровадити системи збору і аналізу даних (Business Intelligence) для моніторингу ключових показників діяльності та зовнішнього середовища в режимі реального часу. Це дозволить оперативно вносити корективи у стратегію. Застосування ГІС-технологій, систем дистанційного зондування, прогновної аналітики на базі штучного інтелекту може значно підвищити обґрунтованість стратегічних рішень.

3. Інтеграція стратегічного планування в корпоративну культуру. Стратегія повинна стати не формальним документом, а частиною культури підприємства. Для цього бажано залучати персонал до обговорення стратегічних цілей, до процесу генерування ідей (наприклад, через стратегічні сесії, мозкові штурми). Коли працівники розуміють місію і бачення підприємства, вони краще підтримують реалізацію стратегії.

4. Гнучкість та сценарне планування. Рекомендується розробляти альтернативні плани дій на випадок різних сценаріїв розвитку (стратегії «Plan B»). Зокрема, мати наготові стратегії реагування на неврожайні роки, різкі коливання цін, зміну торговельних правил. Це підвищує стійкість бізнесу до шоків. У практиці це може виглядати як створення резервних фондів, страхування врожаїв, диверсифікація посівів і ринків.

5. Партнерство та кооперація. Стратегічного успіху легше досягти, використовуючи ефект синергії з іншими суб'єктами. Аграрним підприємствам доцільно розвивати горизонтальну і вертикальну кооперацію – об'єднання в кооперативи для спільного збуту, переробки, закупівель; партнерство з переробними підприємствами, трейдерами, науковими установами. Це може стати частиною стратегії (наприклад, стратегія кластерного розвитку регіону). Спільні інноваційні проекти з науковцями та ІТ-компаніями допоможуть впровадити нові технології.

6. Система збалансованих показників. Для ефективної реалізації стратегії варто впровадити на підприємстві систему збалансованих показників (Balanced Scorecard), адаптовану під аграрну специфіку. Вона дозволить перевести стратегічні цілі у конкретні КРІ по різних напрямках (фінанси, клієнти, внутрішні процеси, розвиток), відстежувати їх виконання та забезпечувати баланс між короткостроковими і довгостроковими пріоритетами. Виконання цих рекомендацій сприятиме тому, що стратегічне управління із теоретичної концепції перетвориться на реальний дієвий механізм у повсякденній діяльності аграрних підприємств.

Висновки та перспективи подальших досліджень. У результаті проведеного дослідження встановлено, що стратегічне управління сільськогосподарськими підприємствами в умовах новітніх викликів (збройного конфлікту, кліматичних змін, цифрової трансформації, глобалізаційних процесів та соціально-економічної нестабільності) потребує системної трансформації на основі інноваційного, адаптивного та інтегративного підходу.

Запропонована авторська концептуальна модель стратегічного управління враховує специфіку агросектору України та включає класичні етапи стратегічного менеджменту з урахуванням їх адаптації до сучасних умов. Її ключовими особливостями є: акцент на багатофакторний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища з використанням сучасних інструментів (PESTEL, SWOT, BSC, KPI); врахування стратегічних викликів, зокрема зміни клімату, цифровізації, експортних бар'єрів, логістичних ризиків і демографічних деформацій; орієнтація на цифрову

трансформацію, екостратегії, підвищення стійкості до криз, формування партнерств і впровадження нових бізнес-моделей; необхідність поєднання стратегічного бачення з корпоративною культурою та залученням людського капіталу до реалізації цілей. Практична цінність моделі полягає в її універсальності та здатності бути адаптованою до підприємств різного масштабу – від фермерських господарств до великих агрохолдингів. Вона дозволяє забезпечити баланс між поточними операційними завданнями та довгостроковим стратегічним баченням, що є ключовим чинником для досягнення стабільного розвитку, зростання конкурентоспроможності та забезпечення продовольчої безпеки в умовах нестабільного середовища.

Результати дослідження також підтвердили, що ефективне стратегічне управління в агросекторі вимагає: формування стратегічних компетенцій управлінського персоналу; використання аналітичних цифрових інструментів для прийняття обґрунтованих рішень; інтеграції стратегічного мислення у корпоративну культуру; впровадження інструментів сценарного планування та кризового реагування; розвитку партнерських і кластерних зв'язків як засобу підвищення стійкості. Таким чином, стратегічне управління має розглядатися не лише як технократичний процес, а як динамічна управлінська філософія, що дозволяє агропідприємствам забезпечувати ефективне функціонування, підвищувати рівень адаптивності та формувати стійкі конкурентні переваги у довгостроковій перспективі. У подальших наукових розвідках доцільно зосередитись на розробці галузево-специфічних стратегій для окремих типів сільськогосподарських підприємств (молочні ферми, зернові господарства, органічне виробництво тощо); удосконаленні методів оцінки стратегічної стійкості агропідприємств у кризових умовах; моделюванні адаптивних стратегій у сценаріях високої невизначеності (військові ризики, кліматичні шоки, глобальні логістичні збої). Ці напрями дозволять поглибити теоретичну базу та підвищити прикладну ефективність стратегічного управління в аграрному секторі України.

Список літератури

1. Бричко А.М., Бондар А.В. Стратегічне управління аграрними підприємствами: синергія корпоративної культури та консалтингової підтримки. *Економіка та суспільство*. 2025. Випуск 72. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-156>.
2. Василенко В.О. Стратегічне управління підприємством: навч. посіб. Київ: Центр. учбової. літ-ри, 2004. 400 с.
3. Довгань Л.Є. Стратегічне управління: навч. посіб. / Л.Є. Довгань, Ю.В. Каракай, Л.П. Артеменко. 2-ге вид. Київ: Центр учбової літ., 2011. 440 с.
4. Каракай, Л.П. Артеменко. 2-ге вид. Київ: Центр учбової літ., 2011. 440 с.
5. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. Київ: Знання, 2006. 366 с.
6. Кифяк В.І. Стратегічне управління конкурентними перевагами аграрних підприємств в умовах цифровізації. *Агросвіт*. 2023. № 7-8. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2023.7-8.70>.
7. Киш Л.М. Стратегічне управління, як основна частина менеджменту підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Випуск № 38-1. С. 107–113.
8. Кононова О.Є., Головченко Є.Ю. Сутність та зміст стратегічного управління будівельним підприємством, його особливості та переваги. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. Випуск 16. С. 145–149.
9. Копчак Ю.С., Матвеев М.Е., Пугачов В.М. Трансформація сучасного менеджменту в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск 51. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-24>.
10. Корженівська Н.Л., Осадчук І.О., Сидорак Я.І. Експортний потенціал аграрної галузі України в умовах невизначеності та ризиків. *Подільський вісник: сільське господарство, техніка, економіка*. 2024. № 43. DOI: <https://doi.org/10.37406/2706-9052-2024-2.21>.
11. Краснокутська Н.С. Стратегічне управління: навчальний посібник для студентів економічних спеціальностей / Н.С. Краснокутська, І.А. Кабанець Харків: НТУ «ХПІ», 2017. 460 с.
12. Міщенко А.П. Стратегічне управління: навч. посіб. Київ: «ЦНЛ», 2004. 336 с.

13. Олешкевич С.І., Нагорна І.І. Специфіка цифрової трансформації підприємств АПК в сучасних умовах здійснення підприємницької діяльності. *Агросвіт*. 2023. № 24. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2023.24.56>.
14. Перерва І.О., Єдинак В.Ю. Стратегічне управління підприємством як основний інструмент в руках сучасного керівника. *Innovation and Sustainability*. 2022. Випуск № 3. С. 159–164.
15. Писаренко С.В. Стратегічне управління розвитком потенціалу аграрного підприємства в умовах адаптаційних змін. *Науковий вісник Ужгородського національного університету: серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. Ужгород: Гельветика. 2019. Вип. 27. №Ч. 2. С. 29-34.
16. Постол А.А. Удосконалення стратегічного управління аграрних підприємств на засадах планування, маркетингу та конкурентних переваг. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2017. Випуск 2 (07) 2017. С. 135-139.
17. Савченко С.М., Нікітін В.Г. Сутність та принципи стратегічного управління ефективністю діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. Випуск № 2. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.2.92>.
18. Таран-Лала О.М., Сухорук К.В. Особливості стратегічного управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2021. Випуск № 25. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-66>.
19. Телічко, Н., Грекова, Т., Дідик, С., Мусурін, В., Друмов, В. Стратегічне управління інноваційним потенціалом аграрних підприємств в умовах екологічних змін. *Сталий розвиток економіки*. 2025. (4(51), 162-169. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-51-23>.
20. Томашук І.В., Томашук І.О. Сільське підприємництво в умовах війни: оцінка розвитку та конкурентних переваг. *Управління змінами та інновації*. 2025. (14). С. 59-68. DOI: <https://doi.org/10.32782/CMI/2025-14-9>.
21. Череп А.В. Стратегічне планування і управління: навч. посібник. Київ: Кондор. 2011. 334 с.
22. Юрчук Н.П., Кіпоренко С.С. Цифровізація сільського господарства: виклики і можливості для фермерських господарств. *Агросвіт*. 2019. №19. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.19.53>.
23. Ansoff H.I. Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion. McGraw-Hill, 1965. 241 p.
24. Chandler, A.D. Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise. MIT Press, 1962. 463 p.
25. David F.R. Strategic Management: Concepts and Cases. Pearson, 2017.
26. Mintsberg H. The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy. *California Management Review*. 1990. 30(1), 11-24 pp.
27. NASA Harvest, University of Maryland. URL: <https://www.nasaharvest.org/news/farming-amidst-war-satellite-data-reveals-productive-yet-challenging-season-ukraine#:~:text=Image> (дата звернення: 06.03.2025).
28. Thompson, A.A., Strickland, A.J. Strategic Management: Concepts and Cases (12th ed.). Boston: McGraw-Hill/Irwin. 2001. 928 p.

References

1. Brychko, A.M., & Bondar, A.V. (2025). Strategic management of agricultural enterprises: synergy of corporate culture and consulting support. *Ekononika ta suspilstvo Economics*, 72. [in Ukrainian] <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-156>.
2. Vasylenko, V.O. (2004). *Strategic Management of the Enterprise: Textbook*. Kyiv: Tsentr navchalnoi literatury [in Ukrainian].
3. Dovhan, L.Ye., Karakai, Yu.V., & Artemenko, L.P. (2011). *Strategic Management: Textbook* (2nd ed.). Kyiv: Tsentr navchalnoi literatury [in Ukrainian].
4. Karakai, L.P., & Artemenko, L.P. (2011). *Strategic Management: Textbook* (2nd ed.). Kyiv: Tsentr navchalnoi literatury [in Ukrainian].
5. Kindratska, H.I. (2006). *Strategic Management: Textbook*. Kyiv: Znannia [in Ukrainian].
6. Kyfiak, V.I. (2023). Strategic management of competitive advantages of agricultural enterprises under digitalization. *Ahrosvit*, 7–8. [in Ukrainian] <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2023.7-8.70>.
7. Kysh, L.M. (2019). Strategic management as a core component of enterprise management. *Prychornomorski ekonomichni studii*, 38-1, 107–113 [in Ukrainian].
8. Kononova, O.Ye., & Holovchenko, Ye.Yu. (2017). The essence and content of strategic management of construction enterprises: its features and advantages. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu*, 16, 145–149 [in Ukrainian].

9. Kopchak, Yu.S., Matveiev, M.E., & Puhachov, V.M. (2023). Transformation of modern management in wartime conditions. *Ekonomika ta suspilstvo*, 51. [in Ukrainian] <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-24>.
10. Korzhenivska, N.L., Osadchuk, I.O., & Sydorak, Ya.I. (2024). Export potential of Ukraine's agricultural sector in conditions of uncertainty and risks. *Podilskyi visnyk: silske hospodarstvo, tekhnika, ekonomika*, 43. [in Ukrainian] <https://doi.org/10.37406/2706-9052-2024-2.21>.
11. Krasnokutska, N.S., & Kabanets, I.A. (2017). *Strategic Management: Textbook for Students of Economic Specialties*. Kharkiv: NTU "KhPI" [in Ukrainian].
12. Mishchenko, A.P. (2004). *Strategic Management: Textbook*. Kyiv: TsNL [in Ukrainian].
13. Oleshkevych, S.I., & Nahorna, I.I. (2023). The specifics of digital transformation in the agricultural sector under modern business conditions. *Ahrosvit*, 24. [in Ukrainian] <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2023.24.56>.
14. Pererva, I.O., & Yedynak, V.Yu. (2022). Strategic enterprise management as a key tool for modern managers. *Innovation and Sustainability*, 3, 159–164 [in Ukrainian].
15. Pysarenko, S.V. (2019). Strategic management of the development of agricultural enterprise potential under adaptive changes. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu: seriia: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo*, 27(2), 29–34. Uzhhorod: Helvetyka [in Ukrainian].
16. Postol, A.A. (2017). Improving strategic management of agricultural enterprises based on planning, marketing, and competitive advantages. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia*, 2 (7), 135–139 [in Ukrainian].
17. Savchenko, S.M., & Nikitin, V.H. (2021). The essence and principles of strategic management of enterprise performance. *Efektivna ekonomika*, 2. [in Ukrainian] <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.2.92>.
18. Taran-Lala, O.M., & Sukhoruk, K.V. (2021). Features of strategic management of the enterprise. *Ekonomika ta suspilstvo*, 25. [in Ukrainian] <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-66>.
19. Telichko, N., Hrekova, T., Didyk, S., Musurin, V., & Drumov, V. (2025). Strategic management of innovation potential of agricultural enterprises in the context of environmental change. *Stalyi rozvytok ekonomiky*, 4(51), 162–169. [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-51-23>.
20. Tomashuk, I.V., & Tomashuk, I.O. (2025). Rural entrepreneurship during war: development assessment and competitive advantages. *Upravlinnia zminamy ta innovatsii*, 14, 59–68. [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.32782/CMI/2025-14-9>.
21. Cherep, A.V. (2011). *Strategic Planning and Management: Textbook*. Kyiv: Kondor [in Ukrainian].
22. Yurchuk, N.P., & Kiporenko, S.S. (2019). Digitalization of agriculture: challenges and opportunities for farms. *Ahrosvit*, 19. [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.19.53>.
23. Ansoff, H.I. (1965). *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. McGraw-Hill [in English].
24. Chandler, A.D. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. MIT Press [in English].
25. David, F.R. (2017). *Strategic Management: Concepts and Cases*. Pearson [in English].
26. Mintzberg, H. (1990). The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy. *California Management Review*, 30(1), 11–24 [in English].
27. NASA Harvest, University of Maryland. (n.d.). *Farming Amidst War: Satellite Data Reveals a Productive Yet Challenging Season in Ukraine*. <https://www.nasaharvest.org/> [in English].
28. Thompson, A.A., & Strickland, A.J. (2001). *Strategic Management: Concepts and Cases* (12th ed.). Boston: McGraw-Hill/Irwin. [in English].

Maria Buhaieva, Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences)

Arman Petrosian, Postgraduate (student of the third (educational and scientific) level of higher education)

Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine

Development of a Conceptual Model of Strategic Management for Agricultural Enterprises under Emerging Challenges

The article presents a comprehensive study of the theoretical, methodological, and practical foundations of strategic management for agricultural enterprises under emerging challenges, including war, climate change, digitalization, and external market instability. The relevance of developing flexible and adaptive strategic models for Ukraine's agricultural sector-operating under high-risk and multifactorial external pressures is substantiated. Based on the analysis of scholarly sources, it is revealed that digital transformation, innovation, sustainable development, and strategic partnerships are becoming key drivers of long-term agricultural efficiency.

The author proposes a scientific definition of strategic management in the agricultural sector, which includes a multifaceted analysis of internal and external factors, risk management, flexible planning, and the

consideration of environmental specificity. A conceptual model of strategic management for agricultural enterprises is presented, structured according to the classical stages of strategic management: strategic analysis, formulation of mission and goals, strategy development, implementation, monitoring, and control. Particular attention is paid to the adaptation of these stages to the realities of agricultural production, taking into account digital innovations, environmental strategies, market competition, demographic challenges, and security risks.

A set of practical recommendations is proposed for implementing the developed model, including developing strategic thinking among managers; adopting analytical IT tools; integrating strategy into corporate culture; scenario planning; fostering inter-organizational cooperation; and using a Balanced Scorecard (BSC) tailored to the agricultural context. The article is of significant value both for the theoretical understanding of contemporary strategic management trends in the agro-sector and for developing practical mechanisms to enhance the resilience and competitiveness of Ukrainian agricultural enterprises in an unstable environment.

strategic management, agricultural enterprise, digitalization, climate change, risk management, competitiveness, conceptual model, sustainable development, strategy, crisis management

Одержано (Received) 07.03.2025

*Прорецензовано (Reviewed) 05.04.2025
Прийнято до друку (Approved) 26.05.2025*

УДК 330.46:004.738.5

JEL Classification: O33, L13

DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2025.13\(46\).1.110-121](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2025.13(46).1.110-121)**М.О. Лісніченко**, доц., канд. екон. наук*Національний університет «Запорізька політехніка», м. Запоріжжя, Україна***Д.Д. Плинокос**, доц., канд. екон. наук*Державний науково-дослідний інститут випробувань і сертифікації озброєння та військової техніки, м. Черкаси, Україна***О.Є. Галан**, доц., канд. екон. наук*Національний університет «Запорізька політехніка», м. Запоріжжя, Україна*

Цифровий аменсалізм у платформній економіці: прояви та економічні наслідки

У статті розглядається феномен цифрового аменсалізму як нова форма асиметричної взаємодії у цифровій економіці. Цифровим аменсалізм розглядається як однобічний структурний вплив великих технологічних платформ на менш потужних учасників ринку без прямої вигоди чи конкурентної мотивації з боку самих платформ. На відміну від класичних форм ринкової взаємодії, платформний аменсалізм проявляється через зміну архітектури доступу, алгоритмічну видимість, перерозподіл даних і виключення без безпосередньої конфронтації. Методологічну основу дослідження становить перенесення біоекологічної моделі аменсалізму у сферу цифрової економіки.

У роботі окреслено приклади цифрового аменсалізму (Google, Spotify, YouTube), які демонструють, як великі платформи можуть витіснити нішеві або локальні суб'єкти без цілеспрямованої дії. Розглянуто концепт «техноглобалістського потенціалу платформ», що пояснює здатність останніх трансформувати інституційні правила на глобальному рівні. Проаналізовано сценарії впливу цифрових платформ на ринок праці, конкуренцію та локальний бізнес. Окрема увага приділена політичним і регуляторним інструментам, що можуть мінімізувати ефекти цифрового аменсалізму: прозорість алгоритмів, підтримка локальних бізнесів, трудові стандарти для платформних працівників, застосування міжнародних норм (DMA, AI Act).

Стаття містить рекомендації для України щодо імплементації європейського досвіду в умовах цифрової трансформації економіки, акцентуючи на необхідності формування політики цифрової рівності та запобігання структурному пригніченню з боку глобальних цифрових гравців. Застосування концепції цифрового аменсалізму дозволяє по-новому осмислити ризики сучасної економіки. Запропоновані підходи можуть бути основою для побудови більш справедливого цифрового середовища в Україні.

цифровий аменсалізм, платформи, техноглобалізм, гіг-економіка, алгоритмічне управління, штучний інтелект, платформні екосистеми, регулювання платформ

Постановка проблеми. Цифрова трансформація економіки призвела до появи платформ, які функціонують не лише як бізнес-суб'єкти, а й як інституційні структури, здатні встановлювати правила для цілих екосистем. У новій цифровій реальності великі технологічні гравці формують умови доступу до ринку, визначають інформаційні потоки та правила взаємодії, що призводить до структурного пригнічення менш потужних суб'єктів без прямої конкуренції.

В умовах подальшого стрімкого розвитку цифрової та платформної економіки постає проблема прихованого, але системного впливу великих платформ на інші суб'єкти економіки, що не мають достатніх ресурсів для адаптації до нових умов. Це створює ситуацію нерівного доступу до ринку, пригнічення трудових прав та викривлення конкурентного середовища. Одним із механізмів такого впливу є цифровий аменсалізм, який досі не був системно осмислений у межах економічної науки.

Теоретичні дослідження основ формування цифрової економіки та дослідження процесів формування та функціонування платформної економіки дозволить визначити основні тенденції розвитку та проблемні аспекти, надати практичні рекомендації для регулювання економічних процесів на рівні держави та організаційно-економічних

заходів на рівні економічних суб'єктів.

Дослідження цифрового аменсалізму, як новітнього типу асиметричних економічних відносин, є важливим кроком до виявлення механізмів структурного домінування платформ. Постановка цієї проблеми відкриває перспективу для формування нових теоретичних підходів до аналізу цифрової нерівності та обґрунтування регуляторних інструментів у цифровій економіці.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Серед українських дослідників, які формують наукові засади вивчення цифровізації, платформізації економіки та трансформації ринку праці, слід виокремити кілька концептуальних внесків. Так, А. Гладченко обґрунтував категорію когнітарно-аменсалістичної суспільно-економічної формації і показав, що великі корпорації у цифровому середовищі діють як носії когнітивного домінування, витісняючи ресурсно слабших акторів без прямої конкуренції [1]. Н. Резнікова, О. Іващенко, О. Булатова та А. Шлапак дослідили феномен «техноглобалізму» цифрових платформ, порівнявши платформізацію з новою моделлю міжнародного бізнесу, де контроль над інформаційними потоками стає ключовим джерелом рентного доходу [4]. У роботі О. Трохимець, В. Томаревої-Патлахової та А. Семенова зроблено акцент на інституціональних викликах для традиційних індустрій: автори показали, що необмежене зростання цифрових екосистем потребує переосмислення регуляторних механізмів, аби запобігти перетворенню платформ у квазі-монопольних регуляторів ринку [6]. Н. Ушенко акцентує увагу на трансформації соціально-трудових відносин у цифрову епоху, підкреслюючи, що впровадження цифрових технологій у сфері праці має поступовий характер і потребує посилення інноваційної складової [7]. Н. Азьмук досліджує трансформацію зайнятості в умовах цифровізації та глобалізації, зосереджуючи увагу на динаміці трудових відносин, посиленні нестандартних форм праці та ризиках сегментації ринку. Авторка обґрунтовує потребу в нових підходах до регулювання трудових прав, соціального захисту та прогнозування попиту на компетентності майбутнього. А. Колот робить вагомий внесок у вивчення зміни природи праці та зайнятості в умовах четвертої промислової революції, акцентуючи на соціально-трудових ризиках цифрової трансформації, кризі класичних трудових інститутів та необхідності адаптації державної політики зайнятості до гнучких моделей праці. Е. Лібанова системно аналізує взаємозв'язок демографічних змін, цифровізації та економічної активності населення, обґрунтовуючи необхідність переорієнтації соціальної політики на підвищення людського капіталу та цифрової інклюзивності. Проте, наразі в академічній літературі термін «цифровий аменсалізм» ще не є поширеним або формалізованим.

Постановка завдання. Метою статті є теоретичне обґрунтування цифрового аменсалізму як нової форми асиметричної взаємодії у цифровій економіці, а також формулювання рекомендацій щодо політики запобігання його ефектам в Україні.

Виклад основного матеріалу. Цифрова трансформація стала фундаментальним вектором еволюції сучасної економіки, спричинивши появу нових організаційних форм, бізнес-моделей і ринкових взаємодій. Одним із ключових наслідків цієї трансформації є становлення цифрових платформ як системоутворюючих суб'єктів, здатних визначати інституційні рамки функціонування економічного простору.

Платформи, на відміну від традиційних компаній, не лише виробляють або реалізують товари й послуги, а й виконують роль посередників між численними категоріями користувачів, формуючи мультисторонні ринки. Їхня економічна цінність зростає завдяки мережевим ефектам: чим більше учасників взаємодіє через платформу, тим вища її корисність для кожного окремого користувача.

Водночас масштабування цифрових платформ відбувається не за рахунок

зростання виробничих потужностей, а через збір, аналіз і комерціалізацію даних, що забезпечує структурну перевагу над іншими економічними агентами. Такі суб'єкти формують власну інституційну логіку, встановлюючи алгоритмічні правила поведінки, ціноутворення, доступу до послуг, та часто навіть механізми вирішення спорів.

У результаті платформи поступово перетворюються з бізнес-гравців на приватних регуляторів, впливаючи на ринок праці, систему розподілу вартості, структуру конкуренції та поведінку споживача. Їхній вплив виходить за межі традиційної економічної взаємодії та набуває системного характеру, подібного до впливу державних інститутів.

Цей перехід платформи в статус «системоутворюючого» суб'єкта створює принципово нову архітектуру економічного середовища, де нерівність доступу до ресурсів, видимості й алгоритмічного управління починає визначати конкурентоспроможність і життєздатність інших учасників ринку. Саме в таких умовах виникає феномен цифрового аменсалізму, коли великі платформи, не вступаючи в пряму конкуренцію, здатні структурно пригнічувати менш потужних акторів – незалежні бізнеси, працівників або локальні спільноти.

У класичній біоекології аменсалізм визначається як специфічна форма міжвидової взаємодії, що характеризується однобічним негативним впливом одного виду на інший за відсутності будь-якого позитивного або негативного ефекту для самого агента впливу. Такий тип взаємозв'язку вирізняється серед інших форм (мутуалізму, паразитизму, симбіозу, конкуренції) своєю асиметричністю: один організм пригнічує інший, але сам не зазнає змін у власному стані, тобто екологічний ефект для нього є нульовим.

Формально аменсальну взаємодію можна описати моделлю «0/–», де перший учасник (організм або вид) залишається нейтральним (0), а другий учасник зазнає негативного впливу (–), що проявляється у зниженні життєздатності, репродуктивності або темпів росту.

Одним із найпоширеніших прикладів аменсалізму є явище, за якого одна рослина виділяє біохімічні речовини, що пригнічують розвиток інших рослин поблизу. Наприклад, евкаліпт синтезує дубильні речовини, а деякі гриби – антибіотичні сполуки, які негативно впливають на сусідні мікроорганізми. У обох випадках ці хімічні агенти не приносять безпосередньої користі продуценту, однак змінюють структуру навколишнього середовища за рахунок пригнічення інших організмів.

У природних екосистемах аменсалізм виконує стабілізуючу функцію, забезпечуючи домінування окремих видів без необхідності активної конкуренції чи прямого використання ресурсів інших учасників біоценозу. Він є одним із механізмів просторової і функціональної асиметрії, що впливає на формування екологічної ніші, зон впливу та розподіл ресурсів у системі [5, с. 60].

Зважаючи на міждисциплінарний характер сучасних досліджень адаптивних систем, поняття аменсалізму набуває актуальності й поза межами біології. Зокрема, воно є цінним у соціальних та економічних науках, де використовується для пояснення структурного пригнічення менш потужних акторів у складних системах. Зокрема, у контексті цифрової економіки, де великі технологічні платформи можуть чинити аменсальний вплив на інші суб'єкти без явної вигоди чи наміру.

Цифровий аменсалізм розглядається нами як форма асиметричної взаємодії в цифровій економіці, за якої діяльність великої технологічної платформи спричиняє структурне пригнічення інших економічних агентів (малих підприємств, працівників, інституцій) без прямої вигоди або цілеспрямованої дії з боку самої платформи. Тобто як непряма структурна шкода, спричинена діяльністю великих платформ без наміру чи прямої вигоди.

Так, інтеграція відповідей у пошукову видачу Google зменшила трафік на нішеві ресурси (блоги, форуми), які втрачають видимість і доходи. Хоча це покращує користувацький досвід, Google структурно витісняє слабших гравців, не прагнучи цього напрому. Ще один приклад: перевага алгоритмічних плейлистів у Spotify знизила попит на професійну музичну аналітику. Культурні видання втрачають аудиторію, хоч Spotify не переслідує цієї мети. Це – побічна шкода, типова для цифрового аменсалізму. Наведені приклади демонструють, як платформи змінюють правила екосистеми, пригнічуючи менш потужних учасників.

У межах концепції когнітарно-аменсалістичної суспільно-економічної формації, запропонованої А. Гладченком, аменсалізм постає як однобічна взаємодія між учасниками економіки, за якої потужний суб'єкт (інгібітор) пригнічує діяльність іншого, не отримуючи при цьому прямої вигоди [1, с. 13-17]. Автор виділяє такі ключові ознаки впливу:

- платформи-інгібітори (Google, Amazon, Meta) формують глобальні інфраструктурні умови, до яких локальні гравці змушені пристосовуватись, часто втрачаючи економічну самостійність;

- у такій системі традиційні моделі адаптації корпорацій втрачають ефективність, адже аменсальний тиск не є результатом конкуренції, а виникає внаслідок структурної асиметрії (інформаційної, інституційної, капітальної);

- працівники інтелектуальної праці стають залежними від рішень великих корпорацій (як от фрилансери на Upwork чи дизайнери на Fiverr), що формує новий «цифровий пролетаріат» – залежність без формального підпорядкування;

- аменсальний ефект може проявлятися у зниженні конкурентоспроможності цілих секторів, коли, наприклад, YouTube знищує незалежні відеостудії.

Це викликає наступні наслідки для економіки:

1. Нерівний доступ до ринкових ресурсів: великі платформи встановлюють умови участі, які малим гравцям часто непосильні.

2. Спотворення ринку праці: відсутність стабільних робочих місць, залежність від алгоритмів, цифрове перевантаження.

3. Зниження якості ринкової конкуренції: нові учасники мають менше шансів вижити не через слабкість, а через структурне пригнічення [1, с. 13-17].

Починаючи з 2000-х років, цифрові платформи дедалі частіше розглядаються як інституційна основа для формування інноваційних екосистем. Їхня роль полягає не лише у забезпеченні взаємодії між користувачами та постачальниками, а й у створенні умов для розвитку нових бізнес-моделей та підвищення конкурентоспроможності.

Ключовим елементом платформи є її здатність слугувати основою для побудови бізнесів інших компаній. Таке лідерство має архітектурний характер і передбачає поєднання технологічних рішень із бізнес-стратегіями, що дозволяють платформам закріплювати домінантні позиції в ринкових екосистемах.

У цьому контексті вирізняють дві основні стратегії:

- «Coing» – створення платформи навколо ядра (технології або сервісу), яке є привабливим для комплементарних інновацій;

- «Tipping» – формування умов для переваги над конкурентами за рахунок масштабування та ефектів мережі.

Такі платформи, як правило, створюються обмеженою кількістю великих компаній, але використовуються значно ширшим колом учасників: від стартапів до середнього бізнесу. У результаті платформа стає структурним ядром інноваційного середовища, де більшість учасників залежать від її технологій, стандартів і правил.

Попри очевидні переваги для інновацій, монополізація архітектури платформи може призводити до структурного виключення інших суб'єктів, особливо тих, хто не

має ресурсів для адаптації або доступу до ключових компонентів екосистеми. Таким чином, архітектурне лідерство може супроводжуватися аменсальними ефектами, коли великі платформи, самі того не прагнучи, пригнічують розвиток менш потужних учасників ринку [3, с. 27-49].

У дослідженні Н. Ушенко наведено аналіз можливих сценаріїв трансформації ринку праці в умовах цифровізації. Окреслено чотири ймовірні сценарії розвитку робочого середовища, які дозволяють виявити контекстні передумови прояву цифрового аменсалізму, зокрема через структурну нерівність, асиметрію доступу до цифрових ресурсів та алгоритмічну концентрацію впливу.

1. «Жовтий світ» – Людина як головна цінність. Цей сценарій передбачає домінування соціально орієнтованих моделей господарювання. Акцент робиться на колективному фінансуванні етичного бізнесу, появі ремісничих гільдій, локальному виробництві та зростанні соціальної відповідальності. У таких умовах платформи можуть відігравати позитивну роль, однак навіть тут існує ризик цифрової маргіналізації нішевих акторів, які втрачають видимість в алгоритмічному середовищі.

2. «Червоний світ» – Інновації на чільному місці. У цьому сценарії цифрові технології стають джерелом необмеженого впливу для цифрової еліти. Регулювання не встигає за темпами інновацій, а ринок фрагментується на високо спеціалізовані сегменти. Цей контекст є найбільш сприятливим для прояву цифрового аменсалізму: малі компанії та традиційні професії витісняються через недоступність платформних інструментів, інформаційної переваги великих гравців та монополізацію уваги споживача.

3. «Зелений світ» – Корпоративна турбота. Сценарій передбачає зростання ролі етичних, екологічних і соціальних пріоритетів у корпоративній політиці. Попри декларовану орієнтацію на суспільне благо, існує ризик прихованого аменсального ефекту, коли лише великі корпорації здатні відповідати зростаючим стандартам ESG-поведінки, тим самим витісняючи дрібні бізнеси, які не мають ресурсів на екологічну трансформацію або репутаційне управління.

4. «Синій світ» – Царство корпорацій. Цей сценарій моделює ситуацію, коли платформи-гіганти набувають системоутворюючого статусу в глобальній економіці. В умовах капіталізму великих корпорацій індивідуальні та локальні потреби маргіналізуються, а алгоритмічна централізація платформ уможливлює тотальний цифровий аменсалізм від ринку праці до культурної продукції [7, с. 164-172].

Цифрові платформи суттєво відрізняються від промислових корпорацій попереднього століття за логікою створення вартості. Вони не виробляють кінцевий продукт самостійно, а організовують взаємодію між іншими учасниками, координуючи ключові елементи цифрового середовища. Економічна ефективність платформ значною мірою базується на мережевих ефектах, які забезпечуються лише за умов досягнення критичної маси користувачів з обох сторін ринку.

Фінансова модель платформ відрізняється фокусом на непрямих ефектах: дохід формується не лише завдяки обсягу транзакцій, але й через асиметричну структуру цін, що передбачає стягнення різних комісій із постачальників і споживачів послуг. В умовах масштабування конкуренція охоплює не окремі компанії, а всю платформну екосистему, в центрі якої перебуває сама платформа як інституційний посередник.

Платформна координація передбачає одночасну конкуренцію та співпрацю між учасниками. Історичний приклад компанії Microsoft демонструє, як платформа, контролюючи базову інфраструктуру (операційну систему), встановлювала технічні стандарти та визначала межі доступу для інших виробників і розробників. Такий контроль посилює системну конкуренцію, але водночас створює ризики аменсального впливу, оскільки домінування платформи може обмежувати можливості менш

потужних учасників без прямої конкуренції з їх боку. У зв'язку з цим питання інтеперабельності та стандартів набуває ключового значення для забезпечення рівноправного функціонування у платформних екосистемах [2, с. 41-52].

У межах дослідження інституційних змін, що супроводжують становлення інформаційно-цифрової економіки, було запропоновано концепцію «техноглобалістського потенціалу платформ» [4]. Цим поняттям автори дослідження позначають сукупність ресурсів та функціональних можливостей цифрових платформ, що здатні справляти трансформаційний вплив на архітектуру економічних відносин на різних рівнях: від глобального (мега-) до мікро- та нано-рівнів.

Ключова ідея концепції полягає в тому, що сучасні платформи, окрім функції координації ринкових транзакцій, володіють прихованим структуроутворюючим потенціалом, здатним не лише змінювати правила функціонування ринків, а й переформатовувати самі економічні простори. Такий потенціал оцінюється за низкою критичних параметрів:

- ступінь руйнівного впливу на існуючі ринки через витіснення традиційних моделей бізнесу;
- викривлення ринкової кон'юнктури внаслідок інформаційної асиметрії або монополізації уваги;
- формування нових ринків, підконтрольних інфраструктурно та інституційно платформі;
- застосування алгоритмів як інструменту недобросовісної конкуренції, що підриває принципи ринкової рівності;
- регуляторний вплив на суміжні платформи через встановлення технічних та комерційних стандартів;
- отримання регуляторного захисту за допомогою політик неопротекціонізму, які закріплюють лідерські позиції глобальних платформ у національних юрисдикціях.

Таким чином, техноглобалістський потенціал платформ визначає їхню роль не лише як економічних суб'єктів, а як системоутворюючих інституцій, що впливають на структуру влади, доступу, конкуренції та розвитку в умовах цифрової глобалізації. Цей підхід дає можливість пояснити цифровий аменсалізм не лише як випадковий ефект, а як похідну від системної логіки функціонування цифрових гігантів, що володіють потужним трансформативним потенціалом [4].

Усі ці ефекти не обов'язково передбачають пряму конкуренцію чи агресивну поведінку з боку платформи. Однак вони призводять до вимивання малих гравців, традиційних бізнесів, локальних спільнот і незалежних ініціатив.

Одним із ключових інструментів реалізації цифрового аменсалізму є алгоритмічні системи, за допомогою яких платформи здійснюють контроль за розподілом уваги, видимістю контенту, ціноутворенням, порядком доступу до ринку тощо. Ці алгоритми, як правило, залишаються непрозорими для зовнішніх суб'єктів, що унеможливорює розуміння принципів ранжування, пріоритезації або блокування інформації. У результаті виникає асиметрія інформації, що сприяє прихованому структурному пригніченню слабших учасників ринку, тобто цифровому аменсалізму.

Для зменшення таких ефектів пропонується впровадження вимог до алгоритмічної прозорості, які мають стати частиною як корпоративної відповідальності самих платформ, так і інструментів державного та наднаціонального регулювання. Основні напрями таких вимог включають:

- пояснюваність алгоритмів: суб'єкти повинні мати можливість отримати зрозуміле пояснення причин певних алгоритмічних рішень, зокрема щодо видимості контенту, пріоритетності пропозицій або блокування;
- доступ до метайнформації: користувачі, постачальники послуг та регулятори

повинні мати обмежений, але достатній доступ до основних принципів функціонування алгоритмів (наприклад, критеріїв ранжування, змінних, що використовуються у моделях рекомендацій);

- механізми зовнішнього аудиту: незалежні органи (державні або професійні) повинні мати право перевірки алгоритмічних систем платформ на предмет наявності дискримінаційних, монополістичних або аменсальних ефектів;

- реалізація права на скаргу та перегляд рішень: користувачі повинні мати змогу оскаржити несправедливі алгоритмічні дії, зокрема необґрунтоване зниження видимості контенту або виключення з пошукової видачі.

Прозорість алгоритмів створює передумови для балансування впливу платформ, дає змогу виявляти аменсальні ефекти до їхнього структурного закріплення і забезпечує справедливий доступ до цифрової інфраструктури для менш потужних учасників.

Одним із найбільш вразливих об'єктів цифрового аменсалізму є локальні бізнеси, які часто зазнають непрямої шкоди внаслідок алгоритмічного знецінення, втрати онлайн-видимості або недоступності цифрових інструментів просування. У конкурентному середовищі, що домінує під впливом глобальних платформ, малі підприємства не мають ані ресурсного, ані технічного паритету, що робить їх надзвичайно чутливими до змін у логіці пошукових систем, агрегаторів або маркетплейсів.

Для пом'якшення таких асиметрій необхідна проактивна політика підтримки локальних бізнес-структур у цифровому середовищі. Пріоритетними напрямками можуть бути:

- підвищення онлайн-видимості: впровадження державних або платформних ініціатив, які б забезпечували пріоритетне або паритетне відображення локальних компаній у пошуковій видачі, зокрема при геолокаційному запиті, у мап-сервісах, маркетплейсах та бізнес-каталогах;

- цифрова грамотність для підприємців: реалізація освітніх програм для малого та середнього бізнесу, орієнтованих на: оптимізацію онлайн-присутності (SEO, локальний контент), управління репутацією в мережі, використання аналітичних інструментів для прийняття маркетингових рішень;

- цифрові ваучери та грантові програми: підтримка трансформації локального бізнесу шляхом доступу до консалтингу, цифрових платформ, CRM-рішень, хмарних сервісів тощо;

- алгоритмічне квотування: потенційне регуляторне зобов'язання платформ включати певний відсоток локального контенту або бізнес-учасників у результатах видачі (аналог культурних квот у медіа).

Інституціоналізація таких практик сприятиме зменшенню цифрового розриву між глобальними і локальними суб'єктами, знижуючи вразливість малого бізнесу до аменсального впливу великих платформ. У свою чергу, це забезпечить економічну різноманітність, конкурентоспроможність і стійкість цифрових екосистем на національному рівні.

Цифровий аменсалізм проявляється не лише у структурній шкоді для бізнес-суб'єктів, а й у вразливості трудових ресурсів, зокрема в межах гіг-економіки. Платформи, що надають послуги через моделі фрилансу, мікрозавдань або алгоритмічної диспетчеризації (Uber, Glovo, Upwork тощо), формують нову логіку зайнятості, яка виводить працівників за межі класичних трудових гарантій, створюючи умови трудової нестабільності, нерівності доходів та соціальної незахищеності.

Цей тип взаємодії ілюструє цифровий аменсалізм на ринку праці, коли платформи функціонують як нейтральні координатори, але водночас системно

погіршують умови зайнятості, не несучи пряму відповідальність за наслідки. Для подолання цього виклику необхідно формувати регуляторну основу для забезпечення стандартів платформної праці, яка передбачає:

- правове визначення статусу платформного працівника: законодавче закріплення проміжного або гібридного статусу між найманим працівником і самозайнятим, з чіткими критеріями щодо страхування, соціального захисту та оподаткування;
- мінімальні гарантії умов праці: встановлення базових вимог до безпеки, часу відпочинку, справедливої оплати, компенсацій у разі хвороби чи травм, незалежно від формального статусу зайнятості;
- прозорість алгоритмічного управління: забезпечення працівникам доступу до інформації про те, як платформа приймає рішення щодо рейтингу, замовлень, штрафів або блокування, а також можливість оскарження;
- колективні права і представництво: визнання права платформних працівників на об'єднання в профспілки або асоціації, які можуть вести переговори з платформами, зокрема в питаннях зміни умов праці або винагороди.

Запровадження таких стандартів сприятиме пом'якшенню аменсального тиску на працівників у платформних системах та відновленню балансу відповідальності між економічною вигодою платформи і соціальним добробутом її виконавців. Це, у свою чергу, забезпечить більш сталий і справедливий розвиток цифрової економіки.

Зростаюча роль цифрових платформ як інституційних суб'єктів економіки вимагає переосмислення підходів до їх регулювання. У країнах Європейського Союзу, США та інших юрисдикціях формується нова нормативна архітектура, яка покликана забезпечити прозорість, підзвітність та рівність доступу в цифровому середовищі. Одним із ключових завдань цієї політики є запобігання структурному пригніченню учасників ринку, тобто усунення ефектів цифрового аменсалізму.

Зростаюча роль цифрових платформ, як інституційних суб'єктів економіки, вимагає переосмислення підходів до їх регулювання. У країнах Європейського Союзу, США та інших юрисдикціях формується нова нормативна архітектура, спрямована на забезпечення прозорості, підзвітності та рівного доступу до цифрової інфраструктури. Одним із ключових завдань такої політики є запобігання структурному пригніченню учасників ринку, тобто усунення проявів цифрового аменсалізму.

Одним із найважливіших кроків Європейського Союзу у сфері регулювання цифрових платформ стало ухвалення Регламенту про цифрові ринки (Digital Markets Act, DMA) [8], який має на меті обмежити ринкову владу великих онлайн-платформ, що відіграють роль «воротарів» (gatekeepers) у цифровій екосистемі. Ці платформи, завдяки своїй структурній перевазі, здатні чинити істотний вплив на доступ інших суб'єктів до ринку, порушуючи принципи конкуренції та спричиняючи системний аменсальний ефект.

DMA запроваджує обов'язкові правила, покликані забезпечити прозорість і рівноправність цифрової взаємодії. Регламент забороняє практики, що передбачають пріоритезацію власних послуг на шкоду незалежним учасникам, зобов'язує надавати бізнес-користувачам доступ до даних про їхню аудиторію та вимагає відкриття інтерфейсів для забезпечення інтероперабельності. Особливу увагу приділено усуненню бар'єрів для переходу між сервісами, що має ключове значення для відновлення рівних умов доступу до цифрових ринків.

Змістовно DMA є не лише інструментом антимонопольного впливу, а й механізмом зменшення цифрового аменсалізму, оскільки прямо обмежує можливості великих платформ створювати структурну шкоду для інших суб'єктів без прямої взаємодії чи конкуренції. Такий підхід дозволяє переформатувати цифрову екосистему

у напрямку більшої відкритості, прозорості та економічної справедливості.

Європейський Digital Services Act (DSA) [9], ухвалений у 2022 році, визначає обов'язки для великих онлайн-платформ щодо управління ризиками, забезпечення алгоритмічної прозорості, надання доступу до даних для науковців і захисту цифрових прав користувачів. Цей документ формує інституційні умови, які дозволяють зменшити інформаційну асиметрію та створюють передумови для захисту менш впливових учасників цифрових ринків. Подібного ефекту прагне й Artificial Intelligence Act (AI Act) [10], який регламентує використання систем штучного інтелекту залежно від рівня їх ризику. Закон встановлює вимоги до прозорості алгоритмічних рішень, недискримінаційності даних, на яких навчаються моделі, а також передбачає обов'язкову можливість людського втручання в автоматизовані процеси. Це особливо актуально для запобігання алгоритмічній дискримінації, яка є одним із джерел цифрового аменсалізму в соціальному і професійному середовищі.

До інших важливих ініціатив належить California Privacy Rights Act (CPRA) [11] у США, який посилює контроль користувачів над їхніми персональними даними та зменшує інформаційну асиметрію.

У контексті зростаючого впливу глобальних цифрових платформ на національну економіку, в тому числі через прояви цифрового аменсалізму, Україна має сформувати власну регуляторну рамку, орієнтовану на захист інтересів споживачів, локального бізнесу та цифрових працівників. З огляду на адаптацію європейського законодавства, доцільно розглянути:

- імплементацію принципів DMA та AI Act, зокрема у частині забезпечення прозорості алгоритмів, інтероперабельності сервісів і недискримінаційного доступу до цифрових ринків;
- розробку національної стратегії цифрової рівності, яка б передбачала підтримку локального контенту, цифрової грамотності та інституційну підтримку малого бізнесу;
- встановлення трудових стандартів для платформної зайнятості з урахуванням міжнародного досвіду захисту гіг-працівників;
- зміцнення спроможності регуляторів у сфері цифрової економіки через створення спеціалізованих органів із моніторингу впливу великих платформ на економічну екосистему.

Становлення цифрової економіки вимагає переосмислення підходів до державного регулювання, оскільки транскордонний, децентралізований та безпаперовий характер цифрових трансакцій значно ускладнює застосування традиційних нормативно-правових механізмів. Українська модель цифрового розвитку, що формується в умовах інтеграції до європейського правового простору, потребує гнучкої, адаптивної та інноваційно-орієнтованої регуляторної рамки, здатної водночас стимулювати економічне зростання й забезпечувати високі стандарти захисту прав усіх учасників цифрових процесів.

У сучасній цифровій економіці все більшу роль відіграють алгоритмічні системи управління, що охоплюють широкий спектр процесів: від модерації контенту, ранжування пропозицій та персоналізованих рекомендацій до ухвалення рішень про доступ до послуг, праці чи ресурсів. Застосування штучного інтелекту (ШІ) у цих процесах значно підвищує ефективність цифрових платформ, але одночасно створює новий клас ризиків – структурних, непрозорих і неконтрольованих. Алгоритми, які приймають рішення на основі непрозорих моделей, можуть відтворювати та підсилювати існуючі упередження, дискримінацію та соціальну нерівність, не порушуючи формально чинного законодавства. Для подолання цих ризиків необхідна система регуляторного нагляду за алгоритмічним управлінням.

Серед першочергових напрямів реформування нормативного середовища платформної економіки доцільно виділити:

1. Модернізацію підходів до оподаткування транснаціональних цифрових компаній, які здійснюють діяльність в Україні без фізичної присутності, але мають значний вплив на ринок, збираючи дані користувачів, монетизуючи контент і отримуючи прибуток.

2. Запровадження механізмів відповідальності онлайн-платформ за розміщуваний контент, включно з алгоритмічним моделюванням та впливом на суспільні дискурси, що особливо актуально в умовах інформаційної безпеки.

3. Розробку нормативних положень щодо обігу цифрових валют та токенизованих активів, із урахуванням питань прозорості, ризиків для споживачів та вимог фінансового моніторингу.

4. Імплементацию стандартів захисту персональних даних, сумісних із вимогами ЄС, з одночасною розробкою механізмів забезпечення відповідності з боку бізнесу. Це передбачає створення умов для балансу між інноваціями та цифровими правами громадян, включаючи право на приватність, контроль за даними й кібербезпеку.

5. Подолання інституційних бар'єрів, які стримують цифрові інновації: реформу управлінських процесів у публічному секторі, спрощення регуляторних процедур та зниження адміністративного навантаження для інноваційних компаній.

6. Активізацію державної політики, спрямованої на розвиток цифрового підприємництва, підтримку стартапів, розбудову цифрової інфраструктури та усунення бар'єрів для входу нових гравців у висококонкурентні галузі [6].

7. Розробку системи регуляторного нагляду за алгоритмічним управлінням, що має передбачати: класифікацію систем ШІ за рівнем ризику (наприклад ЄС); вимоги до пояснюваності та перевірюваності алгоритмів; механізми оскарження та захисту користувачів; незалежний аудит алгоритмічних рішень; прозорість у використанні персональних і поведінкових даних.

Ефективна реалізація цих заходів дозволить Україні не лише мінімізувати ефекти цифрового аменсалізму, а й закласти основи для інклюзивного, справедливого та конкурентоспроможного цифрового середовища. Такі заходи дозволять зменшити структурну асиметрію у цифровій взаємодії, сприяти інклюзивному розвитку національної цифрової економіки та убезпечити вразливі групи від негативних наслідків цифрового аменсалізму.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Цифровий аменсалізм постає як латентна, але системно значуща форма пригнічення менш потужних суб'єктів платформної економіки, що виникає внаслідок алгоритмічного управління, контролю над інфраструктурою та інформаційною асиметрією. Техноглобалістський потенціал цифрових платформ виступає джерелом їхньої здатності трансформувати інституційну структуру ринків, інформаційних потоків і трудових відносин, тоді як цифровий аменсалізм є конкретним механізмом реалізації цього потенціалу на практиці – через структурну асиметрію, витіснення менш потужних суб'єктів та формування нових ієрархій доступу без прямої конкуренції чи свідомого впливу з боку платформи. Усвідомлення цього явища дозволяє не лише пояснити кризу традиційних ринкових механізмів, а й окреслити нову регуляторну парадигму, зорієнтовану на прозорість, рівність і цифрову справедливість.

Цифровий аменсалізм притаманний самій природі цифрових платформ і тому зберігатиметься як явище незалежно від регуляторних заходів. Проте вжиття інституційних, правових та технологічних механізмів може істотно пом'якшити його прояви, знизити ризики неконтрольованого використання алгоритмів та ШІ, а також покращити умови праці в гіг-економіці, забезпечуючи більш збалансоване та соціально

відповідальне функціонування цифрових екосистем.

Для України, як країни з відкритою цифровою екосистемою, важливо вже на етапі становлення цифрової політики врахувати глобальні ризики цифрового аменсалізму та інтегрувати інструменти регулювання, які забезпечують інклюзивність, інституційну рівновагу та захист національних економічних інтересів.

Серед перспектив подальших досліджень можна визначити напрями пов'язані з державним регулюванням цифрової та платформної економіки, вплив процесів цифровізації економіки на ринок праці і зайнятість населення, а також дослідження правових та організаційно-економічних підходів до організації діяльності економічних суб'єктів платформної економіки.

Список літератури

1. Гладченко А. Ю. Детермінанти діяльності корпорацій в когнітарно-аменсалістичній суспільно-економічній формації. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 16. С. 13-17.
2. Кірдіна О. Г., Ковальов А. Ю. Детермінанти розвитку цифрових платформ та їх вплив на конкуренцію. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. № 81-82. С. 41-52.
3. Лук'яненко О., Нямышук Г. Розвиток платформної економіки у глобальному цифровому середовищі. *Міжнародна економічна політика*. 2020. № 1-2. С. 27-49.
4. Резнікова Н. В., Булатова О. В., Шлапак А. В., Іващенко О. А. Платформізація цифрової економіки чи техноглобалізм цифрових платформ? Трансформаційний потенціал діджиталізованих ринків для міжнародного бізнесу і торгівлі. *Ефективна економіка*. 2023. № 6. URL: <https://nauka.com.ua/index.php/ee/article/view/1677/1689> (дата звернення: 23.04.2025).
5. Теорія систем в екології: підручник / Ю. Г. Масікевич та ін. Суми: Сумський державний університет, 2015. 330 с.
6. Трохимець О., Томарева-Патлахова В., Семенов А. Цифрова економіка та трансформація традиційних індустрій: виклики та можливості інституціоналізації цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-168>.
7. Ушенко Н. В. Трансформаційні зміни ринку праці в умовах формування платформної економіки та її бізнес-сегменту. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2020. № 12. С. 164-172.
8. Regulation (EU) 2022/1925 of The European Parliament and of The Council of 14 September 2022 on contestable and fair markets in the digital sector and amending Directives (EU) 2019/1937 and (EU) 2020/1828 (Digital Markets Act) *European Union*. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32022R1925> (дата звернення: 23.04.2025).
9. Regulation (EU) 2022/2065 of The European Parliament and of The Council of 19 October 2022 on a Single Market For Digital Services and amending Directive 2000/31/EC (Digital Services Act). *European Union*. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32022R2065> (дата звернення: 23.04.2025).
10. Regulation (EU) 2024/1689 of The European Parliament and of The Council of 13 June 2024 laying down harmonised rules on artificial intelligence and amending Regulations (EC) № 300/2008, (EU) № 167/2013, (EU) № 168/2013, (EU) 2018/858, (EU) 2018/1139 and (EU) 2019/2144 and Directives 2014/90/EU, (EU) 2016/797 and (EU) 2020/1828 (Artificial Intelligence Act). *European Commission*. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32024R1689> (дата звернення: 23.04.2025).
11. The California Privacy Rights Act of 2020. *consumerprivacyact.com* URL: <https://www.consumerprivacyact.com/california-privacy-act-2020-cpra/> (дата звернення: 23.04.2025).

References

1. Hladchenko, A. Yu. (2018). Determinants of corporate activity in the cognitive-amensalistic socio-economic formation. *Investysii: praktyka ta dosvid*, 16, 13–17 [in Ukrainian].
2. Kirdina, O. H., & Kovaliov, A. Yu. (2023). Determinants of digital platform development and their impact on competition. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, 81–82, 41–52 [in Ukrainian].
3. Lukianenko, O., & Niameshchuk, H. (2020). Development of platform economy in the global digital environment. *Mizhnarodna ekonomichna polityka*, 1–2, 27–49 [in Ukrainian].
4. Reznikova, N. V., Bulatova, O. V., Shlapak, A. V., & Ivashchenko, O. A. (2023). Platformization of the digital economy or technoglobalism of digital platforms? The transformative potential of digitized

- markets for international business and trade. *Efektivna ekonomika*, 6. <https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/1677/1689> [in Ukrainian].
5. Masikeyvych, Yu. H., et al. (2015). *Systems theory in ecology*. Sumy: Sumy State University [in Ukrainian].
 6. Trokhymets, O., Tomareva-Patlahova, V., & Semenov, A. (2024). Digital economy and transformation of traditional industries: challenges and opportunities of institutionalizing the digital economy. *Ekonomika ta suspilstvo*, 59. [in Ukrainian] <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-168>.
 7. Ushchenko, N. V. (2020). Transformational changes in the labour market under the platform economy formation. *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini*, 12, 164–172 [in Ukrainian].
 8. Regulation (EU) 2022/1925 of the European Parliament and of the Council of 14 September 2022 on contestable and fair markets in the digital sector and amending Directives (EU) 2019/1937 and (EU) 2020/1828 (Digital Markets Act). *European Union*. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32022R1925> [in English].
 9. Regulation (EU) 2022/2065 of the European Parliament and of the Council of 19 October 2022 on a Single Market For Digital Services and amending Directive 2000/31/EC (Digital Services Act). *European Union*. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32022R2065> [in English].
 10. Regulation (EU) 2024/1689 of the European Parliament and of the Council of 13 June 2024 laying down harmonized rules on artificial intelligence (Artificial Intelligence Act). *European Commission*. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32024R1689> [in English].
 11. The California Privacy Rights Act of 2020. *consumerprivacyact.com* <https://www.consumerprivacyact.com/california-privacy-act-2020-cpra/> [in English].

Marharyta Lisnichenko, Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences)
National University «Zaporizhzhia Polytechnic», Zaporizhzhia, Ukraine

Dmytro Plynokos, Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences)
State Scientific Research Institute of Armament and Military Equipment Testing and Certification, Cherkasy, Ukraine

Olena Halan, Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences)
National University «Zaporizhzhia Polytechnic», Zaporizhzhia, Ukraine

Digital Amensalism in the Platform Economy: Patterns and Economic Consequences

The article explores the phenomenon of digital amensalism as a new form of asymmetric interaction in the digital economy. It conceptualizes digital amensalism as the one-sided structural influence of powerful technological platforms on weaker market participants, occurring without direct benefit or competitive intent on the part of the platforms. Unlike classical forms of market interaction, platform-based amensalism is manifested through restricted access architectures, algorithmic invisibility, data redistribution, and silent exclusion without open confrontation. The methodological foundation of the study lies in applying the bioecological model of amensalism to the context of the digital economy.

The paper outlines illustrative cases of digital amensalism (Google, Spotify, YouTube) to demonstrate how dominant platforms may marginalize niche or local subjects unintentionally. It introduces the concept of the “technoglobalist potential of platforms,” explaining how these entities are capable of reshaping institutional rules at the global level. Furthermore, it analyzes various scenarios of digital platforms’ influence on labor markets, business competition, and local entrepreneurship. Particular attention is paid to political and regulatory instruments that may reduce the effects of digital amensalism: ensuring algorithmic transparency, supporting local businesses, setting labor standards for platform-based employment, and adopting international frameworks such as the EU’s Digital Markets Act (DMA) and the Artificial Intelligence Act (AI Act).

The article offers specific policy recommendations for Ukraine, emphasizing the importance of adopting European experience in digital regulation, ensuring digital equity, and preventing structural suppression by global platforms. Applying the concept of digital amensalism provides a new lens to interpret the risks of the modern economy. The proposed approaches may serve as a foundation for building a more equitable and balanced digital environment in Ukraine.

digital amensalism, platforms, technoglobalism, gig economy, algorithmic control, artificial intelligence, platform ecosystems, platform regulation

Одержано (Received) 28.04.2024

Прорецензовано (Reviewed) 05.05.2025
Прийнято до друку (Approved) 26.05.2025

УДК 330.101.541:001.895:311

JEL Classification: O30, R11, C43, O38

DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2025.13\(46\).1.122-130](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2025.13(46).1.122-130)**О.С. Хачатурян**, канд. екон. наук*Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна***Є.В. Переверзєв**, канд. екон. наук*Центральноукраїнський інститут розвитку людини Університету «Україна»*

Статистична оцінка науково-інноваційного потенціалу регіонів України

У статті розглядається феномен науково-інноваційного потенціалу регіону та підходи до його оцінки за умов цифрової трансформації.

Визначено специфічні аспекти науково-інноваційного потенціалу та окреслено коло проблем, які знижують ступінь точності його оцінки, серед яких питання вимірювання, варіації впливу кожного фактору на стан потенціалу, недостатня деталізація офіційної статистичної інформації. Розроблено алгоритм оцінки науково-інноваційного потенціалу регіонів в умовах цифровізації. Запропоновано методику порівняння науково-інноваційного потенціалу регіонів України з використанням відкритих статистичних даних. Шляхом стандартизації вихідних даних досягнута можливість урахування різномірних показників науково-інноваційного розвитку регіонів. Визначено нормовані значення показників, які характеризують науково-інноваційний потенціал регіонів. Після приведення варіації параметрів до заданого інтервалу встановлено інтегральний показник розвитку науково-інноваційного потенціалу регіонів. З метою наочного відображення відносного положення регіонів використано метод ранжування за спаданням, на основі якого встановлено рейтинг регіонів України за станом науково-інноваційного потенціалу.

Запропонована методика є зрозумілою та простою, не вимагає складних розрахунків і експертних оцінок, дає можливість виконувати аналіз науково-інноваційного потенціалу регіонів, спираючись не на абсолютні показники, а на інтегральний безрозмірний показник. Всю статистичну інформацію можна отримати з офіційних джерел. Перевагою запропонованої методики є універсальність застосування, а також можливість використання для інших територій.

науково-інноваційний потенціал, регіони, цифровізація, цифрова трансформація

Постановка проблеми. Проблема оцінки науково-інноваційного потенціалу регіону є найважливішим аспектом аналізу регіонального розвитку. Різний підхід до визначення даної категорії зумовлений міждисциплінарним характером і різними поглядами на оцінку науково-інноваційного потенціалу з точки зору економічних, психологічних, соціологічних та інших наук. Відсутність єдиного підходу до визначення науково-інноваційного потенціалу пов'язана з визначенням основних елементів, які утворюють дану структуру. Перша розробка методики оцінки наукового потенціалу, котра стандартизувала методологію збору статистики досліджень і розробок, була запропонована в рамках форуму Організації економічного розвитку та співробітництва у 1963 році в місті Фраскаті (Італія). Основою запропонованої методики, котра отримала назву «Керівництво Фраскаті», став ресурсний підхід, в рамках якого сутність наукового потенціалу була визначена як сукупність різних джерел, ресурсів і можливостей, необхідних для здійснення наукової діяльності. Такий підхід до оцінки науково-інноваційного потенціалу визначив характер досліджень даного феномену, оснований на використанні різних статистичних прийомів.

У контексті України ця проблема загострюється через значну регіональну нерівномірність розвитку науки та інновацій, різний рівень доступу до цифрових технологій, а також обмеженість статистичних інструментів для повноцінного моніторингу. Таким чином, актуальною є розробка прозорої, адаптивної та уніфікованої методики статистичної оцінки науково-інноваційного потенціалу, що

дозволить здійснювати міжрегіональні порівняння, виявляти сильні та слабкі сторони регіонів і обґрунтовувати стратегічні пріоритети їхнього інноваційного розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням підвищення ефективності наукової діяльності сьогодні приділяється велика увага, використовуються різні способи оцінки цієї діяльності, котрі покликані ранжувати роботу, як на рівні окремих наукових організацій, вишів, які виконують науково-дослідні, дослідно-конструкторські та технологічні роботи, так і на рівні регіонів і країни в цілому. Ці питання у тій чи іншій інтерпретації розглядаються у низці праць вітчизняних науковців. Зокрема розглядаються основні методи оцінки наукового потенціалу та їх ефективність при оцінюванні сучасних наукових установ [4], аналізуються складові наукового потенціалу України у порівнянні з досвідом інших країн, визначаються основні проблеми інноваційного розвитку і встановлюється роль і найбільш проблемні зони стану науки на сучасному етапі [6], оцінюється рівень і визначаються пріоритети розвитку наукового потенціалу регіонів України у контексті забезпечення формування дійової національної інноваційної системи [5], аналізується та оцінюється поточний стан науково-технічного та інноваційного потенціалу України, при цьому особлива увага приділяється аналізу основних складових потенціалу, таких як організаційний, фінансовий, кадровий, здійснюється аналіз інноваційного розвитку економіки України [1].

Проте, попри наявність українських та зарубіжних досліджень, невирішеною частиною проблеми залишається уніфікований підхід до кількісної статистичної оцінки науково-інноваційного потенціалу на регіональному рівні, що дозволив би здійснювати об'єктивне ранжування територій, виявляти диспропорції в розвитку наукової та інноваційної діяльності, а також обґрунтовувати регіональні стратегії підтримки науки та інновацій. Дослідження, як правило, або зосереджуються на загальнодержавному рівні, або використовують якісні експертні оцінки, що ускладнює порівняння між регіонами, особливо в умовах цифровізації управлінських процесів. Відсутність адаптованих до сучасних умов методик кількісного аналізу, заснованих на відкритих статистичних даних, створює прогалину в аналітичному інструментарії стратегічного управління регіональним науково-інноваційним розвитком. Це обумовлює необхідність розробки прозорої, методично обґрунтованої, простої у застосуванні та масштабованої методики оцінювання науково-інноваційного потенціалу регіонів, що базувалася б на принципах об'єктивності, порівнюваності й доступності даних.

Постановка завдання. Метою даної роботи є розробка алгоритму статистичної оцінки науково-інноваційного потенціалу регіонів України в умовах цифровізації.

Виклад основного матеріалу. У вітчизняній практиці аналіз наукового потенціалу ґрунтується на різних емпіричних даних, які описують стан розвитку наукової сфери конкретного об'єкту аналізу. Як відмічається в роботі [2], цифровізація є вагомим кроком у напрямку розвитку регіонів. При цьому варто відмітити, що саме наука створює продукти, котрі дозволяють впроваджувати цифрові технології.

Процеси цифрової трансформації пов'язані зі значними змінами умов функціонування компаній на ринку. При цьому вирішення задачі адаптації підприємств до мінливих умов не видається можливим без досягнень науки та впровадження різних інновацій у процеси функціонування організації.

Базисом сталого економічного розвитку територій в умовах цифровізації є вирішення завдань науково-інноваційного характеру.

Найчастіше науковий потенціал досліджується для будь-якої території країни в цілому чи її частини (регіону, групи регіонів та ін.).

Специфіка науково-інноваційного потенціалу полягає в декількох основних аспектах.

По-перше, за логікою до показника науково-інноваційного потенціалу певної території відноситься науковий потенціал організацій, розташованих на її території.

По-друге, науковий потенціал території залежить від географічних, природно-кліматичних, політичних, ресурсних та інших особливостей.

Третя особливість цього феномену полягає в тому, що вплив наукового потенціалу поширюється на всі напрямки територіального розвитку, в тому числі соціально-економічний мезорозвиток.

При посиленні стратегічних підходів і формуванні довгострокових планів розвитку регіонів повинні враховуватися стан наукового потенціалу як основи матеріального виробництва, умови забезпечення інвестиційної привабливості та сталого економічного зростання.

Проведення оцінки наукового потенціалу регіонів вимагає вирішення багатьох питань, пов'язаних із складною структурно-компонентною будовою. По-перше, оцінка ускладняється необхідністю вирішення проблеми вимірювання, пов'язаної з тим, що кожна складова потенціалу може бути охарактеризована через систему як абсолютних, так і відносних показників. По-друге, вплив кожного фактору на стан потенціалу може сильно варіюватися. Третя проблема, котра знижує ступінь точності оцінки, – недостатня деталізація офіційної статистичної інформації, що лежить в її основі.

Спираючись на теоретичні положення, присвячені аналізу ролі науки та інновацій у сучасних умовах, було запропоновано методологію оцінки науково-інноваційного потенціалу регіонів в умовах цифровізації.

Перевагою запропонованого підходу є можливість оцінки параметрів розвитку науки та інновацій, спираючись на відкриті статистичні відомості.

Як показники, що характеризують науково-інноваційний потенціал регіонів, були вибрані такі параметри:

- кількість організацій, що здійснювали наукові дослідження і науково-технічні (експериментальні) розробки (далі – ДіР), шт. (X1);
- кількість працівників, задіяних у виконанні ДіР, осіб (X2);
- кількість дослідників, задіяних у виконанні ДіР, осіб (X3);
- реєстрація винаходів, шт. (X4);
- реєстрація корисних моделей, шт. (X5);
- реєстрація промислових зразків, шт. (X6);
- витрати на ДіР, млн. грн (X7).

Вихідні дані для порівняльного аналізу розвитку науково-інноваційної сфери регіонів були взяті з офіційних статистичних даних за 2024 рік (Таблиця 1) [3, 7].

Можливість урахування різномірних показників науково-інноваційного розвитку регіонів може бути досягнута шляхом стандартизації вихідних даних.

Для того, щоб привести варіацію параметрів науково-інноваційного розвитку до заданого інтервалу (0; 1), використовувалась формула:

$$x_{ij}^* = \frac{x_{ij} - x_{jmin}}{x_{jmax} - x_{jmin}}, \quad (1)$$

де x_{ij} – параметр науково-інноваційного розвитку, що аналізується, i -го регіону за j -м критерієм аналізу;

x_{jmin} – мінімальне значення досліджуваного критерію (j) серед i регіонів;

x_{jmax} – найбільше значення досліджуваного критерію (j) серед i регіонів.

Після розрахунку стандартизованих значень для всієї сукупності вихідних даних передбачається визначення підсумкового показника розвитку науково-інноваційного потенціалу за формулою:

$$Пп = \sqrt[M]{\prod_{j=1}^M x_{ij}^*}, \quad (2)$$

де M – загальне число параметрів аналізу науково-інноваційної сфери;

x_{ij}^* – значення стандартизованого показника.

Таким чином, чим вище значення показника Пп серед і аналізованих суб'єктів, тим вище рівень розвитку науково-інноваційної сфери в даному регіоні в порівнянні з іншими суб'єктами.

Таблиця 1 – Вихідні дані до оцінки науково-інноваційного потенціалу регіонів

Регіони	Показники						
	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7
Вінницька	13	508	321	9	70	9	120,5
Волинська	6	163	149	0	28	8	11,1
Дніпропетровська	31	4574	2920	22	106	124	2770,3
Донецька	7	148	112	3	34	4	28,9
Житомирська	5	602	551	4	11	9	30,8
Закарпатська	8	491	249	5	14	5	127,4
Запорізька	10	-	-	7	44	4	-
Івано-Франківська	12	404	316	4	18	7	116,6
Київська	20	1262	903	2	66	28	431,3
Кіровоградська	3	-	-	1	21	5	-
Луганська	2	-	-	1	0	2	-
Львівська	44	3461	2669	20	100	25	829,0
Миколаївська	10	838	499	2	17	3	161,1
Одеська	35	1647	1114	9	75	25	462,1
Полтавська	13	496	438	0	62	32	77,1
Рівненська	7	179	147	0	25	23	24,9
Сумська	9	1228	673	3	39	2	235,3
Тернопільська	9	541	487	0	39	8	56,9
Харківська	74	8275	5712	23	271	37	3388,4
Херсонська	4	57	49	0	29	3	112,4
Хмельницька	5	200	157	0	23	8	23,3
Черкаська	14	525	349	2	62	4	124,7
Чернівецька	13	466	342	0	15	1	229,7
Чернігівська	9	367	184	1	13	6	92,7
м. Київ	253	34548	23474	76	451	128	16631,3

Джерело: розроблено авторами на підставі [3, 7]

В табл. 2 наведені нормовані значення параметрів оцінки науково-інноваційного потенціалу в 2024 р.

Нормовані значення елементів оцінки стану науково-інноваційного блоку приведені на рис. 1.

Графічний аналіз нормованих значень параметрів оцінки науково-інноваційного блоку дозволяє зробити висновок про те, що відносне положення регіонів України за аналізованими параметрами різне. Тому зробити однозначний висновок за результатами тільки графічного аналізу не видається можливим. Очевидно, що положення міста державного значення Києва суттєво відрізняється від інших суб'єктів, оскільки за всіма аналізованими параметрами даний суб'єкт займає лідируючу позицію. Варто відмітити, що за величиною показників оцінки науково-інноваційного потенціалу Харківська, Дніпропетровська та Львівська області знаходяться на достатньо високому рівні.

Таблиця 2 – Нормовані значення вихідних параметрів оцінки науково-інноваційного потенціалу

Регіони	Показники							
	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	Пn
Вінницька	0,044	0,013	0,012	0,118	0,155	0,063	0,007	0,034
Волинська	0,016	0,003	0,004	0,000	0,062	0,055	0,000	0,015
Дніпропетровська	0,116	0,131	0,122	0,289	0,235	0,969	0,166	0,214
Донецька	0,020	0,003	0,003	0,039	0,075	0,024	0,001	0,010
Житомирська	0,012	0,016	0,021	0,053	0,024	0,063	0,001	0,016
Закарпатська	0,024	0,013	0,009	0,066	0,031	0,031	0,007	0,020
Запорізька	0,032	-	-	0,092	0,098	0,024	-	0,051
Івано-Франківська	0,040	0,010	0,011	0,053	0,040	0,047	0,006	0,034
Київська	0,072	0,035	0,036	0,026	0,146	0,213	0,025	0,056
Кіровоградська	0,004	-	-	0,013	0,047	0,031	-	0,017
Луганська	0,000	-	-	0,013	0,000	0,008	-	0,010
Львівська	0,167	0,099	0,112	0,263	0,222	0,189	0,049	0,139
Миколаївська	0,032	0,023	0,019	0,026	0,038	0,016	0,009	0,021
Одеська	0,131	0,046	0,045	0,118	0,166	0,189	0,027	0,083
Полтавська	0,044	0,013	0,017	0,000	0,137	0,244	0,004	0,033
Рівненська	0,020	0,004	0,004	0,000	0,055	0,173	0,001	0,012
Сумська	0,028	0,034	0,027	0,039	0,086	0,008	0,013	0,026
Тернопільська	0,028	0,014	0,019	0,000	0,086	0,055	0,003	0,022
Харківська	0,287	0,238	0,241	0,303	0,601	0,283	0,203	0,290
Херсонська	0,008	0,000	0,000	0,000	0,064	0,016	0,006	0,021
Хмельницька	0,012	0,004	0,005	0,000	0,051	0,055	0,001	0,009
Черкаська	0,048	0,014	0,013	0,026	0,137	0,024	0,007	0,024
Чернівецька	0,044	0,012	0,012	0,000	0,033	0,000	0,013	0,019
Чернігівська	0,028	0,009	0,006	0,013	0,029	0,039	0,005	0,014
м. Київ	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000

Джерело: розроблено авторами

На основі нормованих параметрів за формулою 2 був знайдений підсумковий показник науково-інноваційного потенціалу для регіонів України.

Оскільки знайдені значення інтегрального показника науково-інноваційного потенціалу є малими величинами, а також у зв'язку з тим, що розриви суб'єкта-лідера (м. Києва) з іншими регіонами суттєві, для наглядного відображення відносного положення суб'єктів використовувався метод ранжування за спаданням. Так, регіону з найбільшим значенням інтегрального показника стану науково-інноваційного потенціалу присвоювався ранг 1, а суб'єкту з найменшим значенням даного параметра – 25 (за числом регіонів, які входять до складу України без урахування тимчасово окупованих територій).

Результати ранжування регіонів за станом науково-інноваційного потенціалу представлені на рис. 2.

Отже, на основі результатів ранжування було визначено рейтингове положення регіонів України. Беззаперечним лідером за результатами розрахунку інтегрального показника розвитку є місто державного значення Київ. Замикають рейтинг суб'єктів Чернігівська, Рівненська та Хмельницька області.

Слід зазначити, що в дослідженні не розглядалася з відомих причин Автономна Республіка Крим, а тимчасово окуповані території суттєво знизили показники відповідних регіонів.

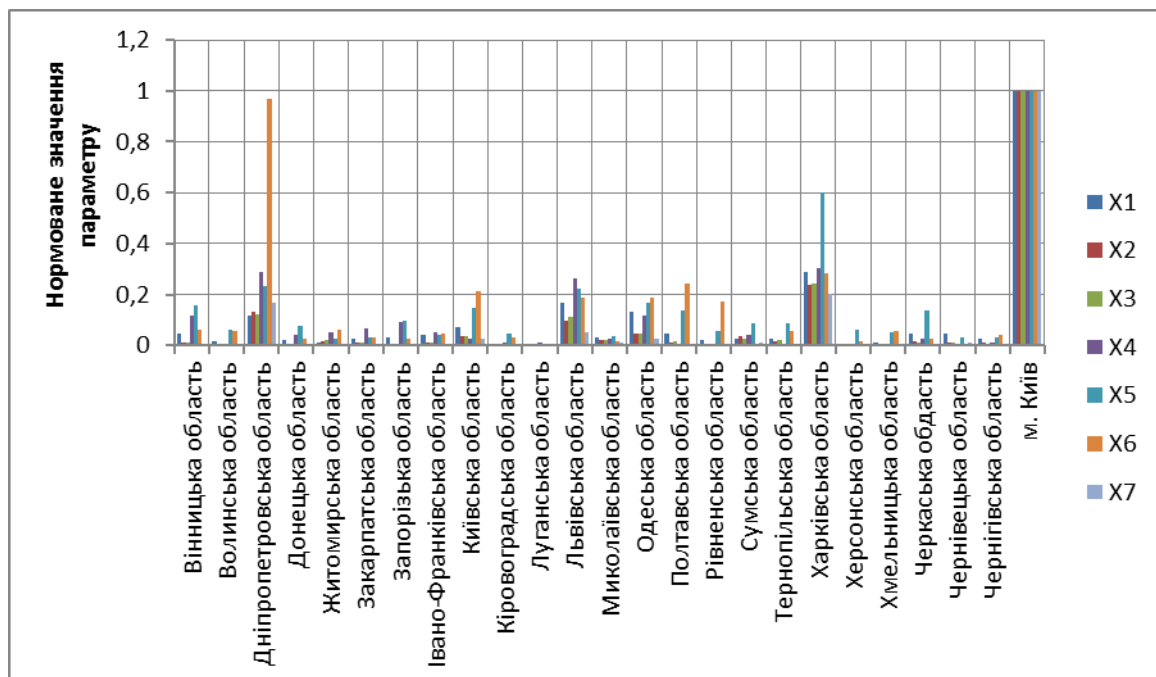


Рисунок 1 – Нормовані значення елементів оцінки стану науково-інноваційного потенціалу
Джерело: розроблено авторами

Враховуючи особливе значення науково-інноваційного розвитку в умовах повсюдної цифрової трансформації, регіонам, які відстають за параметрами розвитку науково-інноваційного блоку, слід приділити особливу увагу. Це необхідно для того, щоб вже існуючі розриви з наукового розвитку не викликали ще більше відставання від регіонів-лідерів.

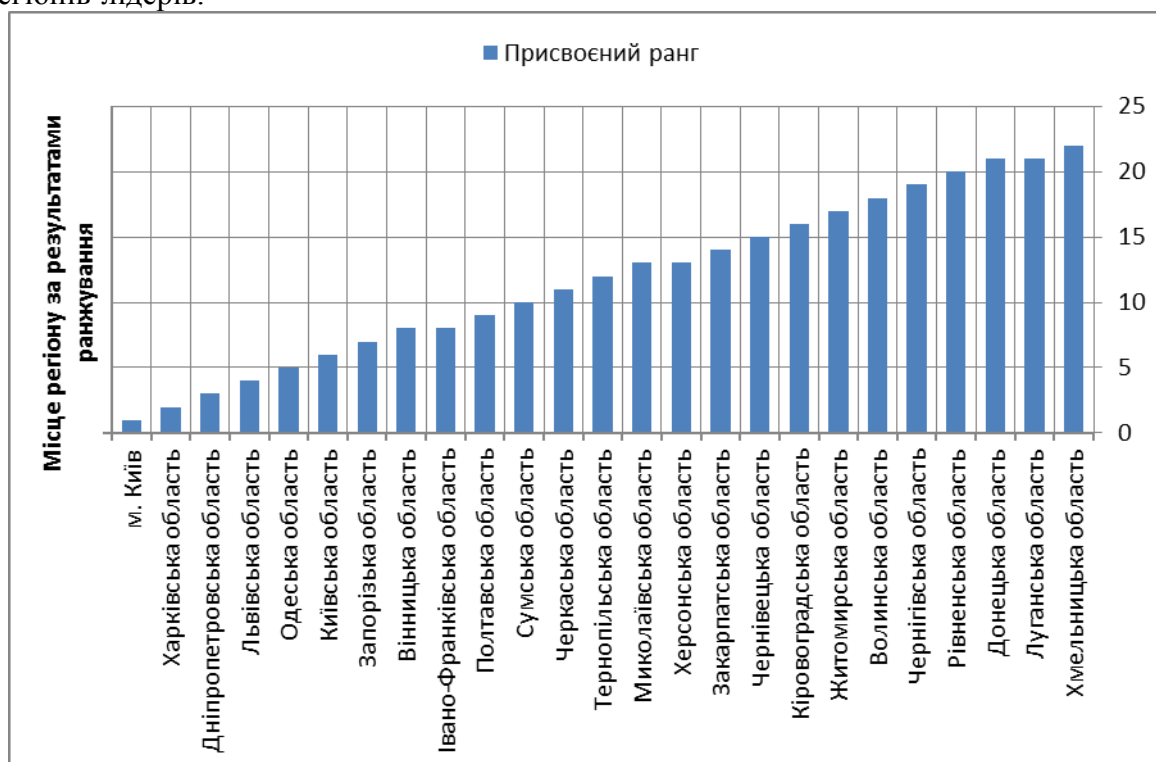


Рисунок 2 – Рейтинг регіонів України за станом науково-інноваційного потенціалу
Джерело: розроблено авторами

Запропонована методика є зрозумілою та простою, не вимагає складних розрахунків і експертних оцінок. Вона дозволяє здійснювати порівняння, спираючись не на абсолютні показники, а на підсумковий безрозмірний показник, універсальність якого дає можливість порівнювати різномірні показники науково-інноваційного розвитку регіонів, що може бути використано для аналізу різних груп територій. При цьому, всю статистичну інформацію, необхідну для розрахунків, можна отримати з офіційних джерел.

Висновки та перспективи подальших досліджень. У результаті проведеного дослідження було обґрунтовано науково-методичний підхід до статистичної оцінки науково-інноваційного потенціалу регіонів України в умовах цифрової трансформації, сутність якого полягає у тому, що за результатами розрахунку інтегрального показника стану науково-інноваційного потенціалу визначається рейтингове положення регіонів України. Встановлено, що науково-інноваційний потенціал є складною багатоаспектною категорією, яка формується під впливом широкого кола факторів – від кадрового забезпечення та організаційної інфраструктури до рівня фінансування та активності у сфері інтелектуальної власності.

Запропоновано алгоритм кількісного оцінювання потенціалу, який базується на стандартизації відкритих статистичних даних за низкою ключових показників (кількість дослідницьких організацій, працівників, винаходів, витрат на науку тощо). Методика дозволяє об'єктивно порівнювати регіони за інтегральним безрозмірним показником, що враховує різномірні параметри та усуває викривлення, пов'язані з масштабами регіонів. Це забезпечує високу прозорість аналізу, спрощує його практичне застосування та сприяє прийняттю стратегічних управлінських рішень.

Результати обчислень підтвердили значну регіональну асиметрію в науково-інноваційному розвитку. Абсолютним лідером залишається м. Київ, який значно перевищує інші регіони за всіма показниками, що зумовлено концентрацією наукових установ, фінансових ресурсів та інфраструктури в столиці. До регіонів із високим потенціалом також належать Харківська, Дніпропетровська та Львівська області – традиційні науково-освітні центри України. Натомість регіони з найнижчими показниками (Чернігівська, Рівненська, Хмельницька області) демонструють обмежений розвиток наукової інфраструктури, незначну кількість патентів та низький рівень кадрового потенціалу.

Ранжування регіонів за станом науково-інноваційного потенціалу дозволило виявити території, які потребують пріоритетної підтримки з боку держави та формування спеціалізованих програм розвитку. Метод ранжування дозволяє використовувати підсумкові показники у прикладному аналізі, зокрема, для планування бюджетних видатків, підтримки інноваційних кластерів, формування регіональних стратегій наукового розвитку.

У процесі аналізу також визначено низку обмежень, які впливають на точність оцінювання: недостатня деталізація деяких статистичних даних (особливо на рівні окремих регіонів), відсутність даних по тимчасово окупованих територіях, варіативність ваги окремих факторів у формуванні інтегрального показника. Водночас ці обмеження не нівелюють загальної практичної цінності запропонованої методики, яка має універсальний характер і може бути адаптована для аналізу інших територій або тематичних блоків (освіта, цифрова інфраструктура, інноваційна активність бізнесу тощо).

Отже, розроблена система статистичної оцінки науково-інноваційного потенціалу регіонів України є ефективним інструментом просторового аналізу, здатним підтримувати прийняття стратегічних управлінських рішень у сфері науково-інноваційної політики. Вона поєднує простоту розрахунків, доступність даних і

можливість широкого практичного застосування в умовах цифровізації державного управління.

Подальші дослідження в напрямі оцінювання науково-інноваційного потенціалу регіонів доцільно зосередити на таких аспектах, як удосконалення методичного інструментарію, зокрема розширення набору індикаторів оцінки за рахунок включення цифрових, екологічних, освітніх та підприємницьких складових інноваційного середовища, що дозволить сформувати багатовимірну модель потенціалу, розробка динамічних моделей, зокрема формування інструментів моніторингу змін науково-інноваційного потенціалу у часовому вимірі, з метою виявлення трендів, закономірностей розвитку та факторів зростання або стагнації, аналіз впливу державної політики на регіональний науково-інноваційний потенціал. Визначені напрями дозволять підвищити точність оцінювання, поглибити розуміння просторової диференціації інноваційного розвитку та посилити аналітичну базу регіональної політики у сфері науки й інновацій.

Список літератури

1. Григор О.О. Аналіз науково-технічного та інноваційного потенціалу України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2010, № 4. С. 20-22.
2. Гриненко, Д., Тернова, І. Цифровізація як фактор розвитку регіонів: матеріали конференцій МНЛ, (21 червня 2024 р., м. Рівне), 2024. 52-53. URL: <https://archive.liga.science/index.php/conference-proceedings/article/view/1142> (дата звернення: 14.03.2025).
3. Державна служба статистики. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2020/ni/ni_reg/ni_reg.html (дата звернення: 14.03.2025).
4. Кваша Н.А. Сучасні методи оцінки наукового потенціалу. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2018. № 1. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1171> (дата звернення: 14.03.2025).
5. Притула Х.М., Демедюк О.П. Науковий потенціал регіонів України в контексті забезпечення формування національної інноваційної екосистеми. *Регіональна економіка*. 2021, №2. С. 37-52. DOI: <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2021-2-4>. 37-52.
6. Прушківська Е.В., Венгурська Н.С. Науковий потенціал як фактор розвитку інноваційно-інвестиційної системи України. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2010, № 4. Т. 2. С. 85-89.
7. Український національний офіс інтелектуальної власності та інновацій (UKPHOIBI). URL: <https://nipo.gov.ua/statystyka-zvity/> (дата звернення: 14.03.2025).

References

1. Hryhor O.O. (2010). Analysis of scientific, technical and innovative potential of Ukraine. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, 4, 20-22 [in Ukrainian].
2. Hrynenko, D., & Ternova, I. (2024). Digitization as a factor in the development of regions. *Materialy konferentsii MNL*, (21.06.2024, Rivne), 52-53. <https://archive.liga.science/index.php/conference-proceedings/article/view/1142> [in Ukrainian].
3. State Statistics Service. https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2020/ni/ni_reg/ni_reg.html.
4. Kvasha, Natalia (2018). Modern methods of evaluating scientific potential. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*, 1. <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1171> [in Ukrainian].
5. Prytula Kh.M., & Demediuk O.P. (2021). The scientific potential of the regions of Ukraine in the context of ensuring the formation of the national innovation ecosystem. *Rehionalna ekonomika*, 2, 37-52. [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2021-2-4>. 37-52.
6. Prushkivska E.V., & Venherska N.S. (2010). Scientific potential as a factor in the development of the innovation and investment system of Ukraine. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, 4, 2, 85-89 [in Ukrainian].
7. Ukrainian National Office of Intellectual Property and Innovation (UKRNOIPI). <https://nipo.gov.ua/statystyka-zvity/> [in Ukrainian].

Olena Khachaturian, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences)

Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine

Pereverziev Yevhen, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences)

Central Ukrainian Institute of Human Development of University «Ukraine»

Statistical Assessment of the Scientific and Innovation Potential of Ukraine's Regions

The article explores the phenomenon of a region's scientific and innovation potential and the approaches to its assessment in the context of digital transformation.

Specific aspects of this potential are identified, along with a range of challenges that reduce the accuracy of its assessment, including measurement issues, variations in the influence of individual factors on potential, and insufficient detail in official statistical data. An algorithm for evaluating the scientific and innovation potential of regions under digitalization conditions has been developed. A methodology is proposed for comparing the scientific and innovation potential of Ukraine's regions using open statistical data. By standardizing the initial data, it becomes possible to account for heterogeneous indicators of scientific and innovation development across regions. Based on statistical indicators characterizing regional potential, normalized values were determined. After bringing parameter variations to a predefined interval, an integrated indicator of scientific and innovation potential development was established. To visualize the relative position of regions, a descending ranking method was applied, enabling the construction of a regional rating for Ukraine in terms of scientific and innovation potential.

The proposed methodology is clear and simple, does not require complex calculations or expert evaluations, and allows for the analysis of scientific and innovation potential using an integral dimensionless indicator rather than absolute values. All necessary data can be obtained from official sources. The advantages of the method include its universal applicability and the possibility of adapting it for use in other territories.

scientific and innovation potential, regions, digitalization, digital transformation.

Одержано (Received) 14.03.2024

Прорецензовано (Reviewed) 25.03.2024

Прийнято до друку (Approved) 26.05.2025

УДК 338.48:659.1

JEL Classification: L83, M31, Z32, R11

DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2025.13\(46\).1.131-139](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2025.13(46).1.131-139)

А.В. Черніхівська, доц., канд. екон. наук

Київський національний університет технологій та дизайну, м. Київ, Україна

Маркетингові стратегії просування туристичного продукту на основі локального готельно-ресторанного сервісу

Метою дослідження є обґрунтування ефективної маркетингової стратегії просування туристичного продукту з урахуванням специфіки та потенціалу локального готельно-ресторанного сектору, що розглядається як ключовий елемент туристичної інфраструктури.

В умовах економічної глобалізації, динамічного розвитку туризму та зростаючої конкуренції між туристичними дестинаціями особливого значення набуває створення унікальних, автентичних і конкурентоспроможних туристичних пропозицій. Обґрунтовано важливість формування персоналізованих туристичних вражень, що дедалі більше визначають вибір споживачів, орієнтованих на емоційне занурення в культурне, гастрономічне та соціальне середовище відвідуваного регіону. Особливу увагу приділено підприємствам HoReCa у підвищенні задоволеності потреб споживачів. У цьому контексті локальні підприємства сфери HoReCa розглядаються не лише як сервісні провайдери, а як активні учасники процесу створення цінностей для туриста. Визначено механізми інтеграції готельно-ресторанних послуг у загальну концепцію туристичного продукту, а також їх роль у підвищенні якості обслуговування клієнтів.

У статті розкриваються теоретичні засади формування унікальної пропозиції у сфері гостинності з акцентом на використання локальних особливостей територій. Обґрунтовано важливість адаптації маркетингових підходів до використання місцевих ресурсів, гастрономічної і культурної ідентичності. Підкреслюється важливість співпраці між представниками готельно-ресторанного бізнесу, місцевими підприємствами дозвілля і відпочинку та туристичними операторами для формування комплексного туристичного продукту. У результаті дослідження запропоновано низку рекомендацій щодо посилення конкурентних позицій туристичних об'єктів. Отримані результати підтверджують, що готельно-ресторанні послуги виступають не лише інфраструктурною складовою, а й стратегічним ресурсом формування конкурентної переваги туристичних дестинацій, що забезпечує довготривалу перевагу, сприяючи їх впізнаваності на внутрішньому й міжнародному рівнях.

маркетингова стратегія, туристичний продукт, HoReCa, готельно-ресторанний сервіс, локальні ресурси, унікальна пропозиція, конкурентні переваги

Постановка проблеми. Сучасний туристичний ринок характеризується високим рівнем конкуренції, динамічністю споживчих уподобань та зростаючими вимогами до якості обслуговування. Туристи все частіше надають перевагу унікальним, автентичним і персоналізованим враженням, що стимулює необхідність переосмислення традиційних підходів до просування туристичного продукту. У цьому аспекті локальні готельно-ресторанні послуги виступають не лише як складова інфраструктури, а і як основний компонент створення доданої цінності та формування емоційної прив'язаності до туристичної дестинації.

Проте в багатьох регіонах спостерігається відсутність інтегрованого підходу до просування, оскільки готелі та ресторани функціонують ізольовано від загального маркетингового плану території. Це призводить до втрати потенційних конкурентних переваг, зниження туристичної привабливості та неефективного використання місцевих ресурсів. Особливої актуальності проблема набуває в сучасних умовах відновлення галузі, коли конкуренція за туриста загострилася, а поведінкові моделі споживачів змінилися.

Таким чином, постає необхідність у розробці і впровадженні сучасних маркетингових стратегій, які б враховували локальні готельно-ресторанні послуги як невід'ємну складову туристичного продукту та дозволяли б підвищити його

привабливість, конкурентоспроможність і впізнаваність на внутрішньому й міжнародному ринках.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання ефективного просування туристичного продукту на основі використання потенціалу готельно-ресторанного сервісу активно досліджується в сучасній науковій літературі, зокрема з урахуванням нових викликів ринку та трансформації споживчих уподобань. Серед досліджень, які заслуговують на увагу, слід виділити роботи вітчизняних авторів, що фокусуються на формуванні маркетингових стратегій у туризмі, брендуванні територій, розвитку гастрономічного туризму та інтеграції HoReCa в регіональні туристичні продукти.

Так, у працях Беляєвої І.М. [1] здійснено аналіз ключових тенденцій у сфері маркетингу туристичних послуг, зокрема наголошено на необхідності адаптації до динамічних змін у споживчій поведінці. Авторка виокремлює гнучкість та інноваційність як домінантні характеристики сучасних маркетингових стратегій.

Дослідження Хоменко Н.В. [11] та Семенюк Т.В. [10] розкривають концепцію територіального брендингу як інструменту посилення конкурентоспроможності дестинацій. У зазначених працях підкреслюється важливість використання локальних особливостей у позиціонуванні туристичного продукту, що безпосередньо пов'язане з готельно-ресторанним сервісом як складовою іміджу дестинації.

Цінним є внесок Ткаченко Т.І. та Станкевич Н.В. [20], які розробили модель формування регіонального туристичного бренду на основі цільового маркетингу. Особливу увагу приділено інтеграції HoReCa у стратегії регіонального позиціонування.

Мазуренко Г.Г. та Любіцева О.О. [6] досліджують гастрономічний туризм як важливий напрям розвитку локального турпродукту. Автори акцентують увагу на ролі автентичної кулінарної пропозиції як елемента диференціації дестинацій. У свою чергу, Михайлюк О.В. [8] підкреслює сервісну складову готельно-ресторанного бізнесу як фактор формування позитивного туристичного іміджу.

У роботі Ковальчук К.В. [17] розглядається можливість інтеграції готельно-ресторанних послуг у структуру регіонального туристичного продукту, що дозволяє підвищити ефективність просування дестинацій завдяки синергії між суб'єктами туристичної інфраструктури.

Також варто згадати дослідження Гудзинського О.С. [3], Дідківської Л.А. і Шоломко Н.О. [4], у яких обґрунтовано концепцію партнерської взаємодії між учасниками туристичного ринку як передумову сталого розвитку регіону.

Окрему увагу привертають праці Бондаренко В.О. [12] та Мельничук С.В. [7], де розглянуто інноваційні підходи до адаптації туристичних стратегій в умовах глобальних викликів. Автори виокремлюють важливість цифровізації, гнучких моделей управління та орієнтацію на цінності споживача.

Аналіз публікацій свідчить, що сучасне просування туристичного продукту неможливе без врахування унікальних характеристик готельно-ресторанного сервісу. Цифрові інструменти, брендинг територій, гастрономічна привабливість та сервісна якість стають ключовими детермінантами успішності туристичних дестинацій. Усі розглянуті джерела вказують на необхідність комплексного, стратегічного й партнерського підходу до формування конкурентоспроможного регіонального турпродукту.

Постановка завдання. Метою дослідження є аналіз інноваційних підходів до просування туристичного продукту з урахуванням особливостей локальних готельно-ресторанних послуг, а також розробка напрямів підвищення ефективності маркетингових стратегій у цьому аспекті.

Виклад основного матеріалу. У сучасних умовах трансформацій глобального економічного середовища туризм набуває дедалі більшого значення як одна з найбільш

динамічних галузей світової економіки. Одним із ключових напрямів розвитку індустрії туризму та гостинності є формування та ефективне просування унікальних туристичних продуктів, що відповідають сучасним потребам споживачів [7].

Значну роль у цьому процесі відіграє інтеграція локальних готельно-ресторанних послуг у структуру туристичної пропозиції. Зокрема, об'єкти готельного господарства, заклади ресторанного бізнесу, інфраструктура дозвілля і відпочинку, а також інші послуги, засновані на місцевих культурних та гастрономічних традиціях, здатні формувати конкурентні переваги та підвищувати туристичну привабливість регіонів.

В умовах загострення конкуренції на ринку туристичних послуг набуває актуальності розробка маркетингових стратегій, що забезпечують цілісне сприйняття туристичного продукту. Особливу увагу при цьому слід приділяти локальному сегменту індустрії HoReCa, який є невід'ємною складовою туристичного середовища та чинником задоволення споживчих очікувань. Зростаюча інтенсивність розвитку внутрішнього туризму в Україні та інтерес до регіональної ідентичності актуалізують потреби в комплексному підході до просування туристичних продуктів, що передбачає ефективну інтеграцію потенціалу місцевих готельно-ресторанних підприємств.

Сектор HoReCa (Hotels, Restaurants, Cafés) в Україні зазнав значних змін під впливом воєнних дій, економічних викликів та адаптації до нових реалій. Незважаючи на складнощі, галузь демонструє стійкість і поступове відновлення. Якість сервісу, автентичність кухні, комфорт проживання, рівень обслуговування в готелях і закладах харчування безпосередньо впливають на враження споживача від подорожі, лояльність до дестинації та готовність до повторного візиту.

Згідно з Михайлюк О.В. готельно-ресторанне обслуговування є не лише функціональною, але й іміджевою складовою туристичного продукту, оскільки саме взаємодія з персоналом готелів і ресторанів формує емоційні враження від подорожі [8].

Ткаченко Т.І., Станкевич Н.В. акцентують увагу на ролі сервісної складової в позиціонуванні туристичного бренду, особливо у внутрішньому туризмі [20].

Ефективне просування туристичних послуг неможливе без урахування компонентів сфери HoReCa, які виступають важливими носіями регіонального туристичного потенціалу та конкурентних переваг. Зокрема, гастрономічні фестивалі або унікальні концептуальні заклади ресторанного господарства можуть виступати самостійними мотиваційними чинниками туристичних поїздок. У таких випадках готельно-ресторанна інфраструктура перестає виконувати лише сервісну функцію, трансформуючись у центральний елемент туристичного продукту [6, 17].

Однією з основних стратегій маркетингу є створення унікальної пропозиції, що ґрунтується на локальних особливостях.

Поняття «унікальна торгова пропозиція» (англ. *Unique Selling Proposition*, USP) було введено Розером Рівзом у 1940-х роках і спочатку використовувалося у сфері рекламної комунікації [12].

Відповідно до класичного визначення, унікальна торгова пропозиція (УТП) – це чітке формулювання унікальної вигоди, яку отримує споживач, обравши конкретний продукт чи послугу.

У сучасному маркетингу УТП розглядається як елемент стратегії позиціонування, який не лише відрізняє продукт і послугу від конкурентів, а й формує його ціннісну пропозицію. У сфері туризму ця концепція трансформується з урахуванням особливостей сприйняття нематеріальних благ, вражень та досвіду.

Унікальність туристичної пропозиції часто формується на основі тих ресурсів, які не можуть бути відтворені в іншому місці, до них належать:

– культурні особливості – місцеві свята, мистецтво, архітектура, фольклор, звичаї, мова;

- історична спадщина – пам'ятки архітектури, музеї, легенди, події;
- гастрономія – регіональні страви, локальні продукти та напої, гастротури;
- природне середовище – ландшафти, клімат, природні заповідники;
- локальні готельно-ресторанні комплекси, які відображають місцевий стиль, традиції гостинності, інтегрують регіональні особливості в сервіс.

Ці елементи, об'єднані у цілісний наратив, створюють автентичний туристичний досвід, що дозволяє відвідувачам глибше зануритися у місцеву культуру та спосіб життя, залишаючи неповторні враження.

Успішне використання локальної специфіки в УТП дозволяє не лише залучити туристів, а й сприяти сталому розвитку територій.

Туристичний продукт може позиціонуватись через унікальність локальних послуг, таких як традиційна кухня, індивідуальний підхід до обслуговування клієнтів, особливі культурні заходи, використання природних чи історичних ресурсів для екскурсій, а також інноваційні підходи в готельному сервісі.

Підприємствам готельного господарства необхідно акцентувати увагу на використанні локальних матеріалів в інтер'єрі, що відображає культурні традиції місцевості, а ресторанам – спеціалізуватися на подачі страв за стародавніми рецептами або на основі органічних продуктів, що вирощуються в певному регіоні.

Практичні аспекти розробки унікальної пропозиції на основі локальних ресурсів у туризмі передбачає:

- аудит локальних ресурсів: виявлення унікальних елементів території;
- сегментацію ринку: визначення цільових груп, чутливих до автентичності;
- створення цілісної маркетингової концепції: побудова бренд-стратегії навколо локальної ідентичності;
- інтеграцію місцевого контенту в послуги;
- комунікацію через національні цінності: використання символів і культурного коду в рекламі.

Унікальна пропозиція, що ґрунтується на локальних особливостях, є ефективним інструментом позиціонування туристичного продукту. Вона дозволяє не лише посилити конкурентні переваги, а й підвищити імідж території, сприяти розвитку локальної економіки та збереженню культурної спадщини.

Основним завданням маркетингової стратегії є визначення унікальних конкурентних переваг підприємств, що надають послуги для туристів.

Унікальні конкурентні переваги – це ті особливості туристичного об'єкта (готелю, ресторану), які дозволяють йому відрізнитися від конкурентів та створювати додаткову цінність для туриста. Вони можуть бути матеріальними: локація, інфраструктура, ціна або нематеріальними: бренд, автентичність, сервіс, гастрономічна концепція, історія [11, 20].

У сфері туристичного бізнесу унікальними конкурентними перевагами варто вважати ті характеристики туристичного об'єкта, які:

- не є типовими для інших представників сегменту;
- створюють значиму додану цінність для туриста;
- формують емоційну прив'язаність або лояльність;
- складно або неможливо відтворити конкурентами.

У готельному сегменті до унікальних конкурентних переваг можуть належати:

1. Архітектурна або історична автентичність – це готелі, які розташовані в історичних будівлях або оформлені в стилі певної епохи, мають привабливість як об'єкти культурного туризму.

2. Концептуальні рішення – готелі, побудовані за темою «еко-готель», «арт-готель», «готель-музей», перетворюються на самостійний центр туристичного інтересу.

3. Індивідуалізований сервіс – персоніфікований підхід, урахування побажань кожного гостя, унікальні пакети послуг формують лояльність клієнтів.

4. Технологічні інновації – застосування smart-рішень (автоматизовані check-in/check-out, керування кімнатою через додаток, цифрові консьєрж-сервіси), що посилюють конкурентоспроможність на сучасному ринку [2, 9, 13].

Таким чином, унікальність може ґрунтуватися на концептуальній, культурній, історичній або інноваційній основі, таблиця 1.

Таблиця 1 – Основні типи конкурентних переваг у готельно-ресторанному бізнесі та туризмі

Тип переваги	Потенційна цінність для туриста	Приклади
Локалізація	Зручність доступу, панорамні види, унікальні пейзажі	Центр історичного міста, біля моря, в горах
Кулінарна унікальність	Культурний та гастрономічний досвід	Автентична кухня, місцеві продукти, шеф-кухар з регіону
Історичний або культурний стиль	Атмосфера місця, занурення в історію	Готель у будівлі XIX століття, ресторан з автентичним інтер'єром
Індивідуальний сервіс	Персоналізація обслуговування	Програми лояльності, індивідуальні екскурсії, локальні гіді
Екологічна орієнтація	Підтримка сталого розвитку, етичне споживання	Еко-готелі, zero waste ресторани, локальні фермерські продукти

Джерело: розроблено автором з використанням [3, 4, 5]

Кожна з вищезгаданих характеристик є не лише функціональним доповненням, а й емоційним елементом досвіду туриста.

У системі просування туристичного продукту сфера HoReCa може виступати як елемент підтримки, так і як ядро продукту. У випадках, коли готельно-ресторанні послуги мають виражені унікальні риси, саме вони можуть виступати головним мотивом подорожі. Це особливо актуально для гастрономічного, культурного, оздоровчого та рекреаційного туризму. Так, гастрономічні фестивалі, організовані на базі унікальних ресторанів, або авторські тури з відвідуванням ексклюзивних готелів можуть значно підвищити туристичний потік до регіону.

Співпраця з іншими туристичними компаніями та місцевими виробниками може стати потужним маркетинговим інструментом. Наприклад, готелі можуть створювати пакетні пропозиції, які включають не тільки проживання, але й екскурсії по регіону або дегустації місцевих продуктів.

В умовах зростаючого інтересу до локальних культур і сталого туризму важливим інструментом посилення конкурентних переваг виступає співпраця з місцевими виробниками, ремісниками, фермерами, креативними індустріями, а також іншими суб'єктами туристичної інфраструктури. Така взаємодія дозволяє створювати комплексні туристичні продукти з глибоким культурним контекстом, що сприяє глибшому зануренню туриста в атмосферу дестинації, формує позитивні асоціації та розширює спектр споживчого досвіду.

Упровадження унікальних переваг вимагає системного підходу до стратегічного планування й управління. Підприємствам необхідно здійснювати постійний моніторинг ринку, аналізувати зміни в поведінці споживачів, відслідковувати інновації в сфері туризму та гостинності, а також інвестувати в розвиток персоналу, підвищення якості послуг і вдосконалення внутрішніх процесів.

Крім того, важливим є активне використання цифрових інструментів для просування власної унікальності, зокрема соціальних мереж, візуального контенту, інтерактивних платформ, що дозволяють донести до потенційного клієнта емоційну

складову туристичного продукту. Такий підхід дозволяє не тільки збільшити середній чек, але й забезпечити туристам більш глибоке занурення в культуру та традиції регіону.

У контексті зростаючого інтересу до гастрономічного туризму в Україні, варто відзначити низку прикладів ефективної співпраці між готелями та ресторанами, що сприяють розвитку крос-секторального туристичного продукту. Такі партнерства дозволяють інтегрувати кулінарну автентичність з готельним сервісом високого рівня, створюючи унікальні враження для відвідувачів, представлено у таблиці 2.

Таблиця 2 – Механізми та особливості взаємодії готелів і ресторанів у структурі туристичного продукту

Місто	Готель	Ресторан/кафе	Тип співпраці	Особливість
Київ	Hyatt Regency Kyiv	Kanapa	Спільні гастрономічні тури та події	Пропозиція гастрономічних подій в рамках культурного туризму
Львів	Leopolis Hotel	Baczewski Restaurant	Спільні пакети для туристів: проживання + вечеря	Презентація традиційної львівської кухні та культури
Одеса	Hotel Bristol	Maman	Спільні екскурсії + обід/вечеря в ресторані	Організація гастрономічних турів по Одесі
Харків	Premier Palace Hotel	Café 16	Відвідування кафе та спа-послуги в пакетних пропозиціях	Спільні пакети для бізнес-туристів
Чернівці	Hotel "Tura"	Kavaleriya	Організація тематичних вечорів та дегустацій	Пропозиція для туристів, які цікавляться історією та кухнею Буковини

Джерело: розроблено автором з використанням [14, 16, 18, 19]

Hyatt Regency Kyiv та ресторан Kanapa (Київ). У столиці України готель Hyatt Regency Kyiv у партнерстві з рестораном Kanapa реалізує проєкт гастрономічних турів, мета яких популяризація традиційної української кухні через призму сучасного сервісу. В основі цієї співпраці лежить реконструкція рецептів із використанням локальних продуктів, що забезпечує глибоке культурне занурення та гастрономічну автентичність [16].

Leopolis Hotel та Baczewski Restaurant (Львів). У місті з багаточисловою історико-культурною спадщиною – Львові, готель Leopolis разом з рестораном Baczewski реалізує пакетні пропозиції, які поєднують проживання з дегустацією страв галицької кухні. Такий формат сприяє формуванню у туристів цілісного враження про місто як культурний центр Західної України [18].

Hotel Bristol та ресторан Maman (Одеса). У південному прибережному мегаполісі – Одесі розкривається яскрава колаборація між Hotel Bristol та рестораном Maman, що реалізується у формі комплексних гастро-турів, доповнених екскурсійними програмами. Це дозволяє інтегрувати кулінарні враження з урбаністичними дослідженнями простору міста [15].

Premier Palace Hotel та Café 16 (Харків). У Харкові, як одному з ключових ділових центрів України, Premier Palace Hotel у партнерстві з Café 16 розробляє формат гастрономічних екскурсій, спрямованих на поєднання культурного дозвілля з бізнес-туризмом. Такий підхід відповідає вимогам мобільного міського споживача, який шукає баланс між робочими поїздками та культурним збагаченням [19].

Hotel «Tura» та ресторан Kavaleriya (Чернівці). У мультикультурному середовищі Буковини готель «Tura» разом із рестораном Kavaleriya реалізують концепт тематичних вечорів, що поєднують гастрономію з елементами фольклорної презентації.

Це сприяє популяризації регіональних традицій та збереженню нематеріальної культурної спадщини [14].

Такий підхід до міжгалузевої співпраці не лише посилює конкурентоспроможність туристичного продукту України, а й формує передумови для сталого розвитку гастрономічного туризму на національному рівні, підвищують інтерес до місцевих готельно-ресторанних послуг, сприяють розвитку туристичної інфраструктури в Україні. Завдяки таким спільним зусиллям туристи можуть отримати більш насичений та різноманітний досвід від свого перебування в українських містах.

Для виявлення та ефективного використання унікальних конкурентних переваг туристичних об'єктів доцільно застосовувати такі методи:

- SWOT-аналіз – для оцінки внутрішніх ресурсів та зовнішніх можливостей;
- методи бренд-аудиту – для виявлення емоційних і раціональних характеристик, важливих для цільової аудиторії;
- маркетингові дослідження – анкетування туристів, фокус-групи, інтерв'ю з експертами;
- складання карти цінностей (Value Proposition Canvas) – для визначення унікальних цінностей послуг, що надаються споживачу.

Результати досліджень мають стати основою для стратегій просування, позиціонування на туристичних платформах, партнерств з туроператорами та підприємствами HoReCa, тощо.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Таким чином, унікальні конкурентні переваги готельних і ресторанних об'єктів є ключовим елементом у формуванні сучасного туристичного продукту. Вони забезпечують можливість не лише задовольняти базові потреби туристів, а й створювати стійку диференціацію на ринку, що значно підвищує конкурентоспроможність окремого підприємства та туристичної дестинації загалом. Унікальні характеристики, що вирізняють об'єкт серед інших, сприяють формуванню емоційного зв'язку з відвідувачем та розвитку лояльності до бренду. Такі переваги можуть мати концептуальний, культурний, історичний або інноваційний характер і базуються на автентичності, оригінальності та складності їх відтворення конкурентами.

Аналіз засвідчує, що успішне використання унікальних переваг вимагає цілісного підходу до стратегічного управління, зокрема, глибоке розуміння цільової аудиторії, інвестиції в сервіс та інфраструктуру, впровадження інноваційних рішень та розвиток партнерських зв'язків на локальному рівні. Важливу роль у цьому процесі відіграє маркетинг, здатний не лише комунікувати цінність продукту, а й формувати позитивний імідж об'єкта на внутрішньому й міжнародному туристичних ринках. Співпраця готелів та ресторанів з місцевими виробниками, туроператорами, культурними інституціями та громадами відкриває нові можливості для створення комплексних пропозицій, які дозволяють туристу глибше зануритися у місцевий колорит, краще пізнати традиції, звичаї та спосіб життя регіону.

У процесі дослідження встановлено, що унікальні конкурентні переваги доцільно розглядати як результат стратегічного бачення, інноваційного мислення та системної роботи над позиціонуванням об'єкта на ринку. Їхнє ефективне використання можливе за умови постійного оновлення ціннісної пропозиції, адаптації до змін у туристичному попиті, розвитку креативних форматів взаємодії з клієнтами.

Отже, ефективно розроблена маркетингова стратегія дозволяє не лише донести інформацію про туристичний продукт до цільової аудиторії, але й сформувати позитивний імідж території, стимулювати попит, забезпечити лояльність споживачів та підвищити прибутковість бізнесу. Вона визначає довгострокову перспективу успіху, що особливо важливо в умовах глобалізації, змін у поведінці споживачів і зростаючих

вимог до якості туристичного обслуговування. Стратегічне управління вимагає синергії зусиль усіх учасників туристичного ринку, перспективного бачення й орієнтації на створення унікального, персоналізованого туристичного продукту.

У перспективі подальші дослідження з удосконалення маркетингових стратегій можуть бути зосереджені на: розробці індикаторів ефективності інтеграції HoReCa в туристичний продукт, аналізі цифрових практик у просуванні унікальної пропозиції, вивченні моделей міжгалузевої кооперації у регіональному туризмі, адаптації міжнародного досвіду у сфері позиціонування локального сервісу в умовах нестабільного соціально-економічного середовища.

Список літератури

1. Беляєва І. М. Маркетинг туристичних послуг: сучасні виклики та тренди. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2021. № 1. С. 45–52.
2. Бровко І. С. Соціальні мережі як інструмент просування готельного продукту. *Інформаційне суспільство*. 2022. № 3. С. 40–44.
3. Гудзинський О. С. Локальний розвиток туристичних дестинацій: партнерська модель. *Регіональна економіка*. 2023. № 1. С. 98–105.
4. Дідківська Л.А., Шоломко Н.О. Комплексний підхід до розвитку туристичного продукту в регіоні. *Економіка та управління національним господарством*. 2020. № 3(43). С. 47–53.
5. Козир І. І. Елементи територіального маркетингу в розвитку сільського туризму. *Економіка АПК*. 2020. № 6. С. 115–119.
6. Мазуренко Г.Г., Любіцева О.О. Гастрономічний туризм як чинник підвищення конкурентоспроможності регіонів. *Географія та туризм*. 2020. № 50. С. 23–29.
7. Мельничук С.В. Стратегії розвитку туристичного продукту в умовах глобальної нестабільності. *Економіка та суспільство*. 2021. № 25. С. 72–78.
8. Михайлюк О.В. Сервісна складова готельно-ресторанного бізнесу у формуванні туристичного іміджу. *Індустрія туризму та гостинності*. 2021. № 2. С. 55–60.
9. Романенко Ю. В. Цифрові інструменти просування туристичних послуг: європейський досвід для України. *Маркетинг і цифрові технології*. 2022. № 4. С. 33–39.
10. Семенюк Т. В. Сучасні концепції туристичного брендингу територій. *Наукові записки Університету «КРОК»*. 2021. № 2(62). С. 102–108.
11. Хоменко Н. В. Брендинг туристичних дестинацій в умовах діджиталізації. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2021. № 45(2). С. 118–122.
12. Bondarenko V. O. Tourism marketing innovations: challenges and prospects *Economics and Society*. 2023. No. 45. P. 51–59.
13. Horbachova O. P. Digital tourism: transformation of the promotion strategies. *International Journal of Tourism Research*. 2022. Vol. 24, No. 4. P. 311–317.
14. Hotel «Tura» Чернівці. Офіційний сайт URL: <https://www.tura.com.ua> (дата звернення: 07.05.2025)
15. Hotel Bristol Odessa. Офіційний сайт URL: <https://www.bristol-hotel.od.ua> (дата звернення: 07.05.2025)
16. Hyatt Regency Kyiv. Офіційний сайт URL: <https://www.hyatt.com> (дата звернення: 07.05.2025)
17. Kovalchuk K. V. Integration of hospitality services into regional tourism products. *Tourism and Hospitality Management*. 2023. Vol. 29, No. 1. P. 77–85.
18. Leopold Hotel. Офіційний сайт. URL: <https://www.leopolis-hotel.com> (дата звернення: 07.05.2025)
19. Premier Palace Hotel Kharkiv. Офіційний сайт URL: <https://www.ph.kharkov.ua> (дата звернення: 07.05.2025)
20. Tkachenko T.I., Stankevich N.V. Marketing strategy for the development of regional tourism brands. *Economics and Management*. 2021. Vol. 27, No. 2. P. 120–126.

References

1. Belyaeva, I. M. (2021). Marketing of tourism services: modern challenges and trends. *Marketing i Menedzhment Innovatsii*, (1), 45–52 [In Ukrainian].
2. Brovko, I. S. (2022). Social networks as a tool for promoting hotel products. *Informatsiine Suspilstvo*, (3), 40–44 [In Ukrainian].
3. Hudzynskyi, O. S. (2023). Local development of tourism destinations: a partnership model. *Rehionalna Ekonomika*, (1), 98–105 [In Ukrainian].

4. Didkivska, L. A., & Sholomko, N. O. (2020). A comprehensive approach to the development of a regional tourism product. *Ekonomika ta Upravlinnia Natsionalnym Hospodarstvom*, (3[43]), 47–53 [In Ukrainian].
5. Kozyr, I. I. (2020). Elements of territorial marketing in the development of rural tourism. *Ekonomika APK*, (6), 115–119. [In Ukrainian].
6. Mazurenko, H. H., & Liubitseva, O. O. (2020). Gastronomic tourism as a factor in increasing the competitiveness of regions. *Heohrafiia ta Turyzm*, (50), 23–29 [In Ukrainian].
7. Melnychuk, S. V. (2021). Strategies for the development of tourism products in the context of global instability. *Ekonomika ta Suspilstvo*, (25), 72–78 [In Ukrainian].
8. Mykhailiuk, O. V. (2021). The service component of the hotel and restaurant business in shaping the tourist image. *Industriia Turyzmu ta Hostynnosti*, (2), 55–60 [In Ukrainian].
9. Romanenko, Yu. V. (2022). Digital tools for promoting tourism services: European experience for Ukraine. *Marketynh i Tsyfrovi Tekhnolohii*, (4), 33–39 [In Ukrainian].
10. Semeniuk, T. V. (2021). Modern concepts of territorial tourism branding. *Naukovi Zapisky Universytetu "KROK"*, (2[62]), 102–108 [In Ukrainian].
11. Khomenko, N. V. (2021). Destination branding in the context of digitalization. *Naukovyi Visnyk Khersonskoho Derzhavnoho Universytetu. Seriya: Ekonomichni Nauky*, 45(2), 118–122 [In Ukrainian].
12. Bondarenko, V. O. (2023). Tourism marketing innovations: challenges and prospects. *Economics and Society*, (45), 51–59 [in English].
13. Horbachova, O. P. (2022). Digital tourism: Transformation of the promotion strategies. *International Journal of Tourism Research*, 24(4), 311–317. [in English].
14. Hotel "Tura", Chernivtsi. (n.d.). *Hotel Tura*. <https://www.tura.com.ua>
15. Hotel Bristol Odessa. (n.d.). *Bristol Hotel Odessa*. <https://www.bristol-hotel.od.ua>
16. Hyatt Regency Kyiv. (n.d.). *Hyatt Hotels*. <https://www.hyatt.com>
17. Kovalchuk, K. V. (2023). Integration of hospitality services into regional tourism products. *Tourism and Hospitality Management*, 29(1), 77–85 [in English].
18. Leopold Hotel. (n.d.). *Leopold Hotel Lviv*. <https://www.leopold-hotel.com> [In Ukrainian].
19. Premier Palace Hotel Kharkiv. (n.d.). *Premier Palace Hotel Kharkiv*. <https://www.ph.kharkov.ua> [In Ukrainian].
20. Tkachenko, T. I., & Stankevich, N. V. (2021). Marketing strategy for the development of regional tourism brands. *Economics and Management*, 27(2), 120–126 [in English].

Anna Chernykhivska, Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences)

Kyiv National University of Technologies and Design, Kyiv, Ukraine

Marketing Strategies for Promoting a Tourist Product Based on Local Hotel and Restaurant Services

The purpose of the study is to substantiate an effective marketing strategy for promoting a tourist product, taking into accounts the specifics and potential of the local hotel and restaurant sector, which is considered a key element of the tourist infrastructure. In the context of economic globalization, the dynamic development of tourism, and growing competition between tourist destinations, the creation of unique, authentic, and competitive tourism offerings becomes particularly important. The significance of forming personalized tourist experiences is substantiated, as they increasingly influence consumer choices, focusing on emotional immersion in the cultural, gastronomic, and social environment of the visited region.

Special attention is paid to HoReCa enterprises in increasing consumer satisfaction. In this context, local HoReCa enterprises are viewed not only as service providers but also as active participants in the value creation process for tourists. Mechanisms for integrating hotel and restaurant services into the overall concept of the tourist product are identified, as well as their role in improving the quality of customer service.

The article presents the theoretical foundations for creating a unique offer in the hospitality sector, emphasizing the use of local territorial features. The importance of adapting marketing approaches to leverage local resources and cultural and gastronomic identity is substantiated. The study also highlights the importance of cooperation between hotel and restaurant businesses, local leisure and recreation enterprises, and tour operators in developing a comprehensive tourist product.

As a result of the study, several recommendations are proposed to strengthen the competitive positions of tourism facilities. The findings confirm that hotel and restaurant services function not only as infrastructure components but also as strategic resources for creating competitive advantages for tourist destinations, ensuring long-term benefits and enhancing recognition at both national and international levels.

marketing strategy, tourist product, HoReCa, hotel and restaurant service, local resources, unique offer, competitive advantages

Одержано (Received) 10.05.2025

*Прорецензовано (Reviewed) 20.05.2025
Прийнято до друку (Approved) 26.05.2025*

УДК 658.8:004.738.5:005.94

JEL Classification: M31, M37, L82, O33

DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2025.13\(46\).1.140-153](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2025.13(46).1.140-153)

І.М. Сочинська-Сибірцева, доц., канд. екон. наук

А.О. Доренська

Т.В. Тушевська

Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна

Стратегічний івент-менеджмент як рушій брендової цінності в цифрову епоху

У статті досліджено роль івент-менеджменту як стратегічного інструменту бренд-менеджменту в умовах цифрової трансформації та підвищеної конкуренції на ринку. Проаналізовано сучасні підходи до інтеграції подій у бренд-стратегії, ключові метрики ефективності та приклади успішних кейсів українських і міжнародних компаній. Розглянуто вплив заходів на формування емоційного зв'язку зі споживачами, підвищення впізнаваності та зміцнення лояльності до бренду. Особливу увагу приділено актуальним трендам у сфері івент-маркетингу, включаючи діджиталізацію, гейміфікацію та використання штучного інтелекту. Підкреслено необхідність інтегрованого підходу до організації подій як засобу створення унікального споживчого досвіду, що забезпечує довгострокову конкурентну перевагу бренду.

У дослідженні підкреслено важливість інтегрованого підходу до організації подій як платформи для створення унікального досвіду споживача, що забезпечує довготривалу конкурентну перевагу бренду. Представлено успішні кейси глобальних брендів (Red Bull, Apple, IKEA, Coachella), які ілюструють трансформаційний потенціал подій у побудові емоційної прив'язаності, зростанні впізнаваності та створенні культурного капіталу бренду. Висвітлено механізми інтеграції офлайн- та онлайн-форматів, а також підходи до персоналізованого досвіду учасників подій. Запропоновано структурно-функціональну класифікацію івентів, а також механізм їхнього впливу на бренд через формування емоційної прив'язаності, довіри та активного залучення аудиторії.

За результатами проведених досліджень сформульовано головні особливості ефективного використання івент-менеджменту в бренд-стратегії: цілісна відповідність концепції події позиціонуванню бренду; емоційна залученість споживачів через персоналізований досвід; інтеграція офлайн- та онлайн-каналів взаємодії; адаптивність до змін у споживчій поведінці; застосування інноваційних технологій для підвищення рівня залучення та аналітики. Запропоновано напрямки подальших досліджень, зокрема розробку моделей оцінки впливу подій на бренд-метрики та стратегії для малого та середнього бізнесу у динамічному середовищі.

івент-менеджмент, бренд-менеджмент, маркетинг досвіду, емоційний зв'язок, впізнаваність бренду, лояльність споживачів, діджиталізація, гібридні події, івент-маркетинг, стратегічні комунікації

Постановка проблеми. У сучасному маркетинговому середовищі, що характеризується високим рівнем конкуренції та інформаційного перенасичення, бренди змушені шукати нові способи формування емоційного зв'язку зі споживачами. Одним із найперспективніших інструментів є івент-менеджмент, який дозволяє не лише представити бренд, а й створити унікальний досвід взаємодії з ним. Особлива цінність подій полягає в їх здатності формувати довіру, впізнаваність і лояльність до бренду через безпосередній контакт. Актуальність дослідження обумовлена необхідністю адаптації брендів до змін у поведінці споживачів, діджиталізації комунікацій та зростання ролі досвіду у сприйнятті брендів. Проблема полягає в недостатньо дослідженій системності впливу івент-менеджменту на ключові метрики бренд-менеджменту в українському та міжнародному контексті.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання застосування івент-менеджменту в бренд-комунікаціях розглядається у роботах Афанасьєвої О.П. [2], Близнюк Т. [4], Кінас І. [4], Кузя О. [4], Повалій Т.Л. [12], Ромата Є.В. [13], Світайло Н.Д. [12], Струтинської І.В. [14] та інших. Вони висвітлюють теоретичні основи організації івентів, класифікацію заходів, технології взаємодії з аудиторією. Проте

більшість з них мають описовий характер і не містять емпіричного обґрунтування ефективності заходів у сфері брендингу. Недостатньо уваги приділено цифровим та гібридним форматам, метрикам оцінювання ефективності, а також міжнародному досвіду. Також бракує аналітичних моделей, які б інтегрували івент як складову загальної бренд-стратегії.

Постановка завдання. Метою дослідження є комплексний аналіз івент-менеджменту як інструменту бренд-менеджменту в умовах сучасного комунікаційного середовища. Для досягнення поставленої мети необхідно виконати такі завдання: охарактеризувати сутність та еволюцію івент-менеджменту як складової маркетингових комунікацій; дослідити сучасні підходи до інтеграції івентів у бренд-стратегії компаній; проаналізувати ключові метрики ефективності подій у контексті бренду; розглянути кейси успішного використання івентів як у міжнародній, так і українській практиці; окреслити перспективи подальшого розвитку івент-менеджменту як інструменту побудови бренду.

Виклад основного матеріалу. Івент-менеджмент у сучасних умовах постає як стратегічний інструмент комунікації, що інтегрує маркетингові, соціокультурні та цифрові компоненти. Його функціонал виходить за межі традиційного планування заходів, охоплюючи процеси формування емоційного досвіду, побудови лояльності, зміцнення впізнаваності бренду та підтримки його репутації. Завдяки поєднанню інтерактивних технологій, емоційного впливу та гейміфікації, події стають живим втіленням цінностей бренду.

Івент-менеджмент інтегрує різноманітні інструменти взаємодії, серед яких емоційний маркетинг, сторітелінг та інтерактивні технології, що дозволяє створювати цілісну систему комунікації. У рамках бренд-менеджменту це сприяє посиленню впізнаваності, закріпленню цінностей бренду у свідомості споживачів і формуванню стійкої конкурентної переваги на ринку.

Сучасний бренд-менеджмент – це стратегічний процес створення, розвитку та управління брендом, спрямований на формування його впізнаваності, конкурентоспроможності та лояльності аудиторії. Він виходить за межі традиційного маркетингового підходу та включає чітке позиціонування бренду, визначення його місії, цінностей та унікальної пропозиції. Важливим аспектом є побудова емоційного зв'язку зі споживачами через персоналізований контент, якісний досвід користувачів та ефективну комунікацію у всіх каналах – як онлайн, так і офлайн.

В умовах цифрової трансформації бренд-менеджмент базується на аналітиці та використанні технологій, що дозволяють відстежувати поведінку споживачів, оптимізувати маркетингові стратегії та адаптуватися до змін ринку. Дані та штучний інтелект допомагають персоналізувати взаємодію з аудиторією, підвищуючи ефективність кампаній. При цьому важливу роль відіграє управління репутацією та антикризові стратегії, адже швидка реакція на виклики, відкритість і прозорість сприяють зміцненню довіри до бренду.

Окрім комерційних цілей, сучасний бренд-менеджмент включає соціальну відповідальність, сталий розвиток та впровадження ESG-принципів у діяльність компанії. Успішні бренди не просто продають товари чи послуги, а створюють спільноти, що поділяють їхні цінності. Бренд-менеджер сьогодні – це не лише маркетолог, а стратег, що керує усіма аспектами розвитку бренду, використовуючи аналітику, тренди та технології для довгострокового успіху.

Івент-менеджмент та бренд-менеджмент тісно пов'язані, оскільки події є одним із ключових інструментів формування іміджу бренду та зміцнення його зв'язку зі споживачами. Події дозволяють створювати унікальний досвід взаємодії з брендом, що підсилює його впізнаваність, викликає емоційний відгук та формує лояльність

аудиторії. Успішний бренд-менеджмент передбачає використання івентів як стратегічного каналу комунікації, що допомагає доносити цінності бренду, демонструвати його унікальність і формувати позитивні асоціації у свідомості споживачів.

З іншого боку, ефективний івент-менеджмент ґрунтується на чітко вибудованій бренд-стратегії, адже кожна подія повинна відповідати загальному позиціонуванню компанії, її місії та цінностям. Візуальний стиль, контент, інтерактивні елементи та формат події мають бути узгоджені з іміджем бренду, щоб забезпечити його цілісне сприйняття. Бренд-менеджери беруть активну участь у розробці концепцій заходів, визначаючи ключові меседжі та акценти, тоді як івент-менеджери реалізують ці ідеї, створюючи незабутні враження для учасників.

Таким чином, івент-менеджмент є потужним інструментом у бренд-стратегії, який допомагає не лише привертати увагу до бренду, а й підтримувати його репутацію та взаємодію зі споживачами на емоційному рівні. У сучасних умовах бренди активно використовують події для залучення аудиторії, підвищення довіри та створення спільноти навколо своїх продуктів і послуг. Саме завдяки інтегрованому підходу до івентів та бренд-менеджменту компанії можуть досягати довгострокового успіху та розширювати свою присутність на ринку.

Івент-індустрія зародилася набагато раніше за івент-менеджмент як науку. Хоча групи людей ще багато років до цього інтуїтивним шляхом організовували різного роду заходи - відмічання та святкування певних подій, проведення ритуалів, слідування традиціям тощо. Правителі використовували видовищні заходи для демонстрації своєї влади та впливу. Пізніше рівень організація підвищувався. Виставки, ярмарки та великі спортивні події почали використовуватися як платформи для просування продукції та формування образів різних торгових марок. Все це слугувало підґрунтям для створення сучасного стратегічного інструменту маркетингових комунікацій.

Сьогодні івент-менеджмент є окремою галуззю, що охоплює широкий спектр подій: від бізнес-конференцій до масштабних фестивалів, кожен з яких виконує певну маркетингову функцію. Крім цього, існують спеціально розроблені Міжнародні стандарти (ISO) для івент-сфери. Так, чинними є ISO 20121 щодо забезпечення принципів сталого розвитку суспільства у світовій івент-індустрії. Програма була введена з ініціативи великобританців у 2012 році. Також питання соціальної відповідальності бізнесу івент-організацій містяться в Міжнародному стандарті ISO 26000 [7].

Класичним визначенням івент-менеджменту є сукупність певних дій, що напружені на планування, організацію, координацію та контроль різного роду заходів (івентів). Водночас існують альтернативні підходи до визначення сутності івент-менеджменту, які розглядають його не лише як сукупність організаційних процесів, але і як: впровадження методів проєктного менеджменту, де кожна окрема спеціальна подія розглядається як короткостроковий або довгостроковий, унікальний, винятковий проєкт [12], механізм, що включає «широкий спектр маркетингових комунікацій, які реалізуються шляхом організації різних заходів» [9].

В рамках бренд-менеджменту, івент-менеджмент доцільно розглядати, як комплексний процес, що охоплює проведення та організацію заходів і подій. Він включає дослідження складності бренду події, ідентифікацію потенційних клієнтів або учасників, створення концепції заходу, планування його логістики та координування технічних аспектів до моменту реалізації [12]. Водночас івент-менеджмент виконує роль стратегічного інструменту комунікації, що інтегрує маркетингові, соціальні та культурні аспекти.

Об'єктом івент-менеджменту є спеціальна подія – івент. Це запланована подія, що має чітко визначену мету, структуру та сценарій, спрямована на залучення цільової аудиторії шляхом створення унікального досвіду та комунікаційної взаємодії. Основними елементами процесу створення івенту є мета, час, місце, бюджет та цільова аудиторія.

Згідно тлумачення Ніколюк О. В., Дьяченко Ю. В., Савченко Т. В. специфіка івенту зі сторони бізнесу полягає у певній формі залучення споживача до інноваційної культури бренду. Запланована подія є, насамперед, просторовим феноменом, де кожен захід унікальний завдяки злагожденій взаємодії учасників, навколишнього середовища, управлінської системи, а також продуманому поєднанню елементів і програми [9]. У контексті бренд-менеджменту така подія стає важливим інструментом для створення унікального досвіду, що підсилює взаємодію з аудиторією та зміцнює імідж бренду через ретельно сплановані аспекти комунікації, атмосфери та програмного наповнення.

Відповідно до специфіки бренд-менеджменту, розгляд класифікаційних підходів до івентів дає змогу визначити найбільш релевантні формати заходів для побудови довгострокових відносин зі споживачами. Івенти можуть класифікуватися за різними критеріями, залежно від їхньої мети, масштабу, аудиторії та інших характеристик (табл. 1).

Таблиця 1 – Структурно-функціональна класифікація івентів

Ознака	Види	Мета	Формат
Цільова аудиторія	B2B (business-to-business); B2C (business-to-consumer); внутрішньо-корпоративні	Нетворкінг, укладання угод, підвищення лояльності персоналу	Офлайн, онлайн, гібридні
Характер проведення	Офіційні, неофіційні, змішані	Презентація, розвага, навчання	Конференції, форуми, фестивалі, вечірки
Зміст і спрямованість	Освітні, маркетингові, розважальні, соціальні, культурні, спортивні	Навчання, залучення споживачів, формування бренду, підвищення обізнаності	Лекції, вебінари, концерти, конкурси, фестивалі, майстер-класи, ворк-шопи
Масштаб	Внутрішньо-організаційні, локальні, національні, міжнародні	Підвищення репутації, розширення ринку, просування бренду	Саміт, виставка, фестиваль, ярмарок, майстер-класи
Частота проведення	Одноразові, періодичні (щорічні, щомісячні), серійні	Закріплення традицій, підтримка іміджу, стратегічна взаємодія, формування прив'язки до бренду, формування корпоративної культури	Прес-конференція, тематичний івент
Спосіб взаємодії	Офлайн, онлайн, гібридні	Масштабність, доступність аудиторії, розширення географії впливу	Вебінари, стріми, тренінги, VR-презентації
За бюджетом	Малобюджетні (економіні)	Оптимізація витрат, залучення мінімальних ресурсів, підвищення ефективності за невеликі кошти, залучення спонсорів	Онлайн або офлайн з мінімальними витратами (використання власних ресурсів, мінімальне технічне забезпечення). Внутрішньо-корпоративні івенти, онлайн конференції, волонтерські заходи
	Високобюджетні (преміум)	Формування іміджу, залучення VIP-аудиторії, створення ексклюзивного досвіду, вихід на міжнародний рівень, масштабний продакшн	Фестивалі, великі міжнародні конференції, преміальні корпоративні заходи із залученням зіркових гостей, гала-вечори

Джерело: складено авторами з використанням [1, 8, 13]

Незалежно від різновиду, івенти відіграють ключову роль у формуванні брендової ідентичності, оскільки дозволяють безпосередньо взаємодіяти з аудиторією, передавати цінності компанії та створювати незабутній досвід. Вони стають живим

втіленням бренду, допомагаючи закріпити його позиціонування, візуальний стиль, тон комунікації та емоційний настрій. Через події компанії можуть демонструвати унікальність своїх продуктів або послуг, зміцнювати асоціації з певним способом життя та підвищувати впізнаваність серед цільової аудиторії.

Окрім цього, заходи сприяють формуванню довіри та лояльності до бренду, оскільки дають змогу клієнтам та партнерам безпосередньо пережити його цінності. Фестивалі, презентації, корпоративні події чи інтерактивні активності створюють можливість для емоційного зв'язку зі споживачами, що є важливим чинником у побудові довгострокових відносин. Бренди, які організовують масштабні заходи або беруть участь у значущих подіях, асоціюються з певним рівнем якості, стилем життя або суспільною місією, що зміцнює їхній статус на ринку.

Таким чином, заходи не лише забезпечують ефективну комунікацію бренду зі своєю аудиторією, а й стають важливим інструментом його диференціації. Вони допомагають бренду не просто бути впізнаваним, а й створювати власну історію, яка відгукується у серцях споживачів. Завдяки продуманому івент-менеджменту компанії можуть зміцнювати свій імідж, підкреслювати конкурентні переваги та формувати унікальний стиль взаємодії зі спільнотою.

Заходи мають потужний психологічний вплив на споживачів, оскільки вони активізують емоції, формують довіру та підвищують впізнаваність бренду. Емоційна прив'язаність є одним із головних факторів, що впливає на лояльність клієнтів. Під час заходів люди отримують яскраві враження, які асоціюються з брендом, створюючи позитивний емоційний досвід. Взаємодія з брендом у приємному та захопливому контексті формує сильний психологічний зв'язок, що мотивує споживачів повертатися до компанії та рекомендувати її іншим.

Довіра до бренду зміцнюється через безпосередню взаємодію з ним під час подій. Відкритий діалог із представниками компанії, можливість протестувати продукт або взяти участь у брендованих активностях створює відчуття прозорості та надійності. Люди більш схильні довіряти брендам, з якими у них був позитивний досвід у реальному житті, а заходи дають можливість закріпити цей ефект. Важливу роль відіграє й атмосфера події – якщо вона добре організована, професійна та відповідає очікуванням аудиторії, рівень довіри до бренду зростає.

Впізнаваність бренду також значно підсилюється завдяки заходам, оскільки вони дозволяють створювати яскраві візуальні, аудіальні та емоційні тригери. Люди краще запам'ятовують бренд через активну участь, інтерактивний досвід та емоційне залучення. Ефективно використані елементи айдентики – логотипи, кольори, гасла, персонажі – закріплюють образ бренду в підсвідомості споживачів. Також соціальний фактор відіграє важливу роль: коли люди діляться враженнями від події у соціальних мережах, це створює додатковий ефект залучення та підсилює бренд у свідомості ширшої аудиторії.

Таким чином, заходи не просто знайомлять споживачів із брендом, а й впливають на їхнє сприйняття на глибшому психологічному рівні. Вони формують емоційний зв'язок, підвищують рівень довіри та допомагають бренду стати впізнаваним у конкурентному середовищі.

Події відіграють важливу роль у брендингових стратегіях, адже вони дозволяють не лише презентувати бренд, а й створювати унікальний досвід взаємодії з аудиторією. Одними з найбільш ефективних методів використання подій у брендингу є *event marketing* (івент-маркетинг) та *experiential marketing* (маркетинг досвіду), які допомагають формувати довгострокову емоційну прив'язаність до бренду.

Event marketing передбачає використання подій як основного каналу комунікації бренду зі своєю аудиторією. Це можуть бути презентації нових продуктів, фестивалі,

інтерактивні виставки, корпоративні заходи чи масштабні брендовані івенти. Основне завдання івент-маркетингу – привернути увагу, викликати позитивні емоції та зробити бренд частиною життя споживачів. Такі заходи не лише збільшують впізнаваність бренду, а й дають змогу напряду спілкуватися з клієнтами, отримувати зворотний зв'язок і формувати лояльність.

Experiential marketing (маркетинг досвіду) йде ще далі, пропонуючи споживачам не просто інформацію про бренд, а можливість стати частиною унікального досвіду. Головний фокус тут – занурення аудиторії у світ бренду через інтерактивні активності, сенсорний досвід, креативні інсталяції чи навіть VR/AR-технології. Наприклад, бренди можуть створювати рор-уп простори, квестові зони, імерсивні шоу або персоналізовані враження, які змушують людей не просто запам'ятати бренд, а й емоційно пов'язати його з позитивними спогадами.

Завдяки ефективному використанню event marketing та experiential marketing, компанії можуть значно підсилити свою присутність на ринку, підвищити рівень довіри та залучення аудиторії. Події стають не просто рекламним інструментом, а потужним засобом створення брендової історії, яку споживачі не лише сприймають, а й проживають на власному досвіді. Коли споживач бере участь у події, пов'язаній із брендом, він не лише отримує інформацію, а й проживає емоційний досвід, який зміцнює асоціації з компанією. Це дозволяє бренду вирізнятися на фоні конкурентів, оскільки люди краще запам'ятовують пережиті моменти, ніж звичайну рекламу. Завдяки заходам формується довіра, оскільки клієнти можуть особисто ознайомитися з продуктами або послугами, а також відчувати турботу бренду через добре організований сервіс.

Щодо лояльності, то події сприяють створенню емоційного зв'язку між брендом і споживачем. Якщо захід викликає позитивні емоції, задоволення чи відчуття приналежності до спільноти, це значно підвищує ймовірність того, що клієнти повернуться до бренду та рекомендуватимуть його іншим. Лояльність формується через інтерактивний досвід, якісне обслуговування під час подій та враження, які відповідають очікуванням аудиторії. Важливим елементом також є соціальна взаємодія – якщо люди діляться фото та відео з заходу у соцмережах, це створює ефект залученості та підсилює бренд у широкій спільноті.

Дослідження маркетингових стратегій показують, що події мають довготривалий вплив на сприйняття бренду. Згідно з даними Event Marketing Institute, близько 85% споживачів, які брали участь у заходах бренду, з більшою ймовірністю зроблять покупку після івенту. Крім того, 70% відвідувачів заходів діляться враженнями у соцмережах, що значно підвищує впізнаваність бренду [5].

Ще одне дослідження, проведене компанією Freeman, виявило, що позитивний досвід на події збільшує довіру до бренду на 65% [5]. Це пояснюється тим, що особистий досвід має значно сильніший вплив, ніж традиційна реклама. Бренди, які регулярно організовують заходи для своєї аудиторії, отримують значний приріст у впізнаваності, а також можуть будувати довгострокові стосунки з клієнтами, зміцнюючи їхню лояльність.

Таким чином, івент-менеджмент є не лише маркетинговим інструментом, а й стратегічним методом створення позитивного іміджу бренду. Емоційно насичені події, інтерактивні формати та персоналізований досвід дозволяють споживачам відчувати себе частиною брендової історії, що підвищує їхню довіру та прихильність до компанії. А успішні івент-кампанії можуть кардинально змінити позиціонування бренду, збільшити його впізнаваність та створити емоційний зв'язок зі споживачами. Нижче розглянемо кілька відомих кейсів, які демонструють, як правильно організовані події сприяли розвитку брендів (табл. 2).

Таблиця 2 – Кейси використання івентів для посилення бренду світових компаній

Бренд / Подія	Суть івенту	Результати / Вплив на бренд
Red Bull: Stratos (2012) – подія, що розширила межі бренду	Red Bull організував одну з найбільш знакових подій в історії маркетингу – стрибок австрійського парашутиста Фелікса Баумгартнера з висоти 39 км. Це була не просто спортивна подія, а науковий експеримент, який привернув увагу мільйонів людей. Прямий ефір стрибка зібрав понад 8 мільйонів глядачів на YouTube, що стало рекордом для платформи на той час.	-Red Bull зміцнив своє позиціонування як бренд, що «надає крила» та підтримує екстремальні досягнення. -Подія отримала величезне медійне охоплення – понад 2,6 мільйона згадок у ЗМІ. -Продажі Red Bull зросли на 7% у наступному році, що принесло компанії мільйони доларів прибутку.
Coachella / Музичний фестиваль	Фестиваль Coachella в Каліфорнії став не просто подією, а культурним брендом, що визначає тренди у музиці, моді та лайфстайлі. Участь у фестивалі стала своєрідним соціальним символом, а компанії, які співпрацюють із Coachella (H&M, BMW, Sephora), отримують масштабне охоплення через спільноту його фанатів.	-Coachella щороку привертає понад 250 000 відвідувачів та генерує більше 100 мільйонів доларів прибутку. -Соціальні мережі відіграють ключову роль – у 2022 році фестиваль зібрав більше 3,5 мільйонів згадок у Instagram. -Бренди, які асоціюються з Coachella, отримують імідж інноваційних та трендових компаній, орієнтованих на молодь.
Apple / Презентації нових продуктів – події, що створюють попит	Apple традиційно проводить масштабні презентації нових продуктів, які транслюються в прямому ефірі для мільйонів фанатів. Кожна така подія є частиною стратегічного бренд-менеджменту, формуючи ексклюзивність та бажаність їхньої продукції.	-У 2023 році презентація iPhone 15 зібрала понад 30 мільйонів переглядів на YouTube у перші дні. -Сформований культ навколо презентацій забезпечує -Apple високий рівень попередніх замовлень після кожного заходу. Події зміцнюють імідж Apple як інноваційного, преміального та передового бренду.
IKEA / The Sleepover Іммерсивний досвід для споживачів	IKEA провела унікальну подію – дозволила своїм клієнтам переночувати у магазинах в умовах комфортної спальні. Бренд розіграв місця серед учасників своєї онлайн-спільноти, забезпечив їм повноцінний «домашній» досвід та провів персоналізовані консультації з дизайну інтер'єру.	-Захід отримав величезний резонанс у соціальних мережах, понад 150 тисяч заявок на участь. -IKEA закріпила асоціацію бренду з комфортом та сімейною атмосферою. -Кампанія підвищила впізнаваність IKEA серед молодшої аудиторії та сприяла зростанню онлайн-продажів.

Джерело: складено авторами з використанням [5;6]

Успішні івент-кампанії перетворили бренд у щось більше, ніж просто продукт або послугу – вони створюють емоційний зв'язок, культурний вплив та зміцнюють довіру споживачів. Від глобальних наукових експериментів, таких як Red Bull Stratos, до персоналізованого досвіду, як у IKEA, події стають важливим елементом стратегії брендингу. Вони підсилюють лояльність аудиторії, формують позитивний імідж та забезпечують компаніям масштабне охоплення на ринку.

В Україні багато компаній теж активно використовують івент-маркетинг для формування впізнаваності та залучення споживачів. Успішні кейси, які показали значний вплив на розвиток бренду та його сприйняття серед аудиторії наведені в таблиці 3.

Розуміючи перспективність івент-маркетингу, українські компанії активно використовують івент-маркетинг для підсилення впізнаваності, лояльності та продажів. Київстар, Rozetka, Сільпо, Планета Кіно та багато інших брендів створюють події, що не лише залучають аудиторію, а й формують їхнє унікальне позиціонування на ринку (табл. 3). Використання інноваційних, інтерактивних та соціальних подій допомагає брендам залишатися актуальними та конкурентоспроможними навіть у складних ринкових умовах.

Однак це супроводжується численними викликами, що не дозволяють більш масово використовувати івенти як інструмент бренд-менеджменту.

Таблиця 3 – Кейси використання івентів для посилення бренду українськими компаніями

Бренд / Подія	Суть івенту	Результати / Вплив на бренд
Київстар – “Вечірка у небі”	Один із найяскравіших івентів, організованих мобільним оператором Київстар, – вечірка на борту літака, присвячена запуску нового тарифу для молоді. Пасажери мали можливість взяти участь у подорожі разом із популярними діджеями та інфлюенсерами, слухати музику в небі та ділитися враженнями у соцмережах.	-Кампанія активно розійшлася у соціальних мережах, де користувачі поширювали контент з події, що значно збільшило охоплення. -Київстар закріпив асоціацію свого бренду з інноваціями, молодіжним стилем та яскравими враженнями. -Тариф, який просувався через івент, отримав велику кількість підключень серед цільової аудиторії.
Rozetka – відкриття офлайн-магазину у форматі шоу	Rozetka – найбільший український онлайн-ритейлер – організував масштабний запуск свого фізичного магазину у Києві, перетворивши відкриття у справжнє шоу. Подію супроводжували інтерактивні зони, конкурси, спеціальні пропозиції, виступи блогерів та розіграші серед перших відвідувачів.	-Подія збила тисячі відвідувачів у перші дні, що одразу підвищило впізнаваність магазину. -Кампанія викликала великий медійний резонанс, адже на відкритті активно працювали журналісти та блогери. -Такий підхід зміцнив позиції Rozetka не лише як онлайн-ритейлера, а й як сучасного бренду з сильним ком'юніті.
Сільпо – “Вініловий маркет” та тематичні супермаркети	Супермаркет “Сільпо” неодноразово організовував унікальні тематичні події, наприклад, “Вініловий маркет” у Києві, який поєднав музику, гастрономію та унікальний досвід покупок. Крім того, компанія створює тематичні магазини у стилі кіно, мистецтва або інших культурних концептів (наприклад, супермаркет у стилі Стімпанк у Києві).	-Завдяки креативним івентам та концепціям “Сільпо” став брендом, який асоціюється не просто з покупками, а з культурним досвідом. -Люди активно діляться фото та відео з незвичайних магазинів, що підсилює природне охоплення у соцмережах. -Бренд зумів залучити аудиторію, яка цінує естетику, інновації та незабутні враження.
Планета Кіно – запуск “Реального 4DX”	Під час запуску нового формату 4DX у кінотеатрах “Планета Кіно” організували масштабний івент із презентацією можливостей технології. Відвідувачі могли безкоштовно випробувати нові спецефекти – вібрацію крісел, пориви вітру, запахи та бризки води – ще до офіційного старту показів фільмів у такому форматі.	-Кампанія отримала широкий розголос у соцмережах та медіа, а запити на сеанси 4DX значно зросли після заходу. -Бренд укріпив свою позицію як новатора у сфері кінопоказів. -Люди, які вперше спробували формат 4DX під час заходу, пізніше стали постійними відвідувачами.
“КиївПрайд” – суспільний івент з впливом на імідж брендів	Багато міжнародних та українських брендів підтримують “КиївПрайд” – щорічний захід, присвячений правам людини та рівності. У 2021-2023 роках такі компанії, як Coca-Cola, Lush, Mastercard, METRO та інші, виступали спонсорами заходу або проводили власні активності в його межах.	-Підтримка заходу дозволила брендам зміцнити імідж соціально відповідальних компаній. -Участь у таких івентах підвищує довіру серед молодіжної та прогресивної аудиторії. -За статистикою, бренди, які підтримують суспільно важливі події, отримують більшу лояльність від споживачів та позитивний PR.

Джерело: складено авторами з використанням [5; 6; 9; 10]

Основні проблеми пов'язані з високими витратами, складністю вимірювання ефективності, конкуренцією за увагу аудиторії та ризиками, які можуть негативно вплинути на імідж компанії (рис. 1).



Рисунок 1 – Ключові виклики реалізації бренд-івентів

Джерело: візуалізовано авторами

Організація якісного івенту вимагає значних фінансових ресурсів, включаючи витрати на локацію, технічне забезпечення, персонал, маркетингове просування та логістику. Головна проблема – не завжди легко визначити прямий фінансовий ефект заходу. Бренди часто стикаються з низьким або довготривалим ROI, особливо якщо захід спрямований на іміджеве просування, а не на безпосереднє збільшення продажів.

Іншим викликом є складність вимірювання ефективності та KPIs. Адже, на відміну від цифрового маркетингу, де можна чітко відстежити кількість кліків, лідів та конверсій, оцінити успіх івенту складніше. Потрібно аналізувати залученість аудиторії, охоплення у медіа, соціальні взаємодії, рівень задоволеності відвідувачів. Якщо компанія не має чіткої системи збору аналітики, то визначити ефективність стає проблематично.

Конкуренція за увагу споживачів робить ринок івентів насиченим. Через велику кількість подій, особливо у великих містах, брендам складно виділитися серед конкурентів. Аудиторія перевантажена заходами, фестивалями, презентаціями, тому традиційні формати можуть не викликати потрібного ефекту. Щоб залишатися в полі зору, компаніям потрібно використовувати унікальні концепції, інтерактивний досвід та технологічні інновації.

Репутаційні ризики та кризові ситуації мають досить високу імовірність виникнення. Будь-яка помилка під час івенту може негативно вплинути на імідж бренду. Наприклад, технічні збої, погана організація, невдалий вибір спікерів чи гостей, логістичні проблеми або навіть непередбачувані ситуації (погана погода, проблеми з безпекою) можуть зіпсувати сприйняття бренду. Антикризовий план і гнучкість у реагуванні на форс-мажори – обов'язкові елементи в організації заходів.

Свій відбиток лишає і зміна поведінки споживачів та цифровізація. Після пандемії COVID-19 та загальної цифрової трансформації багато компаній перейшли на онлайн-формати, що змінило споживчі очікування. Люди звикли отримувати контент дистанційно, тому фізичні заходи вимагають ще більшої унікальності, щоб виправдати витрати часу аудиторії. Також важливо комбінувати офлайн- і онлайн-елементи (наприклад, трансляції, віртуальні активності, інтеграція з соціальними мережами).

Економічні кризи, політична нестабільність, інфляція та скорочення бюджетів у компаніях можуть впливати на рішення щодо організації подій. Бренди змушені шукати оптимальні рішення з меншими витратами, а також адаптувати свої стратегії до швидкозмінних умов ринку.

Незважаючи на всі виклики, івент-менеджмент залишається важливим інструментом бренд-менеджменту. Щоб мінімізувати ризики, компанії повинні чітко планувати бюджет, використовувати сучасні технології для аналітики, пропонувати унікальний досвід та мати кризові стратегії. Гнучкість та здатність адаптуватися до змін дозволять брендам ефективно інтегрувати івент-маркетинг у загальну бізнес-стратегію, перетворюючи івенти на платформу для безпосередньої взаємодії з аудиторією, формування емоційного зв'язку та закріплення цінностей бренду.

Аналіз певної сукупності публікацій та аналітичних звітів PR та івент-агенцій [6-8] дозволило звести специфіку найчастіших запитів клієнтів на проведення заходів та виокремити сучасні тренди в національній івент-індустрії, а також визначити їх прогнози розвитку.

Перш за все, відчутно зростає роль діджиталізації заходів. Все більше подій переходять в онлайн-формат, використовують VR/AR-технології, а також елементи гейміфікації для залучення аудиторії. Це дозволяє брендам створювати новий тип взаємодії, збагачений цифровим досвідом і високим рівнем інтерактивності.

Ще одним напрямом є персоналізація заходів, яка передбачає адаптацію контенту під конкретні сегменти цільової аудиторії. Використання аналітики та даних

про поведінку споживачів дає змогу створювати індивідуальні пропозиції та підвищувати рівень залученості учасників подій.

У контексті соціальної відповідальності зростає значення сталого розвитку в подієвому маркетингу. Компанії приділяють увагу організації екологічно безпечних заходів, зменшенню кількості відходів і реалізації соціальних ініціатив, що підкреслює цінності бренду в очах споживачів.

Сучасні події все частіше реалізуються у гібридному форматі, що дозволяє поєднувати фізичну присутність учасників із онлайн-трансляціями. Це забезпечує ширше охоплення, включаючи тих, хто не може бути фізично присутнім, і водночас посилює ефективність брендової комунікації.

Також перспективним є використання штучного інтелекту. AI-технології застосовуються для автоматизації процесів реєстрації, персоналізованої комунікації, збору та аналізу даних про поведінку учасників, що дозволяє підвищити ефективність івенту і його вплив на цільову аудиторію.

Таким чином, розвиток івент-менеджменту в брендинговому контексті тісно пов'язаний на сьогодні із впровадженням інновацій, підвищенням рівня персоналізації, увагою до соціально-екологічних аспектів та ефективною цифровою трансформацією. Але при цьому можна узагальнити незмінні ключові правила та принципи успішного івенту (рис. 2.).



Рисунок 2 – Правила та принципи успішного бренд-івенту

Джерело: складено авторами

Саме дотримання цих принципів забезпечують не лише разовий ефект, а й формують довготривалу емоційну прив'язаність до бренду. При цьому принцип інноваційності (впровадження AR/VR, штучного інтелекту, персоналізованих механік), сталого розвитку (екологічність, соціальна відповідальність) та єдності зі споживачем (подія як основа для ком'юніті довкола бренду) на сьогодні відіграють ключову роль та визначають етапність та суть механізму розробки та реалізації бренд-івентів.

На рисунку 3 наведено схему пропонованого авторами механізму успішного бренд-івенту та ключові питання, які варто вирішити для його реалізації. Механізм бізнес-моделі бренд-івенту пропонуємо описати і через ключові елементи, які визначають його ефективність та успішність. Першочергово, це ціннісна пропозиція бренд-івенту, що полягає у створенні унікального досвіду для учасників, який формує емоційний зв'язок із брендом. Завдяки інтерактивній взаємодії, івент підвищує впізнаваність компанії, залучає цільову аудиторію та створює додаткову цінність у вигляді ексклюзивного контенту, можливостей для нетворкінгу та участі лідерів думок.

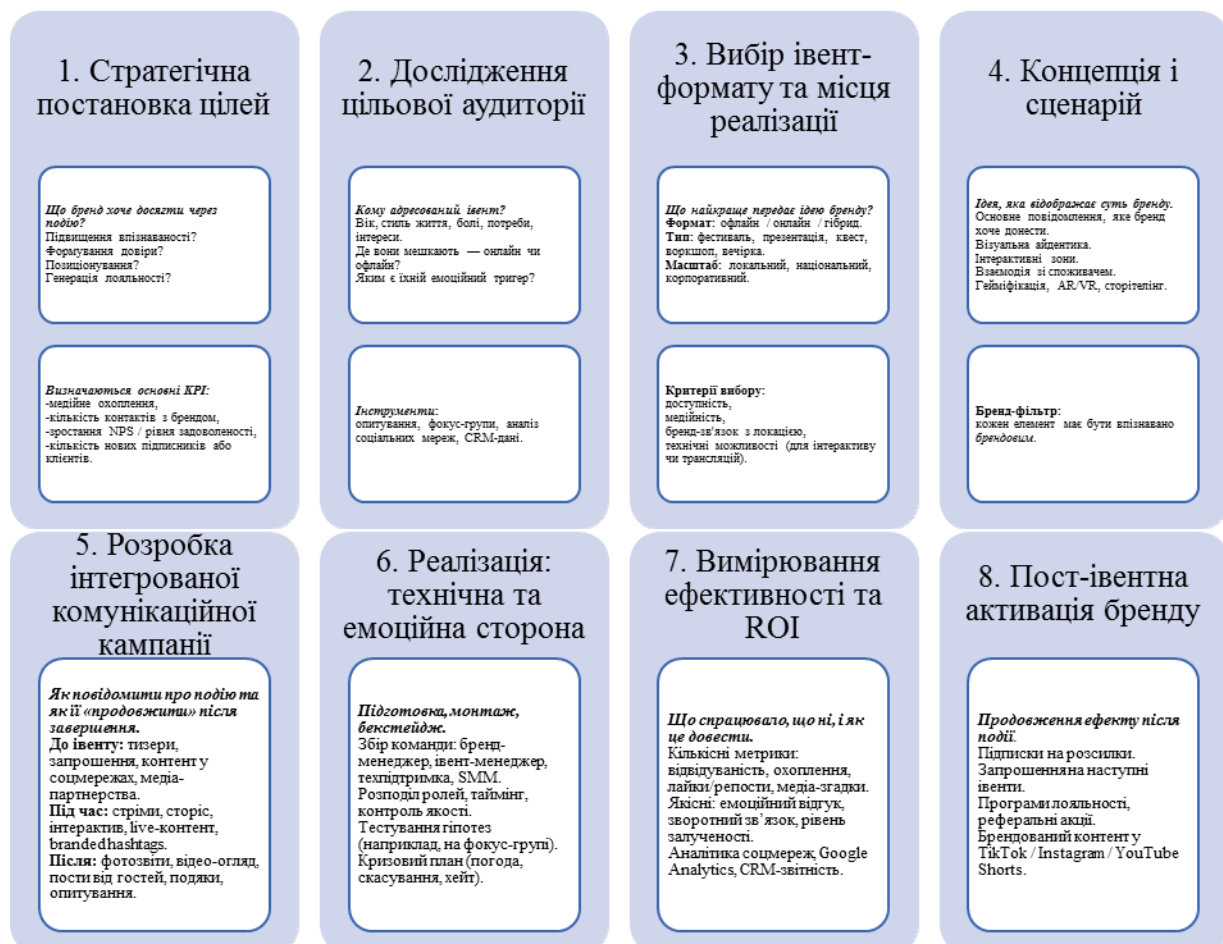


Рисунок 3 – Механізм розробки та реалізації бренд-івенту

Джерело: сформовано авторами

Для успішного проведення івенту важливу роль відіграють ключові партнери. До них належать спонсори, які фінансово підтримують захід, а також компанії з індустрії, які можуть надати додаткові ресурси чи послуги. Технічні підрядники, такі як команди, що відповідають за звук, світло та відео, забезпечують високий рівень організації. Також важливу роль відіграють медіапартнери, блогери та інфлюенсери, які допомагають у просуванні події та залученні аудиторії.

Серед ключових видів діяльності, які необхідно здійснити для реалізації бренд-івенту, слід виділити розробку концепції та сценарію заходу, підготовку локації, а також координацію логістики. Значну увагу потрібно приділити маркетинговій та PR-кампанії, зокрема просуванню у соціальних мережах, таргетованій рекламі та роботі з медіа. Крім того, важливими є переговори з партнерами, залучення учасників та управління всіма організаційними процесами. Для успішного проведення заходу необхідно мати ключові ресурси, серед яких головним є концепція події, що визначає її формат та унікальність. Важливу роль відіграє професійна команда організаторів та ведучих, яка забезпечує якісну реалізацію івенту. Додатково потрібно підготувати відповідну локацію або технічне забезпечення, якщо подія проходитиме у форматі онлайн.

Комунікація з аудиторією здійснюється через різні канали взаємодії. Основними є цифрові платформи, зокрема соціальні мережі, email-розсилки та таргетована реклама. Окрім цього, використовуються традиційні методи, такі як друкована реклама, сувенірна продукція та афіші. Важливим інструментом просування є PR-кампанії, які залучають медіа та інфлюенсерів до поширення інформації про подію.

Бренд-івент орієнтований на чітко визначені сегменти клієнтів. До них належать основна цільова аудиторія бренду, бізнес-партнери, потенційні інвестори, а також лояльні клієнти та нові споживачі. Для реалізації заходу необхідно враховувати структуру витрат, що включає оплату оренди локації або технічного обладнання, витрати на команду та персонал, а також маркетингові витрати, пов'язані з рекламою та просуванням. Додаткові статті витрат можуть включати кейтеринг, сувенірну продукцію та оформлення простору. Щодо джерел доходів, бренд-івент може отримувати прибуток завдяки продажу квитків або спеціальних VIP-доступів. Додатковим фінансовим джерелом є спонсорські внески та партнерство, а також продаж брендваної продукції або мерчу. У разі проведення онлайн-трансляції можливе отримання доходу від монетизації контенту, наприклад, через платний доступ до записів або ексклюзивних матеріалів.

Таким чином, запропонований механізм бізнес-моделі реалізації бренд-івенту охоплює всі ключові аспекти його організації, починаючи від формування унікальної ціннісної пропозиції та залучення партнерів і закінчуючи монетизацією заходу. Успіх такого проєкту залежить від якісної підготовки, ефективної комунікації з аудиторією та правильної реалізації фінансової стратегії.

Висновки та перспективи подальших досліджень. У результаті дослідження сутності та трансформації івент-менеджменту зроблено наступні висновки. На теоретико-концептуальному рівні встановлено, що івент-менеджмент еволюціонував від інструменту короткострокового маркетингового впливу до стратегічного ресурсу побудови емоційної цінності бренду. Події стали частиною інтегрованих маркетингових комунікацій, що дозволяє їм виконувати функції формування брендової ідентичності, емоційної залученості аудиторії та посилення ринкової диференціації. На аналітичному рівні визначено сучасні підходи до реалізації івентів у бренд-стратегіях компаній. Найефективнішими виявились практики персоналізації споживчого досвіду, мультиканальної взаємодії та комбінування офлайн- і онлайн-форматів. Успішні кейси компаній Red Bull, Apple, IKEA, а також українських брендів (Rozetka, Сільпо, Планета Кіно) підтверджують дієвість івентів у формуванні як емоційного, так і культурного капіталу бренду. На практичному рівні виділено ключові метрики для оцінки ефективності івентів у контексті бренду, серед яких: рівень впізнаваності бренду (brand awareness), емоційне залучення (brand engagement), частота згадок у медіа, динаміка продажів, індекс споживацької лояльності (NPS), а також розвиток ком'юніті навколо бренду. Також окреслено перспективні напрями розвитку івент-менеджменту:

інтеграція інтелектуальних технологій (AI, AR/VR), гейміфікація подій, міжкультурна адаптація форматів та посилення етичного виміру впливу на споживача. Ці напрями відкривають нові можливості для стратегічного використання подій у бренд-менеджменті.

Подальші дослідження доцільно спрямувати на емпіричну оцінку впливу івентів на бренд-метрики, розробку адаптивних стратегій івентів для малого та середнього бізнесу, дослідження digital-форматів та вивчення синергії між івентами і соціальним позиціонуванням брендів (ESG, корпоративна відповідальність).

Список літератури

1. HR-менеджмент: навч. посіб. / І. М. Сочинська-Сибірцева, А. О. Доренська, Т. В. Тушевська. Кропивницький: ЦНТУ, 2022. 278 с.
2. Афанасьєва О. П. Подієвий PR як інструмент формування бренду. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2019. № 2. С. 85–92.
3. Благун І.І., Шурпа С.Я. Маркетингові дослідження цінності бренду. *Вісник Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника. Серія: Економіка*. 2020. Випуск 15. С. 158–163.
4. Близнюк Т., Кузь О., Кінас І. Івент-менеджмент як інструмент організації особливих подій. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-20>.
5. Головні тренди івентів у 2024 році. URL: <https://special.ain.ua/golovni-trendy-iventiv-u-2024-roci/> (дата звернення 12.03.2025).
6. Гусєв Віталій. Історія про майбутнє, яке вже настало: тренди, що змінюватимуть індустрію розваг 2025 року та далі. URL: <https://thepage.ua/ua/experts/majbutnye-industriyi-rozvag-ta-kontentu-2025-trendi-sho-zminuyut-pravila-grі> (дата звернення 12.03.2025).
7. Дергачова Г. М. Івент-менеджмент: конспект лекцій: навч. посіб. / Г. М. Дергачова; Нац. техн. ун-т України «КПІ ім. Ігоря Сікорського»; відп. ред. М. О. Кравченко. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. – Електрон. мереж. вид. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/0718fb6e-2a67-4231-8105-840fdd101e72/content> (дата звернення 30.03.2025).
8. Королі соціальних мереж. Як підвищити популярність, залучати клієнтів та будувати особистий бренд в соціальних мережах за технологією SOCIAL SELLING / Д. Каплунов. 4-те видання, Київ: Видавництво Букієф, 2023. 432 с.
9. Ніколюк О. В., Дьяченко Ю. В., Савченко Т. В. Особливості розвитку івент-менеджменту в Україні. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 6. С. 98–103. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.6.98>.
10. Основні тренди івент-індустрії на 2024 рік. <https://stfalcon.com/uk/blog/post/event-industry-trends> (дата звернення 12.03.2025).
11. Пищуліна О. Цифрова економіка: тренди, ризики та соціальні детермінанти. Київ. 2020. 271 с.
12. Повалій Т. Л., Світайло Н. Д. Івент-менеджмент: навчальний посібник. Суми: Сумський державний університет, 2021. 198 с.
13. Ромат Є. В., Литвиненко А.Я. Маркетингові комунікації: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2021. 478 с.
14. Струтинська І. В. Бренд-менеджмент як вид управлінської діяльності. *Наукові записки. Серія: Економіка*. 2018. № 29. С. 102–106.
15. Seungwon Shawn Lee, Joe Goldblatt (2020), «Special Events: The Brave New World for Bolder and Better Live Events», 8th Edition. John Wiley & Sons. 416 p.

References

1. Sochynska-Sybirtseva, I.M., Dorenska, A.O., & Tushevskaya, T.V. (2022). *HR management: Textbook*. Kropyvnytskyi: CNTU [in Ukrainian].
2. Afanasieva, O.P. (2019). Event PR as a tool for brand formation. *Marketing i menedzhment innovatsii*, (2), 85–92 [in Ukrainian].
3. Blahun, I.I., & Shurpa, S.Ya. (2020). Marketing research of brand value. *Visnyk Prykarpatskoho natsionalnoho universytetu imeni Vasylia Stefanyka. Seriya: Ekonomika*, 15, 158–163 [in Ukrainian].
4. Blyzniuk, T., Kuz, O., & Kinas, I. (2024). Event management as a tool for organizing special events. *Ekonomika ta suspilstvo*, (64). [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-20>.
5. Main event trends in 2024. (2024). *AIN.UA*. <https://special.ain.ua/golovni-trendy-iventiv-u-2024-roci/> [in Ukrainian].

6. Husev, V. (2025). A story about the future that has already come: trends transforming the entertainment industry in 2025 and later. <https://thepage.ua/ua/experts/majbutnye-industriyi-rozvag-ta-kontentu-2025-trendi-sho-zminyuyut-pravila-gri> [in Ukrainian].
7. Derhachova, H.M. (2022). *Event management: Lecture notes*. Kyiv: KPI im. Ihoria Sikorskoho. <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/0718fb6e-2a67-4231-8105-840fdd101e72/content> [in Ukrainian].
8. Kaplunov, D. (2023). *Social media kings: How to increase popularity, attract clients and build a personal brand using social selling* (4th ed.). Kyiv: Vydavnytstvo Bukhshef [in Ukrainian].
9. Nikoliuk, O.V., Diachenko, Yu.V., & Savchenko, T.V. (2021). Features of the development of event management in Ukraine. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, (6), 98–103. [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.6.98>.
10. Key trends of the event industry in 2024. (2024). <https://stfalcon.com/uk/blog/post/event-industry-trends> [in Ukrainian].
11. Pyshchulina, O. (2020). *Digital economy: trends, risks and social determinants*. Kyiv [in Ukrainian].
12. Povalii, T.L., & Svitailo, N.D. (2021). *Event management: Textbook*. Sumy: Sumskyi derzhavnyi universytet [in Ukrainian].
13. Romat, Ye.V., & Lytvynenko, A.Ya. (2021). *Marketing communications: Textbook*. Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury [in Ukrainian].
14. Strutynska, I.V. (2018). Brand management as a type of managerial activity. *Naukovi zapysky. Seriya: Ekonomika*, (29), 102–106 [in Ukrainian].
15. Lee, S.S., & Goldblatt, J. (2020). *Special Events: The Brave New World for Bolder and Better Live Events* (8th ed.). John Wiley & Sons [in English].

Iryna Sochynska-Sybirtseva, Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences)

Anna Dorenska

Tetyana Tushevska

Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine

Strategic Event Management as a Driver of Brand Value in the Digital Age

The article explores the role of event management as a strategic tool of brand management in the context of digital transformation and increasing market competition. The authors analyze modern approaches to integrating events into brand strategies, key performance metrics, and successful case studies from both Ukrainian and international companies. The impact of events on building emotional connections with consumers, increasing brand awareness, and strengthening brand loyalty is examined. Particular attention is paid to current trends in event marketing, including digitalization, gamification, and the use of artificial intelligence. The article emphasizes the necessity of an integrated approach to event planning as a means of creating a unique consumer experience that ensures long-term competitive advantage.

The study highlights the importance of viewing events as a platform for building immersive consumer experiences that reinforce brand value. Successful case studies of global brands such as Red Bull, Apple, IKEA, and Coachella are presented, illustrating the transformational potential of events in enhancing emotional engagement, boosting brand visibility, and generating cultural capital. Mechanisms of offline and online integration, as well as approaches to personalized event experiences, are discussed. A structural-functional classification of events is proposed, along with a mechanism of their influence on brand perception through the formation of emotional attachment, trust, and audience engagement.

Based on the research findings, the article identifies the key features of effective event-based brand strategies: strategic alignment between event concept and brand positioning; emotional consumer involvement through personalized experiences; integration of offline and online communication channels; adaptability to changes in consumer behavior; and the application of innovative technologies to enhance engagement and analytics. The study also outlines directions for further research, including the development of models to evaluate event impact on brand metrics and strategies for small and medium-sized businesses in dynamic environments.

event management, brand management, experiential marketing, emotional connection, brand awareness, consumer loyalty, digitalization, hybrid events, event marketing, strategic communications

Одержано (Received) 07.04.2025

Прорецензовано (Reviewed) 17.04.2025

Прийнято до друку (Approved) 26.05.2025

УДК 330.342.2

JEL Classification: G02

DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2025.13\(46\).1.154-165](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2025.13(46).1.154-165)

Л.М. Задорожня

Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна

Теоретичні аспекти дослідження поведінкових фінансів

У статті визначено мету дослідження, що полягає в теоретичному обґрунтуванні сутності та еволюції поведінкових фінансів як важливого напрямку сучасної фінансової науки. Зазначено, що актуальність теми зумовлена необхідністю переосмислення традиційних підходів до фінансової поведінки економічних агентів в умовах зростаючих ризиків, нестабільності фінансових ринків та глобалізаційних процесів. Обґрунтовано важливість дослідження психологічних, когнітивних і соціальних факторів, які впливають на прийняття рішень у фінансовій сфері, для формування більш ефективних механізмів регулювання ринків та підвищення стійкості фінансових систем.

У процесі дослідження проаналізовано історичні витоки та ключові етапи становлення поведінкових фінансів як міждисциплінарної галузі знань, що поєднує економіку, психологію та соціологію. Розглянуто основні наукові концепції та теорії, серед яких теорія перспектив, гіпотеза неефективності ринків, концепції ірраціональної поведінки та поведінкових аномалій. Зроблено акцент на внеску таких вчених, як Д. Канеман, А. Тверські та Р. Шиллер, у розвиток поведінкових фінансів, а також окреслено методологічні підходи до дослідження впливу емоційних і когнітивних факторів на поведінку інвесторів та фінансових ринків у цілому. Узагальнено практичне значення поведінкових фінансів для покращення прогнозування ринкових коливань і розроблення ефективних інвестиційних стратегій.

У результаті дослідження встановлено, що поведінкові фінанси є вагомим інструментом для пояснення відхилень від класичних фінансових моделей, заснованих на припущенні про раціональність суб'єктів. Доведено, що застосування поведінкових підходів сприяє глибшому розумінню мотивів та механізмів прийняття фінансових рішень, дозволяє ідентифікувати потенційні ризики на ринках та підвищити ефективність регуляторної політики. Результати дослідження мають як теоретичне, так і прикладне значення, оскільки можуть бути використані для подальших наукових розробок і формування практичних рекомендацій щодо мінімізації негативного впливу поведінкових відхилень у фінансовій сфері.

поведінкові фінанси, економічна поведінка, когнітивні викривлення, теорія перспектив, фінансові ринки, інвестори, психологія прийняття рішень

Постановка проблеми. Протягом тривалого періоду фінансові дослідження базувалися на моделях, що передбачають абсолютну раціональність економічних агентів, їхню повну інформованість і здатність ухвалювати оптимальні рішення. Проте реальна фінансова практика засвідчує численні випадки, коли поведінка учасників ринку істотно відхиляється від раціональної, а функціонування ринків суперечить передбаченням теоретичних моделей.

Світові економічні кризи, спекулятивні «фінансові бульбашки», ірраціональні інвестиційні рішення та інші явища дедалі частіше привертають увагу дослідників до психологічних чинників, що впливають на прийняття фінансових рішень. У цьому контексті сформувалася потреба у розвитку поведінкових фінансів як напрямку економічної науки, що інтегрує фінансову теорію та психологію. Цей науковий підхід дозволяє глибше осмислити механізми формування інвестиційних рішень, пояснити ринкові аномалії та створити більш реалістичну основу для побудови економічних моделей.

Ці обставини визначають актуальність дослідження, яка полягає у необхідності адаптації теоретичних розробок до специфіки національного фінансового ринку, підвищення фінансової обізнаності населення та розробки ефективних механізмів управління фінансовою поведінкою.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Формування поведінкових фінансів

як наукового напрямку відбулося наприкінці XX століття у відповідь на обмеження неокласичних моделей. Дослідження Д. Канемана і А. Тверські [7], зокрема їхня теорія перспектив, переконливо довели, що інвестори далеко не завжди поведуться раціонально, особливо при оцінюванні ризиків та доходності. Ці результати започаткували нову парадигму, яка поєднує психологічні аспекти з фінансовою теорією. Вагомий внесок у розвиток цієї сфери зробили також роботи Р. Талера, який розвинув концепцію ментального обліку та дослідив ефекти відкладання прийняття рішень, а також праці Р. Шлейфера [10], М. Статмана [6] та Х. Шифріна, які надали емпіричне підтвердження впливу емоцій, когнітивних упереджень та ілюзій контролю на ринкову динаміку.

У науковій літературі визначилися основні напрями досліджень: когнітивні упередження, емоційні чинники, поведінкові моделі в умовах невизначеності та інформаційної асиметрії, концепції соціального впливу та стадної поведінки. У вітчизняному науковому просторі проблематика поведінкових фінансів переважно розглядається крізь призму прикладних досліджень, зосереджених на аналізі інвестиційної поведінки, ролі фінансової грамотності та впливу державної політики на мотивацію економічних агентів.

Разом із тим, теоретичне підґрунтя поведінкових фінансів потребує подальшого осмислення й узагальнення, зокрема стосовно формалізації основних понять, розробки інтегрованих моделей та адаптації концептуального апарату до специфіки економік, що перебувають у стані трансформації.

Постановка завдання. Метою дослідження є систематизація теоретичних основ поведінкових фінансів, виявлення ключових підходів до інтерпретації фінансової поведінки економічних агентів та обґрунтування значення психологічних чинників у процесі прийняття фінансових рішень. Для досягнення зазначеної мети увага зосереджується на дослідженні етапів становлення поведінкових фінансів як окремого напрямку економічної науки, узагальненні підходів до визначення сутності цього явища, а також ідентифікації когнітивних та емоційних факторів, що формують фінансову поведінку.

Виклад основного матеріалу. Поведінкові фінанси — це сучасний науковий напрям, що набуває дедалі більшої ваги у світовій економічній думці. Вони виникли як відповідь на численні недоліки традиційних фінансових теорій, які базувалися на припущеннях про абсолютну раціональність агентів, ефективність ринку та повну інформованість усіх учасників. На практиці поведінка інвесторів, споживачів, компаній та інших суб'єктів фінансової системи значною мірою залежить не лише від об'єктивних ринкових умов, а й від когнітивних, емоційних та соціокультурних чинників [1; 4; 5]. Саме поведінкові фінанси прагнуть інтегрувати ці фактори у фінансову теорію.

На відміну від класичної парадигми *homo economicus*, яка розглядає людину як раціонального максимізатора очікуваної корисності, поведінкові фінанси приймають до уваги реальні обмеження людського мислення, зокрема обмежену здатність до обробки інформації, схильність до евристик, вплив емоційних станів і соціального оточення [3, 7]. Замість ідеалізованої моделі раціонального вибору в центр дослідження ставиться реальна поведінка людей у конкретних економічних умовах, що дозволяє більш адекватно пояснювати спостережувані ринкові явища [6].

Емпіричні спостереження неодноразово виявляли відхилення від прогнозів традиційних фінансових моделей. Наприклад, феномен спекулятивних «бульбашок» на фондових ринках, такі як дотком-криза початку 2000-х або крах ринку нерухомості у 2008 році, не могли бути пояснені виключно раціональними очікуваннями інвесторів [9, 10]. Панічні продажі, надмірна волатильність, недооцінка або переоцінка активів

свідчать про те, що ринкова поведінка часто має ірраціональні передумови. Поведінкові фінанси дозволяють пояснити ці феномени через призму когнітивних упереджень, емоційних реакцій і соціальних впливів [2, 8].

Поведінкові фінанси, як міждисциплінарний напрям досліджень, сформувалися у відповідь на обмеженість класичних фінансових теорій у поясненні реальної поведінки економічних агентів. Традиційна економічна наука, заснована на припущенні про раціональність індивідів, максимізацію корисності та повну інформацію, не змогла адекватно відобразити численні відхилення та аномалії, які спостерігаються на фінансових ринках [5]. Історичні витоки цього наукового напрямку сягають глибини класичної політичної економії, де вже у працях таких мислителів, як Адам Сміт, розглядалися емоційні та соціальні фактори, що впливають на економічну поведінку. Проте домінування неокласичного підходу сприяло зосередженню уваги на гіпотезі «раціонального економічного агента», що поступово почало викликати критичні зауваження через емпіричні докази ірраціональної поведінки учасників ринків [4].

Початок нової парадигми у дослідженні поведінкових аспектів економіки пов'язують із концепцією обмеженої раціональності Герберта Саймона, який у 1950-х - 1960-х роках розробив ідеї прийняття рішень в умовах обмеженої інформації та когнітивних ресурсів [10]. Ці ідеї заклали фундамент для подальших досліджень у галузі поведінкових фінансів, які поєднували елементи психології та економіки. Визначальним внеском у становлення дисципліни стали праці Даніеля Канемана та Амоса Тверські [3; 7] котрі на основі експериментальних досліджень виявили численні когнітивні упередження, що систематично впливають на поведінку людини при прийнятті рішень в умовах невизначеності. Їхня «теорія перспектив» стала альтернативою традиційній теорії очікуваної корисності, пояснюючи відмінності у сприйнятті виграшів і втрат, а також демонструючи надзвичайно вагоме значення психологічних факторів у фінансовій поведінці [3].

У 1980–1990-х роках поведінкові фінанси почали інституціоналізуватися як самостійна наукова дисципліна. Зростала кількість досліджень, які фіксували «аномалії» фінансових ринків, такі як надмірна волатильність, ефекти календаря, «ефект розбіжності» та інші відхилення від гіпотези ефективного ринку [2]. Провідні науковці, зокрема Роберт Шиллер [9] та Річард Талер [1], вносили значний вклад у розвиток теорії та практики поведінкових фінансів, пояснюючи механізми формування фінансових бульбашок, роль емоцій, ментальне рахуноквання і поведінкові аномалії у прийнятті фінансових рішень [5]. Цей період відзначився розширенням методів дослідження та активною міждисциплінарною взаємодією.

Початок XXI століття ознаменувався подальшим розширенням і поглибленням поведінкових фінансів. Глобальна фінансова криза 2007–2008 років виявила значущість ірраціональних факторів у поведінці ринкових учасників, підтвердивши необхідність врахування психологічних, соціальних і когнітивних чинників у моделюванні фінансових процесів. У цей період концепція «nudge» Річарда Талера [1] набрала широкого визнання як ефективний інструмент м'якого впливу на поведінку споживачів та інвесторів. Такий підхід дозволяє формувати поведінкові патерни, що сприяють досягненню соціально корисних результатів без обмеження свободи вибору [5].

Сучасний етап розвитку поведінкових фінансів характеризується активним впровадженням нейронаукових методів дослідження, що породило напрям нейрофінансів [4]. Використання методів магнітно-резонансної томографії, електроенцефалографії та інших технологій дозволяє вивчати нейрофізіологічні процеси, які лежать в основі фінансового прийняття рішень, та ідентифікувати специфічні зони мозку, відповідальні за оцінку ризику, страх, винагороду та інші

емоції. Крім того, зростає інтерес до моделювання поведінкових аспектів у макроекономічних дослідженнях, де агенти розглядаються як носії когнітивних упереджень та емоційних реакцій, що значно впливає на прогнозування економічних явищ і політик [5].

Вони є реакцією на обмеженість традиційних фінансових теорій, які ґрунтувалися на припущенні повної раціональності агентів, максимізації корисності і ефективності ринків. У межах поведінкових фінансів сформовано низку ключових понять і категорій, які дозволяють пояснити різноманітні відхилення від раціональної поведінки, характерні для реальних фінансових ринків і поведінки індивідів [6].

Поняття обмеженої раціональності, яке вперше було введено Гербертом Саймоном, лежить в основі поведінкових моделей прийняття рішень. Відповідно до цієї концепції, економічні агенти мають обмежені когнітивні ресурси, обмежений час для аналізу інформації та обмежену здатність до її обробки, тому вони приймають рішення, що є задовільними, а не оптимальними [4]. Такий підхід суттєво відрізняється від класичних моделей, де передбачається, що всі агенти володіють повною інформацією та здатні приймати оптимальні рішення.

Одним із найважливіших понять у поведінкових фінансах є когнітивні евристики - спрощені правила або ментальні стратегії, які допомагають людям швидко оцінювати інформацію і ухвалювати рішення у складних і невизначених ситуаціях. Найпоширенішими евристиками є евристика доступності, яка визначає оцінку ймовірності подій за легкістю їх пригадування; евристика репрезентативності, коли оцінка ймовірності базується на подібності до відомих зразків; а також евристика закріплення, що призводить до надмірної залежності від початкових даних або інформації [7]. Незважаючи на їхню корисність для швидкого прийняття рішень, евристики часто призводять до систематичних помилок, відомих як когнітивні упередження.

Когнітивні упередження у поведінкових фінансах розглядаються як стійкі і систематичні відхилення від логічного, раціонального мислення [3]. Вони зумовлені особливостями людської психології, зокрема обмеженнями сприйняття, уваги, пам'яті і мислення. Одним із найпоширеніших упереджень є упередження підтвердження, коли індивіди надають перевагу інформації, що підтверджує їхні попередні переконання, ігноруючи контраргументи [7]. Упередження статус-кво виражається у перевазі збереження існуючого стану, що стримує готовність до змін і ризикованих кроків. Ефект володіння проявляється у тому, що інвестори переоцінюють вартість активів, якими володіють, і не хочуть їх продавати навіть при негативній ринковій кон'юктурі. Ефект якоря означає, що люди при прийнятті рішень надмірно орієнтуються на початкову інформацію чи числові значення, що призводить до викривлених оцінок [3]. Надмірна самовпевненість, поширена серед інвесторів і фінансових менеджерів, веде до недооцінки ризиків і переоцінки власних знань, що підвищує ймовірність ризикованих та ірраціональних дій.

Важливою категорією поведінкових фінансів є емоції, які є невід'ємним елементом процесу прийняття рішень і значною мірою визначають фінансову поведінку індивідів [8]. Психологічні стани — страх, жадоба, ейфорія, розчарування — суттєво впливають на оцінку ризиків, вибір стратегій інвестування та поведінку на ринку. Емоційні реакції можуть призводити до імпульсивних рішень, панічних продажів або надмірного захоплення ризиковими активами. У цьому контексті теорія стадної поведінки пояснює, як індивіди копіюють дії більшості, часто без критичного аналізу ситуації, що спричиняє формування фінансових бульбашок і криз [9].

Поведінкові фінанси також звертають увагу на концепції ментального рахунку та фреймінгу, які ілюструють, як спосіб представлення інформації та поділ ресурсів

впливає на рішення. Ментальний рахунок передбачає, що люди розподіляють свої фінанси на різні категорії, наприклад, зарплата, подарунки чи бонуси, і це порушує принцип взаємозамінності грошей [6]. Фреймінг, або рамкування, описує, як подання однієї й тієї ж інформації у різних контекстах може змінити вибір індивіда, що демонструє залежність рішень від формату і контексту повідомлення [7].

Поведінкові моделі представляють собою системні схеми і послідовності, які враховують вплив когнітивних, емоційних та соціальних факторів на прийняття фінансових рішень. Вони дозволяють розуміти механізми, що лежать в основі таких явищ, як надмірна торгівля, затримка з продажем збиткових активів, вплив інформаційних каскадів і стадної поведінки. Особливе значення має розгляд інформаційних каскадів — ситуацій, коли індивіди ігнорують власну інформацію і слідує за поведінкою інших, що може призводити до небажаних системних ризиків [10].

Соціальні та культурні чинники виступають додатковим шаром впливу на фінансову поведінку, визначаючи специфіку рішень у різних групах і спільнотах. Соціальні норми, рівень довіри до фінансових інституцій, традиції та культурні особливості створюють контекст, в якому формується фінансова поведінка. Врахування цих чинників є необхідним для повного розуміння динаміки фінансових ринків і розробки ефективних політик [5].

Методологічно поведінкові фінанси спираються на експериментальні підходи, які дозволяють вивчати прийняття рішень у лабораторних та польових умовах, а також на аналіз емпіричних даних реальної поведінки економічних агентів. Лабораторні експерименти дають змогу контролювати змінні та виявляти причинно-наслідкові зв'язки, тоді як польові дослідження спрямовані на вивчення поведінки у природних умовах. Важливим напрямом є нейрофінанси, які досліджують нейрофізіологічні процеси, що лежать в основі прийняття фінансових рішень, із застосуванням сучасних технологій нейровізуалізації, таких як МРТ і ЕЕГ [5, 9].

Таким чином, ключові поняття та категорії поведінкових фінансів формують комплексну теоретичну основу, що розкриває багатовимірну природу фінансової поведінки. Вони пояснюють не лише когнітивні помилки та емоційні впливи, а й соціокультурні умови прийняття рішень, що дозволяє будувати більш реалістичні моделі поведінки економічних агентів. Розуміння цих аспектів має важливе значення для розвитку фінансової теорії, удосконалення регулювання фінансових ринків, формування ефективної фінансової політики, а також підвищення рівня фінансової грамотності населення. У сучасних умовах глобалізації, швидких технологічних змін і зростаючої складності фінансових інструментів поведінкові фінанси набувають особливої актуальності і стають ключовим інструментом для прогнозування та коригування поведінки учасників фінансових ринків [9].

Емоції, соціальний вплив і культурний контекст виступають важливими складовими, які істотно визначають поведінкові характеристики індивідів у процесі прийняття фінансових рішень [5, 7]. У межах поведінкових фінансів ці чинники розглядаються як комплексні детермінанти, що модулюють когнітивні процеси, впливають на формування упереджень і визначають специфіку індивідуальної та колективної фінансової поведінки. Аналіз їхнього впливу є необхідним для глибшого розуміння механізмів, які лежать в основі функціонування фінансових ринків, а також для формування ефективних стратегій управління ризиками та підвищення якості фінансової грамотності населення [8].

Емоції є невід'ємною складовою прийняття рішень у фінансовій сфері, оскільки вони істотно впливають на сприйняття ризику, оцінку інформації та вибір конкретних фінансових дій. Емоційні стани можуть значно відхиляти поведінку індивідів від

раціонального і логічного аналізу, породжуючи імпульсивні або, навпаки, надмірно обережні рішення [5]. Так, страх часто стає причиною уникання ризику і масових розпродажів активів у періоди криз або невизначеності, тоді як ейфорія може стимулювати надмірне захоплення ризиковими інвестиціями і формувати фінансові «бульбашки». Вплив емоцій проявляється як на рівні окремих інвесторів, так і у масштабах колективної поведінки учасників ринку, що веде до циклічних коливань цін, надмірної волатильності і періодичних криз [2].

Емоції тісно пов'язані з когнітивними процесами і взаємодіють із ними, посилюючи або послаблюючи когнітивні упередження. В умовах стресу або сильного емоційного збудження здатність до логічного мислення знижується, що сприяє більшій схильності до помилок у прийнятті рішень [4]. Наприклад, страх втрат може посилювати упередження підтвердження, коли інвестор ігнорує негативну інформацію, аби уникнути психологічного дискомфорту. Емоційні чинники також підсилюють ефект стадної поведінки, оскільки індивіди, перебуваючи у групі, частіше відчують емоційне піднесення або страх, що стимулює копіювання дій інших без раціонального аналізу.

Соціальний вплив виступає ще одним ключовим чинником, що визначає фінансову поведінку. Люди є соціальними істотами, і їхні рішення часто формуються під впливом думок, поведінки та очікувань інших осіб у їхньому соціальному оточенні. Механізми соціального впливу включають конформізм, групову думку, імпульсивне наслідування та інформаційні каскади. Конформізм проявляється у прагненні відповідати нормам і очікуванням групи, що призводить до уніфікації поведінки та зменшення індивідуальної варіативності у прийнятті рішень [3]. Групово думка може спричиняти ігнорування альтернативних точок зору і підвищену впевненість у правильності колективних рішень, що збільшує ризик системних помилок [8].

Інформаційні каскади є явищем, коли учасники ринку ухвалюють рішення, базуючись не на власній інформації чи аналізі, а на спостереженнях за діями інших. Це може призводити до формування нерозумних тенденцій, перегрівів ринку і раптових крахів. Соціальний вплив може також виявлятися у формі лідерства думок, коли авторитетні особи або інституції визначають загальні настрої і поведінку великої кількості інвесторів.

Культурний контекст формує більш широкі рамки, у межах яких відбувається фінансова поведінка, і включає систему цінностей, норм, традицій та соціальних практик, що характерні для конкретних спільнот і націй. Відмінності у культурних установках пояснюють варіативність у ставленні до ризику, довірі до фінансових інститутів, звичках заощаджень та інвестиційних перевагах. Наприклад, у країнах з високим рівнем колективізму більше поширена схильність до консенсусу у прийнятті фінансових рішень, тоді як у індивідуалістичних культурах більший акцент робиться на особистій відповідальності та самостійності [10].

Культурні чинники також впливають на сприйняття часу і майбутніх вигод, що визначає міжчасові переваги індивідів і їхнє ставлення до заощаджень та інвестицій [8]. У деяких культурах перевага надається негайним вигодам, що сприяє короткостроковому мисленню, тоді як інші акцентують увагу на довгостроковій перспективі. Такі відмінності впливають на структуру фінансових портфелів, поведінку на ринках капіталу і навіть на розробку фінансової політики держав [3].

Взаємодія емоцій, соціального впливу та культурного контексту утворює складний динамічний процес, у якому фінансові рішення є результатом не лише раціонального аналізу, а й багатогранної системи психологічних, соціальних та культурних факторів. Цей комплексний підхід дозволяє більш глибоко зрозуміти, чому

економічні агенти діють ірраціонально, а ринки демонструють феномени, які не можуть бути пояснені традиційними моделями [2; 6].

Застосування знань про емоції, соціальний вплив і культурний контекст має велике практичне значення. Вони лежать в основі розробки поведінкових інтервенцій, які спрямовані на коригування фінансової поведінки з метою підвищення її ефективності та стабільності [8]. Такі інтервенції включають використання «поштовхів» (nudge) — м'яких стимулів, що допомагають індивідам ухвалювати більш раціональні рішення, враховуючи їхню схильність до емоцій і соціального тиску. Підвищення фінансової грамотності, адаптованої до культурних особливостей і соціального середовища, сприяє формуванню відповідального ставлення до фінансів і зменшенню негативних наслідків ірраціональної поведінки [2].

Узагальнюючи, емоції, соціальний вплив і культурний контекст становлять фундаментальні категорії в теорії поведінкових фінансів, що дозволяють пояснити широкий спектр відхилень у поведінці економічних агентів від класичних раціональних моделей. Їх інтеграція в аналітичні та прикладні моделі відкриває нові горизонти для досліджень і практичних рішень у сфері фінансів, економіки та соціальних наук.

Методологічні підходи в дослідженні поведінкових фінансів відображають міждисциплінарний характер цієї галузі, що поєднує економіку, психологію, нейронауку та соціальні науки для глибшого розуміння процесів прийняття фінансових рішень індивідами та групами [1; 3; 9]. Ця міждисциплінарність вимагає застосування широкого спектра методів дослідження, які дозволяють врахувати як когнітивні, так і емоційні, соціальні та культурні детермінанти фінансової поведінки. Методологічні підходи включають кількісні та якісні методи, експериментальні дослідження, моделювання, аналіз великих даних та застосування нейронаукових технологій, що разом формують комплексний інструментарій для вивчення поведінкових аспектів фінансів [7].

Одним із ключових методів у поведінкових фінансах є експериментальні дослідження, які дозволяють перевіряти гіпотези щодо впливу різних когнітивних упереджень, емоцій та соціального впливу на прийняття фінансових рішень. Лабораторні експерименти забезпечують контрольовані умови, де можна ізолювати вплив окремих факторів та дослідити механізми їх дії [7]. Вони сприяють виявленню причинно-наслідкових зв'язків і дозволяють тестувати теоретичні моделі. При цьому лабораторні експерименти мають певні обмеження, пов'язані з неприродністю середовища та поведінки учасників, що може знижувати зовнішню валідність отриманих результатів.

Для подолання цих обмежень у поведінкових фінансах широко застосовуються польові експерименти, які проводяться у реальних умовах, наприклад, на фінансових ринках, у банківських установах чи серед споживачів фінансових послуг. Такі дослідження дозволяють отримати більш репрезентативні дані і врахувати вплив соціального та культурного контексту [6]. Водночас польові експерименти часто ускладнені меншим контролем за умовами та впливом зовнішніх факторів, що потребує застосування спеціальних статистичних методів для корекції можливих спотворень [4].

Важливу роль у методології поведінкових фінансів відіграють опитування та анкетування, які дозволяють збирати інформацію про суб'єктивні уявлення, очікування, упередження та емоційні стани учасників фінансових ринків. Ці методи надають можливість вивчати психологічні характеристики великої кількості респондентів, аналізувати їх взаємозв'язки з фінансовою поведінкою та формувати емпіричну базу для побудови моделей. Проте опитування часто піддаються ефектам самооцінки, соціальної бажаності та пам'яткових спотворень, що потрібно враховувати при інтерпретації результатів [7].

Метод кейс-аналізу дозволяє детально дослідити конкретні ситуації, пов'язані з фінансовими рішеннями і їх наслідками. Він широко використовується для аналізу кризових подій, поведінки інвесторів у нестандартних ситуаціях, впливу емоцій і соціальних чинників на ринкові явища. Кейс-аналіз надає глибоке розуміння контекстуальних факторів і сприяє формуванню гіпотез для подальших кількісних досліджень [9].

Великі дані та аналітика стали невід'ємною частиною сучасних досліджень у поведінкових фінансах. Застосування методів машинного навчання, статистичного моделювання та аналізу великих обсягів інформації дозволяє виявляти закономірності в поведінці учасників ринку, прогнозувати тренди і розробляти індивідуалізовані фінансові стратегії. Використання цифрових слідів, таких як транзакційні дані, поведінкові патерни в онлайн-середовищі, пошукові запити і активність у соціальних мережах, дає можливість отримати реалістичне уявлення про фінансові дії в реальному часі.

Одним із перспективних напрямів є нейрофінанси, що базуються на інтеграції фінансової теорії з нейронаукою. Використання методів нейровізуалізації, таких як функціональна магнітно-резонансна томографія (фМРТ), електроенцефалографія (ЕЕГ) та інші технології, дозволяє досліджувати активність різних ділянок мозку під час прийняття фінансових рішень, вивчати нейрофізіологічні кореляти ризику, винагороди, страху і ейфорії. Ці дані сприяють глибшому розумінню механізмів прийняття рішень і дозволяють розробляти більш точні моделі поведінкових реакцій.

Для аналізу зібраних даних застосовуються різноманітні статистичні та економетричні методи, зокрема регресійний аналіз, факторний аналіз, кластеризація, методи часових рядів та інші. Вони дають змогу оцінити вплив окремих змінних, виявити структуру поведінкових патернів та протестувати гіпотези. Важливою складовою є також використання симуляційних моделей, зокрема агент-орієнтованого моделювання, що відтворюють поведінку великої кількості взаємодіючих агентів з урахуванням їх поведінкових характеристик.

Методологічна база поведінкових фінансів постійно розвивається у відповідь на виклики сучасного фінансового середовища, що характеризується високою динамікою, складністю і нерідко непередбачуваністю. Удосконалення методів збору та аналізу даних, інтеграція новітніх технологій і підходів дозволяє більш точно і глибоко досліджувати різноманітні аспекти фінансової поведінки [1].

Важливим напрямом є також інтердисциплінарна методологія, що передбачає синтез знань і методів з різних галузей науки для формування цілісного уявлення про поведінкові феномени у фінансах. Такий підхід сприяє подоланню обмежень традиційних економічних моделей, врахуванню психологічних, соціальних і культурних факторів, що раніше ігнорувалися або недостатньо враховувалися.

Узагальнюючи можна стверджувати, що методологічні підходи у поведінкових фінансах охоплюють широкий спектр інструментів, які дозволяють аналізувати як індивідуальну, так і колективну поведінку у фінансовій сфері, враховуючи її складність та багатогранність. Розвиток цих методів забезпечує підвищення якості досліджень, сприяє формуванню ефективних політик і практичних рекомендацій, що враховують особливості реальної поведінки економічних агентів.

Практичне значення поведінкових фінансів є надзвичайно важливим та багатограним, адже ця наукова дисципліна дозволяє більш глибоко розуміти реальні процеси прийняття фінансових рішень суб'єктами економіки, що відрізняються від ідеалізованих моделей традиційної фінансової теорії. Врахування поведінкових аспектів у фінансовій діяльності відкриває нові можливості для підвищення ефективності ринкових інститутів, розробки більш адекватних стратегій управління

ризиками, формування оптимальних політик у державному регулюванні фінансового сектору, а також сприяє поліпшенню фінансової грамотності населення. Таким чином, поведінкові фінанси мають як теоретичне, так і прикладне значення, що визначає їх актуальність у контексті сучасної економічної практики.

Одним із ключових напрямів практичного застосування поведінкових фінансів є розробка та впровадження інноваційних інструментів фінансового менеджменту, які враховують ірраціональні фактори поведінки інвесторів, споживачів і фінансових посередників. Це дає змогу поліпшити процеси прийняття рішень на рівні окремих організацій та фінансових ринків загалом. Наприклад, інструменти поведінкового фінансового аналізу допомагають розпізнавати ознаки ринкових бульбашок, підвищеної волатильності або надмірної торгівлі, що базуються на емоційних реакціях учасників ринку. Вчасне виявлення таких явищ дозволяє уникнути значних фінансових втрат і підвищити стабільність ринку.

Поведінкові фінанси також мають значення для удосконалення системи управління ризиками в банках, страхових компаніях та інвестиційних фондах. Розуміння когнітивних упереджень і емоційних чинників допомагає розробляти більш ефективні механізми оцінки і контролю ризиків, що базуються не лише на статистичних показниках, а й на психоемоційних реакціях суб'єктів ринку. Наприклад, знання про тенденцію до надмірної самовпевненості може бути використане для розробки правил, що обмежують ризиковану поведінку менеджерів та інвесторів.

Впровадження поведінкових підходів має важливе значення у сфері фінансового консультування та інвестування. Консультанти, які враховують поведінкові чинники, можуть допомогти клієнтам уникати типових помилок, пов'язаних з емоційним прийняттям рішень, надмірною торгівлею чи ірраціональним збереженням збиткових активів. Це сприяє підвищенню якості інвестиційних рішень і довгостроковій фінансовій стабільності індивідів і сімей. Водночас поведінкові моделі інвестування враховують, що інвестори є не лише раціональними оптимізаторами, а й емоційними особами з обмеженою раціональністю.

У контексті державного регулювання поведінкові фінанси набувають особливого значення для формування політик, спрямованих на підвищення стабільності фінансової системи, захист прав споживачів фінансових послуг та зниження системних ризиків. Використання концепції «nudge» дозволяє державним органам і регуляторам м'яко спрямовувати поведінку учасників ринку без обмеження їх свободи вибору. Наприклад, автоматичне зарахування працівників до пенсійних програм із можливістю відмови чи стандартизоване подання інформації про фінансові продукти сприяють більш усвідомленому та відповідальному підходу до управління особистими фінансами.

Поведінкові фінанси сприяють також розвитку фінансової інклюзії, оскільки дозволяють враховувати психологічні бар'єри та соціальні чинники, які обмежують доступ певних груп населення до фінансових ресурсів і послуг. Розробка адаптованих продуктів і сервісів, що відповідають потребам різних сегментів споживачів, а також проведення освітніх кампаній з урахуванням поведінкових особливостей допомагають подолати недовіру до фінансових інституцій та сприяють активнішій участі громадян у фінансових процесах.

На рівні корпоративного управління поведінкові фінанси відіграють важливу роль у розумінні мотивації менеджерів, впливу групової динаміки та організаційної культури на прийняття стратегічних рішень. Знання поведінкових моделей допомагає уникати типових помилок, таких як ефект надмірної впевненості, упередження підтвердження чи ефект статус-кво, що можуть призводити до субоптимальних рішень і зниження конкурентоспроможності підприємств.

У сфері фінансової освіти та підвищення фінансової грамотності поведінкові фінанси надають теоретичне підґрунтя для розробки ефективних навчальних програм і методик, які враховують психологічні особливості сприйняття інформації і мотивації до навчання. Це дозволяє формувати більш гнучкі і персоналізовані підходи до навчання, що сприяють кращому засвоєнню фінансових знань і розвитку відповідальних фінансових звичок.

Практичне застосування поведінкових фінансів також має велике значення у сфері розробки інноваційних фінансових технологій (FinTech). Застосування знань про поведінкові патерни користувачів дозволяє створювати більш інтуїтивно зрозумілі, адаптивні та ефективні цифрові платформи для управління фінансами, інвестування та кредитування. Такі платформи можуть автоматично коригувати пропозиції і поради, виходячи з індивідуальних характеристик користувачів і їхньої поведінки, що підвищує рівень задоволеності клієнтів і успішність фінансових рішень.

Важливим аспектом є також вплив поведінкових фінансів на розвиток фінансових ринків і регулювання біржової діяльності. Розуміння механізмів формування ірраціональних цін, ролі інформаційних асиметрій і емоційних факторів допомагає регуляторам розробляти заходи, спрямовані на зниження волатильності, запобігання маніпуляціям і підвищення прозорості ринку. Це створює умови для більш стабільного і прозорого функціонування фінансової системи в цілому.

Таким чином, практичне значення поведінкових фінансів полягає у здатності забезпечувати більш реалістичний, людський і комплексний підхід до розуміння фінансової поведінки, що відображає її психологічні, соціальні і культурні особливості. Це сприяє формуванню більш ефективних стратегій, політик і інструментів, що підвищують стійкість фінансових систем, захищають інтереси учасників ринку і сприяють сталому економічному розвитку. В умовах зростаючої складності і невизначеності глобального фінансового середовища, практичне застосування поведінкових фінансів набуває дедалі більшого значення і перспективності.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Поведінкові фінанси є сучасним міждисциплінарним науковим напрямом, який суттєво розширює класичні фінансові теорії, враховуючи когнітивні, емоційні, соціальні та культурні чинники, що впливають на прийняття фінансових рішень. Традиційні моделі раціонального економічного агента не можуть повною мірою пояснити реальні фінансові явища, такі як бульбашки, надмірна волатильність чи ірраціональна поведінка інвесторів. Важливу роль у формуванні поведінкових патернів відіграють когнітивні упередження, евристики, емоції, соціальний вплив та культурний контекст, що створює комплексну і багатовимірну картину фінансової поведінки. Методологія поведінкових фінансів ґрунтується на поєднанні експериментальних, польових досліджень, аналізу великих даних і нейронаукових методів, що забезпечує всебічне розуміння процесів прийняття рішень.

Наукова цінність дослідження полягає у систематизації ключових категорій і понять поведінкових фінансів, а також у виокремленні їх ролі у поясненні відхилень від класичних фінансових моделей. Використання міждисциплінарного підходу та сучасних методів дослідження сприяє глибшому розумінню складних механізмів фінансової поведінки, що розкриває нові перспективи у фінансовій теорії та моделюванні.

Практична цінність отриманих результатів полягає у застосуванні поведінкових фінансів для підвищення ефективності фінансових ринків, удосконалення управління ризиками, розробки поведінкових інтервенцій (наприклад, концепції «nudge»), покращення фінансової грамотності та розвитку фінансових технологій. Врахування поведінкових чинників сприяє формуванню більш адаптивних стратегій управління, що

підвищують стабільність і стійкість фінансової системи, а також допомагають уникати типових помилок інвесторів і менеджерів.

Перспективи подальших досліджень у цьому напрямку пов'язані з подальшим розвитком нейрофінансів, розширенням методів збору і аналізу даних, зокрема використанням машинного навчання та штучного інтелекту для моделювання поведінкових патернів. Важливим є поглиблення розуміння взаємодії когнітивних, емоційних, соціальних та культурних чинників у різних контекстах, а також адаптація поведінкових моделей до нових фінансових інструментів і цифрових технологій. Особлива увага потребує інтеграція знань поведінкових фінансів у практику регулювання фінансових ринків, розробку політик і програм фінансової освіти з урахуванням культурних і соціальних особливостей різних груп населення.

Список літератури

1. Barberis, N., & Thaler, R. A Survey of Behavioral Finance. *Handbook of the Economics of Finance*, 2003, 1, 1053–1128. URL: DOI: [https://doi.org/10.1016/S1574-0102\(03\)01027-6](https://doi.org/10.1016/S1574-0102(03)01027-6) (дата звернення: 14.03.2025).
2. De Bondt, W. F. M., & Thaler, R. Does the Stock Market Overreact? *The Journal of Finance*, 1985, 40(3), 793–805. URL: DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.1985.tb05004.x> (дата звернення: 14.03.2025).
3. Kahneman, D., & Tversky, A. Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk. *Econometrica*, 1979, 47(2), 263–292. URL: <https://www.jstor.org/stable/1914185> (дата звернення: 14.03.2025).
4. Nofsinger, J. R. *The Psychology of Investing*. Routledge. DOI: <https://doi.org/10.4324/9781315230856> (дата звернення: 14.03.2025).
5. Pompian, M. M. *Behavioral Finance and Wealth Management: How to Build Optimal Portfolios That Account for Investor Biases*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2006. 256 p. URL: <https://alitsaki.ir/wp-content/uploads/2019/08/Behavioral-Finance-and-Wealth-Management.pdf> (дата звернення: 14.03.2025).
6. Statman, M. Behavioral Finance: Past Battles and Future Engagements. *Financial Analysts Journal*, 1999, 55(6), 18–27. DOI: <https://doi.org/10.2469/faj.v55.n6.2311> (дата звернення: 14.03.2025).
7. Tversky, A., & Kahneman, D. Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases. *Science*, 1974, 185(4157), 1124–1131. URL: DOI: <https://doi.org/10.1126/science.185.4157.1124> (дата звернення: 14.03.2025).
8. Festinger, L., Riecken, H. W., & Schachter, S. When Prophecy Fails: A Social and Psychological Study. URL: https://ia802802.us.archive.org/4/items/pdfy-eDNpDzTy_dR1b0iB/Festinger-Riecken-Schachter-When-Prophecy-Fails-1956.pdf (дата звернення: 14.03.2025).
9. Shiller, R. J. Human Behavior and the Efficiency of the Financial System. *Handbook of Macroeconomics*, 1999, 1, 1305–1340. DOI: [https://doi.org/10.1016/S1574-0048\(99\)10033-8](https://doi.org/10.1016/S1574-0048(99)10033-8) (дата звернення: 14.03.2025).
10. Shleifer, A. *Inefficient Markets: An Introduction to Behavioral Finance*. Oxford University Press., 2000. URL: https://www.scribd.com/document/399120494/andrei-shleifer-inefficient-markets-an-introduction-to-behavioural-finance-225-pdf?language_settings_changed=English (дата звернення: 14.03.2025).

References

1. Barberis, N., & Thaler, R. (2003). A survey of behavioral finance. *Handbook of the Economics of Finance*, 1, 1053–1128. [in English]. [https://doi.org/10.1016/S1574-0102\(03\)01027-6](https://doi.org/10.1016/S1574-0102(03)01027-6).
2. De Bondt, W. F. M., & Thaler, R. (1985). Does the stock market overreact? *The Journal of Finance*, 40(3), 793–805. [in English]. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.1985.tb05004.x>.
3. Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). Prospect theory: An analysis of decision under risk. *Econometrica*, 47(2), 263–292. <https://www.jstor.org/stable/1914185> [in English].
4. Nofsinger, J. R. (2017). *The psychology of investing* (6th ed.). Routledge. [in English]. <https://doi.org/10.4324/9781315230856>.
5. Pompian, M. M. (2006). *Behavioral finance and wealth management: How to build optimal portfolios that account for investor biases*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons. <https://alitsaki.ir/wp-content/uploads/2019/08/Behavioral-Finance-and-Wealth-Management.pdf> [in English].
6. Statman, M. (1999). Behavioral finance: Past battles and future engagements. *Financial Analysts Journal*, 55(6), 18–27. [in English]. <https://doi.org/10.2469/faj.v55.n6.2311>.

7. Tversky, A., & Kahneman, D. (1974). Judgment under uncertainty: Heuristics and biases. *Science*, 185(4157), 1124–1131. [in English]. <https://doi.org/10.1126/science.185.4157.1124>.
8. Festinger, L., Riecken, H. W., & Schachter, S. (1956). *When prophecy fails: A social and psychological study*. https://ia802802.us.archive.org/4/items/pdfy-eDNpDzTy_dR1b0iB/Festinger-Riecken-Schachter-When-Prophecy-Fails-1956.pdf [in English].
9. Shiller, R. J. (1999). Human behavior and the efficiency of the financial system. *Handbook of Macroeconomics*, 1, 1305–1340. [in English] [https://doi.org/10.1016/S1574-0048\(99\)10033-8](https://doi.org/10.1016/S1574-0048(99)10033-8).
10. Shleifer, A. (2000). *Inefficient markets: An introduction to behavioral finance*. Oxford University Press. <https://www.scribd.com/document/399120494/andrei-shleifer-inefficient-markets-an-introduction-to-behavioural-finance-225-pdf> [in English].

Larysa Zadorozhnia

Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine

Theoretical Aspects of Behavioral Finance Research

The article defines the purpose of the research as the theoretical substantiation of the essence and evolution of behavioral finance as an important field of modern financial science. The relevance of the topic is determined by the need to reconsider traditional approaches to the financial behavior of economic agents in the context of increasing risks, financial market instability, and globalization processes. The study emphasizes the importance of analyzing psychological, cognitive, and social factors that influence decision-making in the financial sphere to develop more effective mechanisms for market regulation and to enhance the stability of financial systems.

The research analyzes the historical origins and key stages in the development of behavioral finance as an interdisciplinary field of knowledge that integrates economics, psychology, and sociology. The main scientific concepts and theories are examined, including prospect theory, the hypothesis of market inefficiency, and the concepts of irrational behavior and behavioral anomalies. The contribution of prominent scholars such as D. Kahneman, A. Tversky, and R. Shiller to the development of behavioral finance is highlighted, as well as methodological approaches to studying the influence of emotional and cognitive factors on investor behavior and financial markets in general. The practical significance of behavioral finance for improving market fluctuation forecasting and developing effective investment strategies is also outlined.

The study concludes that behavioral finance is a valuable tool for explaining deviations from classical financial models based on the assumption of rational economic agents. It is demonstrated that applying behavioral approaches deepens the understanding of the motives and mechanisms behind financial decision-making, helps to identify potential risks in the markets, and enhances the effectiveness of regulatory policies. The findings of the research are of both theoretical and practical importance, providing a foundation for further scientific developments and the formulation of practical recommendations to minimize the negative impact of behavioral biases in the financial sphere.

behavioral finance, economic behavior, cognitive biases, prospect theory, financial markets, investors, decision-making psychology

Одержано (Received) 15.03.2025

*Прорецензовано (Reviewed) 05.04.2025
Прийнято до друку (Approved) 26.05.2025*

РОЗВИТОК ПРОДУКТИВНИХ СИЛ ТА ГАЛУЗЕЙ

УДК 339.1; 656.1

JEL Classification: L9, M3

DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2025.13\(46\).1.166-178](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2025.13(46).1.166-178)**Р.І. Жовновач**, проф., д-р екон. наук**С.А. Романчук**, доц., канд. тех. наук*Центральнотуркїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна***М.С. Кравченко**, доц., канд. екон. наук*ДВНЗ "Приазовський державний технічний університет", м. Дніпро, Україна***Інтегрування комплексу маркетингових інновацій до логістичних мереж ланцюгів транспортування вантажів**

Досліджуються особливості інтегрування комплексу маркетингових інновацій в умовах створення та експлуатації логістичних мереж ланцюгів транспортування вантажів, їх всебічного покращення з метою забезпечення стійкого розвитку та підвищення конкурентних переваг інноваційно активних компаній на ринку вантажних перевезень в умовах швидких змін кон'юнктури. Вивчено специфіку інноваційних продуктів і послуг у транспортній галузі та їхнього значення для ефективного функціонування логістичних мереж перевезень, проведення аналізу впливу інновацій на транспортні компанії та їх конкурентоспроможність у взаємодії з партнерами по ланцюгах поставок. Розкрито особливості використання маркетингових інструментів, які забезпечують ефективне просування та розповсюдження інноваційних рішень у транспортній сфері з врахуванням специфічних вимог інтеграції з іншими учасниками мережі ланцюгів перевезень.

Детально досліджуються особливості функціонування суб'єктів господарювання як потенційних користувачів комплексу маркетингових інновацій, інтегрованих до логістичних мереж ланцюгів фізичного переміщення вантажів на прикладі транспортної галузі. Конфігурування системи заходів щодо створення ефективної логістичної мережі транспортних перевезень пропонується здійснювати на основі поєднання особливостей маркетингу інновацій як елементу вхідного цифрового Інтернет-маркетингу та чіткого розрізнення функцій та економічних інтересів учасників ринку користувачів послуг транспортних перевізників в умовах функціонування цифрової економіки.

Сформовано рекомендації щодо інтегрування та подальшої адаптації маркетингових інновацій до реалій використання транспорту в умовах постійного оновлення логістичних мереж ланцюгів перевезень вантажів. Запорукою успіху на шляху вирішення специфічної проблеми публікації визначається чітке слідування принципам вхідного маркетингу, кваліфіковане супроводження етапів управління процесами купівлі інноваційних продуктів, вектору клієнтоорієнтованої діяльності. У підсумку визначено авторське бачення перспектив запровадження маркетингових інновацій у сфері вантажних перевезень, успішне інтегрування яких відкриває масштабні можливості для значного зростання ефективності транспортних систем, підвищення конкурентоспроможності компаній і створення стійких ланцюгів постачань, що у своєму комплексі забезпечує краще задоволення потреб замовників транспортних послуг.

маркетинг, маркетинг інновацій, логістичні мережі, інтегровані ланцюги транспортування вантажів, цифровізація

Постановка проблеми. Наукова проблема формування комплексу маркетингових інновацій на транспорті у межах створення інтегрованих ланцюгів постачань включає кілька ключових аспектів. Перш за все, це дослідження викликів, з якими стикаються транспортні компанії в умовах цифрової трансформації та глобалізації. Транспортна галузь потребує адаптації інноваційних маркетингових стратегій, що дозволить інтегрувати різноманітні елементи ланцюгів постачання та логістики, підвищуючи ефективність та конкурентоспроможність діяльності. Основна проблема полягає в розробці та реалізації маркетингових інновацій, які базуються на цифрових технологіях Blockchain [5; 10; 12], Internet of Things, Big Data та Artificial Intellect [4]. Ці технології здатні оптимізувати управління ресурсами, покращити

взаємодію з клієнтами та підвищити прозорість у ланцюгах постачання. Ключові питання, які потрібно вирішити в рамках цієї проблеми: інтеграція інновацій у маркетингову діяльність з метою покращення маркетингових процесів, зокрема в умовах швидких змін на ринку; оптимізація логістичних процесів з метою зниження витрат і підвищення швидкості доставки в інтегрованих ланцюгах постачання; забезпечення прозорості та довіри з метою використання відповідних технологій для покращення надійності та контролю в ланцюгах постачання; підвищення конкурентоспроможності за рахунок залучення маркетингових інновацій до процесів поліпшення позиціонування компаній на ринку транспортних послуг.

Таким чином, загальна проблема полягає у необхідності формування комплексу маркетингових інновацій, який би сприяв оптимізації логістичних мереж інтегрованих ланцюгів транспортування вантажів, інтеграції до їхнього складу сучасних цифрових технологій, покращенню ланцюгів та, в кінцевому підсумку, забезпеченню стійкого розвитку та підвищенню конкурентних переваг на ринку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Інтенсивність наукових публікацій, присвячених формуванню комплексу маркетингу інновацій на транспорті у контексті створення логістичних мереж інтегрованих ланцюгів транспортування вантажів, свідчить про зростаючу увагу до цієї тематики серед вітчизняних та закордонних дослідників. Опубліковані роботи акцентують увагу на прискореній інтеграції цифрових інновацій у згаданій сфері, що дозволить оптимізувати логістичні процеси, підвищити прозорість і ефективність ланцюгів постачання.

У своїх роботах автори монографії “Економіка логістичних систем” [1], Чухрай Н.І., Гірна О.Б. [3] досліджують економіку логістичних систем, загальну теорію та прикладні питання проблеми формування логістичних мереж інтегрованих ланцюгів транспортування вантажів, підходи до інтеграції інноваційних технологій у транспортну логістику та розглядають застосування маркетингових стратегій у ланцюгах постачання. Всі автори зазначають важливість адаптації маркетингових інновацій для забезпечення стійкості та гнучкості всіх без виключення виробничих, логістичних, транспортних систем. Похильченко О. досліджує вплив цифрової трансформації на маркетинг у логістичних мереж інтегрованих ланцюгів транспортування вантажів [2]. Автор акцентує увагу на необхідності розвитку інформаційних систем, які дозволяють оптимізувати комунікацію між учасниками ланцюгів та підвищують якість обслуговування клієнтів. Martin Christofer у своїх наукових пошуках, пов’язуючи вирішення логістичних проблем з управлінням ланцюгами постачань, висвітлює інтеграцію IoT у транспортні процеси. Його дослідження фокусуються на можливостях IoT для оптимізації процесів моніторингу та контролю на всіх етапах формування стійких ланцюгів постачання (Resilient Supply Chain) [8]. Lambert D., один із класичних дослідників у сфері маркетингу та логістики, у своїх роботах описує моделі побудови інтегрованих ланцюгів постачань та акцентує увагу на ролі інновацій для досягнення конкурентних переваг у сфері транспортних послуг [7]. Gürpınar T. проводить академічні дослідження щодо застосування блокчейн-технологій у логістичних мереж інтегрованих ланцюгів транспортування вантажів. Його наукові інтереси зосереджені на питаннях безпеки, прозорості та зменшення ризиків у процесі транспортних перевезень як одного з найважливіших елементів ланцюга [5].

Наявні публікації свідчать про значний інтерес до вирішення проблеми інтеграції маркетингових інновацій на транспорті, як дієвого інструменту для підвищення ефективності логістичних мереж інтегрованих ланцюгів транспортування вантажів. Поглибленого дослідження також потребують і ключові аспекти використання цифрових технологій та інновацій для побудови конкурентних стратегій

у транспортній сфері, що дозволяє значно підвищити якість та ефективність обслуговування клієнтів.

Постановка завдання. Метою публікації є дослідження особливостей інтегрування комплексу маркетингових інновацій в умовах створення логістичних мереж ланцюгів транспортування вантажів та розробка рекомендацій для вдосконалення маркетингових підходів, що сприятимуть транспортним компаніям на шляху ефективного впровадження та просування інновацій в умовах глобальних економічних змін і зростання взаємозалежності між учасниками ланцюгів постачань.

Виклад основного матеріалу. Логістичні мережі інтегрованих ланцюгів транспортування вантажів – об'єкт управління та координації всіх етапів руху товарів і послуг від постачальника до кінцевого споживача, в якій транспортні операції виконують ключову роль. Функціонування логістичних мереж інтегрованих ланцюгів транспортування вантажів передбачає максимально можливу інтеграцію інформаційних, логістичних, фінансових та управлінських потоків між усіма учасниками ланцюга постачань, що дозволяє досягати більшої ефективності, знижувати витрати, підвищувати якість обслуговування. До переліку основних характеристик логістичних мереж інтегрованих ланцюгів транспортування вантажів відносяться:

- координація всіх учасників ланцюга – цілеспрямоване об'єднання виробників, постачальників, перевізників, дистриб'юторів та кінцевих споживачів у єдину логістичних мереж інтегрованих ланцюгів транспортування вантажів, що забезпечує злагоджене функціонування всіх елементів ланцюга;
- використання інформаційних технологій – інформаційних систем (ERP, SCM, CRM) та інноваційних технологій – Blockchain, IoT, що у сукупності дають можливість відстежувати товар в реальному часі, аналізувати ефективність маршрутів і оптимізувати процеси постачань, дозволяє досягати прозорості та швидко реагувати на зміни попиту;
- підвищення ефективності та скорочення витрат, адже завдяки координації транспортних і логістичних операцій у режимі реального часу підприємства можуть знижувати витрати на перевезення та зберігання продукції, оптимізуючи маршрути та мінімізуючи кількість затримок;
- гнучкість і адаптивність як здатність швидко адаптуватися до змін на ринку або у рівні попиту, що є особливо важливим у сфері транспорту, де можуть виникати непередбачувані обставини (затримки, погіршення погодних умов тощо);
- забезпечення стійкості та безпеки, що досягається за рахунок кумулятивного ефекту використання можливостей технології Blockchain підвищувати рівень безпеки в логістичних операціях, забезпечувати прозорість у відстеженні вантажів, знижувати ризик шахрайства або крадіжок у процесі доставки.

Теорія створення логістичних мереж інтегрованих ланцюгів транспортування вантажів розрізняє вантажні та збірні перевезення. Вантажними перевезеннями називають відправлення великої кількості вантажу від відправника, який оголошується як закритий вантаж з дорожньою накладною і який використовує транспортні засоби повністю (повне завантаження) або переважно (часткове завантаження). Групове завантаження – об'єднання кількох невеликих відправлень від різних відправників в одне завантаження. Відвантаження включає кількість усіх товарів, які клієнт (вантажовідправник) розміщує в експедиційному замовленні для доставки одержувачу. У рамках експедирування вантажів прийнято розрізняти невеликі вантажі з верхньою межею ваги близько 30 кг і генеральні вантажі вагою до двох тон.

Рисунок 1 демонструє відмінності між двома сегментами ринку – транспортуванням генеральних та малих вантажів. У той час як кількість відправлень невелика для генеральних вантажів, але вага окремих відправлень є значною, ситуація прямо протилежна для дрібних вантажів – громіздкий об'єм вантажу, а його вага – відносно низька.

Кількість відправлень		
Вага відправлення	незначна	
	значна	
	Генеральні відправлення	Малі вантажі

Рисунок 1 - Позиціонування ринків генеральних вантажів і малих вантажів

Джерело: складено авторами на основі узагальнення [1; 3]

Сильна сторона експедиторських компаній полягає, насамперед, у здатності організовувати перевезення неповних вантажів і здійснювати комбіновані перевезення (пакетів). Однак у сфері перевезення повних вантажів вони можуть отримати конкурентні переваги над перевізниками, лише пропонуючи додаткові послуги (табл. 1).

Таблиця 1 – Сильні та слабкі сторони експедиторів і перевізників

	Перевезення вантажів	
	повних	часткових/збірних
Експедитори (з невеликим власним транспортним парком)	•	++
Перевізники (з великим власним транспортним парком певного виду)	+	–

Джерело: [11]

Міжміські перевезення здійснюються транспортною компанією між компанією-відправником і компанією-одержувачем. Замовлення на це формує транспортна компанія. Але місцевий транспорт для збору та розподілу також надається транспортними компаніями. Експедиторська компанія розміщує замовлення на отримання, а експедиторська компанія-одержувач розміщує замовлення на розподіл. Поштовхом для завершення циклу доставки є договір, який відправник укладає з транспортною компанією.

Потоки замовлень і вантажів експедиційного циклу при збірних перевезеннях показані на рис. 2.

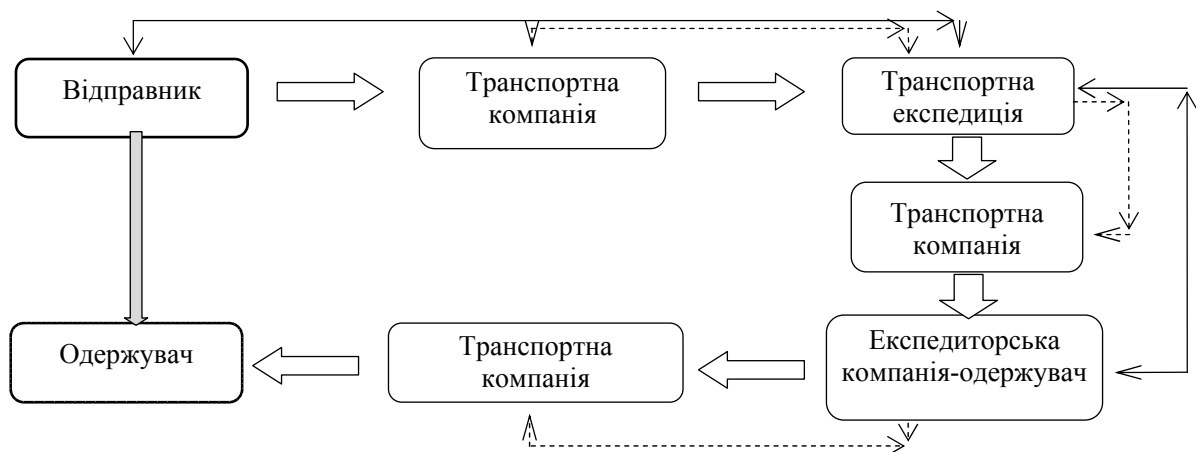


Рисунок 2 - Експедиційний цикл і суб'єкти використанням логістичних мереж інтегрованих ланцюгів транспортування вантажів

Примітки: ➡ договір купівлі-продажу ⇌ товарний потік → договір фрахту → договір експедирування

Джерело: складено авторами

Проблема циклу експедиції полягає у великій кількості суб'єктів, які займаються транспортуванням і контрактуванням перевезень. Проблема інтерфейсу очевидна відразу, адже товари та інформація циркулюють різними каналами. Для того, щоб відправлення збірних вантажів оброблялося ефективно протягом мінімального часу, інтерфейси повинні бути злагоджені та підтримуватися інтегрованими інформаційними

системами. Служби доставляння посилок досягають своєї сили, пропонуючи всі послуги з одного джерела, що усуває потребу у великій кількості інтерфейсів. Збірно-розподільний транспорт, а також перевантажувальні бази та міжміський транспорт обслуговуються однією компанією, яку називають системним інтегратором.

Ще однією проблемою є відсутність договірних відносин між одержувачем і транспортною компанією, що доставляє вантажі. Навпаки, транспортна компанія-перевізник лише договірно пов'язана з транспортною компанією-одержувачем. Відсутність координації між доставкою та одержувачем може призвести до тривалого очікування на приймальному пункті одержувача. Спробу вирішити проблему координації, яка виникає тут, може бути вирішено на основі використання концепції міської логістики та ефективної реакції споживачів (на основі бізнес-моделей Just-In-Time та Outsourcing). Прикладом колаборації між партнерами логістичних мереж інтегрованих ланцюгів транспортування вантажів є моделі Vendor Management Inventory, Cross Docking, Synchronised Production [6; 9; 11].

Систему дистрибуції при експедиції збірних вантажів для моделі з двома перевантажувальними пунктами (складами) зображено на рис. 3.

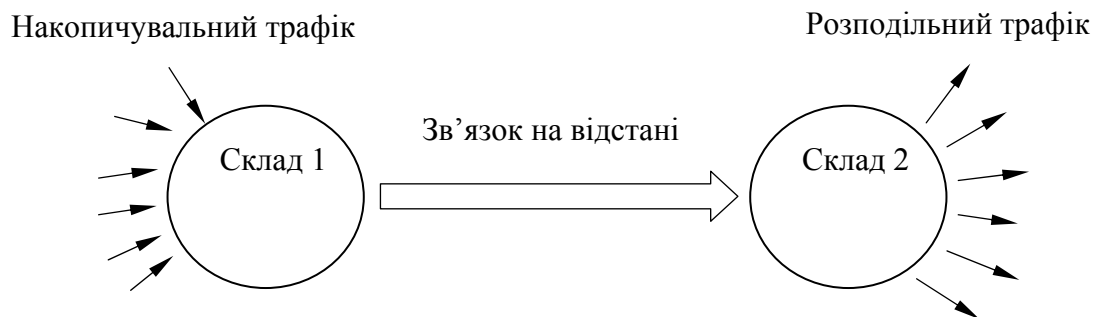


Рисунок 3 - Структура системи переміщення збірних вантажів

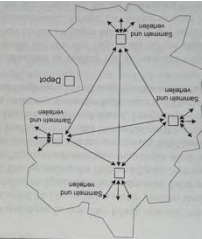
Джерело: складено авторами

Хоча міжміські перевезення можуть здійснюватися доволі ефективно, у цій системі основні зусилля припадають на обробку на складах, збір і розподіл. Під час розповсюдження необхідно встановити контакт із окремими клієнтами, що пов'язано з високими транзакційними витратами через численні детальні переговори щодо місця розташування, кількості, часу, стягнення боргу та допомоги при завантаженні. При перевезенні збірних вантажів понад 300 км 30% витрат припадає на дистанційне транспортування, а 70% – на збір, сортування і обробку.

Оскільки відправники зазвичай надсилають кілька посилок, витрати на колективне транспортування нижчі, ніж на розподільне транспортування, у якому кожне відправлення потрібно доставляти окремо.

У випадку служби посилок до 50% витрат на розповсюдження здійснюється під час розповсюдження, що створює потужний стимул для використання таких концепцій, як міська логістика для доставки на груповій основі. Конкуренція на лібералізованих транспортних ринках призвела до критичного переоцінювання надвисоких витрат на транспортування, збір та розподіл та до необхідності їхнього зменшення на основі заходів з раціоналізації. Доцільним визнано управління автопарком за допомогою бортових комп'ютерів та краще використання місткості транспорту на основі автоматизованого планування маршрутів перевезень. Важливим аспектом організування перевезень збірних вантажів із використанням логістичних мереж інтегрованих ланцюгів транспортування вантажів є обрання різновиду типу логістичних мереж (табл. 2).

Таблиця 2 – Особливості функціонування суб'єктів господарювання як потенційних користувачів комплексу маркетингових інновацій у логістичних мережах інтегрованих ланцюгів транспортування вантажів (ЛМІЛТВ)

Тип ЛМІЛТВ	Характеристики типу логістичних мереж інтегрованих ланцюгів транспортування вантажів
Мережа депо 	Маршрути транспортних перевезень генеральних вантажів реалізуються в мережі депо (вузлів, перевалок). У мережі депо обслуговує регіон збирально-розподільним методом. Вантажі з різних пунктів відправлення регіону надходять на склади пізно вдень. У депо відбувається сортування і розвантаження по приймаючим складам, а також завантаження на нові транспортні засоби для зв'язку з приймаючими складами. Транспортні засоби відправляються ввечері та прибувають на приймальне депо вранці наступного дня. Там транспортні засоби розвантажуються і знову завантажуються для подальшої роботи. Маленькі фургони привозять вантажі одержувачам до обіду, внаслідок чого зменшується кількість сполучень між окремими пунктами відправлення та приймання. Для цього типу мережі потрібна велика кількість відправлень, щоб скористатися можливостями оптимізації, пов'язаними з функцією обробки та комплектування депо. Для покриття економічного простору потрібно близько 30-40 складів. Мережа депо має певні недоліки. Кожної ночі необхідно встановлювати транспортне сполучення від кожної перевантажувальної бази транспортно-експедиційного підприємства до всіх інших перевантажувальних баз. Кількість цих з'єднань може швидко зрости, якщо врахувати, що на N перевантажувальних складах необхідно зробити $N^2 - N$ з'єднань. З 10 регіональними перевантажувальними базами це вже складає 90 маршрутів, які має обслуговувати хоча б одна вантажівка (припускається, що одна вантажівка не доставляє вантажі на кілька перевалочних пунктів). Об'єктивна інвестиційна вимога – парк вантажівок щонайменше з 90 транспортних засобів. Крім того, спостерігаються коливання використання окремих маршрутів, адже на деяких спостерігається низький попит. З точки зору перевалки в перевантажувальних пунктах, мережа складів є складною, оскільки відправлення потрібно щоразу заново сортувати за пунктами призначення в кожному складі
Мережа хабів з регіональними депо 	Недоліки мережі депо усуваються у випадку використання мережі хабів та регіональних депо. У такій мережі вантажі з регіональних складів доставляються вночі в центральний перевантажувальний хаб, де вони сортуються за пунктами призначення, а потім транспортуються “зіркою” до регіональних перевантажувальних баз (так звані “спиці”). У результаті такої організації сортування здійснюється лише в одному центральному місці за одну операцію. Цей тип мережі нагадує колесо з центральною втулкою та кількома спицями. Особливістю “хаб-і-шпильових мереж” є те, що для з'єднання всіх складів використовується мінімальна кількість транспортних сполучень. Насправді, при розподілі загальних вантажів мережі хабів і депо не працюють автономно від мереж депо. Навпаки, обидва типи мереж, депо та хабів, поєднуються. При такій комбінації вантажі з великих за об'ємами перевезень маршрутів з прямим транспортом перевозяться в мережі депо, а вантажі з малих – концентруються через хаб. Розрахунок часу для мереж хабів і спиць подібний до мереж депо. Однак замість пункту призначення у вантажівок, які виїжджають із складів у вечірній час, є пункт призначення хаб. Вони прибувають туди близько опівночі, їх розвантажують і вантажі сортують за пунктами призначення. Процес сортування завершується о 2 годині ночі, після чого вантажі можуть бути завантажені на вантажівки та відправлені до місця призначення. Вантажівки добираються до місця призначення рано вранці. Центральне розташування відіграє важливу роль для хабу, оскільки до всіх складів з цієї точки приблизно однакова максимальна відстань
Мережа регіональних депо 	“Хаб-і-шпильові мережі” доповнюється регіональними суб-центрами. У регіонах з великими обсягами перевезень відправлення з одного цільового регіону попередньо сортуються в регіональних хабах і більше не направляються через центральний. Це дозволяє розвантажити трафік до центрального вузла і скоротити транспортні перевезення. Оскільки плата за проїзд справляється з кожної вантажівки і робить транспорт дорожчим, зараз створюють більше регіональних вузлів, щоб зменшити відстань транспортування. Сьогодні експедитори збірних вантажів пропонують 24-годинне обслуговування між містами та 48-годинне обслуговування так званих вторинних територій як стандартний продукт. Це означає підвищення рівня конкурентоспроможності у порівнянні з послугами компаній щодо доставляння посилок. Скорочення часу транзиту при експедиторських і збірних перевезеннях досягається за рахунок розширення послуг з системних перевезень, які обробляються щодня згідно з чітко визначеним графіком, незалежно від використання потужностей. Високий рівень стандартизації процедур та IT-процесів в депо дає змогу використати потенціал зниження витрат завдяки мережевому ефекту. У мережах збір і розподіл, перевантаження на терміналах і основний маршрут між перевантажувальними об'єктами узгоджуються Just-in-Time, що підтримується за рахунок використання сучасних інформаційних систем. Завдяки ідентифікації одиниць відправлення штрих-кодами уздовж транспортного ланцюга дані про відправлення передують переміщенню товарів, а одиниці відстежуються на всіх станціях. Створення центральних перевантажувальних вузлів і потужних комп'ютерних мереж для відстеження вантажів стандартизують процеси та, завдяки мережевим ефектам, призводять до низьких бар'єрів входу на ринок для стартапів середнього розміру в секторі збірних перевезень

Джерело: складено авторами на основі [12]

Перевагами формування логістичних мереж інтегрованих ланцюгів транспортування вантажів у транспорті є: скорочення часу доставки за рахунок оптимізації транспортних процесів компанії з метою пришвидшення часу доставляння товарів кінцевим споживачам; зменшення витрат за рахунок оптимізації ресурсів, маршрутів і координації всіх ланок ланцюга транспортних переміщень; покращення якості обслуговування клієнтів та досягнення ними стану задоволеності за рахунок швидких доставок, прозорості та оперативності інформації про стан замовлення. Отже, логістичні мережі інтегрованих ланцюгів транспортування вантажів стають поступово стають фундаментом для розвитку сучасних логістичних систем. Центральним компонентом цих систем є ефективна взаємодія між різними учасниками транспортного ланцюга, що реалізується через обмін інформацією, а також впровадження та використання цифрових технологій, які є невід'ємною частиною логістичної інфраструктури. Така інтеграція створює умови для гнучкого реагування на зміни ринкових умов та забезпечення стабільно високого рівня сервісу.

Маркетингові інновації на транспорті пов'язуються зі впровадження нових методів, технологій, стратегій у бізнес-процеси транспортних компаній, що спрямовані на підвищення ефективності, конкурентоспроможності та адаптивності до швидкозмінного ринку. Вони охоплюють інноваційні підходи в обслуговуванні клієнтів, логістиці, оптимізації витрат, а також інтеграції до глобальних логістичних мереж інтегрованих ланцюгів транспортування вантажів на основі цифрових технологій, автоматизації та диджиталізації, екологізації, інноватизації співпраці у сфері формування ланцюгів постачань, клієнтоорієнтованості та персоналізації послуг, підвищення лояльності і кращого розуміння їхніх потреб, платформних рішень та мобільних додатків для віртуального замовлення послуг транспорту, відстеження вантажів, бронювання перевезень і спілкування з клієнтами, значного спрощення процесів обслуговування, перетворення їх на більш доступні та покращення користувацького досвіду.

Загалом, маркетингові інновації на транспорті спрямовані на створення нових цінностей для клієнтів, підвищення ефективності бізнес-процесів і посилення адаптації до сучасних викликів глобалізації та цифровізації економіки. Водночас важливо зберігати чітке розмежування між поняттями "маркетингових інновацій" і "маркетингу інновацій", основні відмінності між якими деталізовано в таблиці 3.

Маркетингові інновації охоплюють сукупність інноваційних методів, технологій, інструментів та підходів в межах маркетингу, незалежно від того, який продукт/послуга просуваються, включають інновації в засобах комунікації, автоматизацію процесів, цифровий маркетинг, використання штучного інтелекту, аналіз великих масивів даних для розуміння поведінки споживачів, персоналізації послуг, запровадження екологічних підходів тощо, має за мету покращити рівень дієвості маркетингової діяльності, зробити її більш точною, персоналізованою та ефективною для існуючих і потенційних клієнтів.

Комплекс маркетингових інновацій фокусується на конкретних стратегіях і тактиках, які спрямовані на просування виключно інноваційних продуктів чи послуг (нових технологій, революційних рішень, передових розробок), включає специфічні методи і підходи ефективного просування інновацій на ринку, поширення інформації про новий продукт, формування попиту на нього та розуміння цінності нововведень серед цільової аудиторії з метою пояснення потенційним клієнтам цінності інноваційного продукту чи технології, сприяння його прийняттю на ринку та стимулюванню попиту.

Таблиця 3 – Відмінні характеристики “маркетингових інновацій” та “маркетингу інновацій” на конкретному ринку

Характеристика	Маркетингові інновації	Маркетинг інновацій
	Вихідний (outbound)	Вхідний (inbound)
Сутність підходу	Спрямований на активне просування продукту/послуги з ініціативою контакту від компанії до потенційного клієнта, що сфокусований на прямих комунікаціях	Спрямований на створення контенту, що приваблює зацікавлену аудиторію, яка сама шукає інформацію або вирішення своїх проблем. Основна ідея – привернути клієнта через цінність і корисний контент
Об’єкт	Існуючі продукти/послуги, які просуваються інноваційними методами	Інноваційні продукти/послуги, що потребують особливого підходу до просування
Методи	Телевізійна та радіореклама, друковані оголошення, зовнішня реклама, телемаркетинг, холодні дзвінки, email-розсилки без запиту (спам) тощо	Основні інструменти включають контент-маркетинг (блоги, статті, відео), соціальні мережі, SEO (пошукова оптимізація), вебінари, електронні книги та інший корисний контент, який сприяє взаємодії та залученню користувачів
Мета	Підвищення ефективності маркетингових процесів	Розвиток попиту на новий інноваційний продукт
Приклади інструментів	Big Data, штучний інтелект, автоматизація	Експериментальні тестування ринку, освітні кампанії про продукт
Цільова аудиторія	Широка (в залежності від товару), не обов’язково зацікавлена	Вузька, готова до нововведень та інновацій, яка сама шукає інформацію або вирішення певної проблеми, тому що конкретно зацікавлені в ній
Стиль комунікацій	Контакт формує ініціативу	Клієнт (lead) сам ініціює до контакту
Переваги	Швидко охоплюють велику кількість людей і може бути ефективним для залучення клієнтів у короткостроковій перспективі	Менш агресивний і привертає лише зацікавлених користувачів (lead), що підвищує ймовірність конверсії. Довгострокова стратегія, яка допомагає створити довіру та лояльність клієнтів
Недоліки	Можуть сприйматись як агресивні або нав’язливі	Потребує більше часу для досягнення результатів і вимагає постійного створення якісного контенту, розуміння інтересів й потреб аудиторії, щоб правильно на них реагувати
Вартість	Висока	Може бути економічнішою
Ефективність	Швидка, проте її рівень складно виміряти, а відгук (конверсія) може бути низькою	Висока конверсія, довгостроковий ефект

Джерело: розроблено авторами

Комплекс маркетингових інновацій є більш універсальним і застосовується в межах покращення маркетингової діяльності незалежно від виду продукту, тоді як комплекс маркетингу інновацій сконцентрований на просуванні новітніх продуктів, які потребують окремого підходу до ринку транспортних послуг і роз’яснення їхніх переваг (табл. 4).

Таким чином, сучасний стан формування комплексу маркетингових інновацій на транспорті у межах створення логістичних мереж інтегрованих ланцюгів транспортування вантажів можна викласти у вигляді переліку зафіксованих позицій:

1. Цифровізація, як ключовий тренд, означає, що сучасний розвиток транспортної індустрії значною мірою залежить від впровадження цифрових технологій. Інструменти AI, Blockchain, IoT та автоматизації активно використовуються для оптимізації маркетингових стратегій і управління логістикою у процесах створення логістичних мереж інтегрованих ланцюгів транспортування вантажів.

Таблиця 4 – Особливості запровадження комплексу маркетингових інновацій на ринку транспортних послуг в умовах формування логістичних мереж інтегрованих ланцюгів транспортування вантажів

Особливості комплексу маркетингу інновацій		Учасники ринку користувачів послуг логістичних мереж інтегрованих ланцюгів транспортування вантажів			
		Вантажовідправник	Експедитор	Перевізник	Кінцевий споживач
Інструменти вхідного on-line маркетингу		Контент-маркетинг, E-mail-маркетинг, блоги та листування, SEO/SEA, “посадовні сторінки”, соціальні медіа, контент веб-сайтів			
Фактори успіху		Збільшення кількості відвідувачів сайту (трафіку), потенційних клієнтів, клієнтів, палких прихильників			
Принципи вхідного маркетингу		Більша присутність в Інтернеті, посилення присутності в соціальних мережах, потужні маркетингові кампанії, надихаючий досвід клієнтів, маркетинг у реальному часі, ефективна підтримка продажів, більша кількість потенційних клієнтів і продажів, успішне залучення нових клієнтів, узгодження маркетингу і продажів, висока віддача від маркетингових інвестицій			
Вектор орієнтування на клієнта		Від цільової групи до особистості покупця			
Етапи управління процесом купівлі		Формування шляху покупця, мапування шляху покупця, інформаційне забезпечення шляху покупця			
Фази клієнторієнтованої діяльності	привернення уваги	Залучення правильних відвідувачів веб сайту; створення блогу як початкового етапу вхідного менеджменту; присутність у соціальних мережах як двигун посилення трафіку для веб-сайтів і блогів; підвищення рейтингу ключових слів; спонукання клієнтів зв'язуватись з надавачами послуг засобами поліпшення вмісту веб-сайту			
	встановлення зв'язку	Використання принципів конверсії з метою перетворення відвідувачів сайту на потенційних клієнтів засобами створення цільових сторінок та концентрування контактних даних зацікавлених осіб; створення цільових сторінок з пропозицією цінного вмісту в обмін на реєстрацію; створення розумних форм з метою етичного збирання інформації про клієнтів			
	побудови стосунків	Використання E-mail-маркетингу з метою постійного посилення бажання купувати; організація автоматичних робочих процесів з визначенням цільових контактних ланцюгів; оцінювання потенційних клієнтів на предмет готовності зацікавлених сторін купувати на постійній основі; інтеграція CRM як засобу зв'язку вхідного маркетингу з продажами			
	формування об'єднань ентузіастів та палких прихильників бренду	Перетворення клієнтів у активних пропагандистів брендів; мотивація клієнтів у соціальних мережах; проведення кампаній засобами електронного листування; управління успіхом клієнтів; створення натхненного вмісту для клієнтів; створення об'єднань, спільнот, клубів споживачів			
Зміст роботи з покупцями		Використання та розширення знань про клієнтів; розробка персональних профілів споживачів інноваційних послуг; складання історії та сценаріїв користувачів; створення особистого шаблону особистості покупця; управління інформацією про персону покупця для запровадження складних структур взаємодії з клієнтами			
Методи аналізу статус-кво на маркетинговому ринку		Аналіз ефективності веб-сайту як каналу продажів; визначення ефективності SEO; моніторинг контент-стратегії; визначення статусу маркетингової компанії в соціальних мережах			
Визначення цілей вхідного маркетингу		Перетворення клієнтів у головну ціль діяльності; обрання маркетингових цілей за методом SMART; визначення маркетингових цілей у “воронці продажів”: на стадії генерації трафіку (верхня частина); на стадії залучення потенційних клієнтів (середина); для побудови стосунків з клієнтами (нижня частина воронки); цілей вхідного маркетингу для забезпечення лояльності клієнтів (петля воронки)			
Програмне забезпечення (ПЗ)		Використання спеціального ПЗ для різних фаз вхідного маркетингу, що пристосоване до використання на кожній стадії послідовності складання “карти шляху споживача” (Customer Journey Map))			

Джерело: розроблено авторами

2. Фокус на інтегрованих ланцюгах постачань означає, що сучасні підходи до маркетингу інновацій акцентовано на створенні стійких комбінацій координованих ланцюгів, що забезпечують підвищення ефективності перевезень, мінімізацію витрат та максимізацію задоволеності клієнтів.

3. Екологічні аспекти, а саме перехід на енергоефективні транспортні засоби та зменшення викидів, стають важливими складовими інноваційного маркетингу, що в свою чергу, стимулює попит на екологічно чисті послуги транспорту.

4. Сучасні компанії активно досліджують особливості поведінки клієнтів, у подальшому інтенсивно використовують дані про поведінку клієнтів для персоналізації пропозицій, що підвищує лояльність споживачів і ефективність маркетингових кампаній.

5. Впровадження інновацій у сфері капіталомістких транспортних перевезень пов'язане з додатковими витратами, організаційними труднощами та потенційними кіберзагрозами. Відповідно, інтеграція інновацій у сфері маркетингу потребує глибокого аналізу ризиків та їх мінімізації.

6. Ринки транспортних перевезень постійно змінюються під тиском глобалізації та змін ринкового попиту. До сучасних маркетингові інновації висуваються жорсткі вимоги високого рівня гнучкості та здатності адаптування до умов посилення різномірневої конкуренції.

Удосконалення процесу впровадження маркетингових інновацій на ринку транспортних послуг в умовах формування логістичних мереж та інтегрованих ланцюгів транспортування вантажів передбачає зосередження на кількох ключових напрямках:

- розробка інноваційних моделей комплексу маркетингу для логістичних мереж інтегрованих ланцюгів транспортування вантажів, що ґрунтуються на основі адаптації методів класичного комплексу маркетингу (4P, 7P) до специфіки інтегрованих логістичних систем та розробки моделей взаємодії між учасниками транспортних ланцюгів – виробниками, перевізниками, клієнтами та логістичними компаніями з врахуванням особливостей цифрової економіки та новітніх технологій у маркетингових стратегіях;

- цифровізація та автоматизація маркетингових процесів із залученням новітніх технологій, таких як Big Data, IoT, Artificial Intellect, на процеси управління маркетингом на транспорті, впровадження технологій Blockchain для забезпечення прозорості та безпеки у маркетинговій діяльності інтегрованих транспортних систем, використання predictive analytics для прогнозування попиту на послуги перевезень у ланцюгах постачань;

- екологічні інновації у логістичних мережах інтегрованих ланцюгів транспортування вантажів, що ґрунтуються на дослідженні попиту на екологічно чисті види транспорту в рамках ланцюгів постачань, методах інтеграції концепції сталого розвитку до маркетингової діяльності транспортних підприємств, розробці стратегій популяризації “зелених” інновацій серед споживачів і партнерів;

- персоналізація маркетингових стратегій з врахуванням можливостей використання технологій Artificial Intellect для аналізу поведінки клієнтів та персоналізації маркетингових пропозицій, вивчення ефективності динамічного ціноутворення у транспортній сфері, розробкою програм лояльності, орієнтованих на клієнтів у межах логістичних мереж інтегрованих ланцюгів транспортування вантажів;

- дослідження міжнародних практик, аналіз успішних кейсів інтеграції маркетингових інновацій у транспортній сфері за кордоном, адаптація міжнародного досвіду до особливостей українського ринку;

- соціальні аспекти та комунікаційні стратегії, у тому числі вивчення ролі корпоративної соціальної відповідальності у маркетингових програмах, умови використання цифрових платформ і соціальних мереж для покращення комунікації з клієнтами та партнерами;
- вимірювання рівня економічної ефективності інновацій у логістичних мережах інтегрованих ланцюгів транспортування вантажів, аналізу впливу маркетингових інновацій на вартість послуг у ланцюгах, вимірювання рівня кореляції між впровадженням інновацій та конкурентоспроможністю підприємств на ринку перевезень;
- оцінювання ризиків та викликів, що передбачає вивчення ризиків, пов'язаних із впровадженням інноваційних маркетингових стратегій на транспорті, розробку інструментів мінімізації ризиків у процесі створення та управління логістичними мережами інтегрованих ланцюгів транспортування вантажів;
- тестування нових підходів у реальних умовах з включенням до переліку заходів проведення пілотних проектів для оцінки ефективності інноваційних маркетингових рішень, вивчення поведінки споживачів у відповідь на впроваджені маркетингові зміни.

Висновки та перспективи подальших досліджень. За результатами дослідження можна констатувати, що маркетинговий підхід, орієнтований на інновації на ринку транспортних послуг в умовах формування логістичних мереж та інтегрованих ланцюгів транспортування вантажів, зосереджується на розробці та впровадженні стратегій і тактик, спрямованих на просування тільки найсучасніших продуктів або послуг, таких як новітні технології, революційні рішення чи передові розробки. Цей підхід ґрунтується на вивченні специфіки інноваційних продуктів і послуг у транспортній галузі та їхнього значення для ефективного функціонування інтегрованих ланцюгів, проведення аналізу впливу інновацій на транспортні компанії та їхню конкурентоспроможність у взаємодії з партнерами по ланцюгах поставок. Також можна констатувати, що у цілому, розвиток комплексу маркетингових інновацій на транспорті перебуває на етапі активної інтеграції цифрових і екологічних технологій із прагненням забезпечити високу ефективність і конкурентоспроможність перевізників.

Перспективи подальших досліджень передбачають фокусування на кількох важливих аспектах, які відкривають широкий спектр можливостей для подальшого наукового опрацювання. По-перше, це спрямоване дослідження потреб споживачів для розробки індивідуалізованих рішень, які б відповідали сучасним вимогам ринку. По-друге, акцент на застосуванні новітніх цифрових технологій, які підвищують ефективність управління логістичними процесами та сприяють створенню конкурентоспроможних пропозицій для клієнтів. Крім того, важливим є розвиток партнерських відносин між учасниками ланцюгів постачання, що забезпечує інтеграцію їхніх зусиль і ресурсів для досягнення спільної мети. У цьому контексті доцільним є впровадження інноваційних маркетингових стратегій, орієнтованих на підвищення лояльності клієнтів через гнучкість обслуговування, прозорість операцій та покращення якості сервісу. Ці перспективні напрями досліджень відкривають масштабні можливості для значного покращення ефективності транспортних систем, підвищення конкурентоспроможності компаній і створення стійких інтегрованих ланцюгів постачань.

Список літератури

1. Економіка логістичних систем / М. Василевський, І. Білик, О. Дейнега, М. Довба, О. Костюк, Є. Крикавський та ін. Львів: Видавництво НУ "Львівська політехніка", 2008. 596 с.

2. Похильченко О.А. Тренди логістики та Supply Chain Management в проекції трансформаційних змін Industry 4.0. *Інтелект XXI*. 2019. № 3. С. 149-154. URL: http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2019/2019_3/26.pdf (дата звернення 21.01.2025).
3. Чухрай Н.І., Гірня О.Б. Формування ланцюга поставок: питання теорії та практики. Львів: Інтелект-Захід, 2007. 232 с.
4. Annosi M.C., Foss N.J. Artificial Intelligence in Business: From Research and Innovation to Market Deployment. *Procedia Computer Science*. 2020. № 167(1). P. 2200-2210. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.procs.2020.03.272>.
5. Gürpınar T. Blockchain-Technologie im Supply Chain Management unter Berücksichtigung wirtschaftlicher Potenziale. Dortmund. 2023. 247 s.
6. Koether, R. (Hrsg.). Taschenbuch der Logistik. Fachbuchverlag Leipzig: Karl Hanser Verlag. 2011. 614 s.
7. Lambert D.M., Stock J.R., Ellram L.M. Fundamental of Logistics Management. Irwin Professional Publishing. 1997. 611 p.
8. Martin Ch. Logistics & Supply Chain Management. 5th edition. FT Publishing International. 2016. 328 p.
9. Schönsleben P. Handbuch Integrales Logistikmanagement. Operations und Supply Chain Management innerhalb des Unternehmens und unternehmensübergreifend. 9. Aufl. Berlin: Springer Vieweg. 2024. 876 p.
10. Sinha S. Blockchain for Enhancing IoT Privacy and Security. *International Journal of Innovative Research in Computer Science & Technology*. 2024. № 12(2). P. 106-110. DOI: <https://doi.org/10.55524/ijircst.2024.12.2.18>.
11. Varenkamp R., Kotzab H. Logistik. Management und Strategien. München: Oldenburg Verlag, 2012. 486 s.
12. Wang M., Wu Y., Chen B., Evans M. Blockchain and Supply Chain Management: A New Paradigm for Supply Chain Integration and Collaboration. *OSCM Publications*. 2021. Volume 14. Issue 1. DOI: <https://doi.org/10.31387/oscm0440290>.

References

1. Vasylevskyi, M., Bilyk, I., Deineha, O., Dovba, M., Kostiuk, O., Krykavs'kyi E., et al. (2008). *Economics of logistics systems*. Lviv: Lvivska Politehnika [In Ukrainian].
2. Pokhylchenko, O.A. (2019). Logistics and Supply Chain Management trends in the projection of transformational changes of Industry 4.0. *Intelekt XXI*, 3, 149-154 URL: http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2019/2019_3/26.pdf [In Ukrainian].
3. Chukhrai, N.I., & Hirna, O.B. (2007). *Supply chain formation: issues of theory and practice*. Lviv: Intelekt-Zakhid [In Ukrainian].
4. Annosi, M.C., & Foss, N.J. (2020). Artificial Intelligence in Business: From Research and Innovation to Market Deployment. *Procedia Computer Science*, 167(1), 2200-2210. [In English]. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2020.03.272>.
5. Gürpınar, T. (2023). *Blockchain-Technologie im Supply Chain Management unter Berücksichtigung wirtschaftlicher Potenziale*. Dortmund [In German].
6. Koether, R. (Hrsg.). (2011). *Taschenbuch der Logistik*. Fachbuchverlag Leipzig: Karl Hanser Verlag [In German].
7. Lambert, D.M., Stock, J.R., & Ellram, L.M. (1997). *Fundamental of Logistics Management*. Irwin Professional Publishing [In English].
8. Martin, Ch. (2016). *Logistics & Supply Chain Management*. FT Publishing International [In English].
9. Schönsleben, P. (2024). *Handbuch Integrales Logistikmanagement. Operations und Supply Chain Management innerhalb des Unternehmens und unternehmensübergreifend*. Berlin: Springer Vieweg [In German].
10. Sinha, S. (2024). Blockchain for Enhancing IoT Privacy and Security. *International Journal of Innovative Research in Computer Science & Technology*, 12(2), 106-110. [In English]. <https://doi.org/10.55524/ijircst.2024.12.2.18>.
11. Varenkamp, R., & Kotzab, H. (2012). *Logistik. Management und Strategien*. München: Oldenburg Verlag [In German].
12. Wang, M., Wu, Y., Chen, B., & Evans, M. (2021). Blockchain and Supply Chain Management: A New Paradigm for Supply Chain Integration and Collaboration. *OSCM Publications*, 14, 1. [In English]. <https://doi.org/10.31387/oscm0440290>.

Ruslana Zhovnovach, Professor, Doctor in Economics (Doctor of Economic Sciences)

Serhiy Romanchuk, Associate Professor, PhD in Technics (Candidate of Technical Sciences)

Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine

Maryna Kravchenko, Associate Professor, PhD in Technics (Candidate of Technical Sciences)

State Higher Educational Institution "Priazov National Technical University", Dnipro, Ukraine

Integration of a Complex of Marketing Innovations into Logistics Networks of Cargo Transportation Chains

The peculiarities of integrating a complex of marketing innovations in the conditions of creation and operation of logistics networks of cargo transportation chains, their comprehensive improvement to ensure sustainable development and increase the competitive advantages of innovatively active companies in the freight transportation market in the context of rapid changes in the market are investigated. The specifics of innovative products and services in the transport industry and their importance for the effective functioning of logistics networks have been studied, the analysis of the impact of innovations on transport companies and their competitiveness in interaction with partners in supply chains have been analysed.

The peculiarities of the use of marketing tools that ensure the effective promotion and distribution of innovative solutions in the transport sector, considering the specific requirements of integration with other participants in the network of transportation chains, are revealed. The specific features of the functioning of business entities as potential users of the complex of marketing innovations, which are integrated into the logistics networks of chains of physical movement of goods on the example of the transport industry, are studied in detail. The configuration of the system of measures to create an effective logistics network of transport transportation is proposed to be carried out based on a combination of the features of marketing innovations as an element of incoming digital Internet marketing and a clear distinction between the functions and economic interests of market participants, users of transport carriers' services in the context of the functioning of the digital economy.

Recommendations have been formed for the integration and further adaptation of marketing innovations to the realities of using transport in the context of constant renewal of logistics networks of cargo transportation chains. The key to success on the way to solving a specific problem of publication is a clear adherence to the principles of inbound marketing, qualified support of the stages of management of the processes of purchasing innovative products, and the vector of customer-oriented activity. As a result, the author's vision of the prospects for the introduction of marketing innovations in the field of freight transportation is determined, the successful integration of which opens large-scale opportunities for a significant increase in the efficiency of transport systems, increasing the competitiveness of companies and creating sustainable supply chains, which in its complex provides better satisfaction of the needs of customers of transport services.

marketing, innovation marketing, logistics networks, integrated cargo transportation chains, digitalization

Одержано (Received) 25.02.2025

Прорецензовано (Reviewed) 05.03.2024

Прийнято до друку (Approved) 26.05.2025

УДК 332.87:351.778.5:005.52

JEL Classification: L94, H76, O21, M11

DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2025.13\(46\).1.179-190](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2025.13(46).1.179-190)

В.В. Зайченко, проф. д-р екон. наук

А.О. Татарченко, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти

Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна

Сучасні виклики функціонування підприємств житлово-комунального господарства: напрями удосконалення механізмів управління

У статті здійснено комплексне дослідження сучасних викликів функціонування підприємств житлово-комунального господарства України в умовах повномасштабної війни, кліматичних змін, енергетичної нестабільності та цифрової трансформації. Обґрунтовано необхідність удосконалення стратегічного управління у цій галузі, як ключової передумови забезпечення її стійкості, ефективності та здатності до адаптації. На основі аналізу наукових джерел, статистичних даних і практичного досвіду систематизовано зовнішні дестабілізуючі чинники, що впливають на розвиток галузі (війна, зміна клімату, дефіцит енергоносіїв, неефективні державні реформи), та охарактеризовано їх наслідки для інфраструктурної цілісності, фінансової спроможності підприємств і якості надання послуг.

Виявлено основні підходи до стратегічного управління в ЖКГ (інфраструктурно-орієнтований, цифрово-інноваційний, партнерський, антикризовий, європейський інтеграційний, стейкхолдерний) і проаналізовано їх переваги та обмеження. Узагальнено недоліки чинних моделей управління, серед яких фрагментарність планування, слабка цифрова інтеграція, відсутність кризових механізмів та недостатня залученість громадськості. Розроблено авторську концептуальну модель стратегічного управління підприємством ЖКГ, яка базується на поєднанні системного, ресурсно-орієнтованого, антикризового та адаптивного підходів. Запропонована модель охоплює всі етапи стратегічного циклу: від аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища до моніторингу й корекції стратегії, адаптованого до умов багатofакторної нестабільності.

Особливу увагу приділено впровадженню сучасних інструментів стратегічного контролю (Balanced Scorecard), цифрових технологій (SCADA, смарт-лічильники, GIS-аналітика), а також розвитку державно-приватного партнерства та розширенню інституційної спроможності громад. Доведено, що реалізація розробленої концепції дозволяє зменшити експлуатаційні витрати, підвищити рівень задоволеності споживачів, залучити інвестиції та зміцнити енергетичну та операційну стійкість підприємств. Запропоновано практичні рекомендації щодо впровадження адаптивного стратегічного управління в умовах воєнного стану, що включають розвиток стратегічних компетенцій менеджменту, інтеграцію стратегії у корпоративну культуру, сценарне планування і кооперацію на рівні громад. Отримані результати становлять теоретичну і практичну цінність для модернізації управлінських систем ЖКГ, розробки програм відновлення критичної інфраструктури, а також для формування стратегічних планів у сфері муніципального управління.

житлово-комунальне господарство, стратегічне управління, енергетична стійкість, цифрова трансформація, війна, державно-приватне партнерство, адаптивне управління, антикризове планування, інфраструктура

Постановка проблеми. Сучасні підприємства житлово-комунального господарства України (ЖКГ) функціонують в екстремальних умовах, що поєднують наслідки війни, системну застарілість інфраструктури та глобальні виклики (кліматичні зміни, енергетичні кризи, цифровізація). Ще до 2022 року ЖКГ в Україні характеризувалося значною застарілістю технологічної бази, неефективною структурою, високою енергозатратністю та низькою продуктивністю праці. Початок повномасштабного вторгнення 2022 року ще більше посилив ці проблеми: інфраструктура теплопостачання, водопостачання та каналізації зазнала систематичних руйнувань через обстріли, що призвело до масових відключень житлово-комунальних послуг. Війна також спричинила суттєве навантаження на ресурси ЖКГ через міграцію населення: приплив внутрішньо переміщених осіб висуває додаткові вимоги до наявної

інфраструктури та запасів ресурсів.

У цих умовах питання підвищення адаптивності та ефективності управління підприємствами ЖКГ набувають особливої актуальності. Зокрема, необхідними заходами є оптимізація процесів відновлення та модернізації об'єктів ЖКГ, впровадження енергоефективних і кліматостійких технологій, а також активізація цифрової трансформації сфери комунальних послуг.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання стратегічного управління в ЖКГ привертає увагу науковців і практиків. Зокрема, відзначається необхідність формування довгострокових стратегій модернізації сектору, що враховують як внутрішні структурні проблеми, так і зовнішні виклики. Так, Т. Світлична підкреслює, що наявна модель функціонування ЖКГ із «залишковим» фінансуванням і монопольною структурою призвела до високої збитковості підприємств (на рівні 48–50 %) та низької якості послуг [9]. Інші дослідження акцентують увагу на механізмах підвищення стійкості галузі: наприклад, В. Гончарук [2] доводить, що практика державно-приватного партнерства (ДПП) в ЖКГ наразі носить фрагментарний характер і потребує формалізації через створення координаційних органів і стратегічних документів. Актуальним напрямом є й цифрова трансформація: Г. Демощенко і О. Бардах [3] наголошують, що інвестиції в аналітичні ІТ-системи та онлайн-сервіси дозволяють значно скорочувати витрати та підвищувати якість комунальних послуг. Автори підкреслюють, що цифрова модернізація, це не витрати, а інвестиції, що дозволяють, в результаті, надавати більш якісні послуги за нижчою ціною, тим самим підвищуючи рентабельність виробничої діяльності. Аналіз даних наукових публікацій свідчить, що успішне стратегічне управління ЖКГ має будуватися на інтеграції інноваційних технологій (цифровізація, енергоефективність), партнерських механізмів (кооперації, ДПП) та адаптивних моделей планування. У статті Р. Толстова [10] досліджено стан і основні диспропорції у сфері житлово-комунального господарства країни. Автор проаналізував економічні та організаційні проблеми галузі. Л. Богуш [1] дослідив особливості та основні проблеми поточного розвитку житлово-комунального господарства України, а також визначення напрямів його реформування і модернізації, пов'язаних з удосконаленням організаційно-економічного механізму функціонування, підвищенням якості житлово-комунальних послуг та рівня задоволення житлових потреб різних верств. К.О. Левчук та В.Л. Ровков [6] аналізують стан ЖКГ України, виклики управління, зокрема застарілість інфраструктури, тарифну політику, борги населення. Пропонують комплексний підхід до реформування системи управління. І. Чикаренко та Г. Фролова [11] проводять аналіз досвіду європейських країн щодо управління водопостачанням та водовідведенням, особливо в контексті викликів, спричинених війною. Г.А. Жовтяк, І.В. Волохова, В.А. Волохов [4] розглядають стратегічні напрями розвитку ЖКГ регіонів, включаючи антимонопольне регулювання, захист прав споживачів і формування конкурентного середовища. О. Гарник [8], яка є експертом Асоціації міст України, аналізує виклики управління комунальними послугами, зокрема фінансування, автономне енергозабезпечення та законодавчі бар'єри.

Наведені дослідження констатують, що технологічна база ЖКГ України застаріла й енергоємна, через що собівартість послуг висока, а продуктивність та якість сервісу – низька. Стратегія «залишкового» фінансування та монопольний статус підприємств ЖКГ призвели до глибокої збитковості галузі і низької якості послуг. Для подолання кризових явищ галузі, на думку вчених, потрібна комплексна стратегія реформ з чітко сформульованими цілями та гнучким державним регулюванням, що стане основою загальної стратегічної концепції розвитку ЖКГ. Загалом, сучасні дослідження сходяться на тому, що успішне стратегічне управління ЖКГ базується на

інтеграції цифрових інновацій, енергоефективності, партнерських механізмів та адаптивних моделей планування. Незважаючи на здобутки наукових напрацювань, багато питань залишаються невирішеними: зокрема недостатнє фінансування модернізації, слабка інституційна спроможність та неефективне регулювання ЖКГ потребують подальших досліджень і розвитку управлінських стратегій.

Постановка завдання. Метою статті є розробка теоретико-методологічних засад та концептуальної моделі стратегічного управління підприємствами ЖКГ, що враховує сучасні виклики (війна, кліматичні аномалії, енергетична нестабільність, цифровізація) з метою підвищення їх адаптивності, надійності та конкурентоспроможності. Зважаючи на зазначену мету, передбачається вирішення таких завдань: проаналізувати зовнішні чинники, що впливають на функціонування ЖКГ (війна, зміна клімату, енергетичні обмеження, реформи державного регулювання) та оцінити їхній вплив на стабільність галузі; узагальнити сучасні підходи до стратегічного управління в ЖКГ та окреслити недоліки наявних моделей; розробити концепцію стратегічного управління підприємством ЖКГ, яка інтегрує виявлені виклики та внутрішні ресурси організації; розробити рекомендації щодо впровадження цієї моделі у практику підприємств ЖКГ, спрямовані на підвищення стійкості та ефективності надання послуг.

Виклад основного матеріалу. Житлово-комунальне господарство (ЖКГ) – це складна соціально-економічна система, що забезпечує життя населення необхідними базовими послугами (водопостачання, теплопостачання, газопостачання, каналізація, поводження з відходами тощо) [9]. Сфера ЖКГ вирізняється великими капіталовкладеннями, нерухомим майном та високою залежністю від інфраструктури, що створює значну інерційність систем управління. Високий ступінь ризику характерний для ЖКГ: аварії на мережах одразу впливають на безпеку та комфорт містян. Тому стратегічне управління в ЖКГ має поєднувати довгострокові цілі з гнучкістю реагування на надзвичайні ситуації. Ключові напрями стратегічних ініціатив включають підвищення енергоефективності об'єктів (утеплення мереж, модернізація котелень), впровадження відновлюваних джерел енергії та цифрових технологій (системи SCADA, «розумних» лічильників, ІТ-аналітика) [3].

Перш за все, необхідно проаналізувати зовнішні чинники, що впливають на функціонування житлово-комунального господарства (ЖКГ) України, з оцінкою їхнього впливу на стабільність галузі (табл. 1).

Таблиця 1 – Аналітичний розгляд зовнішніх чинників, що впливають на функціонування житлово-комунального господарства України

Чинник	Характер впливу	Наслідки
Війна як дестабілізуючий чинник функціонування ЖКГ	- фізичне знищення інфраструктури (масовані обстріли призводять до руйнування теплоелектроцентралей, котелень, водогонів, електромереж); - зменшення платоспроможності населення (міграція, втрата доходів, відключення споживачів); - ускладнення логістики та ремонтних робіт (проблеми з постачанням матеріалів, зменшення кадрового ресурсу).	- підвищення вартості обслуговування та аварійності мереж; - зростання боргів населення перед підприємствами ЖКГ; - погіршення якості надання послуг (особливо у прифронтових регіонах).
Зміна клімату	- температурні аномалії (підвищення середньої температури взимку скорочує обсяги споживання тепла, однак збільшує нестабільність систем); - стихійні явища (повені, бурі, спека) (знищення каналізацій, прориви труб, перевантаження електромереж); - витрати на адаптацію (потреба в термомодернізації, нових системах управління ресурсами).	- ускладнення прогнозування навантажень на мережі; - зростання потреби в інвестиціях у «зелену» інфраструктуру; - підвищення витрат на утримання систем.

Продовження таблиці 1

Енергетичні обмеження та дефіцит ресурсів	- дефіцит електроенергії та газу (часті аварійні відключення електроенергії та тепlopостачання); - зростання цін на енергоносії (складноє тарифну політику, зменшує фінансову стійкість підприємств); - обмеження з боку НКРЕКП (нерентабельність тарифів, регуляторний тиск).	- зниження рентабельності діяльності підприємств ЖКГ; - неможливість реалізації інвестиційних програм; - підвищення ризиків техногенних аварій.
Реформи державного регулювання	- децентралізація (передача відповідальності за функціонування ЖКГ на місцевий рівень без належного фінансового забезпечення); - реформа енергоефективності (запровадження програм з термомодернізації (наприклад, Фонд енергоефективності); - вимоги до відкритості тарифів і надання послуг (посилення контролю, але відсутність реальних механізмів оновлення основних фондів).	- посилення дисбалансу між повноваженнями і можливостями громад; - зростання адміністративного тиску на комунальні підприємства; - уповільнення структурних змін у галузі.

Джерело: складено авторами на основі джерел [6; 7; 11]

У таблиці 2 представлена оцінка впливу зовнішніх чинників на стабільність галузі ЖКГ.

Таблиця 2 – Оцінка впливу зовнішніх чинників на стабільність галузі ЖКГ

Зовнішній чинник	Рівень впливу	Характер впливу	Наслідки для стабільності галузі
Війна	Критичний	Деструктивний, непередбачуваний	Руйнування мереж, зростання збитків
Зміна клімату	Високий	Повільний, але системний	Нестабільність систем, нові виклики
Енергетичні обмеження	Високий	Системний, економічний	Фінансова нестійкість, відключення
Державні реформи	Середній	Інституційний	Адміністративна фрагментація, розбаланс

Джерело: складено авторами

На основі проведеного аналізу (табл. 1 та 2) можна зробити наступні важливі висновки:

1) функціонування галузі ЖКГ в умовах війни, кліматичних змін та енергетичних викликів супроводжується різким зростанням нестабільності;

2) війна є головним деструктивним чинником, що не тільки спричиняє фізичні руйнування, а й погіршує платоспроможність споживачів і ускладнює доступ до інвестицій;

3) зміна клімату та енергетичні обмеження посилюють потребу у модернізації та адаптації, проте фінансові й технологічні обмеження унеможливають повноцінне реформування галузі;

4) інституційні реформи залишаються фрагментарними, не забезпечуючи системного переходу до сталого розвитку ЖКГ.

У таблиці 3 наведена загальна оцінка прямих збитків інфраструктури станом на початок 2024 року.

Отже, ЖКГ має менші прямі збитки, ніж інфраструктура, енергетика чи промисловість, проте виконує критично важливу роль у підтриманні життєдіяльності міст і громад [5].

Таблиця 3 – Загальна оцінка прямих збитків інфраструктури станом на початок 2024 року

Тип майна	Оцінка прямих втрат, \$ млрд	Частка, %
Житлові будівлі	58.9	37.5
Інфраструктура	36.8	23.4
Активи підприємств, промисловість	13.1	8.3
АПК та земельні ресурси	10.3	6.5
Енергетика	9.0	5.7
Освіта	6.8	4.3
Лісовий фонд	4.5	2.9
ЖКГ	4.5	2.9
Транспортні засоби	3.1	2.0
Охорона здоров'я	3.1	2.0
Культура, туризм, спорт	3.1	2.0
Торгівля	2.6	1.6
Адміністративні будівлі	0.5	0.3
Цифрова інфраструктура	0.5	0.3
Соціальна сфера	0.2	0.1
Фінансовий сектор	0.04	0.01

Джерело: [5]

Збитки у ЖКГ зумовлені дією таких факторів: руйнування котелень та теплових мереж, насосних станцій водопостачання та каналізації, внутрішньоквартальних теплових мереж, систем управління побутовими відходами; аварійність мереж через обстріли; неможливість технічного обслуговування у зоні бойових дій. Побічні наслідки: перебої з теплом і водою у зимовий період – зростання ризику захворювань, антисанітарія; вимушене підвищення тарифів при зниженні платоспроможності населення; падіння якості послуг ЖКГ, особливо у прифронтових зонах.

За даними Міністерства розвитку громад та територій України, основні пошкодження ЖКГ припадають на: Донецьку, Харківську, Луганську, Миколаївську, Запорізьку, Київську та Чернігівську області. Серед міст, які постраждали під час війни найбільше: Мар'їнка, Маріуполь, Ірпінь, Харків, Чернігів, Северодонецьк, Лисичанськ, Вугледар, Суми, Рубіжне, Ізюм, Миколаїв, Бахмут, Волноваха [7]. У деяких громадах зруйновано до 80% об'єктів ЖКГ, зокрема котельні, водогони, каналізаційні мережі. Сектор ЖКГ зазнав збитків у 4,5 млрд доларів США, що становить 2,9% від загальної суми економічних втрат, але його стратегічне значення значно перевищує фінансові показники [5]. Руйнування ЖКГ призводить до деградації життєвих умов, викликає еміграцію населення з постраждалих територій, ускладнює відновлення економічної активності. Відновлення ЖКГ має бути одним з пріоритетів післявоєнної відбудови, із залученням міжнародної технічної допомоги, новітніх технологій (наприклад, автономні джерела тепла, енергоефективні мережі) та інституційного оновлення.

Узагальнення наукових досліджень та практичних підходів дозволяє виділити такі ключові сучасні підходи до стратегічного управління у сфері житлово-комунального господарства України:

1) інфраструктурно-орієнтований підхід, що зосереджений на модернізації матеріально-технічної бази ЖКГ, заміні зношених мереж і впровадженні енергоефективних технологій [1; 6; 10];

2) цифрово-інноваційний підхід, який передбачає застосування ІТ-рішень, платформ смарт-менеджменту, дистанційного моніторингу та обслуговування, аналітики даних, онлайн-сервісів для споживачів [3];

3) партнерський (ДПП) підхід, орієнтований на розширення державно-приватної співпраці, залучення інвесторів, розвиток інституційних механізмів кооперації [2];

4) антикризовий підхід, сформований в умовах війни, який фокусується на оперативному реагуванні, забезпеченні життєдіяльності міст в умовах руйнування інфраструктури, нестачі енергоресурсів та безпекових загроз [11];

5) європейський інтеграційний підхід, який передбачає імплементацію кращих європейських практик у регулюванні, тарифоутворенні, якості послуг та екологічних стандартах [4];

6) стейкхолдерний підхід, що базується на забезпеченні відкритості управління, захисті прав споживачів, прозорості тарифів і залученні громадськості до прийняття управлінських рішень [8].

Попри наявність теоретичних основ і певний практичний досвід, сучасні моделі стратегічного управління в ЖКГ України мають ряд суттєвих недоліків:

1) фрагментарність стратегічного планування (багато рішень носять реактивний характер, не мають системного бачення розвитку на середньо- та довгострокову перспективу);

2) недостатній рівень цифрової інтеграції (хоча ініціативи цифровізації розпочато, вони часто залишаються на пілотному рівні та не охоплюють малих громад і сільських територій);

3) слабка інституційна спроможність (відсутність професійного кадрового потенціалу в муніципалітетах ускладнює впровадження складних управлінських інструментів);

4) неефективна тарифна політика (відсутність прозорих механізмів тарифоутворення призводить до зростання боргів, збитковості підприємств і незадоволення споживачів);

5) відсутність інтегрованих механізмів кризового управління (наявна система управління ЖКГ виявилась неготовою до масштабних руйнувань, викликаних воєнними діями);

6) слабкий розвиток ДПП (механізми державно-приватного партнерства недостатньо формалізовані та не мають правового і процедурного забезпечення на місцевому рівні);

7) низька залученість громадськості (комунікація з населенням часто обмежується інформаційними повідомленнями без участі у прийнятті рішень);

8) відсутність адаптивних моделей (більшість управлінських підходів не враховують швидкоплинних змін зовнішнього середовища, як-от війна, енергетичні кризи чи демографічні зміни).

Відтак, для підвищення ефективності стратегічного управління в ЖКГ України необхідно переходити до комплексних адаптивних моделей, які б інтегрували цифрові, інфраструктурні, соціальні та антикризові складові. При цьому важливим є розширення інституційної спроможності, формалізація партнерств і забезпечення участі громади в управлінні комунальними послугами.

Отже, ми пропонуємо розробити концепцію стратегічного управління підприємством ЖКГ, яка інтегрує виявлені виклики та внутрішні ресурси організації ЖКГ. Класична процедура стратегічного управління адаптується до специфіки ЖКГ через такі етапи:

- 1) аналіз середовища;
- 2) визначення місії та цілей;
- 3) формулювання та вибір стратегії;
- 4) реалізація стратегії;
- 5) моніторинг і стратегічний контроль.

Системна інтегрованість усіх описаних компонентів є запорукою того, що стратегічне управління не залишиться формальністю, а забезпечуватиме реальний розвиток та стійкість підприємства. Особливу роль відіграє координація зусиль на рівні громади та держави: інтеграція стратегічного плану підприємства у регіональний чи національний контексти (наприклад, через Генеральний план міста, програми енергоефективності) підсилює його ефективність.

Авторська концепція стратегічного управління підприємством ЖКГ, що інтегрує сучасні виклики та внутрішні ресурси організації, тобто в умовах багатофакторної нестабільності, ґрунтується на синтезі системного, адаптивного, ресурсно-орієнтованого та антикризового підходів. Стратегічне управління в сфері ЖКГ розглядається як динамічний процес цілеспрямованого формування, реалізації та адаптації довгострокових управлінських рішень, спрямованих на підвищення стійкості підприємства, оптимізацію ресурсного потенціалу та задоволення базових потреб населення в умовах змінного зовнішнього середовища.

Ключові зовнішні виклики, які враховуються в концепції: 1) воєнна загроза та руйнування інфраструктури; 2) енергетична нестабільність і дефіцит ресурсів; 3) цифрова трансформація та кіберризики; 4) зростання заборгованості населення; 5) зміна клімату та вимоги до енергоефективності; 6) кадровий дефіцит та міграція фахівців; 7) непередбачуваність державного регулювання.

Внутрішні ресурси підприємства ЖКГ, які повинні бути мобілізовані: 1) матеріально-технічна база (навіть зношена, але структуровано облікована й частково модернізована); 2) кадровий потенціал (особливо технічний персонал і управлінці з досвідом); 3) цифрові активи та ІТ-системи (наявність базових інформаційних платформ, систем обліку); 4) взаємодія з місцевою владою (доступ до бюджетів, комунікаційних каналів); 5) соціальний капітал і довіра споживачів (позитивна історія взаємодії).

Візуалізація концепції у вигляді схеми «Концептуальна модель стратегічного управління підприємством ЖКГ в умовах викликів» представлена на рисунку 1.

Очікувані результати реалізації концепції:

- 1) зростання енергетичної та операційної стійкості підприємства;
- 2) зниження витрат завдяки цифровим рішенням;
- 3) підвищення якості послуг та задоволеності споживачів;
- 4) залучення інвестицій та формування партнерств;
- 5) підвищення управлінської гнучкості та кадрової мотивації.

Наукова новизна концепції полягає в тому, що розроблена концепція поєднує: антикризове управління з цифровими трансформаціями; системний підхід до внутрішніх ресурсів підприємства; стратегічне планування в умовах постійної нестабільності; формування адаптивного управлінського середовища з інтеграцією зворотного зв'язку.

Для успішного втілення розробленої моделі стратегічного управління слід дотримуватися таких рекомендацій:

1. Розвиток стратегічних компетенцій менеджменту. Керівники підприємств ЖКГ мають підвищувати власну експертизу у стратегічному менеджменті (через тематичні курси, семінари, досвід фахівців із інших галузей). Формування стратегічного мислення дозволяє керівникам бачити перспективу та оперативно реагувати на зміни середовища.

2. Використання сучасних аналітичних інструментів. Необхідно впровадити системи збору і аналізу даних (Business Intelligence, ГІС, смарт-сенсори) для моніторингу стану інфраструктури та оперативного аналізу показників. Застосування

штучного інтелекту та передбачувальної аналітики сприятиме якіснішому плануванню ремонтів і модернізації, а також оптимізації енергоспоживання.

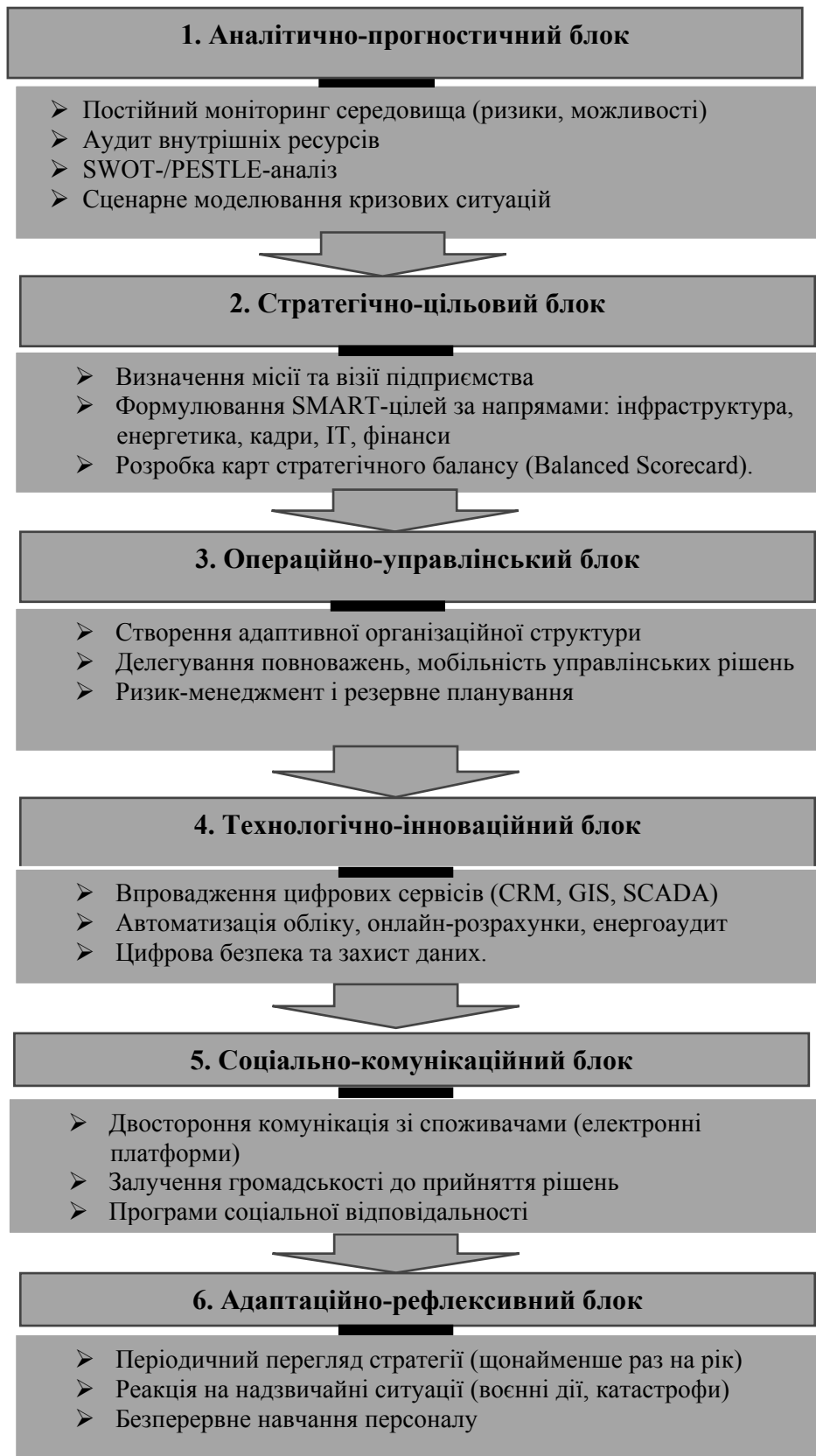


Рисунок 1 – Концептуальна модель стратегічного управління підприємством ЖКГ в умовах викликів
Джерело: складено авторами

3. Інтеграція стратегії у корпоративну культуру. Стратегічні цілі повинні стати частиною корпоративної культури підприємства: працівників слід регулярно інформувати про місію організації і залучати до досягнення стратегічних показників. Наприклад, проводити стратегічні сесії і «мозкові штурми» для ідей щодо підвищення ефективності послуг. Коли команда розуміє свою роль у загальному стратегічному курсі, це підвищує лояльність і сприяє реалізації планів.

4. Гнучкість і сценарне планування. Підприємствам ЖКГ слід розробляти альтернативні плани на випадок екстремальних подій (втрату значної частини постачання газу, глибоке похолодання чи нові бойові дії). Практично це означає створення фінансових резервів, диверсифікацію джерел енергії, страхування ключових активів та накопичення аварійних запасів. Така культура запасів і адаптації («Plan B») значно підвищує стійкість до шоків.

5. Партнерство та кооперація. Стратегічного успіху можна досягти через синергію з іншими організаціями. Варто розвивати як горизонтальну кооперацію (об'єднання комунальних підприємств для спільних закупівель, обслуговування мереж, створення регіональних кластерів), так і вертикальну (партнерства з енергогенеруючими компаніями, інвесторами, науковими інститутами). Спільні інноваційні проєкти та обмін досвідом зменшують витрати та пришвидшують технологічний розвиток сектору.

6. Система збалансованих показників (BSC). Рекомендується впровадити в кожному підприємстві ЖКГ BSC, адаптовану до їх специфіки. Це дозволить перевести стратегічні цілі у конкретні KPI за напрямками (фінанси, клієнти, внутрішні процеси, розвиток). Наприклад, KPI можуть включати рівень енергозбереження (% зниження витрат), показник аварійності (кількість аварій на одиницю мереж), якість послуг (відсоток споживачів, задоволених опаленням), інноваційність (частка капіталовкладень у «зелені» проєкти). Завдяки такому підходу керівництво може контролювати баланс між коротко- і довгостроковими пріоритетами та вчасно коригувати стратегію.

Отже, розроблена концептуальна модель стратегічного управління підприємством ЖКГ в умовах викликів є інтегрованою системою, що об'єднує аналітичне прогнозування, цільове планування, інноваційні технології, гнучке управління та соціальну взаємодію. Вона дозволяє адаптувати підприємство до складних зовнішніх умов – війни, енергетичної нестабільності, цифрових трансформацій – шляхом мобілізації внутрішніх ресурсів і впровадження гнучких механізмів управління. Такий підхід спрямований на підвищення ефективності, стійкості й соціальної орієнтованості комунальних підприємств.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Проведений аналіз свідчить, що житлово-комунальне господарство України опинилося у критичному стані під впливом багатофакторного зовнішнього середовища. Зокрема, повномасштабна війна стала найбільшим деструктивним чинником, що спричинив фізичне руйнування інфраструктури, кадровий дефіцит, різке зниження платоспроможності населення та загальну розбалансованість системи. Разом із кліматичними змінами, енергетичною кризою та неефективними державними реформами війна створила «ідеальний шторм» для системи ЖКГ. Результати системного аналізу дозволяють зробити висновок, що:

- війна має критичний і непередбачуваний характер впливу, її наслідки охоплюють не лише фізичні руйнування, а й структурні зрушення в ресурсному забезпеченні та платіжній дисципліні населення;
- кліматичні зміни спричиняють хронічну нестабільність та вимагають кардинальної адаптації інфраструктури;

- енергетичні обмеження формують системний економічний тиск на підприємства, роблячи їх фінансово вразливими;
- державні реформи, попри задекларовану ефективність, залишаються інституційно незбалансованими.

Узагальнення наукових джерел дозволило виділити шість основних підходів до стратегічного управління у сфері житлово-комунального господарства України: інфраструктурно-орієнтований (фокус на модернізації); цифрово-інноваційний (застосування ІТ-рішень); партнерський (ДПП) (державно-приватна кооперація); антикризовий (реакція на надзвичайні обставини); європейський інтеграційний (імплементация практик ЄС); стейкхолдерний (врахування думки споживачів).

Запропонована авторська концептуальна модель стратегічного управління підприємством ЖКГ в умовах викликів є мультикомпонентною системою, яка синтезує: системний і ресурсно-орієнтований підхід; антикризову гнучкість; цифрові трансформації; соціальну орієнтацію управління. Концепція враховує як зовнішні виклики (війна, енергетична криза, клімат, цифровізація), так і внутрішні ресурси підприємства (кадровий потенціал, матеріальна база, цифрові активи, соціальний капітал). Модель базується на класичному стратегічному циклі (аналіз середовища, постановка цілей, формування стратегії, реалізація, моніторинг і корекція), адаптованому до реалій ЖКГ. Реалізація запропонованої моделі сприятиме зростанню стійкості інфраструктури, зниженню експлуатаційних витрат, підвищенню задоволеності споживачів, активізації інвестиційної діяльності, інституційному розвитку підприємств.

У подальших дослідженнях доцільно зосередитись на розробці адаптивних стратегій управління ЖКГ з урахуванням воєнних ризиків та енергетичної нестабільності, оцінці ефективності цифрових технологій (SCADA, смарт-лічильники, GIS) для підвищення стійкості та якості послуг та механізмах розвитку державно-приватного партнерства на рівні громад для модернізації інфраструктури. Ці напрями сприятимуть подальшому вдосконаленню управлінських підходів у сфері ЖКГ.

Список літератури

1. Богуш Л.Г. Житлово-комунальне господарство України: напрями та проблеми реформування і розвитку. *Ефективна економіка*. 2013. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2649> (дата звернення: 10.02.2025).
2. Гончарук В. Партнерська взаємодія органів влади і бізнес-структур у сфері житлово-комунального господарства. *Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія "Економічні науки"*. 2018. №36 (1). С.100–104. DOI: <https://doi.org/10.31498/2225-6725.36.2018.169071>.
3. Демошенко Г., Бардах О. Цифровізація у сфері житлово-комунального господарства: загальний тренд модернізації. *Аспекти публічного управління*. 2021. Т.9, №1. С.16–19. DOI: <https://doi.org/10.15421/152153>.
4. Жовтяк, Г., Волохова, І., Волохов, В. (2021). Стратегічні напрями розвитку житлово-комунального господарства регіону. *Підприємництво та інновації*. 2021. (17), 56-59. DOI: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/17.11>.
5. Звіт про прямі збитки інфраструктури від руйнувань внаслідок військової агресії Росії проти України станом на початок 2024 року. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/04/01.01.24_Damages_Report.pdf#:~:text=%D0%96%D0%B8%D1%82%D0%BB%D0%BE%D0%B2%D0%BE,%D1%82%D0%B0%20%D0%B2%D0%BE%D0%B4%D0%BE%D0%BF%D0%BE%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%87%D0%B0%BD%D0%BD%D1%8F.%20%D0%A3 (дата звернення: 10.02.2025).
6. Левчук К.О., Ровков В.Л. Стан житлово-комунального господарства України: виклик, проблеми та шляхи розвитку. *Економічний вісник Дніпровського державного технічного університету*. 2024. № 2(9). DOI: [https://doi.org/10.31319/2709-2879.2024iss2\(9\).318837pp34-42](https://doi.org/10.31319/2709-2879.2024iss2(9).318837pp34-42).

7. Міністерство розвитку громад та територій. «Відновлення: Як працюють комісії з оцінки пошкодженого та знищеного житла. URL: <https://mindev.gov.ua/news/yevidnovlennia-iak-pratsiuiut-komisii-z-otsinky-poshkodzhenoho-ta-znyshchenoho-zhytla> (дата звернення: 10.02.2025).
8. Проект SURGe. Війна і виклики для житлово-комунального сектору: як розвиватися та модернізувати громади попри все стратегічне планування енергоефективність. URL: <https://decentralization.ua/news/18400> (дата звернення: 10.02.2025).
9. Світлична Т.І. Оцінка стратегічного потенціалу підприємств житлово-комунального господарства. *Науково-технічний збірник Харківського національного академії міського господарства*. 2018. №61. С.28–31.
10. Толстов Р.Д. Житлово-комунальне господарство України: проблеми та напрями розвитку. *Економіка України*. 2008. №4. С.96–100.
11. Чикаренко І.А., Фролова Г.О. Європейський досвід публічного управління розвитком об'єктів житлово-комунального господарства. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2024. Випуск 1. DOI: <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2024.1.12> (дата звернення: 10.02.2025).

References

1. Bohush, L.H. (2013). Housing and utilities sector of Ukraine: directions and problems of reform and development. *Efektivna ekonomika*, (12). <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2649> [in Ukrainian].
2. Honcharuk, V. (2018). Partnership interaction of authorities and business structures in the field of housing and utilities. *Visnyk Pryazovskoho derzhavnoho tekhnichnoho universytetu. Seriya: Ekonomichni nauky*, 36(1), 100–104. [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.31498/2225-6725.36.2018.169071>.
3. Demoshenko, H., & Bardakh, O. (2021). Digitalization in the field of housing and utilities: a general trend of modernization. *Aspekty publichnoho upravlinnia*, 9(1), 16–19. [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.15421/152153>.
4. Zhovtiak, H., Volokhova, I., & Volokhov, V. (2021). Strategic directions for the development of regional housing and utilities sector. *Pidpriemnytstvo ta innovatsii*, (17), 56–59. [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.37320/2415-3583/17.11>.
5. Kyiv School of Economics. (2024). *Report on direct infrastructure losses from destruction due to Russian military aggression against Ukraine (as of early 2024)*. https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/04/01.01.24_Damages_Report.pdf [in Ukrainian].
6. Levchuk, K.O., & Rovkov, V.L. (2024). State of the housing and utilities sector of Ukraine: challenges, problems and development paths. *Ekonomichniy visnyk Dniprovskoho derzhavnoho tekhnichnoho universytetu*, 2(9), 34–42. [in Ukrainian]. [https://doi.org/10.31319/2709-2879.2024iss2\(9\).318837pp34-42](https://doi.org/10.31319/2709-2879.2024iss2(9).318837pp34-42).
7. Ministry for Communities and Territories Development of Ukraine. (2024). *eRecovery: How commissions for assessing damaged and destroyed housing work*. Retrieved from <https://mindev.gov.ua/news/yevidnovlennia-iak-pratsiuiut-komisii-z-otsinky-poshkodzhenoho-ta-znyshchenoho-zhytla> [in Ukrainian].
8. SURGe Project. (2024). *War and challenges for the housing and utility sector: how to develop and modernize communities despite everything – strategic planning and energy efficiency*. <https://decentralization.ua/news/18400> [in Ukrainian].
9. Svitlychna, T.I. (2018). Assessment of the strategic potential of housing and utility enterprises. *Naukovo-tekhichniy zbirnyk Kharkivskoi natsionalnoi akademii miskoho hospodarstva*, (61), 28–31 [in Ukrainian].
10. Tolstov, R.D. (2008). Housing and utility sector of Ukraine: problems and development directions. *Ekonomika Ukrainy*, (4), 96–100 [in Ukrainian].
11. Chikarenko, I.A., & Frolova, H.O. (2024). European experience of public administration in the development of housing and utility infrastructure. *Dniprovs'kyi naukovyi chasopys publichnoho upravlinnia, psykholohii, prava*, (1). [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2024.1.12>.

Volodymyr Zaichenko, Professor, Doctor in Economics (Doctor of Economic Sciences),

Andrii Tatarchenko, Postgraduate (student of the third (educational and scientific) level of higher education)

Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine

Modern Challenges of the Functioning of Housing and Communal Services Enterprises: Directions for Improving Management Mechanisms

The article provides a comprehensive study of the current challenges to the functioning of housing and communal services in Ukraine amid full-scale war, climate change, energy instability, and digital transformation. The necessity of improving strategic management in this sector is substantiated as a key prerequisite for ensuring its resilience, efficiency, and adaptability. Based on the analysis of academic sources, statistical data, and practical experience, the study systematizes external destabilizing factors affecting the sector's stability (war, climate change, energy resource shortages, ineffective state reforms) and outlines their impact on infrastructure integrity, the financial capacity of enterprises, and the quality of services.

The study identifies key approaches to strategic management in the public utilities sector (infrastructure-oriented, digital-innovative, partnership-based, crisis-response, European integration, and stakeholder approaches) and analyzes their strengths and limitations. The shortcomings of existing management models are summarized, including fragmented planning, weak digital integration, lack of crisis mechanisms, and insufficient public involvement. The authors propose a conceptual model for strategic management of public utilities enterprises, based on a synthesis of systemic, resource-oriented, crisis-responsive, and adaptive approaches. The proposed model encompasses all stages of the strategic cycle – from the analysis of external and internal environments to the monitoring and adjustment of strategies – adapted to conditions of multifactor instability.

Particular attention is paid to the implementation of modern strategic control tools (Balanced Scorecard), digital technologies (SCADA, smart meters, GIS analytics), the development of public-private partnerships, and the strengthening of institutional capacity at the community level. It is demonstrated that the implementation of the proposed concept can reduce operating costs, increase customer satisfaction, attract investment, and enhance the energy and operational resilience of enterprises. Practical recommendations are proposed for implementing adaptive strategic management under martial law, including the development of strategic competencies among managers, the integration of strategy into corporate culture, scenario planning, and cooperation at the local level. The scientific novelty of the study lies in the formulation of an integrated concept of strategic management in the public utilities sector, which takes into account the specifics of wartime risks, digital transformation, and socially oriented governance in a volatile environment. The obtained results provide both theoretical and practical value for the modernization of management systems in public utilities, the development of critical infrastructure recovery programs, and the formation of strategic plans in the field of municipal governance.

public utilities, strategic management, energy resilience, digital transformation, war, public-private partnership, adaptive management, crisis planning, infrastructure

Одержано (Received) 14.02.2025

*Прорецензовано (Reviewed) 05.03.2025
Прийнято до друку (Approved) 26.05.2025*

UDC 658.8:004.738.5:339.13:005.94:005.35 JEL Classification: M31, M37, M14, L81, L91, O35, D83, Z13
DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2025.13\(46\).1.191-202](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2025.13(46).1.191-202)

Volodymyr Zaichenko, Professor, Doctor in Economics (Doctor of Economic Sciences)
Mariia Buhaieva, Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences)
Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine

Business Communication as a Driver of Value in Entrepreneurial, Trade, and Logistics Ecosystems: Innovations, Sustainability, and Digital Ethics

The article presents a comprehensive study of the role of business communication as a strategic factor in value creation within the ecosystems of entrepreneurship, trade, and logistics under conditions of digital transformation, increasing sustainability demands, and the growing importance of digital ethics. It is substantiated that modern business communication goes beyond instrumental information exchange and evolves into a multifunctional mechanism for managing partnerships, competitiveness, and organizational resilience. Relevant academic sources and practical cases of Ukrainian and international companies are analyzed, demonstrating the effectiveness of implementing digital platforms, innovative communication channels, and ethical standards.

A five-component classification of business communication is proposed, based on interaction direction, level of formalization, transmission channels, functional purpose, and degree of interactivity. An original model of communication interaction mechanisms is developed, covering three strategic directions: strengthening partnerships, enhancing competitiveness, and ensuring business resilience. Special attention is given to the role of digital ethics as a driver of trust in the networked business environment, as well as to communication's contribution to achieving ESG goals.

Using case studies of companies such as Nova Poshta, MHP, Starbucks, and Siemens, the article highlights practical tools for implementing communication strategies in various sectors. It is established that effective communication in modern ecosystems enables not only information exchange but also the generation of added value through transparency, innovation, personalized interaction, and social responsibility.

business communication, entrepreneurial ecosystem, digital ethics, innovation, sustainable development, logistics, strategic management, communication interaction, competitiveness, trust

Statement of the problem. In the current context of global business environment transformation, rapid advancement of digital technologies, and the intensification of ecological and social challenges, business communication is no longer merely a tool for information transmission. It is evolving into a strategic driver of value creation within the ecosystems of entrepreneurship, trade, and logistics. At the same time, there is an increasing need to rethink traditional communication models in light of new requirements: innovation, sustainability, and adherence to digital ethics. Many enterprises remain confined within a narrowly functional approach to communication, overlooking the potential of integrated, value-oriented strategies capable of ensuring long-term competitiveness and stakeholder trust.

This issue is particularly relevant for Ukraine in the context of full-scale war, where businesses are forced to seek new ways to establish communication, maintain partnerships, and restore supply chains. In this regard, there is a pressing need to develop scientifically grounded approaches to business communication that take into account innovation, sustainability, and digital ethics as key determinants of value creation.

Analysis of recent researches and publications. Over the past 5–7 years, there has been growing scholarly interest in the role of business communication in value creation within entrepreneurial ecosystems, trade networks, and logistics systems. Academic literature emphasizes three key aspects of this issue: the innovativeness of business communication, its contribution to sustainable development, and the adherence to digital ethics in today's business environment. For example, Ukrainian economists S. Nazarenko and N. Matiushenko [9] have demonstrated that internal communication has a direct impact on enterprise performance - a clear and rapid exchange of information between employees and management

fosters an integrated management system, improves the workplace atmosphere and corporate culture, and thus strategically enhances business efficiency. T. Marusey, V. Butorina, and N. Slavina [7] have studied innovative marketing communications in the tourism and hotel-restaurant industries. S. Lavrynenko, A. Zelinska, and O. Bezdytko [6] have analyzed communication processes within enterprises, showing that the implementation of advanced communication tools significantly improves management effectiveness. S. Petropavlovskaya and K. Kovtun [11] examine online marketing communications as an innovative promotional tool. Foreign researchers also emphasize the importance of technological innovations in business communication. According to S. Kalogiannidis et al. [17], globalization and the development of the Internet act as catalysts stimulating innovation in corporate communications, fundamentally transforming traditional models of information exchange.

The sustainability aspect focuses on how business communications contribute to achieving social and environmental goals alongside economic benefits, in other words, how they create shared value for both business and society. For instance, T. Zubezhina, Yu. Sheiko, and A. Slutskyi [4] examined environmentally oriented communication as a component of the marketing strategy in the hospitality industry. Their findings highlight that authenticity and transparency in messaging are crucial for promoting a sustainable brand image, as consumers are highly sensitive to insincerity, and companies should therefore avoid greenwashing. At the international level, the link between communication and sustainable development is also actively explored by S. Kalogiannidis et al. In their study of Greek SMEs, the authors showed that a well-constructed communication strategy supports all three pillars of sustainability - economic, social, and environmental [17]. An interesting synthesis of value and sustainability is demonstrated in the work of K. Verleye and B. Reber [19], who focus on the concept of value propositions as a communication tool within service ecosystems.

The rapid digital transformation of business has given rise to new ethical challenges in the field of communication. Ukrainian scholars are actively exploring this issue by introducing the concepts of digital etiquette and netiquette into the business environment. For example, H. Tsikh and T. Vynnyk, in their study, focused on entrepreneurial communicative ethics in the context of digitalization [13]. The researchers define digital ethics as a set of standards and norms designed to regulate human interactions in the Internet environment. International authors have also made a significant contribution to the topic of digital ethics in business communication. M.T. Fulop, C.A. Ionescu, and D.I. Topor published a systematic literature review on the digital business world and related ethical dilemmas [15]. They point out that the transition of business into the digital space significantly accelerated during the pandemic, and, concurrently, many new ethical questions emerged. Finally, it is worth mentioning the collective monograph «Ethics in Business Communication: New Challenges in the Digital World», edited by V. González-Araujo et al. [16]. The book brings together research on various aspects of business communication ethics in the digital era. A dedicated chapter addresses the use of digital tools in professional and educational communication and the associated moral imperatives.

However, despite the availability of both Ukrainian and international studies, certain issues remain unresolved, particularly the integration of digital ethics principles, innovative communication technologies, and sustainability mechanisms within inter-organizational interaction systems. There is a pressing need for a comprehensive scholarly conceptualization of the role of business communication as a driver of synergy and value creation within interconnected systems of entrepreneurship, trade, and logistics, while taking into account the principles of sustainable development and digital responsibility.

Statement of the objective. The purpose of this study is to provide a theoretical justification and practical generalization of the role of business communication as a key factor in value creation within the ecosystems of entrepreneurship, trade, and logistics, taking into

account innovative approaches, principles of sustainability, and digital ethics. The study also aims to identify mechanisms of communicative interaction that contribute to strengthening partnerships, enhancing the competitiveness, and increasing the resilience of business entities under conditions of digital transformation.

The main material. The concept of «communication» is explored in numerous scholarly sources, each offering its own emphasis on the meaning of the term. According to R. Daft, communication is a process in which information is exchanged between two or more individuals, where it is important not only to transmit the message but also to ensure its understanding [2]. American researcher M. Castells emphasizes that management without communication is impossible, as the very process of management is based on existing communication practices and simultaneously fosters the emergence of new ones [5]. In the modern context, effective communication is critically important for any organization. Internal information exchange plays a decisive role in ensuring organizational development and adaptation to a changing environment. A lack of communication among employees can hinder the company's growth and innovation. A key role in this process is played by the manager. According to P. Drucker, a manager is a person who, through their activities, ensures the achievement of organizational goals [3]. Their daily work is largely tied to communication: conducting negotiations, working with clients, participating in business meetings, making phone calls – all of these reflect constant interaction with people. Thus, it can be argued that communication is not merely a function, but a fundamental process within the management system. It forms the basis for organizational success, facilitates coordination, supports team development, and strengthens corporate culture.

In this context, business communication functions not merely as an instrument of information dissemination but also as a mechanism for reputation building, sustainability support, and the implementation of innovations - factors that are particularly important in the context of the digital transformation of the economy. It determines the quality of strategic decisions, the level of trust in the brand, and the overall effectiveness of business ecosystem functioning. Business communication - is defined as the process of exchanging information between participants in entrepreneurial activity (both internal and external stakeholders), aimed at achieving organizational goals, ensuring effective coordination, making managerial decisions, fostering partnerships, and creating value. It encompasses all forms of formal and informal communication both within and beyond the organization, including verbal, written, digital, and visual channels [14]. In the context of the modern economy constantly undergoing transformation due to digitalization, globalization, and external environmental instability, business communication should be regarded not only as a tool for information exchange but as a strategic organizational resource.

In our view, business communication in the 21st century serves as an integral mechanism for value creation, operating at the intersection of economic efficiency, social responsibility, and digital ethics. Successful organizations are № longer limited to internal channels of information exchange, they actively build communication ecosystems in which information is not only transmitted but also transformed, analyzed, and utilized for making innovative decisions.

The systemic nature of business communication is of particular importance, as it implies an interconnection between a company's strategic objectives, corporate culture, standards of ethical interaction, and technological capabilities. In this context, digital tools do not replace communication itself, but rather enhance its effectiveness by opening new horizons for feedback, customer experience, and knowledge management within the organization. Thus, it can be argued that modern business communication is transforming from a functional component of management into an innovation- and value-driven force that

ensures competitiveness, adaptability, and resilience of enterprises under conditions of high uncertainty and digital turbulence.

Considering current trends in the digital transformation of entrepreneurial ecosystem development and the growing role of stakeholders, it is advisable to classify business communications according to five interrelated criteria, as presented in Table 1.

Table 1 – Classification of Business Communications According to Five Interrelated Criteria

Criteria	Types
According to the direction of interaction	internal communications (information exchange within the organization: between departments, management and staff, colleagues); external communications (interaction with external stakeholders: customers, partners, suppliers, investors, government bodies, and the media).
By level of formalization	formal communications (official communication regulated by internal documents: reports, orders, memos, business letters); informal communications (personal, situational interaction: oral communication, unofficial negotiations, internal discussions, corporate culture).
By transmission channels	traditional (analog) channels (oral speech, written documentation, telephone calls); digital (electronic) channels (email, messengers, video conferencing, CRM systems, social media, corporate platforms such as Slack, MS Teams, etc.).
By functional purpose	informational (transmission of news, instructions, announcements); motivational (influencing behavior, stimulating action); analytical (exchange of analytics, data, reports); partnership-oriented (building trust, negotiations, establishing cooperation); crisis-related (interaction in non-standard situations such as conflicts, reputational risks, force majeure events).
By degree of interactivity	one-way (message delivery without feedback, e.g., order, report); two-way (communication with exchange of opinions, questions, clarifications); multilateral (dynamic communication within teams, projects, networks).

Source: summarized by the authors based on [4; 5; 6; 14]

Figure 1 presents the classification of business communications according to five interrelated criteria.

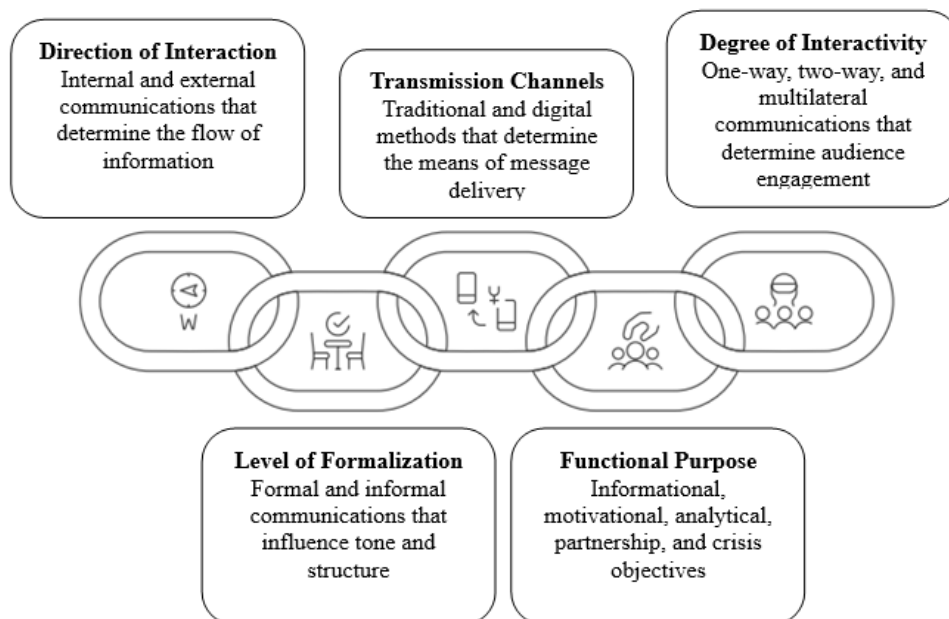


Figure 1 – Classification of Business Communications According to Five Interrelated Criteria
Source: developed by the authors based on [4; 5; 6; 14]

The generalized model of business communications, developed based on theoretical research, acquires practical significance only when effectively implemented in the management practices of enterprises. Real-world company cases demonstrate how various forms, channels, and communication purposes are applied in the daily functioning of organizations. Examples from practice, including Ukrainian companies, illustrate this well. For instance, «Nova Poshta» employs digital communications with customers through a mobile application, chatbots, email newsletters, and interactive panels in offices. Internal communications are actively supported via a corporate training system, the «Diia. Tsyfra» service, internal portals, and messengers [10]. The agroholding «MHP» uses a multi-level communication structure encompassing both vertical (manager-to-employee) and horizontal communications (project groups). During the crisis conditions of the war, they actively utilized crisis communication with stakeholders through public statements, accountability reports, and humanitarian aid [8]. Regarding international practices, «Starbucks» (USA) has implemented an open communication system with employees, including weekly meetings and the digital platform «Partner Hub», where every employee can voice their opinion. Their external communication system with customers through social media and integrated CRM solutions is also well developed [18]. «Siemens» (Germany) actively employs multichannel digital communications in the corporate environment: corporate social networks, virtual conferences, and integrated feedback solutions. It also pursues a proactive information policy in the field of sustainable development.

Thus, a systematic classification of business communications allows for more effective organization of information flows within an organization, enhances manageability and transparency of processes, and creates value for all participants in the business ecosystem [12]. Table 2 presents business communication practices of Ukrainian and international companies based on the cases described. It is structured according to the criteria corresponding to the classification model of business communications.

Table 2 – Comparative Analysis of Business Communication Practices in Ukrainian and International Companies

Criteria	«Nova Poshta» (Ukraine)	MHP (Ukraine)	Starbucks (USA)	Siemens (Germany)
Type of Communication	internal and external	internal and external	internal and external	internal and external
Channels	Mobile application, chatbots, email, messengers, information panels	public reports, internal platforms, online communication	«Partner Hub», social media, corporate meetings	video conferences, corporate social networks, feedback
Form of Communication	primarily digital and interactive	hybrid (digital + face-to-face), adaptive	digital, collectively interactive	digital, formalized, and strategically oriented
Functional Purpose	customer information, service support, logistical coordination	Crisis communication, reputation management, personnel management	Employee motivation, corporate culture development, feedback	building resilient communications in a transnational environment, corporate responsibility
Use of digital solutions	High level: applications, chatbots, interactive channels	Medium level: CRM, email, internal resources	High level: employee platforms, customer CRM systems	High level: multichannel systems, integrated communication modules

Source: compiled by the authors based on [8, 10, 12, 18]

The analysis of Table 2 shows that despite differences in scale and industry specificity, successful companies focus on integrating digital channels, maintaining high adaptability of communications to context (crisis, stability, development), and building trust as a core value of interaction. International experience demonstrates more formalized strategies, whereas Ukrainian companies actively implement operational, client-centric solutions with a high degree of innovation.

Within the ecosystems of entrepreneurship, trade, and logistics, communications play not only an operational role but also determine the quality of interaction, trust, adaptability, and the capacity for collective innovative development, specifically:

- business communication as a coordination mechanism in ecosystems (the ecosystem approach to entrepreneurship assumes the presence of multiple interdependent actors - startups, corporations, government agencies, educational institutions, logistics chains, customers, united by shared value);
- business communications ensure horizontal synchronization among partners, vertical alignment with key stakeholders, and integration of goals within networked interactions;
- the innovative vector of business communications (communication is transformed by cutting-edge technologies, including the use of artificial intelligence (AI) in query processing and message personalization, integration of big data and analytics for content adaptation, development of omnichannel communications in B2B and B2C models, and activation of platform-based solutions for supply chain management);
- digital ethics and trust in business communication (alongside technical progress, there is a growing need for responsible communication. Enterprises must adhere to principles of transparency (openness in information dissemination), confidentiality (protection of personal and commercial data), content accountability (combating manipulation and fake news), and inclusion (information accessibility for all market participants regardless of company size or technical development level));
- sustainability and social responsibility through communication (business communication also serves as a tool for promoting sustainable development values (ESG), including corporate environmental impact reporting, communication of social programs and initiatives, fostering environmental awareness among consumers and partners, and building a reputation as a responsible business at the international level).

Thus, the role of business communication in the ecosystems of entrepreneurship, trade, and logistics extends far beyond classical informational functions. It represents an integrated system of strategic management of relationships, risks, reputation, and innovative dynamics. A visual model of the communication ecosystem can be proposed (Figure 2).

Figure 2 illustrates a schematic model of the communication ecosystem of entrepreneurship, trade, and logistics, with business communication positioned at the center as a key driver of value creation. From this central element, four main directions branch out, reflecting its systemic role: 1) coordination within ecosystems (ensuring alignment of actions among stakeholders and actors in entrepreneurship, trade, and logistics); 2) innovative approaches (application of digital technologies, analytics, and omnichannel platforms); 3) digital ethics and trust (adherence to principles of transparency, confidentiality, and credibility); 4) sustainable development and social responsibility (communication as a tool for promoting environmental, social, and governance sustainability (ESG)). The proposed model illustrates the interconnection between the key functions of business communication in building sustainable, value-based relationships within modern entrepreneurial ecosystems.

In the context of the communication ecosystem of entrepreneurship, trade, and logistics, several strategic recommendations can be formulated for enterprises: 1) develop a systemic communication strategy integrated into the overall business strategy of the enterprise, encompassing internal, external, digital, and crisis communication channels;

2) implement digital platforms (such as CRM, ERP, corporate portals, and omnichannel services) to automate and personalize communication with customers, suppliers, and partners; 3) foster a culture of digital ethics, including staff training on data protection, responsible communication practices, and counteracting manipulative behaviors; 4) engage stakeholders in transparent discussions regarding the company's values, goals, and social initiatives, in order to build trust and long-term partnerships; 5) leverage communication as a tool to strengthen the enterprise's ESG policy, enhancing social responsibility through open dialogue with society.

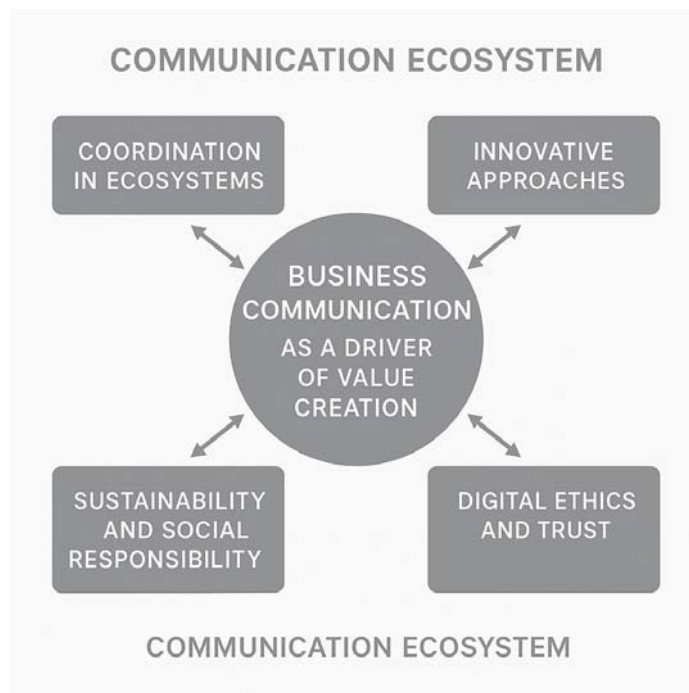


Figure 2 – Visual Scheme of the Communication Ecosystem of Entrepreneurship, Trade, and Logistics

Source: developed by the authors

It is evident that modern enterprises must operate under conditions where information transparency, the speed of data exchange, and trust in sources play a decisive role in partner selection, building customer relationships, brand development, and ensuring resilience to crisis impacts. Therefore, it is essential to identify specific mechanisms of communication interaction that not only facilitate effective business operations but also enhance competitiveness, foster long-term development, and establish sustainable relationships based on shared values. Consequently, there is a need to systematize these mechanisms, taking into account advanced technological solutions, principles of digital ethics, and a focus on sustainable development (Table 3).

Table 3 - Systematization of Communication Interaction Mechanisms Considering Advanced Technological Solutions, Principles of Digital Ethics, and a Focus on Sustainable Development

Mechanisms	Types
1. Mechanisms for Strengthening Partnerships	1) integrated communication platforms (CRM systems, cloud services, shared interaction channels) that ensure openness, transparency, and shared access to information, thereby increasing the level of trust between business partners; 2) programmable feedback channels that enable the adaptation of offers to the needs of counterparties, fostering long-term and mutually beneficial relationships; 3) ethical communication, which implies adherence to standards of transparency, accountability, and reputational reliability, thereby shaping a resilient partnership ecosystem.

Continuation of the table 3

2. Mechanisms for Enhancing Competitiveness	1) analytical communication (the collection, processing, and analysis of large volumes of data on consumer behavior, markets, and competitors, enabling informed marketing and strategic decision-making); 2) brand communication (the development of a clear, persuasive, and emotionally resonant brand identity through digital and social media enhances market differentiation); 3) omnichannel presence (ensuring synchronized presence across multiple communication channels - mobile apps, websites, social media, email - increases target audience reach and response speed).
3. Mechanisms for Ensuring Business Resilience	1) crisis communication (pre-developed response protocols, prompt stakeholder notification, and reputation management during emergencies such as war, pandemics, or reputational risks); 2) adaptive communication (the ability to adjust the content, style, and channels of message delivery in accordance with environmental dynamics - including customer behavior, technological shifts, and regulatory changes); 3) transformational leadership through communication (effective internal communication by leadership fosters employee engagement, organizational cohesion, and internal flexibility).

Source: compiled by the authors based on sources [1, 14, 16, 17]

Thus, the proposed communication interaction mechanisms function as multi-tools for managing organizational complexity, enabling sustainable engagement with partners, expanding the competitive capacities of the business, and increasing its resilience to external shocks. Their implementation in the context of digital transformation opens up new horizons for building intelligent, ethical, and adaptive business systems (Figure 3).

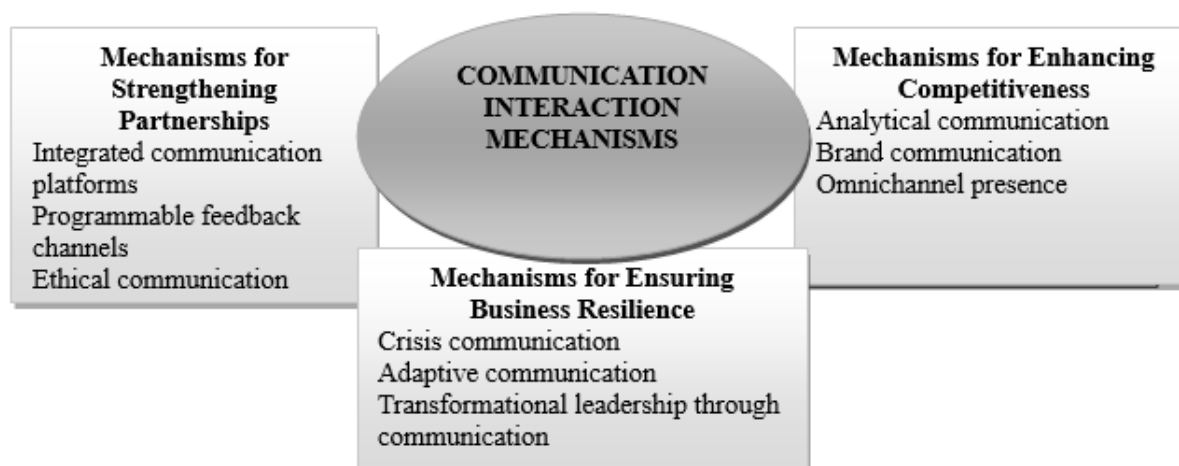


Figure 3 – Communication Interaction Mechanisms

Source: compiled by the authors

The presented conceptual diagram reflects a systemic model of communication interaction mechanisms grouped according to strategic directions corresponding to the key objectives of modern business: strengthening partnerships, enhancing competitiveness, and ensuring sustainability. Thus, communication interaction mechanisms form the foundation for building stable and productive relationships both within the organization and beyond its boundaries with partners, clients, suppliers, and society at large. The classification of mechanisms according to functional vectors (partnership, competitiveness, sustainability) is appropriate from a management perspective, as it allows for the targeted development of communication strategies aligned with the strategic goals of the business. Successful implementation of these mechanisms requires institutional support at the level of corporate policy, investment in digital solutions, and the development of soft skills among personnel, particularly emotional intelligence, critical thinking, and leadership qualities.

Table 4 presents a comparative analysis of examples of implementing communication interaction mechanisms in domestic and international practice. Table 4 demonstrates how various companies apply corresponding mechanisms to strengthen partnerships, enhance competitiveness, and ensure sustainability.

Table 4 - Examples of Implementing Communication Interaction Mechanisms in Domestic and International Practice

Mechanism	Examples from Ukrainian Practice	Examples from International Practice
Integration Platforms	Rozetka: integration with logistics partners via API and CRM	Amazon: centralized B2B platform Amazon Vendor Central
Feedback Channels	Nova Poshta: bot, mobile application, feedback form after delivery	Starbucks: «My Starbucks Idea» platform for customer suggestions
Analytical Communication	Ukrposhta: customer satisfaction analytics through surveys	Netflix: User behavior analysis for personalized recommendations
Brand Communication	MHP («Nasha Ryaba»): ethical communication through environmental initiatives	Apple: focus on simplicity, design, and transparent communication across all channels
Crisis Communication	Kernel: timely partner communication during the war (reporting, PR)	Toyota: global campaign following the vehicle recalls in the 2010s
Adaptive Communication	OKKO: flexible pricing system and communication with customers through a mobile application	IKEA: adaptation of advertising and communication strategies to local markets
Transformational Leadership	Ukrzaliznytsia: transformation of internal communications in the public sector	Microsoft: Satya Nadella's strategy on fostering a culture of open communication

Source: compiled by the authors based on sources [1; 4; 8; 10; 12; 18]

As demonstrated in Table 4, Ukrainian companies are actively implementing communication mechanisms focused on responsiveness, customer orientation, and stability under crisis conditions. In contrast, international corporations exhibit a higher level of systematic and strategic integration of communication into corporate culture, with emphasis on innovation, branding, and ethical interaction. The greatest potential for growth in Ukrainian business lies in the development of analytical and transformational communication, as well as multichannel integration based on digital solutions.

Conclusions and prospects for further researches. Based on an in-depth study, it has been established that business communication in the modern transformational environment is not merely an informational tool but a strategic factor in creating added value within the ecosystems of entrepreneurship, trade, and logistics. Its role has significantly increased due to digitalization, growing demands for corporate social responsibility, and the need to ensure resilience to external challenges - particularly in the context of military aggression against Ukraine. As a result of the analysis, a number of key conclusions have been formulated:

1. The innovativeness of business communication is a key factor in the adaptability and competitiveness of enterprises. The implementation of digital technologies (such as CRM systems, chatbots, mobile applications, and omnichannel platforms) significantly enhances the efficiency of internal and external interactions, improves the customer experience, and creates new channels for value generation.

2. Digital ethics is increasingly becoming a fundamental principle of communication activities. Adherence to ethical standards in the digital environment, such as transparency, confidentiality, and information accuracy builds trust in business, reduces the risk of reputational losses, and contributes to shaping a positive image of the enterprise in the market.

3. Business communication contributes to the achievement of sustainable development goals. Through communication, enterprises promote their social and environmental initiatives, engage in dialogue with the public, report on ESG indicators, and build a responsible brand that aligns with the expectations of modern society.

4. The systematic approach to the classification of business communications developed by the authors enables the structured organization of communication flows by direction, form, channels, functional objectives, and level of interactivity. This provides a solid foundation for developing a comprehensive communication policy within enterprises.

5. The synthesis of practical experience from Ukrainian and international companies shows that successful businesses combine digital tools with flexible, ethical, and transparent communication strategies. While Ukrainian enterprises actively develop operational and client-oriented solutions, international companies emphasize systematization, analytical capacity, and strategic integration.

6. The proposed authorial model of communication interaction mechanisms demonstrates that communication plays a critical role in: strengthening partnerships (through platforms and ethical interaction), enhancing competitiveness (through branding, analytics, and personalization), ensuring business resilience (through adaptability, crisis response, and leadership communication).

Thus, in the context of digital transformation, emerging challenges, and global instability, business communication represents a multidimensional system of strategic management that ensures enterprise efficiency, sustainability, and value orientation. Its further scientific exploration and practical refinement are essential preconditions for sustainable economic growth, the development of partnership networks, and the strengthening of trust within the ecosystems of entrepreneurship, trade, and logistics.

Considering the challenges of the current economic environment, promising directions for future research include: the development of performance indicators for business communication in the digital environment, particularly under martial law conditions; the creation of crisis communication models for small and medium-sized enterprises in emergency situations; the adaptation of communication strategies to meet the needs of recovery economies and integration into global markets. These directions will form a scientifically grounded basis for the modernization of business communication within Ukraine's entrepreneurial environment and for enhancing its role in ensuring sustainable economic development.

References

1. Andriichenko, Zh.O., Blyzniuk, T.P., & Maistrenko, O.V. (2021). Digital etiquette and communications: trends and modern requirements. *Ekonomika ta suspilstvo*, (34). [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-24>.
2. Daft, R. (2015). *Management* (12th ed., trans. from English). Boston: Cengage Learning. 720 p. [in Ukrainian].
3. Drucker, P.F. (1954). *The practice of management* (trans. from English). New York: Harper & Row. 404 p. [in Ukrainian].
4. Zubehina, T., Sheiko, Yu., & Slutskyi, A. (2025). Communications as a marketing tool of hospitality industry enterprises: ecological dimension. *Stalyi rozvytok ekonomiky*, (3(54)). [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-54-2>.
5. Castells, M. (2009). *The power of communication* (trans. from English). Oxford: Oxford University Press. 571 p. [in Ukrainian].
6. Lavrinenko, S., Zelinska, A., & Bezdytko, O. (2023). Business communications and their innovativeness in enterprise management systems. *Ekonomika ta suspilstvo*, (48). [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-41>.
7. Marusei, T., Butorina, V., & Slavina, N. (2024). Innovative business communications in the marketing activities of tourism and hospitality enterprises. *Ekonomika ta suspilstvo*, (69) [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-68>.

8. MHP. (2025). Corporate ethics and compliance. <https://mhp.com.ua/uk/Corporate-Ethics-and-Compliance-ua> [in Ukrainian].
9. Nazarenko, S., & Matushenko, N. (2023). Influence of internal communications on enterprise performance. *Ekonomika ta suspilstvo*, (56). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-92> [in Ukrainian].
10. Nova Poshta. (2025). Official website. Retrieved from <https://novaposhta.ua/> [in Ukrainian].
11. Petropavlovska, S.Ye., & Kovtun, K.Yu. (2021). Internet marketing communications as an innovative promotion strategy tool. *Naukovyi visnyk PUET. Seriya: Ekonomichni nauky*, 2(104), 78–83. [in Ukrainian].
12. Siemens Ukraina. (2025). Official website. Retrieved from <https://www.siemens.com/ua/uk.html> [in Ukrainian].
13. Tsikh, H., & Vynnyk, T. (2022). Entrepreneurial communicative ethics in the context of digitalization: mater. mizhnar. nauk.-prakt. konf. «Formuvannia mekhanizmiv zabezpechennia novoi ekonomichnoi stratehii» (pp. 53–55). [in Ukrainian].
14. Bovee, C.L., & Thill, J.V. (2021). *Business communication today* (14th ed.). Boston: Pearson Education. 672 p. [in English].
15. Fülöp, M.T., Ionescu, C.A., & Topor, D.I. (2025). Digital business world and ethical dilemmas: A systematic literature review. *Digital Finance*, 7, 23–41. <https://doi.org/10.1007/s42521-024-00119-y> [in English].
16. Gonzalez Araujo, V., Álvarez Delgado, R.C., & Sancho Rodríguez, Á. (Eds.). (2020). *Ethics in business communication: New challenges in the digital world*. Bern: Peter Lang. 236 p. [in English].
17. Kalogiannidis, S., Kagioglou, F., Kalfas, D., & Kagioglou, A. (2025). Business communication strategies as an internal locus of sustainability in SMEs: A case study of Greece. *Discover Sustainability*, 6, 91. <https://doi.org/10.1007/s43621-025-00894-7> [in English].
18. Starbucks Coffee Company. (2025). Official website. Retrieved, from <https://www.starbucks.com> [in English].
19. Verleye, K., & Reber, B. (2022). Communication in service ecosystems through value propositions: Dilemmas and future research avenues. *Journal of Service Management*, 33(4/5), 578–588. <https://doi.org/10.1108/JOSM-12-2021-0470> [in English].

Список літератури

1. Андрійченко Ж.О., Близнюк Т.П., Майстренко О.В. Digital етикет та комунікації: тенденції та вимоги сьогодення. *Економіка та суспільство*. 2021. Випуск 34. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-24>.
2. Дафт Р. Менеджмент: підруч.; пер. з англ. 12-е вид. Бостон: Cengage Learning, 2015. 720 с.
3. Друкер П.Ф. Практика менеджменту; пер. з англ. Нью-Йорк: Harper & Row, 1954. 404 с.
4. Зубехіна Т., Шейко Ю., Слущкий А. Комунікації як маркетинговий інструмент підприємств індустрії гостинності: екологічний вимір. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 3(54). DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-54-2>.
5. Кастельс М. Влада комунікації; пер. з англ. Оксфорд: Oxford University Press, 2009. 571 с.
6. Лавриненко, С., Зелінська, А., & Бездітко, О. Бізнес-комунікації та їх інноваційність в системі менеджменту підприємства. *Економіка та суспільство* 2023, (48). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-41>.
7. Марусей, Т., Буторіна, В., Славіна, Н. Інноваційні бізнес-комунікації в маркетинговій діяльності туристичних та готельно-ресторанних підприємств. *Економіка та суспільство*. 2024. (69). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-68>.
8. МХП. Ділова етика та комплаєнс. URL: <https://mhp.com.ua/uk/Corporate-Ethics-and-Compliance-ua>.
9. Назаренко, С., & Матюшенко, Н. (2023). Вплив внутрішніх комунікацій на ефективність діяльності підприємств. *Економіка та суспільство*. 2023. (56). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-92>.
10. Нова пошта. Офіційний сайт. URL: <https://novaposhta.ua/> (дата звернення: 20.03.2025).
11. Петропавловська С.Є., Ковтун К. Ю. Маркетингові комунікації в мережі Інтернет як інноваційний інструмент стратегії просування. *Наук. вісн. ПУЕТ. Сер. «Екон. науки»*. 2021. № 2(104). С. 78–83.
12. Сіменс Україна. Офіційний сайт. URL: <https://www.siemens.com/ua/uk.html> (дата звернення: 20.03.2025).
13. Ціх Г., Винник Т. Підприємницька комунікативна етика в умовах цифровізації: матер. міжнар. наук.-практ. конф. «Формування механізмів забезпечення нової економічної стратегії». 2022. С. 53–55.
14. Bovee C.L., Thill J.V. *Business Communication Today*. 14th ed. Boston: Pearson Education, 2021. 672 p.

15. Fülöp M. T., Ionescu C. A., Topor D. I. Digital business world and ethical dilemmas: a systematic literature review. *Digital Finance*. 2025. Vol. 7. P. 23–41. DOI: <https://doi.org/10.1007/s42521-024-00119-y>.
16. Gonzalez Araujo V., Álvarez Delgado R. C., Sancho Rodríguez Á. (Eds.). *Ethics in Business Communication: New Challenges in the Digital World*. Bern: Peter Lang, 2020. 236 p.
17. Kalogiannidis S., Kagioglou F., Kalfas D., Kagioglou A. Business communication strategies as an internal locus of sustainability in SMEs: a case study of Greece. *Discover Sustainability*. 2025. Vol. 6, 91. DOI: <https://doi.org/10.1007/s43621-025-00894-7>.
18. Starbucks Coffee Company. URL: <https://www.starbucks.com/> (дата звернення: 20.03.2025).
19. Verleye K., Reber B. Communication in service ecosystems through value propositions: dilemmas and future research avenues. *Journal of Service Management*. 2022. Vol. 33, № 4/5. P. 578–588. DOI: <https://doi.org/10.1108/JOSM-12-2021-0470>.

В.В. Зайченко, проф. д-р екон. наук,

М.В. Бугасва, доц., канд. екон. наук

Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна

Бізнес-комунікація як рушій створення цінності в екосистемах підприємництва, торгівлі та логістики: інновації, сталість і цифрова етика

У статті здійснено комплексне дослідження ролі бізнес-комунікації як стратегічного чинника створення цінності в екосистемах підприємництва, торгівлі та логістики в умовах цифрової трансформації, зростаючих вимог до сталості та необхідності дотримання цифрової етики. Обґрунтовано, що сучасні бізнес-комунікації виходять за межі інструментального обміну інформацією і перетворюються на мультифункціональний механізм управління партнерськими відносинами, конкурентоспроможністю та організаційною стійкістю. Проаналізовано актуальні наукові джерела та практичні кейси українських і міжнародних компаній, які засвідчують ефективність впровадження цифрових платформ, інноваційних каналів комунікації та етичних стандартів.

Запропоновано п'ятикомпонентну класифікацію бізнес-комунікацій за напрямком взаємодії, рівнем формалізації, каналами передачі, функціональною метою та ступенем інтерактивності. Розроблено авторську модель механізмів комунікаційної взаємодії, яка охоплює три стратегічні напрями: зміцнення партнерства, підвищення конкурентоспроможності та забезпечення стійкості бізнесу. Особливу увагу приділено аналізу цифрової етики як чинника довіри у мережевому бізнес-середовищі, а також ролі комунікацій у досягненні ESG-цілей.

На прикладі таких компаній, як «Нова Пошта», МХП, Starbucks, Siemens, розкрито практичні інструменти впровадження комунікаційних стратегій у різних секторах економіки. Визначено, що ефективна комунікація в сучасних екосистемах забезпечує не лише обмін інформацією, а й сприяє генерації доданої вартості через прозорість, інноваційність, персоналізацію взаємодії та відповідальність перед суспільством.

бізнес-комунікація, екосистема підприємництва, цифрова етика, інновації, сталий розвиток, логістика, стратегічне управління, комунікаційна взаємодія, конкурентоспроможність, довіра

Одержано (Received) 23.03.2025

Прорецензовано (Reviewed) 05.04.2025

Прийнято до друку (Approved) 26.05.2025

УДК 339.138

JEL Classification: M31

DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2025.13\(46\).1.203-210](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2025.13(46).1.203-210)**Т.В. Горохова**, доц, канд. екон. наук, постдокторант*Центр передових інтернет-досліджень, Бохум, Німеччина***В.А. Рябка**, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти**О.С. Гаврилов**, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти*ДВНЗ “Приазовський державний технічний університет”, Дніпро, Україна*

Маркетинговий механізм управління безпекою виробничої діяльності (на прикладі сільськогосподарських підприємств Німеччини)

Статтю присвячено актуальним проблемам формування маркетингового механізму (ММ) управління безпекою виробничої діяльності (БВД). Метою публікації є дослідження особливостей використання механізму на прикладі діяльності підприємств сфери аграрного виробництва (ПСАВ) Німеччини.

Досліджено практику запровадження на ПСАВ системи маркетинг орієнтованого управління, що полягає у застосуванні постійно оновлюваних прийомів ідентифікування поточної ситуації на ринках продукції, оцінюванні рівня ефективності налагодження комунікацій з клієнтами, секторальної цінової політики, оцінюванні показників продажів, ключових показників ефективності використовуваних каналів реалізації продукції, рекламної діяльності. Наводяться аргументи на користь доцільності постійного розширення сфери застосування та інноваційного оновлення ММ, як потужного засобу досягнення цілей незбиткової та ризик захищеної діяльності ПСАВ. Удосконалення інструментарію запропонованого ММ є особливо актуальним за умов постійного оновлення, комплексної диджиталізації процесів торгівлі, інноватизації процедур маркетингу за умов перетворення фахівців з контролінгу у ділових партнерів керівництва, залучення до участі в управлінні процесами забезпечення безпеки виробничої діяльності фахівців з аналізу великих масивів даних, посилення тенденцій до цифрового планування, експоненційного розширення можливостей бізнес-аналітики, пришвидшеної інтеграції до системи забезпечення БВД засад контролінгу виробництва високоякісної органічної сільськогосподарської продукції.

Передбачається, що ефективне використання та цілеспрямоване удосконалення ММ забезпечення БВД дозволить підвищити рівень віддачі застосовуваних на ПСАВ бізнес-моделей (окремих типів та напрямів отримання доходів, маркетингових концепцій, методів ринкового ціноутворення), і також його регламентів (організаційної структури, бізнес-процесів, навичок практичної діяльності персоналу).

маркетинг, економічний механізм, виробнича діяльність, управління безпекою діяльності

Постановка проблеми. Питання всебічного висвітлення та спроби успішного розв'язання багатоаспектної проблеми управління БВД сучасних ПСАВ постійно перебувають у центрі уваги вітчизняних та зарубіжних дослідників. Особливо загострюється потреба у проведенні спеціальних досліджень в умовах постійного генерування загальної невизначеності, яка набуває виключної актуальності на сучасному етапу розвитку ринкової економіки. Причиною цього можна вважати мультифакторну нестабільність, посилення впливу позаекономічних факторів на формування попиту на товари аграрного сектору економіки, удосконалення та пов'язане з цим одночасне ускладнення засобів впливу органів державного регулювання на формування цінової політики у ключових секторах аграрного виробництва переважної більшості країн-учасниць ЄС та країн, що асоціюють з європейською спільнотою, розширення можливостей задоволення попиту в них за рахунок генерування нетрадиційних каналів реалізування продукції, торгівлі в режимі on-line, потужного розвитку засобів диджиталізації процесів виробництва, перероблення та реалізування сільськогосподарської продукції. За будь-яких умов ключовою вимогою до ефективного управління ПСАВ залишається безпека та беззбитковість діяльності.

Потужним засобом забезпечення перелічених стандартів функціонування ПСАВ виступає налагодження та використання на них на регулярній основі постійно оновлюваного ММ БВД. На відміну від універсальних підходів до формування системи фіджитального (гібридного фізично-діджитального) маркетингу виробничих підприємств, що ґрунтовно висвітлено у публікації [1], ММ БВД у досліджуваній сфері вимагає додаткового детального та всебічного врахування специфіки діяльності сучасної аграрної галузі економіки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Загальні основоположні поняття, що у своєму комплексі описують послідовність процесу становлення та підходи до сучасного розуміння особливостей функціонування механізмів БВД, детально описали у своїх публікаціях вітчизняні вчені К. Горячева [2], Р. Жовновач [2, 11], Т. Іванюта [3], С. Ілляшенко [4], О. Кириченко [6], Н. Краснокутська [7], І. Мойсеєнко [8], В. Ортинський [9], О. Федонін [10] та інші вчені. На відміну від фундаментальних праць, які досліджують широко сформовану та багаторівневу проблему забезпечення безпеки економічної діяльності, переліченими авторами вивчаються прикладні аспекти формування комплексного механізму забезпечення економічної безпеки підприємств (ЕБП). Предметом окремого розгляду виступає поняття фінансово-економічної безпеки підприємства (ФЕБП). Специфічною особливістю поняття у широкому та вузькому розумінні є те, що на відміну від ЕБП, ФЕБП визначає можливості забезпечувати комплекс усіх складових ЕБП – техніко-технологічну, кадрову, ринкову, інформаційну, матеріально-сировинну. До ключових і, одночасно, традиційних напрямів дослідження загальнонаукових питань забезпечення ЕБП, автори відносять: сутність поняття як багатоаспектної проблеми [2-4; 6-10]; визначення механізму управління нею [8; 9]; особливості та принципи управління [8]; засоби й методи оцінювання рівня формування інтегрального показника власне ЕБП у вузькому розумінні [7; 8; 10]; інструментарію забезпечення, переліку складових елементів єдиної стратегії [8]. Одночасно, на відміну від прикладних досліджень, наведені визначення носять надлишково узагальнений характер, потребують суттєвих уточнень у випадку необхідності пристосування до потреб ПСАВ, вимагають конкретизації з врахуванням галузевих особливостей виробничої, реалій діджиталізації маркетингової, галузевих аспектів контролінгової діяльності.

Постановка завдання. Метою статті є визначення галузевих особливостей управління безпекою виробничої діяльності підприємств сфери аграрного виробництва Німеччини засобами практичного запровадження на них комплексного маркетингового механізму. Засобом досягнення зазначеної мети є узгоджене поєднання діяльності з незбиткового виробництва та динамічного забезпечення споживчих уподобань та очікувань покупців у процесі послідовної клієнт орієнтованої діяльності на усій сукупності ринків реалізації аграрної продукції.

Виклад основного матеріалу. Маркетинг на традиційних товарних ринках (*Commodity-Marketing*) характеризується усередненими підходами до торгівлі товарами та послугами, що набувають статусу взаємозамінних і сприймається переважною більшістю покупців як торгівлю товарами-субститутами незалежно від об'єктивно диференційованих характеристик ефективності виробництва [13; 15]. Маркетингова складова формування економічної безпеки сільськогосподарських підприємств стає пріоритетом для їх функціонування, стабільного розвитку та досягнення успіху на ринку у стратегічній перспективі [2].

Горизонтальний маркетинг на рівні підприємств (*B2B Marketing*) – діяльність щодо реалізації продуктів та послуг, клієнтами якої є виключно інші підприємства чи установи. Дійовими особами B2B Marketing виступають пов'язані між собою агенти ринку

виробничої продукції (*Industriegutermärkte*) – виробники-аграрії та землевласники; прямі агенти ринку B2B (*Business-to-Business Märkte*) – виробники продукції, оптові торгівельні посередники між підприємствами та кінцевими споживачами; агенти ринків споживчих товарів (*Konsumgutermärkte*) – підприємці-організатори роздрібно торгівлі та покупці на ринках споживчих товарів [19]. За рахунок залучення оптових торговців відбувається формування та ідентифікування похідного попиту, узагальнення та усереднення сервісу покупців, реалізуються формальні підходи до їхнього обслуговування від особи поіменованих посередників. Характерними особливостями цього різновиду маркетингу є його ринкова структура (притаманний високий рівень формалізування основних процесів, довгостроковий характер функціонування, олігополія у сфері формування попиту), продукція та послуги (технічна складність різноманітних товарів та послуг, максимально високий рівень індивідуалізації роботи з покупцями), попит та пропозиція (впливає з цілей діяльності організації, низький рівень впливу), поведінка покупців (відсутня анонімність, залучення до прийняття рішень значної кількості фахівців, наявність, в окремих випадках, взаємних операцій), ціни та умови (високий рівень диференціювання та індивідуалізації цін, висока інтенсивність перемовин), комунікації (прямі, індивідуальні, особисті продажі).

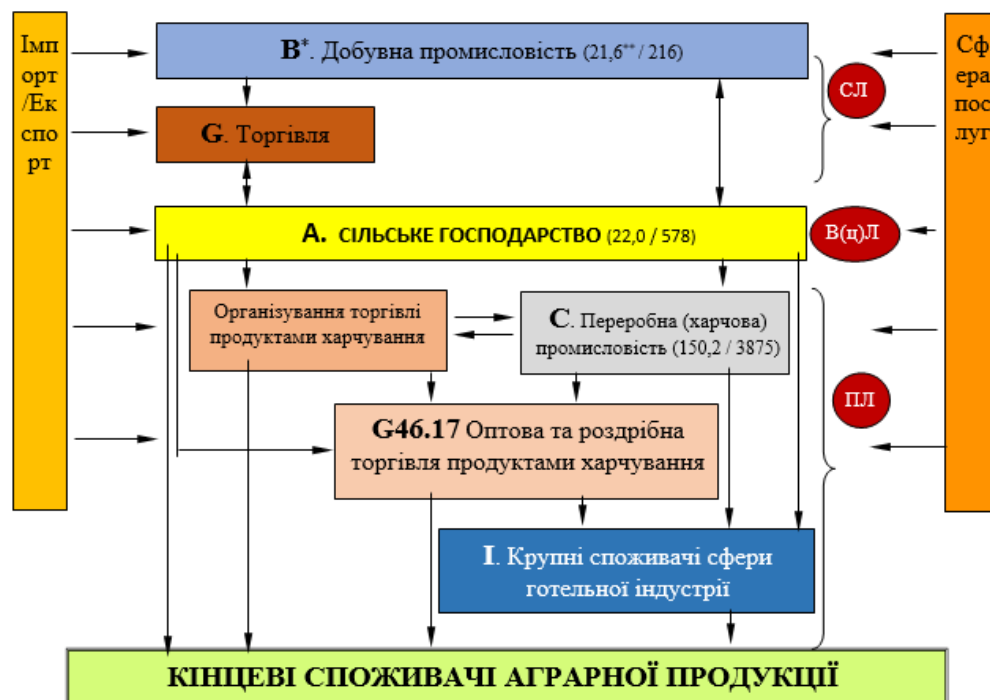
Прямі ринкові продажі агропромислової продукції (*Landwirtschaftliche Direktvermarktung, Business-to-Consumer Märkte (B2C)*) – елемент системи маркетингу, який напругу пов'язує між собою агентів-виробників аграрної продукції та її кінцевих споживачів [18]. За рахунок принципового усунення оптових торговців на B2C забезпечується максимально персоналізоване задоволення первинного попиту, індивідуалізований сервіс покупців, неформальні підходи до діяльності на анонімних ринках продукції. Організаційними формами B2C, що набули найбільшого поширення в Німеччині, є: продажі з ферми (наприклад, фермерський магазин) (*Ab-Hof-Verkauf (z.B. Hofladen) bzw.*), продажі з поля (наприклад, самостійне збирання продукції за попередньою домовленістю) (*Ab-Feld-Verkauf (z.B. Selbstpfluckaktionen)*), “фермер приїздить до клієнта” (*Szenario “Landwirt kommt zum Kunden”*), кіоски на щотижневих ринках (*Verkaufsstände auf Wochenmärkten*), центральні магазини в містах (*zentrale Bauernläden in Städten*), торгівля з автоматів (картопля, молоко або смажене м'ясо) (*Automatenverkauf (z.B. Kartoffel-, Milch- oder Grillfleisch-Automat)*), полиці з товарами в супермаркетах (*Verkaufsregale im Supermarkt*), служба доставляння (наприклад, абонентська скринька) (*Lieferservice (z.B. Abokiste)*), обслуговування святкових заходів (наприклад, приготування молочного поросяти) (*Partyservice (z.B. Spanferkel)*), вулична торгівля (*Straßenverkauf*), продаж через кооперацію виробників та споживачів (*Verkauf über Erzeuger-Verbrauchergemeinschaften (Food-Coups)*), торгівля в режимі онлайн (*Online-Handel*).

Агробізнес охоплює діяльність усіх компаній та економічних секторів, що формують ланцюжок формування вартості продуктів харчування кінцевих споживачів аграрної продукції. Товарні потоки сфери функціонування агробізнесу Німеччини та результати його діяльності узагальнено на рисунку 1 [16].

Ми солідаризуємось із підходом до розуміння сутності механізмів (у нашому випадку, управління БВД на рівні ПСАВ), яку визначено через структуровану систему засобів розпорядно-індикативного впливу на цілі, завдання, сукупність функцій, принципи, методи, інструменти, важелі, моделі, що підпорядковуються меті забезпечення беззбитковості у тривалій перспективі, мінімізації ризиків негативного впливу факторів зовнішнього й внутрішнього походження на умови діяльності, ефективної реалізації місії [5].

До підвалин формування ММ управління БВД ПСАВ Німеччини покладаються п'ять періодично повторюваних стандартних процедур планування прибуткової виробничої діяльності (*Unternehmen Planung*) [22]:

I. Ситуаційний комплексний аналіз потенційного рівня загроз ризикової діяльності на рівні ПСАВ (засобами SWOT-аналізу, аналізу ланцюжка вартості, бенчмаркінгу), ринку/покупців (засобами аналізу конкурентних сил (за Портером), портфельного аналізу, Гар-аналізу), середовища діяльності (у ході розроблення системи раннього застереження/запобігання загрозам діяльності, використання методів прогнозування й сценарного аналізу), що полягає у ідентифікації сукупності постійно діючих зовнішніх та внутрішніх загроз БВД ПСАВ. Зовнішніми при цьому визнаються ринкові різновиди ризиків. У якості внутрішніх розглядають виробничі (погодні зміни, хвороби тварин, епідемії, шкідники), персональні (порушення правил безпеки, виробничі аварії), фінансові (низька ліквідність активів, значний обсяг боргових зобов'язань), інвестиційні (ризики виходу з ладу будівельних конструкцій та робочих машин), побічні (претензії до якості, екологічності виготовленої продукції, юридичні прецеденти) загрози незбитковій діяльності [20]. Наприклад, у публікації [17] наводиться дослідження сукупності ризиків (25 позицій) функціонування молочно-товарної ферми, з яких лише 5 віднесено до таких, що слабо впливають на рівень БВД, в той час, як 20 ідентифіковано у якості релевантних.



* – різновид діяльності згідно класифікатора КВЕД (Україна)

** – млрд. євро / тис. зайнятих (за статистичними даними 2017 р.)

Л – ланки агробізнесу: С – сировинна; В – виробнича (центральна); П – переробна

Рисунок 1 – Узагальнена схема функціонування агробізнесу в Німеччині як послідовність формування ланцюжка доданої вартості продукції для кінцевих споживачів

Джерело: розроблено авторами на основі доопрацювання [16]

II. Стратегічне маркетингове забезпечення БВД досягається у ході планування глобальних та прикладних цілей діяльності ПСАВ. У процесі визначення глобальних цілей формулюється: корпоративна мета, місія, встановлюється корпоративна ідентичність. Прикладні розкладаються на цілі корпоративної діяльності, функціональні маркетингові цілі, проміжні цілі (у конкретній сфері) діяльності, підпорядковані цілі у сфері маркетингу.

III. Оперативне маркетингове забезпечення БВД реалізується шляхом складного комбінування методів просування конкретного бренду, тобто поєднаного використання методів досягнення цілей продуктової, цінової, дистрибутивної, комунікативної політик.

IV. Практичне маркетингове забезпечення БВД ПСАВ досягається засобами фахових дій на описаних вище трьох різновидах ринків аграрної продукції.

V. Менеджмент релевантних до практичних умов діяльності ПСАВ загроз БВД полягає у контролі рівня безпеки та організуванні зворотного зв'язку за підсумками його здійснення. На завершальній стадії розгортання маркетингового забезпечення БВД проводиться чітка ідентифікація релевантних різновидів ризиків, їхнє оцінювання засобами застосування інтегрованої системи показників Balanced Score Card, використання доступної гами засобів запобігання, моніторингу. Після завершення останньої стадії процедура періодично повторюється [21].

Важливим елементом ММ забезпечення БВД ПСАВ є розроблена німецькими дослідниками матриця розподілу функціональних обов'язків фахівців, що залучаються до процесів забезпечення незбиткових продажів (табл. 1) [22].

Таблиця 1 – Функціональна діаграма інструментарію комплексного забезпечення БВД у аграрному секторі економіки

Посадові обов'язки Зміст завдання	Планування, обговорення	Менеджер	Маркетолог	Контролер	Дослідження ринку	Менеджер регіонального продажу	Корпоративне планування	Рекламна діяльність	Організування продажів	Управління продажами	Відвантаження продукції	Дослідження і розробка	Зв'язок з громадськістю	Управління продуктивністю	Бухгалтерський облік
Створення комплексу індивідуалізованих продуктивних маркетингових планів	ПЛ, О, ПР, П, О, ПР, З/С	ПР	ПР, І/К	УІ, П	О, К, П	УІ, К	УІ, К	УІ, К		УІ, К	УІ	УІ	УІ, К	УІ	УІ, К
Розроблення продуктивних бюджетів	З/С	З/С	ПР	П, О, К		УІ	УІ	УІ	УІ	УІ	УІ	УІ	УІ	УІ	УІ
Індивідуальні заходи щодо розроблення факторів комплексу маркетингу	ІП, ПР, П, ПЛ, ОЗ		ПР, З/С			УІ	Р	Р	Р	Р	Р	Р	Р	Р	Р
Планування та розроблення нового продукту	ІП, ПР, О, ПЛ	ПР				УІ, П								О, Р	К
Дослідження ринку	ОЗ, ПР, П, ПЛ					ПЛ, ПР, П, УІ, Р									
Продажі, в тому числі спеціальні заходи щодо продажів	ПР, О, П, З/С						ПР, Р, ПЛ, К	Р, П		Р, П, УІ			К		
Розробка концепції, використання реклами	ПР, ІП, О, К		ПР, З/С				ПР, ПЛ, Р								
Управління продажами	ПЛ, О, К, ПР, З/С, ОЗ		З/С				Р, П, У								
Виробництво	ПР, К, ІП												ПЛ, ПР, К, П		

Функціональні обов'язки та відповідальність: ОЗ – оформлення замовлення; П – поради; Р – реалізування (відповідальне виконання); ПР – прийняття рішення; З/С – заперечення / схвалення; УІ – управління інформацією; К – контроль; О – обговорення; ІП – ініціатива, формулювання пропозицій; К – координування, узгодження; ПЛ – планування; ПР – презентація; І/К – інструктування, керівництво

Джерело: розроблено авторами на основі доопрацювання [22]

Обов'язковою вимогою до ММ управління БВД є запровадження системи контролінгу в частині показників оцінювання та контролю незбиткових продажів [12; 14; 17].

Висновки та перспективи подальших досліджень. Проблеми формування дієвого ММ управління БВД у публікації досліджено на прикладі діяльності ПСАВ Німеччини. Практичне запровадження комплексного ММ управління БВД дозволяє менеджерам мобілізувати весь перелік існуючих засобів та методів її забезпечення: управління витратами; формування виробничих запасів та фізичної дистрибуції продукції (логістики); менеджмент продуктивності, маркетинг-орієнтований контролінг; системи управлінського та бухгалтерського обліку; аналіз ризиків діяльності; управління процесами фінансування та інвестування; менеджмент людських ресурсів. Креативне використання перелічених елементів ММ забезпечення БВД дозволяє підвищувати на постійній основі цінність ПСАВ для споживачів його продукції. Аргументується доцільність розширення сфери використання інноваційного ММ як потужного засобу досягнення цілей незбиткової та захищеної від ризиків виробничої діяльності ПСАВ. Одночасно, особливості сучасного етапу діджиталізації системи маркетингу ПСАВ, а відповідно, і процеси адаптування маркетингового механізму управління БВД, віддзеркалюють нагальні потреби задоволення вимог побудови трирівневої організаційної моделі управління on-line торгівлею на них, яка передбачає запровадження практичних дій щодо інноватизації діяльності центрів відповідальності підприємства (центрів формування прибутку), укладання торговельних альянсів (горизонтальний “інтерактив” між компаніями), співпраці зі спеціалізованими дослідницькими та науковими установами (зовнішня ініціатива).

Перспективи подальших досліджень лежать у площині формулювання пропозицій щодо пристосування ММ забезпечення БВД до оновлених вимог стосовно моделей, системи та бенчмаркінгу у сфері Е-торгівлі продукцією ПСАВ. Основні з них: налаштування безперебійно діючих системи бізнесу та контролінгу; цифрове забезпечення процесів орієнтування на потреби клієнтів; формування засад соціально таргетованого маркетингу; оновлення сервісних та максимальне розширення пошукових можливостей електронної комерції; персоналізації торговельних процесів за одночасного орієнтування на розширення масштабів діяльності; техніко-технологічне та організаційне удосконалення ланцюжків постачання продукції кінцевим споживачам; досягнення високих стандартів репутації та безпеки діяльності; підтримання інноваційно орієнтованих медіа-стратегій прибуткової торгівлі; реалізація концепції стратегічних альянсів виробників та постачальників продукції аграрного сектору економіки.

Список літератури

1. Горячева К. Механізм управління фінансовою безпекою підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. економ. наук: 08.06.01. Київ, 2006. 17 с.
2. Жовновач Р.І., Василенко Д.В. Демченко Ю. В. Забезпечення маркетингової безпеки сільськогосподарських підприємств в стратегічній перспективі Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки: зб. наук. пр. Кропивницький: ЦНТУ. 2021. Вип. 7 (40). С. 9-19. URL: DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2021.7\(40\).9-19](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2021.7(40).9-19).
3. Іванюта Т., Заїчковський А. Економічна безпека підприємства: навч. посібник. Київ: ЦУЛ, 2009. 257 с.
4. Ілляшенко С. Економічний ризик: навч. посібник. 2-ге вид, доп. перероб. Київ: Центр навч. літератури. 2004. 208 с.
5. Кансо А. Організаційно-економічний механізм регулювання соціального капіталу національної економіки. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 43. С. 195-200.
6. Кириченко О., Лаптев С., Пригунов П. Управління фінансово-економічною безпекою: навч. посібник / ред. В. Сідак. Київ: Дорадо-Друк, 2010. 480 с.

7. Краснокутська Н. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2005. 352 с.
8. Мойсеєнко І., Марченко О. Управління фінансово-економічною безпекою підприємства: навч. посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2011. 380 с.
9. Ортинський В.Л., Керницький І.С., Живко З.Б. Економічна безпека підприємств, організацій та установ: навч. посібник. К.: Правова єдність, 2009. 544 с.
10. Федонін О., Репіна І., Олексюк О. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. посібник. Київ: КНЕУ, 2004. 316 с.
11. Цатурян Р., Бедов Д., Жовновач Р. Інноваційні маркетингові інструменти просування промислової продукції в мережі Інтернет. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2023. № 9 (42). 186-196. URL: [http://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.9\(42\).186-196](http://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.9(42).186-196).
12. Britzelmaier B. Controlling. Grundlagen, Praxis, Handlungsfelder. 3., aktualisierte Auflage. München: Pearson Deutschland GmbH, 2020. 630 S.
13. Enke M., Geigenmüller A., Leischnig A. Commodity Marketing. Grundlagen – Besonderheiten – Erfahrungen. 3. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler, 2014. 425 S.
14. Erichsen J. Controlling-Instrumente von A-Z. Die wichtigsten Instrumente zur Unternehmenssteuerung. 9. Auflage. Freiburg: Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, 2020. 482 S.
15. GenoAkademie. Agrarhandel. Fachwissen in Fragen und Antworten / Burg Warberg (Hrsg.). Auflage 7. ERLING Verlag GmbH & Co. KG., 2021. 367 S.
16. Hart M. Agrarmarketing. Anforderungen an eine qualitätsorientierte Vermarktung von Agrargütern. Stuttgart: Verlag Eugen Ulmer, 2022. 429 S.
17. Langosch R. Controlling in der Landwirtschaft: Management-Instrumente für die Praxis. DLG-Verlag, 2010. 240 S.
18. Lipp E.M. Direktvermarktung. Klassisch bis innovativ. av Buch, München, 2019. 160 S.
19. Pfortsch W.A., Godefroid, P. Business-to-Business-Marketing. 5. Auflage. Herne: NWB Verlag (Modernes Marketing für Studium und Praxis), 2016. 274 S.
20. Wachendorf M., Burkert A., Graß R. / Graß R. (Hg.). Ökologische Landwirtschaft. UTB (Verlag), 2022. 376 S.
21. Weber J., Schäffer U. Einführung in das Controlling. 16, überarbeitete und aktualisierte Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 2020. 582 S.
22. Weis H.Ch. Marketing. Herne: NWB Verlag GmbH & Co. KG, 2018. 819 S.

References

1. Horiacheva, K. (2006). *The mechanism of managing the financial security of the enterprise*. Extended abstract of candidate's thesis. Kyiv [in Ukrainian].
2. Zhovnovach R.I., Vasylenko D.V. & Demchenko Y.V. (2021). Ensuring Marketing Security of Agricultural Enterprises in the Strategic Perspective. *Tsentrlnoukrainskyi naukovyi visnyk. Ekonomichni nauky*. Kropyvnytskyi: TsNTU, 2021, 7 (40), 9-19 [in Ukrainian]. [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2021.7\(40\).9-19](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2021.7(40).9-19).
3. Ivaniuta, T., & Zaiichkovskyi, A. (2009). *Economic security of the enterprise*. Kyiv: TsNL [in Ukrainian].
4. Illiashenko, S. (2004). *Economic risk*. Kyiv: TsNL [in Ukrainian].
5. Kanso, A. (2019). Organizational and economic mechanism of regulation of social capital of the national economy. *Prychornomorski ekonomichni studii*. 4, 195-200 [in Ukrainian].
6. Kyrychenko, O., Laptev, S., & Pryhunov, P. (2010). *Management of financial and economic security*. Kyiv: Dorado-Druk [in Ukrainian].
7. Krasnokutska, N. (2005). *Enterprise potential: formation and assessment*. Kyiv: Tcentr navchalnoi literatury [in Ukrainian].
8. Moiseienko, I., & Marchenko, O. (2011). *Management of the financial and economic security of the enterprise*. Lviv: Lvivskiy derzhavnyi universytet vnutrishnikh sprav [in Ukrainian].
9. Ortynskiy, V., Kernytskyi, I., & Zhyvko, Z. (2009). *Economic security of enterprises, organizations and institutions*. Kyiv: Pravova yednist [in Ukrainian].
10. Fedonin, O., Repina, I., & Oleksiuk, O. (2004). *The potential of the enterprise: formation and assessment*. Kyiv: KNEU [in Ukrainian].
11. Tsaturian, R., Bedov D., & Zhovnovach, R. (2023). Innovative marketing tools for promoting industrial products on the Internet. *Tsentrlnoukrainskyi naukovyi visnyk. Ekonomichni nauky* 9 (42), 186-196. [in Ukrainian]. [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.9\(42\).186-196](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.9(42).186-196)
12. Britzelmaier, B. (2020). *Controlling. Grundlagen, Praxis, Handlungsfelder*. München: Pearson Deutschland GmbH [in German].

13. Enke, M., Geigenmuller, A., & Leischnig, A. (2014). *Commodity Marketing. Grundlagen – Besonderheiten – Erfahrungen*. Wiesbaden: Springer Gabler, Wiesbaden [in German].
14. Erichsen, J. (2020). *Controlling-Instrumente von A-Z. Die wichtigsten Instrumente zur Unternehmenssteuerung*. Freiburg: Haufe-Lexware GmbH & Co. KG [in German].
15. GenoAkademie (2021). *Agrarhandel. Fachwissen in Fragen und Antworten*. ERLING Verlag GmbH & Co. KG [in German].
16. Hart, M. (2022). *Agrarmarketing. Anforderungen an eine qualitätsorientierte Vermarktung von Agrargütern*. Verlag Eugen Ulmer, Stuttgart [in German].
17. Langosch, R. (2010). *Controlling in der Landwirtschaft: Management-Instrumente für die Praxis*. DLG-Verlag [in German].
18. Lipp, E.M. (2019). *Direktvermarktung. Klassisch bis innovativ*. München: avBuch [in German].
19. Pfortsch W.A., & Godefroid, P. (2016). *Business-to-Business-Marketing*. Herne: NWB Verlag (Modernes Marketing für Studium und Praxis) [in German].
20. Wachendorf, M., Burkert, A., & Graß, R. (Hg.). (2022). *Ökologische Landwirtschaft*. Verlag: UTB [in German].
21. Weber, J., & Schäffer, U. (2020). *Einführung in das Controlling*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag [in German].
22. Weis, H.Ch. (2018). *Marketing*. Herne: NWB Verlag GmbH & Co. KG [in German].

Tetiana Horokhova, Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences), Postdoctoral Researcher

Centre for Advanced Internet Studies, Bochum, Germany

Viacheslav Riabka, Postgraduate (student of the third (educational and scientific) level of higher education)

Oleksandr Havrylov, Postgraduate (student of the third (educational and scientific) level of higher education)

State Higher Educational Institution "Priazov National Technical University", Dnipro, Ukraine

The Marketing Mechanism of Industrial Safety Management (on the Example of Agricultural Enterprises in Germany)

The article is devoted to the current problems of the formation of a marketing mechanism for managing the safety of production activities (SPA). The purpose of the publication is to study the peculiarities of the use of the mechanism on the example of the activities of enterprises in the agrarian sector of the German economy.

The practice of implementing a marketing-oriented management system at agricultural enterprises has been studied, which consists in the application of constantly updated methods of identifying the current situation on product markets, evaluating the level of effectiveness of establishing communications with customers, sectoral price policy, evaluating sales indicators, key indicators of the effectiveness of used product sales channels, advertising activities. Arguments are presented in favour of the expediency of constantly expanding the scope of application and innovative updating of the marketing mechanism as a powerful means of achieving the goals of loss-free and risk-protected production activity in the field of agricultural production. Improvement of the toolkit of the proposed mechanism is especially relevant under the conditions of constant updating, complex digitization of trade processes, innovation of marketing procedures under the conditions of transformation of controlling specialists into business partners of the management, involvement of specialists in the analysis of large data sets into participation in the management of processes for ensuring the SPA, strengthening of trends to digital planning, exponential expansion of business analytics capabilities, accelerated integration into the system of ensuring the SPA, the principles of controlling the production of high-quality organic agricultural products.

It is assumed that the effective use and purposeful improvement of the marketing mechanism for ensuring the SPA will allow to increase the level of return of the business models applied at enterprises in the field of agricultural production (individual types and directions of income generation, marketing concepts, methods of market pricing), as well as its regulations (organizational structure, business processes, practical skills of personnel).

marketing, economic mechanism, production activity, safety management

Одержано (Received) 15.02.2025

Прорецензовано (Reviewed) 01.03.2025

Прийнято до друку (Approved) 26.05.2025

УДК 338.48

JEL Classification: D11, L81

DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2025.13\(46\).1.211-218](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2025.13(46).1.211-218)**М.С. Кравченко**, доц., канд. екон. наук**Р.С. Романчук**, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти**А.С. Будагян** здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти*ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет», м. Дніпро, Україна*

Вплив факторів зовнішнього середовища підприємства на концепцію управління конкурентним потенціалом підприємства

Стаття присвячена проблемі впливу факторів зовнішнього середовища на управління конкурентним потенціалом підприємства. Фактори зовнішнього середовища мають значний вплив на управління конкурентним потенціалом підприємства через те, що зміни в економічних умовах, політичній ситуації, технологіях, соціальних тенденціях та конкурентному середовищі змушують підприємства адаптувати свої стратегії та концепції управління для підтримки конкурентоспроможності.

У статті розглянуто ключові аспекти конкурентного потенціалу підприємства, який є важливою складовою стратегічного управління. Проаналізовано теоретичні засади формування цього потенціалу, його основні структурні елементи та фактори, що визначають здатність підприємства адаптуватися до ринкових змін. Акцентовано на різних підходах до управління конкурентним потенціалом - ресурсному, компетентнісному, інноваційному, стратегічному, ринковому та інформаційному – та їхній ролі в підвищенні конкурентоспроможності.

Підкреслено важливість взаємозв'язку складових конкурентного потенціалу (виробничого, інноваційного, інформаційного, маркетингового, трудового, управлінського, фінансового), їх гармонійного розвитку та інтеграції задля створення довгострокової конкурентної переваги. Особливу увагу приділено раціональному управлінню ресурсами, впровадженню інновацій та стратегічному плануванню. Окреслено фактори функціонального середовища підприємства. Розроблено етапи управління конкурентним потенціалом - від аналізу й планування до постійного моніторингу та коригування дій відповідно до ринкових умов і змін в зовнішньому середовищі.

підприємство, зовнішнє середовище, потенціал, конкуренція, фактори

Постановка проблеми. Конкурентний потенціал підприємств має критичне значення, особливо перед викликами економічної нестабільності, різного роду криз та інших чинників. Для стабільного розвитку необхідно системно оцінювати й управляти цим потенціалом, поєднуючи класичні підходи з інноваційними стратегіями. Конкурентоспроможність є визначальним чинником успіху підприємства в умовах ринкової економіки. Вона вказує на здатність компанії ефективно діяти та досягати своїх цілей у конкурентному середовищі. Для підтримки високого рівня конкурентоспроможності бізнеси мають постійно досліджувати тенденції ринку, адаптуватись до змін попиту, оптимізувати використання ресурсів і вдосконалювати якість своєї продукції чи послуг.

Необхідно розуміти, що конкурентоспроможність – це динамічна величина, яку неможливо оцінити за однією універсальною формулою. Це багатогранне поняття, яке охоплює різні аспекти функціонування підприємства, зокрема економічний, організаційний, технологічний і соціальний. Вона демонструється через низку параметрів, як-от рівень задоволення клієнтів, ефективність внутрішніх процесів, здатність до інновацій та пристосування до умов ринку.

Для досягнення конкурентних переваг компанії важливо застосовувати сучасні маркетингові підходи, розвивати кадровий потенціал, вдосконалювати виробничі технології й активно співпрацювати з партнерами. Постійний моніторинг конкурентного середовища сприяє прийняттю виважених управлінських рішень, які посилюють позиції підприємства на ринку й забезпечують фінансову стабільність.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання конкурентоспроможності та конкурентних переваг є об'єктами досліджень як українських, так і закордонних науковців, серед яких: І.Бабій [1] вивчав теоретичні аспекти розвитку конкурентного потенціалу, В. Закусило [3], що досліджував управління конкурентним потенціалом підприємства в умовах дестабілізації зовнішнього середовища, І. Дашко [2], що докладно проаналізував загальні риси та відмінності при дослідженні конкурентоспроможності підприємства, В. Карпенко [4], що окреслив основні теоретичні засади формування системи управління конкурентоспроможністю підприємств, І.Ладунка [5] який проводив дослідження факторів впливу на конкурентоспроможність вітчизняних підприємств, М. Портер [8], який досліджував стратегії конкуренції. Результати робіт науковців спрямовані на застосування системного підходу до аналізу конкурентоспроможності підприємств, що є основою для створення практичних рекомендацій стосовно підвищення ефективності їх функціонування в умовах сучасних економічних викликів. Ці наукові дослідження, пропонують ефективні інструменти для таких завдань.

Проте недостатньо дослідженими залишаються механізми адаптації підприємств до умов, що швидко змінюються у зовнішньому середовищі, а також системи чинників, які впливають на їх конкурентоспроможність. Вивчення конкурентного потенціалу і впливу на нього факторів зовнішнього середовища є основою для успішного адаптування й зростання підприємств навіть в умовах складної економіки. У контексті дослідження потрібно провести аналіз класифікаційних ознак факторів конкурентоспроможності та здійснити оцінку впливу зовнішніх і внутрішніх чинників на діяльність підприємств.

Постановка завдання. Мета написання статті полягає у дослідженні взаємозв'язку між компонентами конкурентного потенціалу підприємства та впливом зовнішнього середовища, що дозволить усунути прогалини в теорії та практиці управління, підвищити ефективність роботи та забезпечити стабільність підприємства в умовах конкуренції на основі маркетингових алгоритмів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Загальновідомо, що вплив факторів зовнішнього середовища на управління конкурентним потенціалом підприємства відбувається через такі складові:

- економічні умови: економічна стабільність або криза, інфляція, процентні ставки, рівень безробіття, платоспроможний попит – все це впливає на стратегії підприємств. Наприклад, під час кризи підприємства можуть переглядати ціни, змінювати асортимент продукції або скорочувати витрати.
- політична та правова стабільність: законодавство, податкова політика, політичні ризики - все це впливає на операційну діяльність та інвестиційні рішення підприємств.
- технологічний розвиток: швидкий технологічний прогрес вимагає від підприємств інновацій та адаптації до нових технологій, підприємства, які не встигають за технологічним розвитком, ризикують втратити конкурентні переваги.
- соціальні, освітні та культурні зміни: зміни у споживчих уподобаннях, демографічна ситуація, освіта, культурні цінності впливають на попит на продукцію та послуги, а також на стратегії маркетингу.

Важливе значення при дослідженні впливу факторів зовнішнього середовища на управління конкурентним потенціалом підприємства має конкурентне середовище: кількість конкурентів, їх сила та стратегії, поява нових продуктів та послуг, цінова конкуренція – все це вимагає від підприємств постійного аналізу конкурентного середовища та розробки ефективних конкурентних стратегій.

Вплив на управління конкурентним потенціалом відбувається через:

-стратегічне планування: підприємства повинні враховувати зовнішні фактори при розробці стратегій, визначаючи цілі, задачі та дії для досягнення конкурентних переваг.

-управління ризиками: необхідно аналізувати та оцінювати ризики, пов'язані із зовнішнім середовищем, та розробляти плани дій для їх мінімізації.

-інновації та адаптація: підприємства повинні інвестувати в інновації та розвиток, щоб адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та підтримувати конкурентоспроможність.

-аналіз конкурентного середовища: постійний моніторинг та аналіз конкурентного середовища дозволяє підприємствам своєчасно реагувати на зміни та приймати обґрунтовані рішення.

-формування конкурентних переваг: використання сильних сторін підприємства та нейтралізація слабких, а також адаптація до зовнішніх факторів, допомагає формувати та підтримувати конкурентні переваги [2].

Таким чином, успішне управління конкурентним потенціалом підприємства неможливе без глибокого розуміння та врахування факторів зовнішнього середовища.

Конкурентний потенціал підприємства є ключовим чинником його успіху в умовах нестабільного ринкового середовища. Для стійкості та ефективності в довгостроковій перспективі необхідно враховувати взаємозв'язок усіх його компонентів: виробничого, інноваційного, фінансового тощо. Розробка управлінських рішень має базуватися на глибокому аналізі внутрішніх ресурсів та зовнішніх чинників. Це забезпечить синергію складових потенціалу і підвищить конкурентоспроможність підприємства навіть за несприятливих умов. Особливу увагу слід приділити впливу зовнішніх змін, таких як ринкові тренди або глобальні виклики, що допоможе вдосконалити управлінські підходи та підвищити ефективність діяльності компанії в сучасних реаліях.

Конкурентний потенціал підприємства являє собою багатогранну характеристику, яка охоплює широкий спектр ресурсів та здібностей. До ключових його складових належать такі елементи, як виробничий, інноваційний, інформаційний, маркетинговий, кадровий, управлінський і фінансовий потенціали. Кожен із цих аспектів відіграє важливу роль у формуванні конкурентоспроможності підприємства.

Формування конкурентного потенціалу відбувається під впливом середовища функціонування, яке поділяється на внутрішню та зовнішню складові. До середовища завдань і рішень належать учасники, такі як постачальники, партнери, конкуренти, споживачі, контролюючі органи та альтернативні продукти. Взаємодія підприємства з цими компонентами сприяє стабільному функціонуванню, удосконаленню якості продукції, розширенню каналів збуту та швидкій адаптації до змін ринкового середовища. Отже, максимально ефективне управління складовими конкурентного потенціалу в поєднанні з урахуванням впливу бізнес-середовища дає змогу компанії створювати міцні ринкові позиції та забезпечувати конкурентоздатність на тривалий час.

Зовнішнє середовище є ключовим чинником у формуванні стратегій підприємства, його конкурентоздатності та поступу. Воно охоплює політико-правові, екологічні, соціальні та науково-технологічні аспекти, котрі безпосередньо впливають на прийняття стратегічних рішень. Політико-правові фактори визначають стабільність політики, законодавства, фіскальної та трудової політики, а також регулюють екологічну відповідальність і міжнародну співпрацю. Важливість екологічних аспектів зростає у контексті енергоефективності, управління ресурсами та відходами. Соціальні зміни проявляються у демографічних трендах, поведінці споживачів та їхніх запитах. Науково-технологічний прогрес сприяє автоматизації, інноваціям і цифровізації, що

підвищує продуктивність компаній. Щоб утримувати конкурентні позиції, важливо оперативно адаптуватися до зовнішніх змін, а розвиток конкурентоспроможності, що поєднує внутрішні ресурси й можливості, стає ключовим фактором. Гнучкість і адаптивність компанії лежать в основі її успіху в динамічному макросередовищі.

Існує кілька методологій управління конкурентним потенціалом підприємства, кожна з яких зосереджена на своїх спеціалізованих аспектах та має унікальні переваги [3]. Головними підходами є такі (табл.1):

Таблиця 1 – Підходи до управління конкурентним потенціалом

Назва підходу	Сутність підходу
Ресурсний	акцентує увагу на раціональному використанні фінансових, матеріальних, людських та інформаційних ресурсів підприємства. Застосування цього підходу допомагає досягти стратегічних цілей і забезпечує довготривалу конкурентоспроможність
Компетентісний	передбачає концентрацію на ключових компетенціях компанії. Основний акцент робиться на ті напрямки діяльності, де підприємство демонструє найбільшу перевагу
Інноваційний	передбачає впровадження сучасних технологій, створення інноваційної продукції або послуг, а також вдосконалення бізнес-процесів. Інновації відкривають нові можливості для отримання конкурентних переваг
Стратегічний	зосереджений на довготривалому плануванні й адаптації компанії до мінливих умов на ринку через розробку продуманих стратегій
Системний підхід	розглядає діяльність підприємства як злагоджену систему взаємодії всіх процесів і структурних елементів, які спрямовані на досягнення визначених цілей
Інформаційний	робить акцент на аналізі й грамотному використанні даних для прийняття рішень. Інформаційні технології стають важливим інструментом збору ринкових даних і оптимізації рішень підприємства
Маркетинговий	базується на постійному дослідженні ринку, врахуванні змін у споживчих уподобаннях і швидкому реагуванні на виклики кон'юнктури. Тут пріоритетом є створення дієвої маркетингової стратегії та формування сильного бренду

Джерело: сформовано авторами

Щоб досягти найвищої ефективності, підприємство має зосереджуватися на інтеграції декількох підходів, створюючи універсальну стратегію, що дає змогу гнучко адаптуватися до динамічних умов ринку.

Процес управління конкурентним потенціалом підприємства охоплює кілька важливих етапів, кожен із яких відіграє свою роль у досягненні основної мети – підвищенні рівня конкурентоспроможності організації [1]:

1. Дослідження зовнішніх і внутрішніх чинників: виконується аналіз типу SWOT для виявлення сильних і слабких сторін підприємства, а також оцінки можливостей і ризиків зі сторони зовнішнього середовища. Як додатковий інструмент використовується PEST-аналіз, що розглядає політичні, економічні, соціальні й технологічні впливи. Цей етап забезпечує ширше розуміння факторів, що формують конкурентоспроможність.

2. Визначення стратегічних напрямів розвитку: за підсумками аналізів формуються цілі підприємства та розробляються стратегії, покликані оптимально використовувати конкурентний потенціал. Встановлюються ключові показники ефективності (KPI), часові рамки для досягнення результатів, а також визначається команда, відповідальна за реалізацію планів.

3. Забезпечення ресурсами і організація діяльності: передбачається раціональне розподілення та використання наявних ресурсів для впровадження стратегічних рішень і досягнення запланованих цілей.

4. Реалізація стратегічних рішень: проводяться необхідні заходи, орієнтовані на досягнення визначених результатів. У цьому важливу роль відіграє ефективне й ощадливе використання всіх ресурсів підприємства.

5. Оцінка ефективності через моніторинг і контроль: в процесі цього етапу порівнюються досягнуті результати із встановленими KPI, щоб відслідкувати відхилення та виявити слабкі сторони виконаного плану.

6. Адаптація та корегування стратегій: при врахуванні змін зовнішнього середовища або виникненні нових поточних викликів вносяться потрібні корективи до стратегій і тактичних дій, спрямованих на досягнення кращої результативності.

Конкурентний потенціал підприємства формується під впливом зовнішнього середовища, зокрема середовища завдань, яке визначають ключові ринкові суб'єкти. Основні його елементи включають (табл.2):

Таблиця 2 – Ключові суб'єкти для формування конкурентного потенціалу

Суб'єкти	Значення для конкурентного потенціалу
Постачальники	їх надійність і вартість матеріалів впливають на витрати та якість продукції
Партнери	співпраця дає змогу розширювати ринки збуту, покращувати логістику та запроваджувати інновації
Конкуренти	моніторинг їх діяльності допомагає враховувати ринкові зміни й підтримувати актуальність пропозицій
Споживачі	знання їх потреб зміцнює лояльність та позиції на ринку
Регуляторні органи	дотримання вимог законодавства сприяє стабільності й покращує імідж
Замінники	аналіз альтернатив дозволяє залишатися конкурентоздатним

Джерело: сформовано авторами

Робота з цими факторами та швидка адаптація до змін є ключем до зміцнення конкурентних переваг. Успіх у конкурентному середовищі вимагає динамічного підходу, завжди враховуючи зміни, оптимального керування ресурсами і впровадження новацій. Це надає можливість домагатися кращих позицій на ринку та забезпечує майбутнє розвитку підприємства на довготривалій основі.

Результати досліджень демонструють, що конкурентний потенціал підприємства виступає критичним чинником його успішності на ринку. Він складається із системи ресурсів, можливостей, компетенцій та здібностей, які підприємство може застосувати для здобуття конкурентних переваг. Головною умовою досягнення стратегічних цілей є збалансоване поєднання цих елементів.

Ключові складові конкурентного потенціалу включають виробничий, інноваційний, інформаційний, маркетинговий, трудовий, управлінський та фінансовий аспекти. Їх взаємодія забезпечує підприємству здатність ефективно адаптуватися до умов ринку, які постійно змінюються.

Різноманітні підходи до управління конкурентним потенціалом здебільшого зосереджуються на певних аспектах функціонування підприємства. Так, ресурсний підхід робить акцент на раціональному використанні доступних матеріальних і нематеріальних ресурсів, у той час як компетентнісний спрямований на розвиток видатних можливостей і знань. Інноваційний передбачає впровадження новітніх технологій, системний розглядає компанію як інтегровану структуру, а стратегічний концентрується на вирішенні довготривалих завдань. Ринковий і інформаційний підходи сфокусовані на адаптації до змін ринку й ефективному опрацюванні інформаційних даних для управлінських рішень.

Зовнішнє середовище підприємства включає різні фактори, на які бізнес не може напряму впливати, проте вони формують його функціонування.

Політико-правові чинники визначаються законами, регулюванням, міжнародними угодами та політичною стабільністю. Екологія охоплює управління

ресурсами, викидами та енергоспоживанням. Соціальні змінні включають демографію, урбанізацію і споживчі потреби, які формують динаміку ринку, а науково-технічний розвиток – автоматизацію й інновації, що змінюють бізнес-процеси.

Для збереження конкурентоспроможності підприємству потрібна гнучкість і оперативна реакція на зовнішні зміни. Боротьба за ринкові переваги вимагає оптимального використання ресурсів, задля досягнення стабільних позицій.

Управління конкурентним потенціалом підприємства є складним процесом, що спирається на різні методичні підходи зі своїми перевагами. Ресурсно-орієнтований підхід фокусується на ефективному використанні внутрішніх ресурсів – фінансів, матеріальної бази, кадрів, інформаційних можливостей, що сприяє досягненню стратегічних цілей і конкурентоспроможності. Компетенційний підхід виділяє розвиток ключових компетенцій: технологічного досвіду, інноваційності та професійності персоналу, які є базою для створення конкурентних переваг та унікальних продуктів. Оптимальне поєднання цих підходів забезпечує стабільний розвиток і успіх у конкурентному середовищі.

Оцінювання конкурентного потенціалу підприємства може базуватись на різних підходах із унікальними акцентами [5]:

- інноваційний підхід: акцент на впровадженні сучасних технологій, створенні унікальних продуктів і вдосконаленні процесів через інвестиції в наукові дослідження;
- стратегічний підхід: орієнтація на довгострокові планування, ринкові прогнози й адаптацію до змін для збереження сталих конкурентних переваг;
- системний підхід: конкурентний потенціал розглядається як взаємозв'язана система елементів, що гармонійно працюють для реалізації стратегічних завдань;
- ринковий підхід: фокус на аналізі ринку, споживчих потреб і швидкій реакції на зміни шляхом побудови маркетингових стратегій і брендингу;
- інформаційний підхід: ключову роль відіграє збір і використання даних, що, завдяки сучасним технологіям, спрощує управлінські рішення й реакцію на виклики.

Вибір оптимального підходу залежить від умов роботи підприємства, його цілей та пріоритетів.

Управління конкурентним потенціалом підприємства охоплює розвиток ключових компетенцій, впровадження інновацій, гармонізацію внутрішніх процесів, стратегічне планування та орієнтацію на клієнтів. Важливою складовою є ефективний управлінський процес, що включає аналіз, планування, контроль і коригування дій. Це дозволяє підприємству зберігати стійку конкурентоспроможність.

Управління конкурентним потенціалом підприємства в умовах перемінливого зовнішнього середовища включає ключові етапи (табл.3), спрямовані на раціональне використання ресурсів та досягнення стратегічних цілей [4].

Таблиця 3 – Етапи управління конкурентним потенціалом підприємства

Етап	Сутність етапу
1	Маркетингові дослідження, аналіз зовнішніх факторів і внутрішніх ресурсів підприємства за допомогою інструментів SWOT і PEST, що дозволяє визначити сильні та слабкі сторони, загрози й можливості
2	Стратегічне планування: визначення цілей, розробка стратегій, встановлення KPI та розподіл відповідальності
3	Організація і мобілізація ресурсів для впровадження обраних стратегій
4	Реалізація розроблених стратегій із активним використанням ресурсів з використанням комплексу маркетингу
5	Моніторинг і контроль ефективності виконання завдань на основі KPI, що сприяє виявленню відхилень або недоліків
6	Адаптація стратегій і тактик до змін зовнішнього середовища для збереження конкурентоспроможності

Джерело: сформовано авторами

Таким чином, цей процес є багатоетапним, динамічним та орієнтованим на постійну оптимізацію діяльності підприємства.

Успішне управління залежить від здатності підприємства адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, ефективно використовувати свої ресурси та впроваджувати інновації для підтримання та підвищення конкурентоспроможності.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Проведені дослідження засвідчують вагомість взаємодії між складовими конкурентного потенціалу підприємства та характеристиками зовнішнього середовища, що впливають на його формування та управління. Це дає змогу усунути прогалини як у теоретичних знаннях, так і в практичних аспектах, сприяючи забезпеченню стабільності та підвищенню ефективності функціонування підприємств в умовах конкурентної боротьби і стрімких змін ринкового середовища. В роботі виділено найважливіші елементи зовнішнього середовища, що впливають на управління конкурентним потенціалом, а саме: екологія, політика, технологія, економіка, соціальна сфера, культура, освіта і правова система, та розроблено пропозиції щодо методик його ефективного менеджменту, сутність яких полягає у тому, що кожна з них зосереджена на своїх спеціалізованих аспектах та має унікальні переваги. Розроблено алгоритм управлінського процесу із застосуванням маркетингових інструментів, з метою підвищення рівня конкурентоспроможності організації, який передбачає постійне дослідження ринку, врахування змін у споживчих уподобаннях і швидке реагування на виклики кон'юнктури. Тут пріоритетом є створення дієвої маркетингової стратегії та формування сильного бренду. Конкурентний потенціал залежить від специфіки середовища, яке формується під впливом ключових ринкових гравців.

У майбутньому роботи в цьому напрямку можуть бути орієнтовані на розроблення інтегрованих моделей управління, які врахують актуальні ринкові виклики, еволюцію технологій та необхідність гнучкого реагування на нові вимоги ринку.

Список літератури

1. Бабій І. Теоретичні аспекти розвитку конкурентного потенціалу кластерів в Україні. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2017. №2. С. 130-135
2. Дашко І. Конкурентоспроможність підприємства: загальні риси та відмінності. *Сталий розвиток економіки*. 2016. № 1(30). С. 103-110.
3. Закусило В., Гавловська Н., Крук С., Дзиговський Б. Управління конкурентним потенціалом підприємства в умовах дестабілізації зовнішнього середовища. *Modeling the development of the economic systems*, 2024 (4), 223–231. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-14-30>.
4. Карпенко В. Теоретичні засади формування системи управління конкурентоспроможністю підприємств. *Сталий розвиток економіки*. 2016. № 1(30). С. 84-90.
5. Ладунка І., Братанов М. Дослідження факторів впливу на конкурентоспроможність вітчизняних підприємств. *Економіка і суспільство*. 2016. № 5. С. 189-194.
6. Назарчук Т. В. Модель розвитку внутрішнього потенціалу та конкурентного статусу підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2014. № 3. С. 121-125.
7. Чумак Л. Ф. Теоретичні підходи до визначення та управління конкурентоспроможністю потенціалу підприємства. *Бізнес Інформ*. 2013. № 1. С. 215–219.
8. Портер М. Стратегія конкуренції / М. Портер: пер. з англ. А. Олійник, Р. Спільський. Київ: Основа, 1997. 392 с.

References

1. Babii, I. (2017). Theoretical aspects of the development of the competitive potential of clusters in Ukraine. *Visnyk Khmelnytskoho Natsionalnoho Universytetu*, (2), 130–135 [in Ukrainian].
2. Dashko, I. (2016). Competitiveness of the enterprise: General features and differences. *Stalyi rozvytok ekonomiky*, 1(30), 103–110 [in Ukrainian].
3. Zakusylo, V., Havlovska, N., Kruk, S., Dzyhovskiy, B. (2024). Management of the competitive potential of the enterprise in the conditions of destabilization of the external environment. *Modeling the*

- Development of the Economic Systems*, 14(4), 223–231. [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-14-30>.
4. Karpenko, V. (2016). Theoretical principles of the formation of a system of management of the competitiveness of enterprises. *Stalyi rozvytok ekonomiky*, 1(30), 84–90 [in Ukrainian].
 5. Ladunka, I., & Bratanov, M. (2016). Research of factors influencing the competitiveness of domestic enterprises. *Ekonomika i suspilstvo*, 5, 189–194 [in Ukrainian].
 6. Nazarchuk, T. (2014). Research of factors influencing the competitiveness of domestic enterprises. *Visnyk Khmelnytskoho Natsionalnoho Universytetu*, 3, 121–125 [in Ukrainian].
 7. Chumak, L. F. (2013). Theoretical approaches to determining and managing the competitiveness of an enterprise. *Biznes Inform*, 1, 215–219 [in Ukrainian].
 8. Porter, M. (1997). *Competition strategy* (A. Oliynyk & R. Spilsky, Trans.). Kyiv: Osnova [in Ukrainian].

Maryna Kravchenko, Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences)

Roman Romanchuk, Postgraduate (student of the third (educational and scientific) level of higher education)

Arsen Budahian, Postgraduate (student of the third (educational and scientific) level of higher education)

Pryazov State Technical University, Dnipro, Ukraine

The Influence of the Factors of the Enterprise's External Environment on the Concept of Management of the Enterprise's Competitive Potential

The article is devoted to the problem of the influence of external environmental factors on the management of the competitive potential of an enterprise. External environmental factors have a significant impact on the management of the competitive potential of an enterprise due to the fact that changes in economic conditions, political situation, technologies, social trends and the competitive environment force enterprises to adapt their strategies and management concepts to maintain competitiveness.

The article considers key aspects of the competitive potential of an enterprise which is one of the most important components of strategic management. The theoretical foundations of the formation of this potential, its main structural components and factors that determine the ability of an enterprise to adapt to market changes have been analyzed. The emphasis is put on various approaches to managing competitive potential, including resource, competency, innovation-oriented, strategic, market-oriented and information-oriented approaches, with the importance of their role in increasing competitiveness.

The significance of the relationship between the components of competitive potential (production, innovation, information, marketing, labor, management and financial) has been pointed out, with an emphasis on their harmonious development and integration as the basis of long-term competitive advantage. Special attention is paid to the rational use of resources, the introduction of innovations and the development of strategic planning. Factors of the functional environment of the enterprise have also been outlined. The article proposes the stages of competitive potential management - from analysis and planning to constant monitoring and adjustment of actions in response to market dynamics and changes in the external environment.

enterprise, external environment, competitive potential, competition, factors

Одержано (Received) 02.02.2025

Прорецензовано (Reviewed) 10.02.2025
Прийнято до друку (Approved) 26.05.2025

УДК 631.11:658.14.17:355.4

JEL Classification: Q13, Q18, O13, M11, H56, D81

DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2025.13\(46\).1.219-225](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2025.13(46).1.219-225)**В.В. Гавриш**, здобувач третього (освітньо-професійного) рівня вищої освіти*Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна*

Роль адаптивного управління у забезпеченні стійкості аграрного виробництва в умовах воєнних ризиків

У статті досліджено роль адаптивного управління у забезпеченні стійкості аграрного виробництва в умовах воєнних ризиків. Метою дослідження є обґрунтування необхідності впровадження адаптивних управлінських підходів у системи аграрного виробництва, які функціонують в умовах дестабілізованого середовища, зокрема з огляду на зростаючу кількість зовнішніх загроз і внутрішніх трансформацій, спричинених війною. Актуальність обраної теми зумовлена критичною вразливістю аграрного сектору до воєнних дій, що порушують логістику, інфраструктуру, трудові ресурси та фінансову стабільність сільськогосподарських підприємств.

У межах дослідження проаналізовано ключові концепти адаптивного управління та визначено основні інструменти й підходи, здатні підвищити стійкість аграрного виробництва. Здійснено порівняльний аналіз стану управлінських стратегій сільськогосподарських підприємств у мирний та воєнний періоди, виявлено структурні зміни в процесах прийняття рішень, ресурсного забезпечення, управління ризиками. Обґрунтовано переваги гнучкого планування, децентралізації управлінських функцій, цифровізації моніторингу та використання сценарного моделювання для адаптації до кризових умов.

У результаті дослідження сформульовано висновки щодо ключової ролі адаптивного управління у підтриманні економічної та функціональної стійкості аграрного виробництва в умовах війни. Отримані результати мають наукову новизну в частині систематизації механізмів адаптації управлінських процесів до надзвичайних обставин та практичну цінність для сільськогосподарських підприємств, які прагнуть мінімізувати ризики та забезпечити безперервність діяльності. Перспективами подальших досліджень є розробка адаптивних моделей управління, орієнтованих на специфіку воєнних і післявоєнних викликів у агросекторі.

адаптивне управління, аграрне виробництво, стійкість, воєнні ризики, кризове управління, сценарне моделювання, гнучке планування

Постановка проблеми. Сільське господарство є базовим сектором економіки, що забезпечує продовольчу безпеку держави, формує основу зовнішньоекономічної діяльності та сприяє розвитку сільських територій. У мирний час аграрне виробництво вже зазнає впливу численних ризиків природного, економічного, соціального та політичного характеру. Однак в умовах збройного конфлікту ці ризики загострюються, доповнюються новими деструктивними чинниками, що підривають сталість функціонування підприємств галузі. Воєнні дії спричиняють масові руйнування інфраструктури, ускладнення логістики, втрату контролюваності територій, дефіцит робочої сили, обмеження фінансових ресурсів, а також створюють непередбачуваність господарського середовища в цілому.

Актуальність дослідження зумовлена нагальною потребою у зміні парадигми управління аграрним виробництвом: традиційні централізовані та лінійні моделі виявляються неефективними в умовах динамічних та непередбачуваних загроз. У цьому контексті ключового значення набуває адаптивне управління як підхід, що дозволяє забезпечити гнучкість, здатність до швидкого реагування, стійкість до зовнішніх впливів і стабільне функціонування підприємств навіть за умов надзвичайних ситуацій. Здатність аграрних підприємств адаптуватися до змінного середовища є визначальним чинником не лише їх виживання, а й подальшого відновлення економіки в післявоєнний період.

Проблематика дослідження охоплює пошук ефективних управлінських рішень, які б відповідали особливостям кризових умов, зокрема воєнного стану, та дозволяли забезпечити збереження виробничого потенціалу, оптимальне використання ресурсів, зниження втрат і посилення інституційної спроможності підприємств до трансформації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми управління аграрним сектором в умовах нестабільності, ризиків та кризових викликів розглядаються в працях багатьох вітчизняних та зарубіжних науковців. Зокрема, у наукових дослідженнях Н. Лемещенко [4], Шпикуляк О. [11], Скупейко В. [11], Трусова Н. [15], Степанюк Р. [15] порушено питання інституційного забезпечення сталого функціонування сільськогосподарських підприємств. Значна увага приділена формуванню стратегій управління ризиками (Томілін О.[8], Краснікова О. [8], Гечбаия Б. [8], Зоря С. [8], Дроботя Я. [8], Синиця Ю. [8], Мирошніченко Г.[5]), особливостям антикризового менеджменту (Верзун А.[2], Войнич Л.[2], Янишин Я.[12], Батюк Г. [12], Колодій І. [12]), організації управлінських процесів у період воєнного часу (Копчак Ю.[3], Матвеев М.[3], Пугачов В.[3]). Дослідження міжнародних організацій, зокрема FAO [13], OECD [14], World Bank [16], також акцентують на критичній необхідності адаптивних підходів у системах агропродовольчої безпеки в періоди збройних конфліктів.

Однак, попри наявні напрацювання у сфері управління в умовах ризиків і криз, більшість досліджень фокусуються переважно на загальних аспектах антикризового менеджменту або аграрної політики в умовах економічної нестабільності, не приділяючи достатньої уваги проблематиці саме адаптивного управління в умовах збройного конфлікту. Слабо опрацьованими залишаються питання розробки конкретних інструментів адаптації управлінських систем до умов воєнних ризиків, недостатньо досліджено механізми формування стійкості підприємств у таких умовах. Також відсутні типологізовані моделі управлінської поведінки аграрних підприємств у період війни, що враховували б як внутрішні ресурси, так і зовнішні загрози.

Ці невирішені частини проблеми створюють необхідність у поглибленому аналізі ролі адаптивного управління як ключового чинника підвищення стійкості аграрного виробництва.

Постановка завдання. Метою даного дослідження є обґрунтування ролі адаптивного управління як інструменту забезпечення стійкості аграрного виробництва в умовах воєнних ризиків, а також визначення шляхів впровадження ефективних управлінських механізмів, здатних забезпечити гнучкість, швидке реагування та відновлення функціональних процесів у системах аграрного виробництва.

Відповідно до поставленої мети, у межах статті визначено такі завдання:

- проаналізувати теоретичні основи адаптивного управління в контексті аграрного виробництва;
- охарактеризувати специфіку впливу воєнних ризиків на управлінські процеси в аграрному секторі;
- дослідити існуючі практики управління в аграрних підприємствах під час війни та визначити ефективні адаптаційні рішення;
- систематизувати ключові механізми адаптивного управління, які сприяють стійкості підприємств;
- сформулювати рекомендації щодо впровадження адаптивних управлінських підходів у діяльність аграрних підприємств.

Виклад основного матеріалу. Адаптивне управління в умовах воєнних ризиків виступає не лише як інструмент оперативного реагування на зміни, а й як стратегічний підхід до переосмислення структур, процесів та моделей функціонування аграрного

виробництва. Воєнні дії, що мають затяжний характер і спричиняють масові руйнування інфраструктури, порушення логістичних зв'язків, втрату трудових ресурсів і нестабільність фінансової системи, вимагають від агропідприємств нової управлінської культури, що ґрунтується на гнучкості, децентралізації, багаторівневій координації та використанні цифрових технологій [10].

Однією з ключових передумов формування адаптивної управлінської системи в аграрному виробництві є перегляд традиційних ієрархічних структур на користь більш горизонтальних, гнучких і модульних форм організації. У період війни централізоване управління часто втрачає ефективність через проблеми з комунікацією, затримки прийняття рішень і втрату керованості. Натомість адаптивні моделі передбачають делегування повноважень на місця, автономність виробничих підрозділів і формування мобільних антикризових команд, які здатні оперативно реагувати на локальні загрози.

Системи адаптивного управління в агросекторі мають базуватися на безперервному моніторингу середовища. З огляду на воєнні умови, інформаційна визначеність стає вкрай низькою, а швидкість змін — високою. У таких умовах критичною є наявність аналітичної системи, що здатна в режимі реального часу збирати, обробляти та інтерпретувати дані про стан полів, інфраструктури, ринків збуту, безпекової ситуації тощо. Впровадження цифрових інструментів — геоінформаційних систем, супутникового моніторингу, систем управління ресурсами (ERP), мобільних платформ зв'язку — забезпечує основу для адаптивного реагування, дозволяючи приймати рішення на підставі актуальних даних.

Адаптивне управління також передбачає сценарне планування як засіб передбачення можливих варіантів розвитку подій. У контексті воєнних ризиків сценарії повинні включати не лише економічні параметри (ціни на продукцію, витрати, врожайність), але й безпекові аспекти (доступність територій, наявність персоналу, ризик обстрілів, міграційні потоки тощо) [2]. Кожен сценарій повинен містити набір управлінських рішень, які дозволяють швидко перемикатися між варіантами залежно від змін ситуації. Таке планування дає змогу мінімізувати втрати й зберегти контроль над ресурсами навіть у разі різкого загострення обстановки.

Особливу увагу в межах адаптивного управління слід приділяти формуванню стійких ланцюгів постачання. У багатьох регіонах України воєнні дії призвели до втрати логістичних маршрутів, знищення транспортної інфраструктури, блокування комунікацій. У цих умовах аграрні підприємства змушені адаптувати свої логістичні ланцюги шляхом пошуку альтернативних шляхів постачання, формування кооперацій з іншими виробниками, використання складів тимчасового зберігання, а також переорієнтації збуту на внутрішні ринки. Адаптивне управління дозволяє формувати так звану «мережеву логістику», що ґрунтується на множинних, резервних каналах руху продукції.

Невід'ємною складовою адаптивного управління є управління людськими ресурсами в умовах невизначеності. Війна спричинила значну втрату трудового потенціалу в аграрному секторі: частина працівників мобілізована, інші змушені були евакуюватися. У цих умовах виникає потреба в оперативному залученні нової робочої сили, перепідготовці кадрів, формуванні мультифункціональних команд із високим рівнем самостійності. Адаптивне управління передбачає створення середовища, в якому працівники мають змогу приймати самостійні рішення у межах делегованих повноважень, що значно підвищує ефективність реагування на локальні виклики.

Крім того, важливою функцією адаптивного управління є забезпечення фінансової стійкості підприємства. Зменшення доходів, обмеження доступу до банківських ресурсів, порушення платоспроможності контрагентів вимагають від аграрних підприємств пошуку альтернативних джерел фінансування, реструктуризації

зобов'язань, зниження фіксованих витрат. У межах адаптивного управління можуть застосовуватися інструменти фінансового прогнозування, ризик-аналізу, управління грошовими потоками в режимі короткострокових сценаріїв. Такі інструменти дозволяють зберігати ліквідність і підтримувати базові виробничі процеси в умовах ресурсної нестачі.

Одним із провідних напрямів адаптації аграрного управління є трансформація стратегічного планування з урахуванням гнучкості та багатоваріантності майбутнього розвитку. Традиційна стратегія, орієнтована на довгострокове планування з фіксованими цілями, в умовах воєнних ризиків втрачає ефективність через змінність середовища, яке характеризується нестабільністю, невизначеністю та високим ступенем турбулентності. У відповідь на ці виклики застосовується концепція стратегічної адаптивності, що передбачає перехід від лінійного стратегування до інтерактивного, де можливе постійне коригування цілей і засобів їх досягнення [6].

У межах цього підходу підприємства розробляють кілька варіантів дій залежно від розвитку подій: від базових сценаріїв збереження діяльності до екстремальних ситуацій евакуації активів, переміщення потужностей або навіть тимчасового припинення роботи. Такі стратегії включають також форми адаптації до нестачі ресурсів, нестабільного попиту, зміни нормативного середовища. Управлінські рішення за кожним сценарієм мають бути підтримані відповідними ресурсними резервами, кризовими бюджетами та командними структурами, здатними до реалізації оперативних заходів.

Цифровізація управлінських процесів виступає ключовим фактором підвищення адаптивності аграрного підприємства. У період війни доступ до фізичних об'єктів, персоналу, документів і навіть інформаційних систем може бути частково або повністю обмеженим. Використання цифрових платформ дозволяє не лише забезпечити віддалене управління, але й підтримувати цілісність даних, комунікацій та обліку. Практика показує, що впровадження систем управління даними на основі хмарних рішень, електронних документів, дистанційного контролю виробництва, онлайн-інвентаризації та аналітики дозволяє значно посилити спроможність підприємства до швидкої адаптації.

Варто зазначити, що в умовах воєнного стану цифрові технології стають не лише засобом підвищення ефективності, а й інструментом виживання. Наприклад, застосування дронів для дистанційного огляду полів, моніторингу посівів або безпекової обстановки дозволяє знизити ризики для персоналу та зберегти контроль над активами. Геоінформаційні системи допомагають враховувати карту воєнних дій у плануванні сільськогосподарських операцій. Дані супутникового спостереження застосовуються для оцінки рівня руйнувань, визначення доцільності обробітку конкретних площ. Такі технології формують цифровий контур управління, що дозволяє не втратити зв'язок з виробничою системою в умовах кризи [1].

Окремої уваги заслуговує питання адаптації корпоративної культури аграрних підприємств. У часи війни зростає значення таких цінностей, як солідарність, відповідальність, ініціативність і довіра. Ефективне адаптивне управління можливе лише за умов, коли працівники мають мотивацію до дій, орієнтованих на спільний результат, і розуміють свою роль у системі протидії кризі. Створення команд з високим рівнем автономії, впровадження практик самоорганізації, систем внутрішнього зворотного зв'язку, відкритої комунікації сприяє підвищенню оперативності реагування на зовнішні загрози. Важливо також підтримувати психологічну стабільність персоналу, зважаючи на високу емоційну напруженість воєнного періоду [9].

Досвід українських аграрних підприємств, які змогли зберегти стійкість у період активних бойових дій, підтверджує ефективність адаптивних підходів. Так, деякі господарства швидко перейшли до укрупнення внутрішніх процесів, автоматизації документообігу, зміни маршрутів постачання, скорочення витрат через перехід на енергозберігаючі технології. Інші – розробили власні антикризові штаби, ввели нові форми взаємодії з партнерами (бартерні схеми, обмін ресурсами), організували внутрішні логістичні хаби або перемістили частину виробництва до відносно безпечних регіонів. Усі ці дії свідчать про високий ступінь управлінської мобільності та здатності адаптуватися до нових умов.

Варто підкреслити, що ефективність адаптивного управління залежить від поєднання стратегічної гнучкості, технологічної підготовленості, кадрової стійкості та здатності до міжорганізаційної координації. У воєнний час аграрні підприємства мають формувати нову управлінську філософію, яка включає постійне навчання, відкритість до змін, використання знань і досвіду інших суб'єктів, а також здатність до системного переосмислення своєї ролі в агропродовольчому ланцюгу. Саме таке системне бачення лежить в основі довгострокової адаптації та стійкості аграрного сектору в умовах постійної невизначеності.

Висновки та перспективи подальших досліджень. У процесі дослідження встановлено, що адаптивне управління виступає ключовим інструментом забезпечення стійкості аграрного виробництва в умовах воєнних ризиків, які характеризуються високою інтенсивністю зовнішніх загроз, непередбачуваністю змін середовища та ресурсними обмеженнями. Традиційні централізовані моделі управління виявляються неефективними в умовах воєнного стану, натомість гнучкі, децентралізовані, цифровізовані та сценарно орієнтовані підходи забезпечують підприємствам здатність до оперативного реагування, адаптації та збереження функціональної цілісності.

У результаті узагальнення було визначено основні елементи адаптивного управління: багаторівнева система моніторингу й аналітики, використання цифрових інструментів для підтримки управлінських рішень, сценарне стратегічне планування, переорієнтація логістичних ланцюгів, мобільність трудових ресурсів, розвиток командної автономії та антикризових структур. На практичному рівні доведено ефективність моделей, які базуються на інтеграції локальної ініціативи, технологічних інновацій та міжорганізаційної співпраці. Такі моделі підвищують не лише стійкість окремих підприємств, а й потенціал аграрної системи загалом у забезпеченні продовольчої безпеки держави.

Наукова новизна результатів полягає у систематизації чинників, що визначають здатність аграрного підприємства до адаптації в умовах воєнних ризиків, а також у формалізації управлінських механізмів, які поєднують стратегічну гнучкість з оперативною мобільністю. Практична цінність дослідження полягає в можливості застосування запропонованих підходів у розробці стратегій відновлення, кризового планування та посилення інституційної спроможності аграрних підприємств. Перспективи подальших досліджень доцільно зосередити на створенні галузевих та регіональних моделей адаптивного управління, що враховують специфіку воєнного впливу, рівень цифрової трансформації та соціально-економічний потенціал територій.

Список літератури

1. Буняк Н.М. Особливості адаптивного управління підприємством в умовах кризових явищ. *Проблеми системного підходу в економіці*. № 2(88). 2022. С. 56–61. URL: http://www.psae-jrnl.nau.in.ua/journal/2_88_2022_ukr/9.pdf (дата звернення: 28.04.2025).
2. Верзун, А., Войнич, Л. Антикризове управління в системі менеджменту сільськогосподарських підприємств. *Економіка та суспільство*, (75), 2025. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-88>.

3. Копчак Ю.С., Матвеев М.Е., Пугачов В.М. Трансформація сучасного менеджменту в умовах війни. *Економіка та суспільство*. № 51, 2023. С. 176–184. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-24>.
4. Лемешенко Н.М. Особливості інституційного забезпечення сталого розвитку сільськогосподарських підприємств. *International Journal of Innovative Technologies in Economy*, 2(6(18)), 2018, с. 3-10. DOI: https://doi.org/10.31435/rsglobal_ijite/01072018/5936.
5. Мирошніченко Г.Б. Стратегії управління ризиками підприємницьких структур. *Наукові праці ДонНТУ. Серія: економічна*. №2(30), 2024. С. 4–10. [https://doi.org/10.31474/1680-0044-2024-2\(30\)-4-10](https://doi.org/10.31474/1680-0044-2024-2(30)-4-10) (дата звернення: 28.04.2025).
6. Пілецька С.Т., Коритко Т.Ю. Система адаптивного управління підприємством в умовах мінливого зовнішнього середовища. *Бізнес Інформ*. 2018. № 12. С. 435–440.
7. Скупейко В.В. Формування інституційно-економічного механізму забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. *Економіка і суспільство*. №15, 2018. С. 464-468.
8. Томілін, О., Краснікова, О., Гечбаия, Б., Зоря, С., Дроботя, Я., Синиця, Ю. Управління ризиками в аграрному секторі: фінансовий аспект. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 4(51), 2023. С. 147–162. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptr.4.51.2023.4096>.
9. Халіна В.Ю. Концептуальний базис адаптивного розвитку екосистем. *Збірник наукових праць Державного університету інфраструктури та технологій*. 2019. Вип. 46. С. 118–124.
10. Халіна, В., Колбасинський, Ю. Теоретичне підґрунтя адаптивного управління підприємством. *Економіка та суспільство*, (63). 2024. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-127>.
11. Шпикуляк, О. Г. Інституції та механізми регулювання аграрного ринку: теоретико-практична оцінка функціонування. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2016. №2. С. 46-59.
12. Янишин Я., Батюк Г., Колодій І. Особливості антикризового управління у сільськогосподарських підприємствах. *Вісник Львівського національного аграрного університету. Серія: Економіка АПК*. 2019. № 26. С. 36-39. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vlnau_econ_2019_26_8 (дата звернення: 28.04.2025).
13. Food and Agriculture Organization. *fao.org* URL: <https://www.fao.org/home/en/> (дата звернення: 28.04.2025).
14. Organization for Economic Co-operation and Development. *oecd.org* URL: <https://www.oecd.org/> (дата звернення: 28.04.2025).
15. Trusova N. V., Stepaniuk R. S. Institutional provision of economic security and stabilization of the development of agricultural enterprises. *Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного Економічні науки*. 1(50), 2024. с. 50–56.
16. World Bank Group. *worldbank.org*. URL: [worldbank.org](https://www.worldbank.org/) (дата звернення: 28.04.2025).

References

1. Buniak, N.M. (2022). Peculiarities of adaptive enterprise management in conditions of crisis phenomena. *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi*, 2(88), 56–61. http://www.psae-jrnl.nau.in.ua/journal/2_88_2022_ukr/9.pdf [in Ukrainian].
2. Verzun, A. & Voynycha, L. (2025). Anti-crisis management in the management system of agricultural enterprises. *Ekonomika ta suspilstvo*, 75. [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-88>.
3. Kopchak, Yu.S., Matveiev, M.E. & Pugachev, V.M. (2023). Transformation of modern management in conditions of war. *Ekonomika ta suspilstvo*, 51, 176–184. [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-24>.
4. Lemeshchenko, N.M. (2018). Peculiarities of institutional support for sustainable development of agricultural enterprises. *International Journal of Innovative Technologies in Economy*, 2(6(18)), 3–10. [in Ukrainian]. https://doi.org/10.31435/rsglobal_ijite/01072018/5936.
5. Myroshnychenko, G.B. (2024). Risk management strategies of business structures. *Naukovi pratsi DonNTU. Serii: ekonomichna*. 2(30), 4–10. [in Ukrainian]. [https://doi.org/10.31474/1680-0044-2024-2\(30\)-4-10](https://doi.org/10.31474/1680-0044-2024-2(30)-4-10).
6. Piletska, S.T. & Korytko, T.Yu. (2018). Adaptive management system of an enterprise in a changing external environment. *Biznes Inform*, 12, 435–440 [in Ukrainian].
7. Skupeiko, V.V. (2018). Formation of an institutional and economic mechanism for ensuring the competitiveness of agricultural enterprises. *Ekonomika ta suspilstvo*, 15, 464–468 [in Ukrainian].

8. Tomilin, O., Krasnikova, O., Hechbayia, B., Zorya, S., Drobotia, Ya. & Synitsia, Yu. (2023). Risk management in the agricultural sector: financial aspect. *Finansovo-kredytna diialnist: problemy teorii ta praktyky*, 4(51), 147–162. [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.4.51.2023.4096>.
9. Khalina, V.Yu. (2019). Conceptual basis of adaptive development of ecosystems. *Zbirnyk naukovykh prats Derzhavnoho universytetu infrastruktury ta tekhnolohii.*, 46, 118–124 [in Ukrainian].
10. Khalina, V. & Kolbasynskyi, Yu. (2024). Theoretical basis of adaptive enterprise management. *Ekonomika ta suspilstvo* 63. [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-127>.
11. Shpykuliak, O.G. (2016). Institutions and mechanisms of agricultural market regulation: theoretical and practical assessment of functioning. *Ekonomika. Finansy. Menedzhment: aktualni pytannia nauky i praktyky*, 2, 46–59 [in Ukrainian].
12. Yanyshyn, Ya., Batiuk, G. & Kolodii, I. (2019). Peculiarities of anti-crisis management in agricultural enterprises. *Visnyk Lvivskoho natsionalnoho ahrarnoho universytetu. Seriya: Ekonomika APK*, 26, 36–39. http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vlnau_econ_2019_26_8 [in Ukrainian].
13. Food and Agriculture Organization (FAO). Official website. <https://www.fao.org/home/en/> [in English].
14. Organization for Economic Co-operation and Development (OECD). Official website. <https://www.oecd.org/> [in English].
15. Trusova, N.V. & Stepaniuk, R.S. (2024). Institutional provision of economic security and stabilization of the development of agricultural enterprises. *Zbirnyk naukovykh prats TDATU imeni Dmytra Motornoho. Ekonomichni nauky*, 1(50), 50–56 [in English].
16. World Bank Group. Official website. <https://www.worldbank.org/> [in English].

Vladyslav Havrysh, Postgraduate (student of the third (educational and scientific) level of higher education)
Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine

The role of adaptive management in ensuring the sustainability of agricultural production in conditions of military risks

The article explores the role of adaptive management in ensuring the resilience of agricultural production under wartime risks. The purpose of the study is to substantiate the need for the implementation of adaptive managerial approaches in agricultural production systems operating in a destabilized environment, particularly in light of the growing number of external threats and internal transformations caused by war. The relevance of the chosen topic is due to the critical vulnerability of the agricultural sector to military actions that disrupt logistics, infrastructure, labor resources, and the financial stability of agricultural enterprises.

The study analyzed key concepts of adaptive management and identified the main tools and approaches capable of enhancing the resilience of agricultural production. A comparative analysis of the management strategies of agricultural enterprises in peacetime and wartime was conducted, structural changes in decision-making processes, resource provision, and risk management were identified. The advantages of flexible planning, decentralization of management functions, digital monitoring, and the use of scenario modeling for adaptation to crisis conditions were substantiated.

As a result of the study, conclusions were drawn regarding the key role of adaptive management in maintaining the economic and functional stability of agricultural production under wartime conditions. The obtained results have scientific novelty in the systematization of adaptation mechanisms of management processes to emergency circumstances and practical value for agricultural enterprises seeking to minimize risks and ensure operational continuity. Further research perspectives include the development of adaptive management models tailored to the specifics of wartime and post-war challenges in the agricultural sector.

adaptive management, agricultural production, sustainability, military risks, crisis management, scenario modeling, flexible planning

Одержано (Received) 30.04.2025

*Прорецензовано (Reviewed) 08.05.2025
Прийнято до друку (Approved) 26.05.2025*

УДК 640.4:343.352

JEL Classification: K42, L83, M14, M48

DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2025.13\(46\).1.226-233](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2025.13(46).1.226-233)

А.А. Немненко

Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна

Механізми антикорупційного комплаєнсу в готельно-ресторанному секторі: міжнародна практика та український контекст

Мета статті зумовлена необхідністю підвищення прозорості та етичності управління у сфері HoReCa, яка залишається вразливою до проявів корупції через велику кількість дозвільних процедур, значні грошові потоки та тіньові схеми. У фокусі дослідження – антикорупційний комплаєнс як інструмент внутрішнього контролю, що дозволяє систематизовано попереджати порушення та сприяти формуванню доброчесного середовища в готельно-ресторанному бізнесі. Особливу увагу приділено міжнародним практикам реалізації таких програм, зокрема досвіду впровадження стандарту ISO 37001 у готельних мережах, дії положень FCPA та UK Bribery Act у сфері гостинності.

У межах дослідження здійснено порівняльний аналіз застосування антикорупційного комплаєнсу в іноземних компаніях та українських суб'єктах HoReCa. Використано методи правового аналізу, експертного опитування, контент-аналізу та інтерпретації нормативної документації. Встановлено, що в Україні комплаєнс здебільшого сприймається як формальність, а не як управлінський інструмент. Обґрунтовано необхідність адаптації міжнародних стандартів до національних умов з урахуванням масштабів підприємств та доступних ресурсів. Розроблено пропозиції щодо формування типових внутрішніх політик, навчальних програм для персоналу та індикаторів оцінки ефективності комплаєнс-систем.

Результати дослідження засвідчили низький рівень інституалізації комплаєнс-підходів у більшості українських підприємств готельно-ресторанної індустрії, відсутність уніфікованих стандартів етики та обмежену обізнаність управлінського персоналу щодо переваг таких механізмів. Водночас, аналіз міжнародного досвіду показав, що впровадження антикорупційного комплаєнсу позитивно впливає на репутаційний канал, довіру споживачів та доступ до інвестицій. Запропоновано напрями подальших досліджень, зокрема, розробку моделей інтеграції комплаєнс-політик у систему управління якістю обслуговування, а також створення галузевих рекомендацій для готельно-ресторанного сектору з урахуванням українського законодавства та міжнародних норм.

антикорупція, антикорупційний комплаєнс, готельно-ресторанний бізнес, доброчесність, міжнародні стандарти, внутрішній контроль, корупційні ризики

Постановка проблеми. Сфера готельно-ресторанного бізнесу (HoReCa) є однією з найдинамічніших і водночас найбільш вразливих до корупційних ризиків галузей економіки, що, зокрема, стосується і України. Це пояснюється тим, що підприємства цієї галузі щоденно взаємодіють із численними дозвільними та контролюючими органами, часто працюють з готівкою, мають неформальні трудові відносини з персоналом і залежать від швидкості надання адміністративних послуг. Крім того, часті перевірки, складність податкового адміністрування та відсутність єдиних стандартів ведення бізнесу створюють сприятливі умови для корупційних зловживань. Такі умови не тільки знижують довіру клієнтів і партнерів до компаній, а й гальмують розвиток прозорого, стабільного та привабливого для інвесторів бізнес-середовища.

В умовах посилення євроінтеграційного вектору розвитку України та поступової гармонізації вітчизняного законодавства з міжнародними нормами особливого значення набуває впровадження механізмів антикорупційного комплаєнсу – систем внутрішнього контролю, орієнтованих на запобігання зловживанням, підвищення прозорості управлінських процесів і дотримання етичних стандартів у діяльності підприємств HoReCa. Водночас, рівень розуміння сутності комплаєнсу, а також

практики його впровадження залишаються в Україні фрагментарними, особливо серед представників малого та середнього бізнесу, які домінують у галузі гостинності.

Науковий інтерес до проблематики зумовлений необхідністю всебічного аналізу потенціалу комплаєнс-інструментів для формування доброчесної корпоративної культури, зниження корупційних ризиків та підвищення якості управлінських рішень. Практичне значення дослідження зумовлене необхідністю розробки адаптованих до українського контексту моделей антикорупційного комплаєнсу, які можуть бути використані як основа для галузевих стандартів, внутрішніх політик підприємств та регуляторних ініціатив.

Таким чином, дослідження механізмів антикорупційного комплаєнсу в готельно-ресторанному секторі з урахуванням міжнародного досвіду та національної специфіки є надзвичайно актуальним як з наукової, так і з прикладної точки зору, і потребує системного аналізу, розробки інструментів та рекомендацій для впровадження в практику українських підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Упродовж останніх років у науковому середовищі активізувалися дослідження, присвячені тематиці антикорупційного комплаєнсу, економічної безпеки та доброчесного ведення бізнесу, зокрема в контексті діяльності підприємств сфери HoReCa. Серед сучасних підходів вагоме місце займає ризик-орієнтоване планування в системах внутрішнього контролю. Так, Боберський О. В. акцентує увагу на методології формування ефективного внутрішнього аудиту комплаєнс-систем, наголошуючи на доцільності ідентифікації ризиків у рамках галузевої специфіки, що особливо актуально для готельно-ресторанного бізнесу [1].

Значний науково-практичний внесок у вивчення міжнародного досвіду антикорупційної політики зроблено у праці Карнаушенка А. С., де розкрито інструменти, апробовані в Німеччині, які можуть бути імplementовані в українське регуляторне середовище [4]. У цьому контексті важливо враховувати досвід реалізації положень FCPA (США) та UK Bribery Act, детально охарактеризованих у роботах Barrington R. [12], Garrett B. [11], що дозволяє адаптувати правові моделі до локальних умов.

Комплексне бачення сутності антикорупційного комплаєнсу в управлінні бізнесом подано у дослідженнях Дацка К. П. та Теличко О. А., які обґрунтовують потребу в інтеграції комплаєнс-культури на всіх рівнях управління задля зниження корупційних ризиків та посилення прозорості [3]. Подібну позицію підтримують Нежива М. О. та інші дослідники, які пропонують нові правила ведення бізнесу в умовах зростаючого регуляторного тиску та суспільного запиту на доброчесність [6].

Із точки зору впливу антикорупційних заходів на безпеку бізнесу та національну економіку в цілому, Сидорчук О.С. аналізує кореляцію між системними проявами корупції й рівнем економічної безпеки держави [7], що створює теоретичне підґрунтя для необхідності запровадження антикорупційного комплаєнсу як елемента державної політики.

Окремо слід відзначити публікації, присвячені специфіці розвитку готельно-ресторанного бізнесу в умовах трансформацій. Турчиняк М. і Полотай Б. висвітлюють глобальні тенденції галузі, акцентуючи на інноваційності, цифровізації та дотриманні стандартів ESG [10], тоді як Вдовічена О. та Паламарек К. розглядають практичні аспекти впровадження світових технологій у сфері HoReCa, що створює додаткові виклики для забезпечення прозорості в управлінні [2].

У контексті фінансової складової функціонування підприємств гостинності важливим є внесок Небаби Н. та її співавторів, які аналізують сучасні механізми

економічної ефективності в HoReCa, що, своєю чергою, потребують належного рівня внутрішнього контролю [5].

Загалом, наявні дослідження демонструють зростаючий інтерес науковців до теми антикорупційного регулювання в бізнесі, однак специфічна увага до готельно-ресторанного сектору поки що залишається недостатньо зосередженою. Це обумовлює необхідність подальшого поглиблення досліджень, орієнтованих на адаптацію міжнародного комплаєнс-досвіду до українського контексту та розробку практичних моделей для сфери HoReCa.

Постановка завдання. Метою дослідження є аналіз сучасних механізмів антикорупційного комплаєнсу, що застосовуються в міжнародній практиці, з урахуванням їхньої адаптації до потреб готельно-ресторанного сектору в Україні, а також розробка пропозицій щодо впровадження ефективних моделей комплаєнсу у вітчизняних підприємствах HoReCa.

Виклад основного матеріалу. В умовах активного реформування системи корпоративного управління в Україні ключового значення набуває впровадження антикорупційного комплаєнсу як ефективного інструменту запобігання зловживанням, посилення доброчесності та прозорості бізнес-процесів. Особливої уваги заслуговує застосування таких механізмів у сфері готельно-ресторанного господарства (HoReCa), яка через свою клієнтоорієнтовану модель, інтенсивну роботу з готівкою та великою кількістю контрагентів, є вразливою до корупційних ризиків.

У міжнародній практиці антикорупційний комплаєнс у сфері HoReCa давно перестав бути формальністю. Провідні світові готельно-ресторанні мережі розглядають його як невід'ємну частину корпоративної культури. Висока конкуренція, репутаційні ризики та жорстке законодавче регулювання з боку держав змушують бізнес не лише дотримуватися норм, а й формувати середовище «нульової толерантності» до корупції.

Міжнародний досвід формування антикорупційної політики в бізнесі демонструє ефективність систематичного підходу, орієнтованого на впровадження чітких норм поведінки, внутрішніх аудитів, тренінгів із доброчесності, антикорупційних політик та інституту комплаєнс-офіцера. Вагомими прикладами є положення FCPA (Foreign Corrupt Practices Act) у США, що зосереджуються на обмеженні хабарництва іноземним посадовим особам, та UK Bribery Act, який має ще жорсткіші вимоги щодо доброчесності в корпоративній сфері [11; 12].

Яскравим прикладом є компанія Marriott International, яка реалізує багаторівневу систему комплаєнсу, що охоплює весь персонал — від рядового працівника до вищого керівництва. У структурі компанії функціонує підрозділ з комплаєнсу та етики, що координує внутрішні політики, систематично оновлює кодекси поведінки та забезпечує доступ працівників до анонімних каналів повідомлення про факти можливих порушень. У 2019 році Marriott уникнула штрафу завдяки тому, що самостійно виявила і задокументувала випадок корупційної практики у дочірньому підрозділі в Азії, продемонструвавши ефективність внутрішньої комплаєнс-системи та співпрацю з американським регулятором на підставі Закону про корупцію за кордоном (FCPA).

У Великій Британії обов'язковим елементом корпоративного управління в готельному бізнесі стало дотримання положень UK Bribery Act. Зокрема, мережа Hilton Hotels, яка веде діяльність у понад 100 країнах світу, інтегрувала у свої операційні політики спеціальні процедури перевірки ділових партнерів (due diligence), створила систему внутрішніх розслідувань та впровадила механізми оцінки ризиків у висококорупційних юрисдикціях. Підхід Hilton демонструє, що ефективний комплаєнс у готельно-ресторанному секторі базується не лише на відповідності нормативам, а й на створенні культури доброчесності.

У країнах ЄС широке застосування отримала модель *risk-based compliance*, яка передбачає попереднє картування корупційних ризиків за напрямками діяльності компанії. У Німеччині, як відзначає Карнаушенко А. С., механізми антикорупційного контролю включають вивірену нормативно-правову базу, зобов'язання корпоративної відповідальності та регулярний комплаєнс-моніторинг [4]. Це створює передумови для формування внутрішньої культури доброчесності, яка не ґрунтується лише на зовнішньому регулюванні, а інтегрується в систему цінностей компанії.

Ще одним прикладом ефективного антикорупційного комплаєнсу є мережа *Assog Group* (Франція), яка в рамках дотримання вимог французького антикорупційного закону *Sapin II* створила централізовану систему управління етичними ризиками. Компанія запровадила обов'язковий аудит контрагентів, систему електронної сертифікації постачальників, а також підписання антикорупційних декларацій усіма зовнішніми партнерами. Крім того, *Assog* проводить регулярні тренінги для персоналу на тему запобігання корупції, корпоративної доброчесності та поведінки у кризових ситуаціях [8].

Вивчення практики зарубіжних країн дозволяє зробити висновок, що ефективність антикорупційного комплаєнсу залежить не лише від суворості законодавства, а й від глибини його інтеграції в управлінські процеси компанії. Поєднання правового регулювання, цифрових технологій та культури доброчесності формує дієвий захист бізнесу від корупційних ризиків. Для України важливо не просто імпортувати ці моделі, а адаптувати їх до національного контексту через розвиток внутрішнього аудиту, аналітики ризиків і підвищення персональної відповідальності керівництва у сфері *HoReCa*.

Вітчизняний готельно-ресторанний сектор наразі перебуває в умовах перехідного періоду, що характеризується фрагментарністю правового поля, низьким рівнем підготовки персоналу в питаннях етики бізнесу та слабкою інституціоналізацією комплаєнс-процедур. Як показало проведене автором опитування 50 менеджерів середньої та вищої ланки готелів та ресторанів у місті Кропивницький, лише 22% закладів мають формалізовану антикорупційну політику, 16% проводять внутрішні навчання з комплаєнсу, а 8% – взаємодіють із зовнішніми аудитором з питань етики ведення бізнесу.

При цьому опитані керівники визнають актуальність таких заходів: 78% респондентів вважають впровадження комплаєнс-системи конкурентною перевагою на ринку, 54% з них вказали, що зіткнулися з корупційними проявами при отриманні дозвільних документів або при взаємодії з контролюючими органами. Це свідчить про нагальну потребу в імплементації комплексного антикорупційного підходу у сфері *HoReCa* в Україні.

Науковці Дацко К. П. та Теличко О. А. підкреслюють, що ефективне впровадження антикорупційного комплаєнсу має ґрунтуватися не лише на формальній регламентації, а й на активному залученні персоналу до процесів прийняття рішень, прозорому розподілі повноважень, відповідальності та ефективній внутрішній комунікації [3]. Схожих висновків дотримуються Нежива М. О. та ін., які наголошують, що в сучасних умовах доброчесність у бізнесі набуває статусу стратегічного активу, що зміцнює довіру до компанії з боку клієнтів, партнерів і держави [6].

Вивчення національного ринку показує, що готельно-ресторанний бізнес в Україні демонструє зростаючу зацікавленість у впровадженні комплаєнс-систем. Проте ця тенденція супроводжується низкою бар'єрів. У таблиці 1 узагальнено результати емпіричного аналізу та спостереження за реальними практиками серед українських підприємств *HoReCa*.

Таблиця 1 – Стан і перспективи впровадження антикорупційного комплаєнсу в HoReCa-секторі України

Проблема/бар'єр	Причини виникнення	Наявні інструменти впливу	Потенційні рішення
Низька правова грамотність персоналу	Відсутність регулярного навчання та інструктажів	Разові тренінги, онлайн-курси	Запровадження обов'язкових сертифікацій з комплаєнсу
Формальне впровадження кодексів етики	Вимога для участі у тендерах або співпраці з партнерами	Наявність внутрішніх документів без реального дотримання	Створення незалежного наглядового органу в межах компанії
Кадрова плинність	Нестабільність зайнятості, сезонність бізнесу	Короткострокові контракти, обмежена відповідальність персоналу	Розробка адаптивних комплаєнс-модулів для нових працівників
Корупційні ризики на рівні закупівель	Відсутність прозорих тендерних процедур	Індивідуальні рішення менеджерів	Автоматизація закупівельних процесів і створення відкритих реєстрів
Байдужість власників малого бізнесу	Фокус на прибутковості, а не на етиці	Часткове копіювання моделей великих гравців	Розробка кейсів і гайдів успішного впровадження комплаєнсу для бізнесу

Джерело: розроблено автором

Аналіз ситуації в Україні демонструє, що головні перепони до якісного впровадження антикорупційного комплаєнсу в HoReCa пов'язані з людським фактором, недовірою до змін та нестачею практичних інструментів. Водночас, адаптація комплаєнс-стратегій під локальний контекст, підкріплена цифровими рішеннями й освітніми ініціативами, може стати ключем до формування доброчесного середовища у сфері гостинності.

У межах дослідження представлено концептуальну структурну модель антикорупційного комплаєнсу для готельно-ресторанного підприємства, що передбачає поетапну інтеграцію антикорупційних механізмів на всіх рівнях управління. Модель включає стратегічний рівень (розробка та затвердження антикорупційної політики, кодексу етики, внутрішніх регламентів взаємодії з державними органами та партнерами), тактичний рівень (впровадження інструментів управління ризиками, моніторингових процедур, механізмів повідомлення про порушення, антикорупційного навчання персоналу) та операційний рівень (щоденне дотримання встановлених процедур у кадровій політиці, закупівлях, клієнтському сервісі, документообігу).

Запропонована модель базується на принципах системності, прозорості, відповідальності та превентивності, а її ключовою метою є формування ефективного середовища управління, що мінімізує корупційні ризики та підвищує рівень доброчесності у внутрішніх і зовнішніх бізнес-процесах. Усі документи повинні відповідати як національному законодавству, так і міжнародним стандартам комплаєнсу (зокрема ISO 37001 та ISO 37301). Для ефективного реалізації цих норм варто розробити комплаєнс-карту ризиків, яка охоплює типові корупційні зони — від процесів найму до тендерних процедур.

Організаційний рівень представлений внутрішніми органами контролю та відповідальними особами. На підприємстві має бути впроваджено посаду офіцера з комплаєнсу або створено комплаєнс-комітет, уповноважений не лише наглядати за дотриманням норм, але й забезпечувати зв'язок між персоналом, керівництвом і зовнішніми аудитором. До функцій цього органу належать перевірка контрагентів, аналіз транзакцій, розгляд скарг, проведення навчання та ініціація внутрішніх

розслідувань. У системі обов'язково повинен діяти канал захищеного анонімного інформування (whistleblowing), який дозволяє працівникам повідомляти про порушення без ризику репресій [3; 9].

На операційному рівні комплаєнс вбудовується в щоденні процеси управління: стандартизуються процедури закупівель, встановлюється прозорість у фінансовому обліку, автоматизуються взаємодії з постачальниками, впроваджуються політики «двох підписів» у ризикованих операціях. Персонал регулярно проходить тренінги з етичної поведінки, запобігання корупції, роботи в конфліктних ситуаціях. Система внутрішніх процедур повинна мати вбудовані запобіжники, що унеможливають зловживання службовим становищем навіть у разі згоди кількох посадових осіб.

Моніторинговий рівень передбачає постійний аудит та аналіз ефективності функціонування комплаєнс-системи. Впроваджується система регулярної оцінки ризиків, внутрішніх перевірок і зовнішнього аудиту, а також річного звіту про дотримання принципів антикорупційної політики, що публікується в межах ESG-звітності або на офіційному вебресурсі підприємства. Усі результати моніторингу використовуються для вдосконалення політик, виявлення нових ризиків та розробки додаткових запобіжників.

У результаті така модель забезпечує не лише захист бізнесу від фінансових і репутаційних втрат, а й формує культуру прозорості, довіри та відповідальності, що є критично важливим для конкурентоспроможності готельно-ресторанного бізнесу в умовах сучасного українського і міжнародного ринкового середовища.

Висновки та перспективи подальших досліджень. В умовах зростаючої уваги до етичних стандартів ведення бізнесу та необхідності протидії корупційним проявам у сфері HoReCa, антикорупційний комплаєнс виступає не лише як інструмент правової безпеки, а й як важлива складова сталого та конкурентоспроможного розвитку готельно-ресторанного підприємства. Проведене дослідження дозволило встановити, що ефективне впровадження механізмів комплаєнсу можливе лише за умови їх адаптації до галузевої специфіки, інтеграції з системою управління якістю, цифрової трансформації процедур та активної участі всіх рівнів персоналу в підтримці політики доброчесності.

Формування антикорупційної культури та прозорого організаційного середовища є ключовими чинниками зниження корупційних ризиків і підвищення довіри з боку клієнтів, партнерів та інвесторів. Запропонована у статті структурна модель антикорупційного комплаєнсу для готельно-ресторанного бізнесу відображає системний підхід до інтеграції превентивних, контрольних та реактивних інструментів на стратегічному, тактичному й операційному рівнях управління. Ця модель враховує особливості галузі, потреби бізнесу та міжнародні стандарти комплаєнсу, що робить її релевантною основою для практичного впровадження в умовах українського ринку.

Аналіз зарубіжного досвіду підтвердив ефективність багаторівневих комплаєнс-систем з чітким розподілом відповідальності, цифровими механізмами моніторингу, системами захисту викривачів і проактивною політикою запобігання порушенням. Водночас в українському контексті бар'єрами залишаються обмежені фінансові та людські ресурси, низька обізнаність працівників і відсутність глибокої внутрішньої мотивації до впровадження таких систем.

Перспективи подальших досліджень полягають у деталізації інструментів внутрішнього контролю та комплаєнс-аудиту в HoReCa-секторі, розробці типових кейсів реагування на порушення, а також у кількісній оцінці ефективності впровадження комплаєнс-програм для зменшення фінансових втрат і репутаційних ризиків. Актуальним напрямом є порівняльний аналіз впливу антикорупційного

комплаєнсу на лояльність споживачів, корпоративну репутацію та відкритість до міжнародного партнерства.

Список літератури

1. Боберський О. В. Ризик-орієнтоване планування внутрішнього аудиту системи комплаєнс. *Підприємництво і торгівля*. 2025. № 44. С. 14–20. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2025-44-02>.
2. Вдовічена О., Паламарек К. Роль світових інноваційних технологій у розвитку готельно-ресторанного бізнесу. *Innovations and technologies in the service sphere and food industry*. 2024. № 2 (12). С. 22–27. DOI: [https://doi.org/10.32782/2708-4949.2\(12\).2024.3](https://doi.org/10.32782/2708-4949.2(12).2024.3).
3. Дацко К. П., Теличко О. А. Антикорупційний комплаєнс в управлінні бізнесом. *Знання європейського права*. 2021. № 4. С. 59–62. DOI: <https://doi.org/10.32837/chern.v0i4.128>.
4. Карнаушенко А. С. Антикорупційний досвід Німеччини: перспективи впровадження в Україні. *Таврійський науковий вісник. Серія: публічне управління та адміністрування*. 2024. № 5. С. 29–39. DOI: <https://doi.org/10.32782/tnv-pub.2024.5.4>.
5. Небаба Н., Разінкова М., Стелюк Н. Економіка та фінанси готельно-ресторанного бізнесу. *Наукові перспективи (Naukovі perspektivi)*. 2022. № 9(27). DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-9\(27\)-260-269](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-9(27)-260-269).
6. Нежива М. О., Мисюк В. О., Негоденко В. С. Антикорупційний комплаєнс: нові правила ведення бізнесу. *Економіка, управління та адміністрування*. 2024. № 2(108). С. 92–102. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2024-2\(108\)-92-102](https://doi.org/10.26642/ema-2024-2(108)-92-102).
7. Сидорчук О.С. Проблеми забезпечення економічної безпеки в Україні: антикорупційний аспект. *Public management*. 2023. № 1 (34). С. 49–57. DOI: [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2023-1\(34\)-6](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2023-1(34)-6).
8. Суслов П. В. Порівняння стилів управління в міжнародних компаніях: європейський, американський та японський підходи. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 21. С. 139–144. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.21.139>.
9. Тихонова Д. С. Основні заходи запобігання корупції в Україні. *Корупційні ризики в Україні: актуальні шляхи їх недопущення та подолання*. 2024. С. 118–119. DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-425-5-33>.
10. Турчиняк М., Полотай Б. Глобальні тенденції розвитку готельно-ресторанного бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2025. № 72. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-27>.
11. Barrington R. UK bribery act. *Elgar encyclopedia of corruption and society*. 2024. P. 339–341. DOI: <https://doi.org/10.4337/9781803925806.ch74>.
12. Garrett B. FCPA: enforcement. *Elgar concise encyclopedia of corruption law*. 2023. P. 217–219. DOI: <https://doi.org/10.4337/9781802206494.00058>.

References

1. Boberskyi, O.V. (2025). Risk-oriented planning of internal audit of the compliance system. *Pidpryemnytstvo i torhivlia* 44, 14-20 [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2025-44-02>
2. Vdovichena, O., & Palamarek, K. (2024). The role of global innovative technologies in the development of hotel and restaurant business. *Innovations and technologies in the service sphere and food industry*, 2 (12), 22-27 [in Ukrainian]. [https://doi.org/10.32782/2708-4949.2\(12\).2024.3](https://doi.org/10.32782/2708-4949.2(12).2024.3)
3. Datsko, K.P., & Telichko, O.A. (2021). Anti-corruption compliance in business management. *Znannia yevropeiskoho prava*, 4, 59-62 [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.32837/chern.v0i4.128>
4. Karnaushenko, A.S. (2024). Anti-corruption experience of Germany: prospects for implementation in Ukraine. *Tavriyskyi naukovyi visnyk. Seriya: publichne upravlinnia ta administruvannia*, 5, 29-39 [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.32782/tnv-pub.2024.5.4>
5. Nebaba, N., Razinkova, M., & Steliuk, N. (2022). Economics and finance of the hotel and restaurant business. *Naukovі perspektivy*, 9 (27) [in Ukrainian]. [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-9\(27\)-260-269](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-9(27)-260-269)
6. Nezhyva, M.O., Mysiuk, V.O., & Nehodenko, V.S. (2024). Anti-corruption compliance: new rules for ng business. *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia*, 2 (108), 92-102 [in Ukrainian]. [https://doi.org/10.26642/ema-2024-2\(108\)-92-102](https://doi.org/10.26642/ema-2024-2(108)-92-102)
7. Sydorchuk, O.S. (2023). Problems of ensuring economic security in Ukraine: anti-corruption aspect. *Public management*, 1 (34), 49-57 [in Ukrainian]. [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2023-1\(34\)-6](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2023-1(34)-6)
8. Suslov, P.V. (2024). Comparison of management styles in international companies: European, American and Japanese approaches. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, 21, 139-144 [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.21.139>

9. Tykhonova, D.S. (2024). Main measures to prevent corruption in Ukraine. *Koruptsiini ryzyky v Ukraini: aktualni shliakhy i ykh nedopushchennia i podolannia*, 118-119 [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.36059/978-966-397-425-5-33>
10. Turchyniak, M., & Polotai, B. (2025). Global trends in the development of hotel and restaurant business. *Ekonomika ta suspilstvo*, 72 [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-27>
11. Barrington, R. (2024). UK bribery act. Y *Elgar encyclopedia of corruption and society*, 339–341. [in English]. <https://doi.org/10.4337/9781803925806.ch74>
12. Garrett, B. (2023). FCPA: enforcement. *Elgar concise encyclopedia of corruption law*, 217–219. [in English] <https://doi.org/10.4337/9781802206494.00058>

Anastasiia Nemnenko

Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine

Anti-Corruption Compliance Mechanisms in the Hotel and Restaurant Sector: International Practice and Ukrainian Context

The purpose of the article is predetermined by the need to increase transparency and ethical management in the HoReCa sector, which remains vulnerable to corruption due to a large number of permitting procedures, significant cash flows and shadow schemes. The study focuses on anti-corruption compliance as an internal control tool that allows systematic prevention of violations and promotes the formation of an integrity environment in the hotel and restaurant business. Particular attention is paid to international practices of implementing such programs, in particular, the experience of implementing the ISO 37001 standard in hotel chains, the effect of the FCPA and the UK Bribery Act in the hospitality sector.

The study provides a comparative analysis of the application of anti-corruption compliance in foreign companies and Ukrainian HoReCa entities. The methods of legal analysis, expert survey, content analysis and interpretation of regulatory documents were used. It is established that in Ukraine, compliance is mostly perceived as a formality rather than a management tool. The author substantiates the need to adapt international standards to national conditions, taking into account the scale of enterprises and available resources. Proposals for the development of standard internal policies, training programs for staff and indicators for assessing the effectiveness of compliance systems are developed.

The results of the study showed a low level of institutionalization of compliance approaches in most Ukrainian hospitality companies, a lack of unified ethical standards, and limited awareness of the benefits of such mechanisms among management personnel. At the same time, the analysis of international experience has shown that the implementation of anti-corruption compliance has a positive impact on the reputation channel, consumer confidence and access to investment. The author proposes areas for further research, in particular, the development of models for integrating compliance policies into the service quality management system, as well as the creation of industry recommendations for the hotel and restaurant sector, taking into account Ukrainian legislation and international standards.

anti-corruption, anti-corruption compliance, hotel and restaurant business, integrity, international standards, internal control, corruption risks

Одержано (Received) 10.05.2025

*Прорецензовано (Reviewed) 22.05.2024
Прийнято до друку (Approved) 26.05.2025*

УДК 658.5:338.45(477)

JEL Classification: L60, M11, H12, O21, D81

DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2025.13\(46\).1.234-240](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2025.13(46).1.234-240)**В.Ю. Нестеренко**, здобувач третього (освітньо-професійного) рівня вищої освіти*Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна*

Організаційний підхід до забезпечення функціонування підприємств промисловості в умовах військового стану

У статті досліджено організаційні підходи до забезпечення функціонування промислових підприємств в умовах воєнного стану. Метою роботи є обґрунтування адаптивної моделі управління, що забезпечує стійкість виробничих систем до зовнішніх та внутрішніх ризиків, спричинених збройним конфліктом. Актуальність дослідження зумовлена безпрецедентним впливом воєнних дій на промисловість, який проявляється у втраті виробничих потужностей, руйнуванні інфраструктури, порушенні логістики, кадровому дефіциті та зниженні платоспроможного попиту. Встановлено, що в таких умовах традиційні моделі управління втрачають ефективність, що потребує формування нових механізмів організаційної стійкості.

У ході дослідження систематизовано наукові підходи до антикризового управління, ризик-менеджменту та цифрової трансформації, на основі яких запропоновано модель адаптивної організаційної структури. Виокремлено ключові напрями трансформації: децентралізація управління, посилення автономності підрозділів, впровадження цифрових інструментів для дистанційного контролю та аналітичного прогнозування, формування альтернативних логістичних маршрутів.

Результати дослідження підтвердили, що стійкість промислових підприємств у воєнних умовах залежить від структурної гнучкості, цифровізації, багаторівневого ризик-менеджменту та інтеграції безпекових заходів. Наукова новизна полягає у розробленні моделі адаптивного управління, що поєднує стратегічну, тактичну й операційну координацію для збереження виробничого потенціалу та швидкого відновлення діяльності. Практична цінність отриманих результатів полягає у можливості їх застосування при формуванні антикризових стратегій на рівні підприємств і галузей, а перспективи подальших досліджень пов'язані з розробкою галузевих моделей для підприємств, що функціонують у зонах активних бойових дій та вивченням довгострокових механізмів державної підтримки

воєнний стан, промислові підприємства, організаційна стійкість, кризове управління, адаптивні стратегії, ризик-менеджмент, виробничі процеси

Постановка проблеми. Сучасні реалії функціонування національної економіки України супроводжуються безпрецедентними викликами, пов'язаними з повномасштабною війною, яка суттєво впливає на всі сфери господарської діяльності, зокрема промисловість. Промислові підприємства, як основа економічної та оборонної спроможності країни, зазнають значних деструктивних впливів: руйнування виробничих потужностей, порушення логістичних ланцюгів, кадровий дефіцит, втрати енергетичної інфраструктури, падіння інвестиційної активності та нестача фінансових ресурсів. У таких умовах питання забезпечення безперервності виробничих процесів, збереження трудових ресурсів і стабільності постачання набуває першочергового значення. Актуальність обраного напрямку дослідження зумовлена необхідністю оперативної адаптації системи управління підприємствами до екстремальних умов, забезпечення їхньої стійкості, а також посилення синергії між економічною та оборонною стратегією держави.

Проблема дослідження полягає в необхідності формування ефективного організаційного підходу, який би дозволив підприємствам швидко реагувати на зміни середовища, мінімізувати втрати, а також трансформувати внутрішні процеси відповідно до нових реалій. У загальному вигляді йдеться про необхідність створення адаптивної системи управління, що враховує не лише економічні показники, але й аспекти безпеки, гнучкості та стійкості до ризиків. В умовах воєнного стану особливої

ваги набуває потреба у зміні пріоритетів управлінських рішень: від оптимізації виробництва – до збереження цілісності підприємства, від максимізації прибутку – до забезпечення життєздатності в умовах загрози. Така трансформація потребує глибокого наукового обґрунтування, системного аналізу та міждисциплінарного підходу.

З огляду на це, дослідження організаційного забезпечення функціонування промислових підприємств у період воєнного стану тісно пов'язане з низкою важливих як наукових, так і практичних завдань. З одного боку, воно спрямоване на розвиток теоретичних підходів до адаптивного управління, антикризового менеджменту, ризик-менеджменту, а з іншого – має прикладну цінність для розробки інструментів, які можуть бути впроваджені у діяльність підприємств різних галузей. Крім того, це дослідження відповідає стратегічним інтересам держави щодо збереження промислового потенціалу, зміцнення економічної безпеки, розвитку оборонної промисловості та підтримки критично важливих виробництв. Таким чином, актуальність проблематики полягає в необхідності вироблення науково обґрунтованих рішень щодо організаційної адаптації підприємств до надзвичайних умов воєнного стану, що дозволить забезпечити їхню стабільну роботу як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні засади функціонування підприємств у кризових умовах висвітлені в роботах вітчизняних і зарубіжних науковців, зокрема з питань антикризового управління, організаційної адаптації, стійкості бізнесу та ризик-менеджменту.

Вагомий внесок у розвиток відповідної наукової бази зробили дослідження А. Томпсона [8], який акцентував увагу на стратегічному плануванні та сценарному моделюванні як інструментах ухвалення управлінських рішень у турбулентному середовищі, а також Г. Мінцберга [3], що розробив концепцію гнучких організаційних структур та підходів до адаптивного менеджменту.

У вітчизняній науковій школі значущими є роботи О. Амосова [1], присвячені методам ризик-орієнтованого управління та оцінки стійкості підприємств у період криз, та О. Кузьміна [2], який досліджував інструменти оптимізації управлінських рішень і побудови антикризових стратегій у мінливих умовах.

Проте в умовах воєнного стану ці підходи потребують подальшої адаптації та конкретизації. Недостатньо опрацьованими залишаються питання взаємодії з органами влади, специфіки управління у контексті бойових дій, а також розробки гнучких моделей перебудови організаційної структури виробництва. Ці аспекти становлять наукову новизну даної роботи.

Постановка завдання. Метою дослідження є наукове обґрунтування та розроблення адаптивної моделі управління промисловими підприємствами у період воєнного стану, що базується на інтеграції антикризових механізмів, гнучких організаційних структур та фінансових інструментів і забезпечує стійкість виробничих систем до зовнішніх та внутрішніх ризиків, спричинених збройним конфліктом. Реалізація цієї мети спрямована на мінімізацію впливу багатовимірних ризиків, збереження безперервності виробничих процесів, підвищення стійкості підприємств до деструктивних факторів воєнного середовища та створення передумов для їх подальшого відновлення і розвитку у посткризовий період.

Досягнення поставленої мети передбачає комплексне виявлення ключових загроз і чинників невизначеності, що визначають умови діяльності промислових підприємств у воєнний час, а також систематизацію та критичний аналіз наукових підходів і практичного досвіду управління виробничими системами в кризових

ситуаціях. Особлива увага приділяється обґрунтуванню напрямів організаційної адаптації підприємств, що охоплюють кадрові, фінансові, логістичні та безпекові аспекти їх функціонування. Важливим завданням дослідження є розроблення ефективних управлінських інструментів, здатних забезпечити стійкість бізнес-процесів, збереження стратегічного потенціалу та формування цілісної системи управління, яка дозволяє підприємствам не лише протидіяти негативним наслідкам воєнного стану, а й створювати основу для відновлення промислового комплексу в довгостроковій перспективі.

Виклад основного матеріалу. Функціонування промислових підприємств у період воєнного стану характеризується значними викликами, пов'язаними з підвищеною невизначеністю, багатовимірними ризиками та швидкоплинними змінами зовнішнього середовища, що вимагає застосування нових організаційних підходів та ефективних управлінських моделей для забезпечення їх стійкості та безперервності виробничих процесів.

Наукові підходи до управління підприємствами у кризових ситуаціях базуються на інтеграції стратегічного планування, антикризового менеджменту та адаптивних організаційних структур. Концепція антикризового управління передбачає своєчасну ідентифікацію ризиків, створення сценаріїв реагування та резервних систем управління. Стратегічний підхід орієнтується на довгострокову стабільність підприємства шляхом диверсифікації ресурсів, розвитку альтернативних каналів збуту, впровадження інноваційних технологій і модернізації виробничих потужностей. Модель організаційної гнучкості, яку підтримують сучасні дослідження, передбачає створення адаптивних структур, здатних швидко змінювати функціональні зв'язки та процеси під впливом зовнішніх факторів [7].

Практичний досвід роботи українських підприємств під час воєнного стану підтверджує ефективність комбінування цих підходів. Компанії, які зуміли зберегти стабільність виробничих процесів, активно впроваджували багаторівневі системи ризик-менеджменту, створювали кризові штаби для оперативного ухвалення рішень, розробляли та тестували плани безперервності бізнесу, а також застосовували цифрові технології для моніторингу та координації діяльності у реальному часі. Особливу роль відіграло створення резервних виробничих потужностей та автономних підрозділів, що дало змогу зменшити залежність від зовнішніх факторів і зберегти ключові бізнес-процеси навіть за умов локальних збоїв.

Функціонування промислових підприємств у період воєнного стану відбувається в умовах підвищеної турбулентності, невизначеності та багатовимірних ризиків, що зумовлює потребу у формуванні нових управлінських моделей і переосмисленні організаційних підходів до забезпечення стійкості виробничих процесів. Військові дії впливають не лише на фізичну інфраструктуру підприємств, але й на кадровий потенціал, фінансово-економічну стабільність та стратегічні орієнтири бізнесу. Виявлення та систематизація загроз, розроблення механізмів адаптації та визначення ефективних інструментів управління стають ключовими чинниками збереження життєздатності промислових підприємств у кризовий період [4].

Однією з головних загроз, якій піддаються промислові підприємства в умовах воєнного стану, є руйнування виробничої інфраструктури. Втрата технологічних потужностей, пошкодження цехів, складських приміщень і обладнання призводять до розриву технологічних ланцюгів та тривалих зупинок виробництва. Ці процеси загострюються через пошкодження логістичних мереж і транспортних коридорів, які забезпечують постачання сировини та збут готової продукції.

Як показує досвід українських підприємств, навіть часткове порушення логістичних ланцюгів може спричинити суттєве зниження обсягів виробництва та фінансових показників. Тому здатність швидко перебудовувати виробничо-збутові системи, створювати резервні маршрути доставки та альтернативні виробничі потужності стає однією з найважливіших складових антикризового менеджменту.

Не менш критичною є проблема кадрових ризиків. Мобілізація значної частини працівників, вимушена міграція населення, психологічна напруженість у колективі створюють додаткове навантаження на систему управління персоналом і безпосередньо впливають на продуктивність підприємств. Відповіддю на ці виклики стає впровадження гнучких моделей розподілу функцій, багатофункціональних робочих місць, програм перекваліфікації кадрів та систем соціальної підтримки працівників. Організаційний підхід у таких умовах передбачає не лише збереження кадрового потенціалу, але й створення умов для його ефективного використання у надзвичайних ситуаціях.

Фінансово-економічна нестабільність посилює вразливість промислових підприємств у воєнний час. Зростання вартості енергоресурсів, перебої в системах розрахунків, скорочення платоспроможного попиту та ускладнення доступу до кредитних ресурсів створюють додаткові виклики для підтримання безперервності виробничих процесів. У таких умовах підприємства змушені впроваджувати антикризові фінансові механізми: оптимізацію витрат, кризове бюджетування, диверсифікацію джерел фінансування та формування резервних фондів для забезпечення стабільності операційної діяльності. Досвід показує, що підприємства, які заздалегідь створюють фінансові «подушки безпеки» та налагоджують партнерські зв'язки з різними фінансовими установами, краще витримують періоди економічної турбулентності [4].

Окрему групу становлять загрози, пов'язані з безпекою працівників та активів підприємств. Постійний ризик обстрілів, руйнування об'єктів інфраструктури, перебої з енергопостачанням і зв'язком зумовлюють необхідність створення комплексних систем безпеки. Організація захисних споруд, планів евакуації, резервних енергетичних потужностей і автономних систем комунікацій стає невід'ємною частиною стратегії забезпечення безперервності бізнесу. У багатьох випадках саме заходи із захисту персоналу та виробничих потужностей визначають здатність підприємства продовжувати діяльність у надзвичайних умовах.

Організаційна адаптація підприємств у воєнних умовах передбачає кілька стратегічних напрямів. Насамперед, це перебудова системи управління виробничими процесами, що включає децентралізацію функцій, формування автономних виробничих підрозділів і впровадження цифрових інструментів дистанційного контролю. Важливим напрямом є створення гнучкої логістичної системи, яка передбачає альтернативні канали постачання, резервні склади та стратегії швидкого переналаштування ланцюгів поставок. Кадрова адаптація полягає у формуванні багатофункціональних команд, впровадженні систем перекваліфікації та соціальної підтримки працівників. Фінансово-економічна складова охоплює кризове бюджетування, створення резервних фондів і пошук альтернативних джерел фінансування. Комплекс заходів безпеки включає організацію систем оповіщення, розроблення планів евакуації та захисту активів підприємства.

Ефективні інструменти управління у воєнних умовах базуються на впровадженні системи управління безперервністю бізнесу (Business Continuity Management) [6]. Вона передбачає розроблення сценаріїв реагування на кризові події, створення механізмів

швидкого відновлення виробничих потужностей та забезпечення стабільності ключових процесів. Важливими інструментами є створення кризових штабів, використання цифрових платформ для моніторингу ресурсів, диверсифікація постачальників і каналів збуту, а також автоматизація управлінських процесів, що забезпечує оперативну адаптацію до змін середовища.

Міжнародна практика роботи промислових підприємств, які працювали в умовах воєнних конфліктів у Європі та Азії, підтверджує, що ключовим чинником стійкості бізнесу є поєднання організаційної гнучкості з соціальною відповідальністю [5]. Забезпечення персоналу ресурсами для роботи, підтримка психологічного стану та створення безпечних умов праці дозволяють зберегти людський капітал, який є основою для відновлення виробництва після завершення воєнних дій.

Таким чином, організаційний підхід до забезпечення функціонування промислових підприємств у воєнний період повинен ґрунтуватися на комплексній інтеграції антикризових механізмів, адаптивних управлінських структур, фінансової стабільності та підтримки персоналу. Поєднання цих елементів дає змогу не лише мінімізувати вплив екстремальних факторів на виробничу діяльність, але й сформувати основу для швидкого відновлення та розвитку підприємств у посткризовий період.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Проведене дослідження свідчить, що у період воєнного стану промислові підприємства постають перед численними викликами, зумовленими високим рівнем невизначеності, деструкцією виробничої та логістичної інфраструктури, кадровими ризиками, економічною нестабільністю та загрозами безпеці. У цих умовах забезпечення ефективного функціонування підприємств можливе лише за умови впровадження цілісного організаційного підходу, який передбачає системну адаптацію управлінських практик до реалій кризового середовища.

Сутність запропонованого організаційного підходу полягає в інтеграції антикризового менеджменту, стратегічного планування та організаційної гнучкості з урахуванням багаторівневої системи ризик-менеджменту, цифрової трансформації та децентралізації управлінських функцій. Його основу складають такі ключові елементи: побудова адаптивних структур управління, які дозволяють швидко змінювати функціональні зв'язки; створення кризових штабів і резервних потужностей; гнучке використання людських ресурсів через мультифункціональність і перепідготовку персоналу; диверсифікація логістичних і фінансових джерел; розроблення сценаріїв реагування та планів безперервності бізнесу; а також впровадження механізмів фізичної безпеки для персоналу і матеріальних активів.

Наукова цінність розробленого підходу полягає в систематизації та адаптації сучасних управлінських рішень до екстремальних умов воєнного часу. Застосування цього підходу дозволяє не лише зберегти життєздатність підприємств у кризовий період, але й створити передумови для їхньої трансформації, відновлення та подальшого розвитку в постконфліктній перспективі.

Перспективи подальших досліджень у цьому напрямку пов'язані з більш глибоким вивченням ефективності цифрових технологій у кризовому управлінні, розробкою інструментів прогнозування та моделювання ризиків, а також дослідженням соціально-психологічних аспектів підтримки персоналу у воєнних умовах. Окрім того, важливим є вивчення процесів відновлення та трансформації підприємств у поствоєнний період для формування стратегій сталого розвитку в умовах посткризового середовища.

Список літератури

1. Амосов О. Ю., Діденко Н. В., Лебедева К. Ю. Розробка механізму антикризового менеджменту в контексті організаційних змін. *Економіка та держава*. 2015. № 5. С. 33-37. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2015_5_8 (дата звернення: 28.04.2025).
2. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту. Київ: ТОВ Академвидав, 2003. 416 с.
3. Мінцберг Г. Анатомія менеджменту. Ефективний спосіб керувати компанією. Київ: Наш Формат, 2018. 432 с.
4. Ситайло, У. Безперервність бізнесу в Україні: виклики та можливості в умовах війни. *Економіка та суспільство*, (62).2024. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-22>.
5. Ahamed, A.F.M.J., Nummela, N. & Vissak, T. When East Meets West in Building Organisational Resilience: An Exploratory Study Among Bangladeshi Exporters. *Manag Int Rev* 65, 85–113 (2025). DOI: <https://doi.org/10.1007/s11575-024-00563-3>.
6. Business resilience in the pandemic and beyond. *eib.org* URL: https://www.eib.org/en/publications/online/all/business-resilience-in-pandemic-and-beyond?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 28.04.2025).
7. Starenka O. Organizational approaches to operational control at industrial enterprises. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. 2021. Vol. 2(37). P. 123–133. DOI: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v2i37.229943>.
8. Thompson A. A., Strickland A. J. III, Gamble J. E. Crafting and executing strategy: text and readings. *Richard d Irwin*, 1997. 672 p.

References

1. Amosov, O. Yu., Didenko, N. V., & Lebedeva, K. Yu. (2015). Development of an anti-crisis management mechanism in the context of organizational changes. *Ekonomika ta derzhava*, (5), 33–37. http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2015_5_8 [in Ukrainian].
2. Kuzmin, O. Ye., & Melnyk, O. G. (2003). *Fundamentals of management*. Kyiv: TOV Akademvydav. [in Ukrainian].
3. Mintsberg, G. (2018). *Anatomy of management. An effective way to manage a company*. Kyiv: Nash Format. [in Ukrainian].
4. Sytailo, U. (2024). Business continuity in Ukraine: Challenges and opportunities in wartime. *Ekonomika ta suspilstvo*, (62). [in Ukrainian] <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-22>.
5. Ahamed, A. F. M. J., Nummela, N., & Vissak, T. (2025). When East meets West in building organisational resilience: An exploratory study among Bangladeshi exporters. *Management International Review*, 65, 85–113. [in Ukrainian] <https://doi.org/10.1007/s11575-024-00563-3>.
6. European Investment Bank. (2021). *Business resilience in the pandemic and beyond*. <https://www.eib.org/en/publications/online/all/business-resilience-in-pandemic-and-beyond> [in English].
7. Starenka, O. (2021). Organizational approaches to operational control at industrial enterprises. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, 2(37), 123–133. [in English]. <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v2i37.229943>
8. Thompson, A. A., Strickland, A. J. III, & Gamble, J. E. (1997). *Crafting and executing strategy: Text and readings*. Richard D. Irwin. [in English]

Vitalii Nesterenko, Postgraduate (student of the third (educational and scientific) level of higher education)
Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine

Organizational Approach to Ensuring the Functioning of Industrial Enterprises under Martial Law

The article examines organizational approaches to ensuring the functioning of industrial enterprises under martial law. The purpose of the study is to substantiate an adaptive management model that maintains the resilience of production systems to external and internal risks generated by armed conflict. The relevance of the research is determined by the unprecedented impact of hostilities on industry, manifested in the loss of production capacities, destruction of infrastructure, disruption of logistics, personnel shortages, and decline in effective demand. It is established that under such conditions, traditional management models lose effectiveness, which necessitates the development of new mechanisms of organizational resilience.

The study systematizes scientific approaches to crisis management, risk management, and digital transformation, forming the basis for the proposed adaptive organizational structure. Key transformation

directions are identified: decentralization of management, strengthening the autonomy of units, implementation of digital tools for remote control and analytical forecasting, and the development of alternative logistics routes.

The findings confirm that the resilience of industrial enterprises in wartime depends on structural flexibility, digitalization, multi-level risk management, and the integration of security measures. The scientific novelty lies in the development of an adaptive management model combining strategic, tactical, and operational coordination to preserve production potential and ensure rapid recovery. The practical value of the results lies in their applicability for designing anti-crisis strategies at both enterprise and industry levels, while further research should focus on sector-specific models for enterprises operating in active combat zones and the study of long-term mechanisms of state support.

martial law, industrial enterprises, organizational resilience, crisis management, adaptive strategies, risk management, production processes

Одержано (Received) 01.05.2025

Прорецензовано (Reviewed) 15.05.2025
Прийнято до друку (Approved) 26.05.2025

МАТЕМАТИЧНІ МЕТОДИ, МОДЕЛІ ТА ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В ЕКОНОМІЦІ

УДК 338.242

JEL Classification: L12, L19

DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2025.13\(46\).1.241-252](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2025.13(46).1.241-252)

В.В. Зайченко, проф., д-р екон. наук

В.М. Мездрін, здобувач третього (освітньо-професійного) рівня вищої освіти

Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна

Управління стратегічним розвитком підприємницьких структур в умовах технологічних перетворень

Метою написання даної статті є дослідження особливостей управління стратегічним розвитком підприємницьких структур, виявлення його основних завдань, сильних і слабких сторін в умовах технологічних перетворень. Обґрунтовано, що в умовах технологічних перетворень важливим є активізація та забезпечення розвитку підприємницьких структур, які зумовлені такими процесами, як цифровізація, автоматизація виробничих процесів, розвиток штучного інтелекту та впровадження індустрії 4.0, що суттєво змінює параметри функціонування підприємств і вимагає переосмислення підходів до стратегічного управління.

Визначено, що управління стратегічним розвитком підприємницьких структур в умовах технологічних перетворень потребує системного, проактивного і адаптивного підходу. Доведено, що управління стратегічним розвитком підприємницьких структур ґрунтується на глибокому розумінні технологічних трендів, стратегічній гнучкості та здатності підприємства до постійного інноваційного оновлення. Стверджується, що успішне втілення таких стратегій є запорукою стійкого економічного зростання, розширення ринкових позицій та підвищення загальної конкурентоспроможності підприємства в умовах швидкоплинного технологічного середовища.

Розглянуті основні завдання управління стратегічним розвитком в умовах технологічних перетворень, визначено етапи управління стратегічним розвитком підприємницьких структур в умовах технологічних перетворень, з'ясовано основні напрямки та зміст технологічних перетворень та окреслено їх вплив на розвиток підприємницьких структур. Доведено, що управління стратегічним розвитком підприємства має спиратися на міждисциплінарні підходи, включаючи елементи стратегічного аналізу, організаційного проєктування, фінансового планування, управління змінами та інноваціями.

стратегічний розвиток, управління стратегічним розвитком, технологічні перетворення, формування стратегічних напрямків, етапи управління стратегічним розвитком, SWOT-аналіз стратегічного розвитку

Постановка проблеми. У сучасних умовах глобальної економіки, що характеризується високою динамікою технологічних інновацій, управління стратегічним розвитком підприємницьких структур набуває ключового значення для забезпечення їх довготривалої конкурентоспроможності. Технологічні трансформації, зумовлені такими факторами, як цифровізація, автоматизація виробничих процесів, розвиток штучного інтелекту та впровадження індустрії 4.0, суттєво змінюють параметри функціонування підприємств і вимагають переосмислення підходів до стратегічного управління. Стратегічний розвиток у цьому контексті слід розглядати як цілеспрямований і довгостроковий процес, орієнтований на адаптацію підприємства до мінливої зовнішньої технологічної кон'юнктури, а також на формування внутрішнього потенціалу до інноваційного оновлення. Ефективне стратегічне управління передбачає ідентифікацію перспективних напрямів розвитку, розробку гнучких стратегічних планів, впровадження адаптивних організаційних структур і забезпечення належного ресурсного супроводу інноваційних ініціатив.

Особливої актуальності набуває інтеграція технологічного сканування в процес

стратегічного аналізу. Це дозволяє підприємницьким структурам своєчасно ідентифікувати тренди технологічного прогресу, зокрема проривні інновації, які можуть як створити нові можливості для зростання, так і загрожувати наявним бізнес-моделям. У відповідь на ці виклики, управлінські рішення мають формуватися на основі аналізу "технологічних вікон можливостей", стратегічного прогнозування та застосування інструментів сценарного планування.

Крім того, ключову роль відіграє трансформація корпоративної культури, спрямована на підтримку інноваційного мислення, гнучкості, відкритості до змін і підвищення цифрової грамотності працівників. Управлінські команди повинні володіти компетенціями в сфері стратегічного foresight-аналізу, інноваційного менеджменту та управління проектами трансформаційного типу.

Не менш важливим є формування екосистемного підходу до стратегічного розвитку. Підприємницькі структури повинні прагнути до побудови стратегічних партнерств з науковими установами, технологічними стартапами, ІТ-компаніями та іншими учасниками інноваційного середовища. Така кооперація дозволяє забезпечити синергію знань, прискорити процес розробки та комерціалізації нових технологій, а також зменшити ризики, пов'язані з інноваційною діяльністю.

Отже, управління стратегічним розвитком підприємницьких структур в умовах технологічних перетворень потребує системного, проактивного і адаптивного підходу. Воно повинно ґрунтуватися на глибокому розумінні технологічних трендів, стратегічній гнучкості та здатності підприємства до постійного інноваційного оновлення. Успішне втілення таких стратегій є запорукою стійкого економічного зростання, розширення ринкових позицій та підвищення загальної конкурентоспроможності підприємства в умовах швидкоплинного технологічного середовища.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню питань стратегічного розвитку присвячені сучасні наукові праці багатьох вітчизняних вчених. Так, Бавико О.Є. Д.В. Оршацький розглядають питання антикризової трансформації стратегій підприємницьких структур та організаційно-економічний механізм їх реалізації [1]. Бойко О. В., Гаврилова Н. В., Ремзіна Н. А., Сухачова О. О. у своїх дослідженнях розглядають особливості формування стратегій діяльності корпоративних інтегрованих структур та процесів [2]. Брінь П.В., Голтвянська Ю.В. розглядають питання стратегії розвитку підприємств, їх сутність та класифікація [3]. Закусило В.В., Гавловська Н.І. приділяють увагу маркетинговій складовій стратегування розвитку підприємницьких структур [7]. Копчак Ю., Лобунець Т., Луковський Р. у своїх працях розглядають SWOT-аналіз як важливий інструмент у розробці стратегії бізнесу [10].

Проте необхідно відмітити, що враховуючи численні наукові дослідження стратегії розвитку підприємницьких структур, етапів та розробки стратегії, у науковому полі не приділяється достатня увага сучасним особливостям управління стратегічним розвитком підприємницьких структур в умовах технологічних перетворень.

Постановка завдання. Мета даної статті полягає у дослідженні особливостей стратегічного управління підприємницьких структур, виявлення його основних завдань, сильних і слабких сторін в умовах технологічних перетворень.

Виклад основного матеріалу. Процес стратегічного управління розвитком підприємства являє собою циклічну і безперервну діяльність, яка охоплює стратегічний аналіз, вибір пріоритетних напрямів розвитку, формулювання цілей і стратегій, реалізацію стратегічних заходів, а також моніторинг та оцінювання їх ефективності. Повторюваність циклу стратегічного управління зумовлена постійною потребою в адаптації до змін зовнішнього середовища та перегляді внутрішніх ресурсних можливостей підприємства.

До основних завдань процесу управління стратегічним розвитком підприємства належать:

1. Формування стратегічних напрямків розвитку підприємства. На цьому етапі здійснюється ґрунтовний аналіз ринкового середовища, конкурентного оточення, внутрішніх ресурсів і потенціалу підприємства. Результатом цієї роботи є визначення майбутнього профілю бізнесу, з урахуванням глобальних трендів і потенційних можливостей зростання.

2. Розробка стратегічних компонентів – бачення та місії підприємства. Ці складові відіграють ключову роль у стратегічному позиціонуванні підприємства. Бачення окреслює бажаний образ майбутнього, до якого прагне компанія, а місія визначає її фундаментальну мету та соціально-економічну роль у суспільстві. На основі бачення та місії формулюються конкретизовані стратегічні цілі та завдання.

3. Визначення стратегічних напрямків діяльності та формулювання загальної стратегії розвитку. Цей етап включає розробку варіантів стратегічного курсу (наприклад, стратегія зростання, диверсифікації, лідерства за витратами або диференціації) і вибір найбільш релевантного варіанта для реалізації поставлених цілей. При цьому враховуються потенційні ризики, зовнішні загрози та внутрішні обмеження.

4. Реалізація обраної стратегії розвитку та оцінка її ефективності. На цьому етапі стратегічні плани трансформуються у конкретні операційні дії. Здійснюється ресурсне забезпечення, організаційне структурування, кадрове супроводження та впровадження системи стратегічного контролю. Регулярний моніторинг дозволяє виявляти відхилення від запланованих результатів та оперативно коригувати стратегію.

5. Аналіз та інтеграція нових стратегічних ініціатив. З урахуванням змін у зовнішньому середовищі, появи інноваційних технологій, нових ринків або змін у споживчій поведінці, підприємство має бути здатним генерувати й інтегрувати нові пропозиції щодо розвитку. Це забезпечує стратегічну гнучкість, що є критично важливою умовою довгострокової конкурентоспроможності.

Управління стратегічним розвитком підприємства має спиратися на міждисциплінарні підходи, включаючи елементи стратегічного аналізу, організаційного проектування, фінансового планування, управління змінами та інноваціями. Такий підхід дозволяє не лише забезпечити адаптацію підприємства до складних умов сучасного економічного простору, а й створити передумови для його проривного розвитку та підвищення вартості у довгостроковій перспективі.

Враховуючи динамічність розвитку сучасних підприємницьких структур, важливим є розгляд етапів управління стратегічним розвитком підприємницьких структур в умовах технологічних перетворень (рис.1).

У своїх працях Драпак Т.І. та Корнієнко Д.Б. технологічні перетворення ототожнюють із новими технологіями, з якими стикається у повсякденному житті як вітчизняні, так і зарубіжні підприємницькі структури. До їх складу відносять: біополімери, біонафтопереробні заводи, Інтернет речей, штучний інтелект, Блокчейн, синтетична біологія, нанотехнології, 3D друк, робототехніка, хімічна переробка, хмарні обчислення, віртуальна реальність, мікропереробка [6].

Залежно від масштабу впровадження та аналітичного підходу, кожен із кластерів сучасних технологій здатен втілювати засади циркулярної економіки, демонструючи докорінні трансформації соціотехнічного режиму в ключових сферах діяльності, визначених за моделлю «Regenerate, Share, Optimize, Loop, Virtualize, Exchange» – тобто: регенерація, спільне використання, оптимізація, замкнені цикли, віртуалізація та обмін. Зазначені вектори розвитку є орієнтирами для побудови нової економічної парадигми, що передбачає системне переосмислення моделей виробництва,

споживання та управління ресурсами. Ключовими механізмами забезпечення циркулярності виступають цифрова трансформація процесів та зростаюча інтеграція інформаційно-комунікаційних технологій, що забезпечують обмін даними між усіма учасниками ланцюга вартості – від виробників до кінцевих споживачів. Системи автоматизації, штучного інтелекту, Інтернету речей (IoT), блокчейн-рішення для відстеження матеріалів, а також предиктивна аналітика формують основу нових методів управління замкненими циклами [6].

Незважаючи на те, що інші напрями – як-от екологічне відновлення природних екосистем, розвиток платформ спільного використання ресурсів або нові підходи до споживання – поки що не мають кількісного порівнянного покриття в технологічному полі, їхній системний вплив є глибоким і потенційно трансформаційним.

Саме ці напрями створюють підґрунтя для всебічної трансформації не лише виробництва, а й самого суспільного уявлення про ресурсну економіку. Цей багаторівневий, системний зсув неможливий без належної уваги до соціальних аспектів технологічної інтеграції. Як і у будь-якій соціотехнічній системі, ефективність впровадження інновацій значною мірою зумовлена тим, як суспільство взаємодіє з технологіями. З одного боку, існує ризик їх використання у спосіб, який не відповідає принципам циркулярності, що вимагає пильного моніторингу політик та практик впровадження. З іншого боку, бар'єри до масштабного застосування інновацій часто мають не лише технологічну, але й когнітивну, інституційну, ринкову та системну природу.

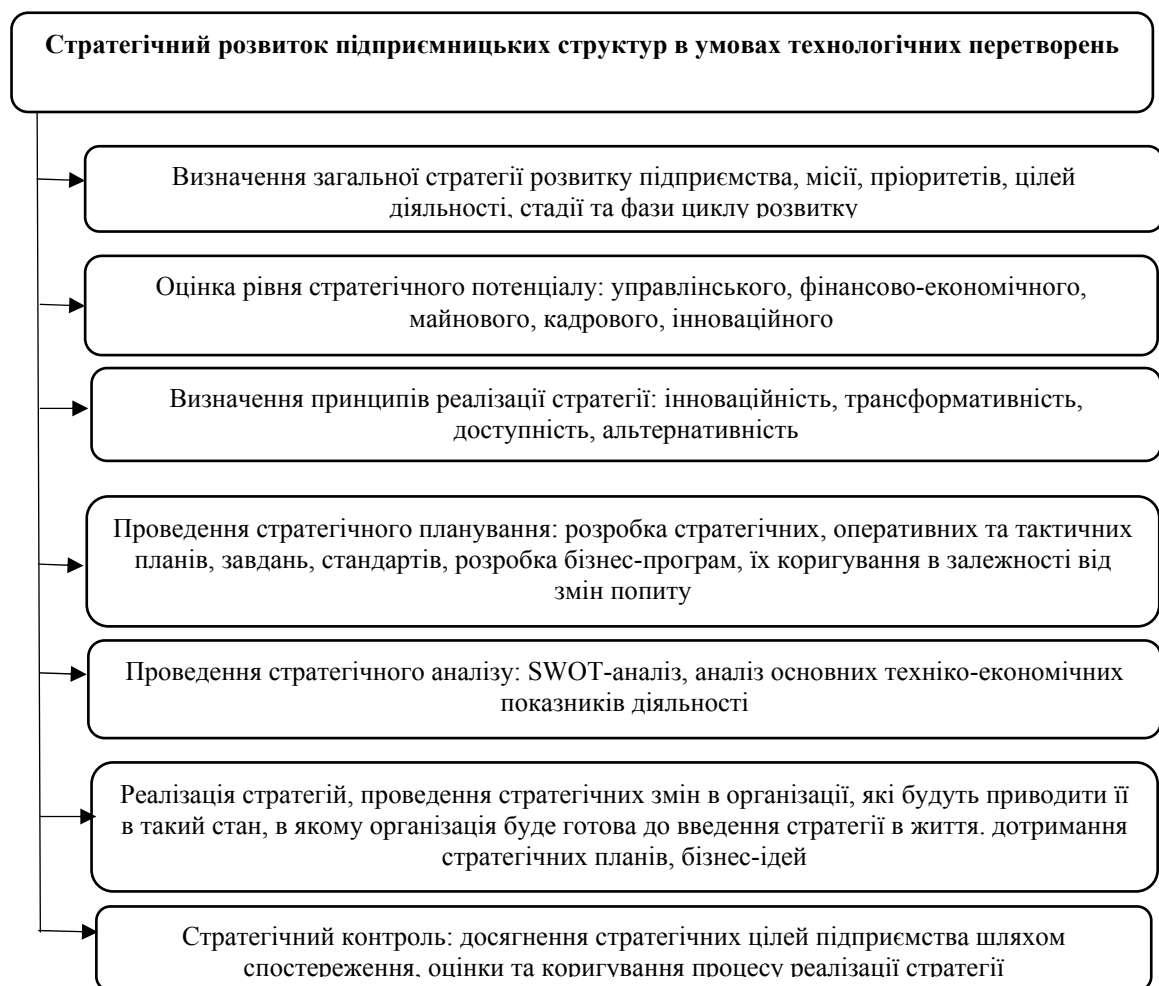


Рисунок 1 - Етапи управління стратегічним розвитком підприємницьких структур в умовах технологічних перетворень

Джерело: розроблено авторами на основі узагальнення [1, 5, 8]

Останнім часом сучасні технологічні перетворення змінюються з неймовірною швидкістю та активно реалізуються в повсякденній роботі підприємства. У таблиці 1 нами розглянуті основні технологічні перетворення, їх динаміку та ключові аспекти.

Таблиця 1 – Основні напрямки технологічних перетворень та їх зміст

	Напрямки технологічних перетворень	Зміст технологічних перетворень
1.	Еволюція апаратно-обчислювальних архітектур	Сучасні суперкомп'ютери здатні здійснювати понад мільярд операцій щосекунди, що відкриває нові горизонти для наукових обчислень, моделювання складних систем та реалізації інтелектуальних технологій
2.	Прогрес у сфері алгоритмічного забезпечення	Розробка інноваційних методів оптимізації, алгоритмів машинного навчання, глибокого навчання та обробки природної мови сприяє зменшенню обчислювальної складності завдань, прискоренню отримання результатів та підвищенню їхньої точності. Алгоритмічна еволюція дозволяє адаптувати системи до різних сценаріїв обробки інформації, що є особливо важливим у режимах реального часу.
3.	Застосування в інтерактивних медіа: ігрова індустрія	Сфера розважальних технологій, зокрема індустрія відеоігор, є наочним прикладом ефективного використання високошвидкісної обробки даних. Застосування передових графічних процесорів (GPU), систем штучного інтелекту та хмарних технологій дозволяє створювати реалістичні віртуальні світи з високим рівнем деталізації та глибокою інтерактивністю. Сучасні відеоігри відрізняються складними сценаріями, адаптивною поведінкою персонажів, які реагують на дії гравця, а також високоякісною графікою, що наближається до фотореалістичності.
4.	Комп'ютерний зір та розпізнавання візуальної інформації	Завдяки глибоким нейронним мережам та алгоритмам глибокого навчання, системи комп'ютерного зору здатні до високоточної ідентифікації об'єктів, обличч, емоцій і дій на фотографіях і відео. Такі технології успішно інтегруються в інтелектуальні системи безпеки, автономні транспортні засоби, біометричні платформи, а також у медичні діагностичні комплекси для обробки знімків МРТ, КТ і рентгену.
5.	Самонавчання та інтелектуалізація цифрових сервісів	Інтелектуальні алгоритми машинного та підкріплювального навчання дозволяють системам адаптуватися до нових даних без необхідності прямого програмування. Це забезпечує ефективне функціонування інтелектуальних рекомендаційних систем (наприклад, у сфері e-commerce, відеостримінгу), цифрових помічників, чат-ботів, а також когнітивних сервісів в освітніх і HR-платформах. Системи з елементами ШІ здатні навчатися на основі історичних даних, виявляючи закономірності та оптимізуючи процеси прийняття рішень у реальному часі.
6.	Інновації у медицині: діагностика та персоналізоване лікування	Однією з найбільш перспективних галузей застосування ШІ є охорона здоров'я. Технології штучного інтелекту активно використовуються для виявлення складних патологій, таких як онкологічні захворювання, на ранніх стадіях. Алгоритми аналізують величезні масиви зображень, дані лабораторних досліджень, генетичні маркери, щоб формувати високоточні прогнози та рекомендації щодо терапії. Такі системи вже демонструють результативність, яка в окремих випадках перевищує точність людських експертів
7.	Трансформація соціально-економічного простору	Інтеграція ШІ у різні аспекти суспільного життя спричиняє зміну моделей комунікації, праці, управління та сервісного обслуговування. Від автоматизації рутинних операцій до реалізації складних стратегічних функцій – штучний інтелект поступово змінює уявлення про роль людини в цифровому світі. Сучасний розвиток ШІ є не просто технологічною тенденцією, а масштабним зсувом у способі функціонування людства та перетворює цифрову реальність на інтелектуально кероване середовище.

Продовження таблиці 1

8.	Цифровізація побутового простору: смарт-житло	Інтеграція IoT у повсякденне життя людини найбільш виразно проявляється у створенні так званих «розумних будинків» (smart home). Різноманітні сенсори, інтелектуальні термостати, системи освітлення, відеонагляду та енергоменеджменту забезпечують автоматизований контроль за побутовими процесами, підвищуючи рівень комфорту, безпеки та енергоефективності. Завдяки хмарним технологіям і мобільним додаткам користувачі мають можливість керувати цими системами дистанційно, отримуючи в реальному часі зворотній зв'язок.
9.	Промисловий IoT (IIoT): революція в галузевих процесах	У промисловості технології IoT забезпечують перехід до нової парадигми виробництва – індустрії 4.0. За допомогою вбудованих сенсорів і засобів телеметрії компанії отримують можливість здійснювати моніторинг технічного стану устаткування, оптимізувати енергоспоживання, автоматизувати логістичні операції та передбачати поломки завдяки прогнозованому аналізу. Це не лише підвищує ефективність виробництва, але й знижує витрати на обслуговування та простой.
10.	Інтернет речей у системах охорони здоров'я	У сфері медицини IoT сприяє розвитку персоналізованої медицини та телемедичних сервісів. Смарт-пристрої для моніторингу життєвих показників (серцевого ритму, рівня глюкози, артеріального тиску тощо) дозволяють лікарям в режимі реального часу відстежувати стан пацієнтів і своєчасно реагувати на критичні зміни. Такі пристрої відіграють ключову роль у хронічному догляді, реабілітації та контролі над ризикованими станами.
11.	Масштабне впровадження промислових і сервісних роботів	З початку 2010-х років спостерігається динамічне зростання кількості роботів, які використовуються у виробничих процесах. Згідно з даними Міжнародної федерації робототехніки (IFR), кількість індустріальних роботів у світі зросла в 2,5 рази за останнє десятиліття, що свідчить про поступовий перехід до глибокої автоматизації виробництва. Роботи застосовуються для виконання точних, небезпечних або рутинних завдань у таких галузях, як автомобілебудування, електроніка, фармацевтика та логістика. Зростає також попит на сервісну робототехніку — від автономних прибиральників до роботів-доглядальників у соціальній сфері.
12.	Автономні системи нового покоління	Сучасні автономні платформи — це не лише програмовані механізми, а й інтелектуальні агенти, здатні аналізувати зовнішнє середовище, прогнозувати події та адаптуватися до змін. Особливо помітним є впровадження автономних систем у сільське господарство, де використовуються роботи для точного землеробства, моніторингу ґрунту, збирання врожаю та догляду за посівами. Такі системи здатні працювати в умовах мінімального людського контролю, забезпечуючи високу ефективність і сталий розвиток аграрного сектору.
13.	Електромобілі та автономний транспорт	Індустрія транспорту переживає еволюційний перехід завдяки синергії електричних силових установок та автономних технологій. Сучасні електромобілі оснащуються системами автопілотування, які дозволяють не лише зменшити навантаження на водіїв, а й значно підвищити рівень безпеки на дорогах. Крім екологічної переваги, автономні транспортні засоби відкривають нові можливості в логістиці, мобільності населення та концепціях «розумного міста».
14.	Розширення використання блокчейн технологій	1. Еволюція публічних і приватних блокчейн-мереж. Сучасна блокчейн-інфраструктура динамічно розвивається у напрямку диференціації між публічними та приватними мережами. Публічні блокчейни, зокрема такі як Ethereum, функціонують на принципах відкритого доступу, що дає змогу розробникам створювати та розгортати децентралізовані додатки (dApps), а також смарт-контракти, які автоматизують процеси без потреби у централізованих посередниках. Водночас, приватні блокчейни, які функціонують у закритому середовищі, зосереджуються на потребах корпоративного сектору, де особлива увага приділяється захисту конфіденційних даних, управлінню доступом до інформації та підвищенню внутрішньої операційної ефективності. 2. Інтеграція блокчейн-технологій у фінансову та банківську інфраструктуру. У фінансовому секторі блокчейн відкриває нові

Продовження таблиці 1

		парадигми організації грошових потоків, підвищуючи прозорість, швидкість обробки транзакцій та знижуючи транзакційні витрати. Впровадження децентралізованих реєстрів дозволяє автоматизувати процеси клірингу та розрахунків, а також покращити аудит фінансових операцій. Яскравим прикладом є ініціатива JPMorgan Chase зі створення JPM Coin – стабільної цифрової валюти, що використовується для миттєвих міжбанківських платежів на основі пропрієтарної блокчейн-платформи. Це демонструє готовність великих фінансових установ адаптувати нові інструменти в рамках цифрової трансформації. 3. Застосування блокчейну у логістиці та управлінні ланцюгами постачання. Інтеграція технологій розподіленого реєстру в логістичні процеси забезпечує прозорість і простежуваність переміщення товарів у режимі реального часу. Завдяки блокчейну можна фіксувати кожен етап логістичного маршруту – від виробника до кінцевого споживача – що значно знижує ризики підробок, втрат або зловживань. Це дозволяє забезпечити вищу якість контролю над постачанням, покращити взаємодію між учасниками ланцюга та сприяє підвищенню довіри до продуктів, особливо у таких секторах як фармацевтика, харчова промисловість і високотехнологічне виробництво. 4. Блокчейн у сфері онлайн-платежів: нові стандарти безпеки та ефективності. Цифрові транзакції, що ґрунтуються на блокчейн-архітектурі, відкривають можливості для безпечного і прямого переказу коштів без участі традиційних фінансових посередників. Завдяки використанню криптовалют та смарт-контрактів підвищується рівень автоматизації, усуваються затримки, знижуються комісії та мінімізуються шахрайські дії. У результаті споживачі отримують швидкий, надійний і прозорий механізм здійснення онлайн-платежів, що особливо актуально в умовах стрімкого розвитку електронної комерції та цифрової економіки загалом.
--	--	--

Джерело: розроблено авторами на основі узагальнення [6; 7; 9]

Проведені дослідження та аналіз технологічних перетворень сучасних підприємницьких структур наочно демонструє безпрецедентне зростання обчислювального потенціалу, що спричинило якісні зміни в сфері аналізу та обробки великих обсягів даних. Цей прогрес став результатом синергетичного розвитку апаратного забезпечення, математичних моделей, алгоритмічного забезпечення та практичних застосувань в різноманітних галузях людської діяльності. Протягом останніх років спостерігається стрімкий, експоненціальний прогрес у розвитку технологій штучного інтелекту (ШІ), який суттєво впливає на різноманітні галузі науки, економіки та повсякденного життя. ШІ вже давно вийшов за межі теоретичних концепцій, ставши важливою складовою сучасних інноваційних рішень, цифрової трансформації та автоматизації процесів.

Інтенсивне розширення екосистеми Інтернету речей (Internet of Things, IoT) в останні роки стало однією з ключових тенденцій, що визначають вектор розвитку сучасних інформаційно-комунікаційних технологій. IoT — це концепція, що передбачає інтеграцію фізичних об'єктів у цифрове середовище шляхом надання їм здатності до збору, обміну та аналізу даних без необхідності постійного втручання людини. Така трансформація суттєво змінює функціональність інфраструктур, виробничих систем і навіть побутових середовищ. Поряд із перевагами стрімкого впровадження IoT-технологій постають і нові виклики, зокрема в галузі кібербезпеки, конфіденційності даних, стандартизації протоколів зв'язку та етичного використання інформації. Велика кількість підключених пристроїв створює потенційні вразливості в цифровій інфраструктурі, тому захист даних є пріоритетним завданням у подальшому розвитку IoT.

Останні роки ознаменувалися стрімким проривом у сфері робототехніки та розвитку автономних систем, що істотно трансформуює як індустріальні процеси, так і повсякденне життя людини. Розширення функціональних можливостей роботів, поєднане з удосконаленням систем штучного інтелекту та сенсорних технологій, сприяє створенню нових класів автономних платформ, здатних до самостійного прийняття рішень та взаємодії з навколишнім середовищем.

Таким чином, сучасна робототехніка та автономні системи стають основою технологічної революції, яка формує засади четвертої промислової епохи. Їхній розвиток не лише покращує якість життя, але й вимагає адаптації законодавчих, етичних та освітніх підходів до нових викликів автоматизованого світу.

Ці інновації приводять до появи нових продуктів та послуг, покращують ефективність різних галузей промисловості та підвищують якість нашого життя в цілому. Розвиток технологій надихає на пошук нових способів використання їх потенціалу та відкриває шлях для ще більшого прогресу у майбутньому.

Розглянемо найвідоміші приклади технологічних перетворень. Модульна платформа для лапароскопічної хірургії - CMR Surgical Versius, має чотири маніпулятори та 3D-консоль, що конкурує із системою da Vinci. Автономний наземний робот для військових завдань - Milrem Robotics THeMIS - застосовується для розмінування, транспортування вантажів та евакуації поранених в умовах війни, адаптована до умов українського поля бою. Автономний вертоліт для обприскування сільськогосподарських культур - Rotor Technologies Sprayhawk - прототипи безпілотних R44, призначені для заміни пілотованих літаків у сільському господарстві. John Deere автономні трактори та вантажівки - на CES 2025 компанія представила трактори та вантажівки без водіїв з системами комп'ютерного зору, NVIDIA GPU та LIDAR. SwarmFarm Robotics «Robbie» - автономні роботи для фермерських робіт, це фантастична платформа для позатракторних операцій: внесення добрив, прополка, поліпшення структури ґрунту. FarmWise Titan FT-35 - робот для механічної прополки - система використовує AI та комп'ютерне бачення для розпізнавання бур'янів і видалення їх без гербіцидів.

Розглянемо галузеву статистику технологічних перетворень. Загальна кількість промислових роботів у світі перевищила 4,28 млн одиниць у 2023 р., що на 10 % більше за попередній рік. У 2023 встановлено 541 300 нових промислових роботів і це другий найвищий показник в історії. За регіонами: Азія: 70 % нових встановлень, причому лідером є Китай (276 288 роботів, 51 % світових); Європа: 17 %, причому Німеччина встановила 28 355 роботів (+7 %); Америка: 10 %, США - 37 587 нових установок, що є третім найкращим результатом. Ринок сервісної робототехніки зріс на 30 % у 2023 (205 000 одиниць), зокрема в сегменті логістики спостерігається зростання на 35 % (113 000 роботів) [9, 15].

У цьому контексті, з метою оптимізації стратегічного розвитку підприємницьких структур, доцільним є проведення SWOT-аналізу та виявлення сильних і слабких сторін стратегічного розвитку підприємницьких структур в умовах технологічних перетворень (табл. 2).

Своєчасний та проведений в повному обсязі SWOT-аналіз дозволить підприємницьким структурам оцінювати ризики діяльності, виявити потенційні загрози кадрового складу, оцінить впровадження сучасних технологій, дозволить систематизувати фактори впливу на результат підприємницької діяльності, цифровізації виробничих процесів, сприяє розробці стратегії.

Таблиця 2 - SWOT-аналіз стратегічного розвитку підприємницьких структур в умовах технологічних перетворень

Сильні сторони Прискорення документообігу Прискорення платіжного обороту Масштабування та гнучкість виробничих процесів Отримання більш точних результатів Мінімізація людської праці Розширення можливостей дистанційного управління бізнес-процесом Проведення оперативного аналізу економіко-виробничої діяльності Реалізація інновативних продуктів та можливість використання передових технологій	Слабкі сторони Відсутність маркетингових досліджень Високі початкові витрати, заміна застарілого обладнання Залежність від швидкісного інтернету Слабкий кадровий потенціал та обізнаність щодо переваг цифровізації Часта заміна та модернізація обладнання, технологій, програмного забезпечення Збільшення програмних продуктів та їх постійне оновлення
Можливості Широке поле для пошуку бізнес-партнерів Постійне самонавчання Спрощення керуванням Посилення державно-приватного партнерства Можливості дистанційного та цілодобового пошуку технологічних рішень, бізнес - партнерів	Загрози Кібератаки, забезпечення посилення вимог безпеки Складність у забезпеченні безпеки та конфіденційності інформації Швидке технологічне старіння технологій, обладнання

Джерело: розроблено авторами на основі узагальнення [1, 5, 8]

Застосування SWOT-аналізу в контексті впровадження хмарних технологій, на нашу думку, є високоефективним інструментом стратегічного планування, що забезпечує комплексну систематизацію внутрішніх (сильних і слабких сторін) та зовнішніх (можливостей і загроз) чинників, які впливають на процес цифрової трансформації підприємства. Цей метод дозволяє підприємствам здійснити глибоку оцінку поточного рівня їхньої цифрової зрілості, виявити ключові бар'єри та драйвери змін, а також сформулювати адаптивні механізми реагування на динамічні зміни технологічного середовища.

У рамках цифровізації, особливо під час інтеграції хмарних технологій, SWOT-аналіз виконує роль аналітичної основи для побудови стратегічних сценаріїв розвитку. Він сприяє ідентифікації технологічних переваг, таких як масштабованість, гнучкість та зниження витрат на IT-інфраструктуру, а також допомагає виявити потенційні загрози, наприклад, ризики безпеки даних, правові обмеження або залежність від постачальника послуг.

У науковому вимірі таке дослідження спрямоване на адаптацію класичного підходу SWOT до специфіки хмарних обчислень, що дозволяє враховувати техніко-економічні, організаційні та правові аспекти їхнього впровадження. Такий підхід сприяє формуванню більш точних та релевантних стратегій, які відповідають вимогам сучасного ринку та інноваційного розвитку підприємств. У результаті, використання SWOT-аналізу як інструменту стратегічного управління з'являється можливість підприємствам не лише краще орієнтуватися в умовах невизначеності, а й підвищити ефективність прийняття управлінських рішень щодо цифрової трансформації. Таким чином, SWOT-аналіз стає основою для розробки індивідуальних дорожніх карт успішного впровадження хмарних технологій з урахуванням поточних можливостей і викликів майбутнього.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Проведенні дослідження свідчать, що інтенсивна глобалізація світової економіки, яка супроводжується постійними трансформаціями ринкових відносин, динамічними змінами у структурі попиту та технологічними проривами, ефективне функціонування підприємств вимагає розробки заходів комплексного підходу до управління їх стратегічним розвитком.

Адже, управління стратегічним розвитком є фундаментальним елементом загальної системи корпоративного менеджменту, який передбачає довгострокову орієнтацію підприємства на досягнення сталого зростання, конкурентоспроможності та адаптивності в умовах зовнішньої невизначеності. Тому, в умовах інтенсивного технологічного прогресу, коли цифровізація, автоматизація, штучний інтелект, Інтернет речей (IoT), великі дані та інші інноваційні рішення докорінно змінюють ринкове середовище, управління стратегічним розвитком підприємницьких структур набуває нового змісту та потребує подальших досліджень. Відповідно, з метою оптимізації стратегічного розвитку підприємницьких структур, доцільним є проведення SWOT-аналізу та виявлення його сильних і слабких сторін в умовах технологічних перетворень. Використання інструментів управління стратегічним розвитком підприємницьких структур в умовах технологічних перетворень розширить можливості прискорення документообігу, масштабування та гнучкості виробничих процесів, отримання більш точних результатів, мінімізує людську працю та розширить можливостей дистанційного управління бізнес-процесом.

Перспективи цього управління полягають у необхідності гнучкого реагування на технологічні виклики, адаптації стратегій до нових умов функціонування та створенні інноваційної спроможності бізнесу. Для успішного розвитку підприємствам необхідно створювати адаптивні стратегії, які враховують як поточні, так і майбутні технологічні тренди. Такий підхід забезпечить конкурентні переваги, підвищить стійкість до зовнішніх викликів та відкриє нові можливості для зростання на глобальному ринку.

У цьому контексті надзвичайно важливим є проведення подальших досліджень, що дозволили б вивчити співрозвиток технологічних та соціальних (нетехнологічних) інновацій у процесі трансформації до циркулярної економіки. Дослідження мають включати вивчення особливостей формування нових моделей управління знаннями, трансформацію освітніх систем, підвищення рівня екологічної свідомості та впровадження стимулюючих економічних механізмів.

Список літератури

1. Бавико О.Є., Оршацький Д.В. Антикризисна трансформація стратегій підприємницьких структур та організаційно-економічний механізм їх реалізації. Економічний журнал Одеського політехнічного університету. 2024. № 1 (27). С. 18-26. URL: <https://economics.net.ua/ejoru/2024/No1/18.pdf> (дата звернення 15.02.2025)
2. Бойко О. В., Гаврилова Н. В., Ремзіна Н. А., Сухачова О. О. Особливості формування стратегій діяльності корпоративних інтегрованих структур та процесів. Вісник економічної науки України. 2022. № 2 (43). С. 85-92. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/handle/123456789/193058> (дата звернення 15.02.2025)
3. Брінь П.В., Голтвянська Ю.В. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. Підприємництво та інновації. 2021. № 21. С. 31-34.
4. Васильців Т. Г., Городня Т. А., Лупак Р. Л. Підприємництво та інновації Економічні аспекти диверсифікації підприємства з використанням інноваційних інвестицій. Інтелект XXI. 2017. Вип. 1. С. 52–57.
5. Гуцалюк О.М., Гаврилова Н.В. Котлубай В.А. Сучасні особливості управління ризиками в контексті стратегічного розвитку підприємства. Вісник економічної науки України, 2021, №1 (40). С.74-79. <http://dspace.nbuv.gov.ua/handle/123456789/180104> (дата звернення 17.02.2025)
6. Драпак Т.І., Корнієнко Д.Б. Нові технології переходу до циркулярної економіки в ланцюжку створення вартості пластикових матеріалів. Економічний простір. 2024, №189. URL: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1408/1355> (дата звернення 18.02.2025)
7. Закусило В.В., Гавловська Н.І. Маркетингова складова стратегування розвитку підприємницьких структур. DEVELOPMENT SERVICE INDUSTRY MANAGEMENT. 2023. №3. URL: <https://dsim.khmnua.edu.ua/index.php/dsim/article/view/22/55> (дата звернення 18.02.2025)
8. Журило І.В., Фесенко Е.О. Управління конкурентними перевагами будівельного підприємства як основа його стратегічного розвитку. Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки,

- 2024, вип 11 (44). С. 35 - 47. URL: [https://economics.kntu.kr.ua/pdf/11\(44\)/6.pdf](https://economics.kntu.kr.ua/pdf/11(44)/6.pdf) (дата звернення 19.02.2025)
9. Індустрія робототехніки – аналіз розмірів та питомої ваги – тенденції зростання та прогнози (2024-2029). URL: <https://www.mordorintelligence.com/ru/industry-reports/robotics-market> (дата звернення 15.02.2025)
10. Копчак Ю., Лобунець Т., Луковський Р. SWOT-аналіз як важливий інструмент у розробці стратегії бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип.61. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3868/3788> (дата звернення 19.02.2025)
11. Крайнюк О.В., Буц Ю.В., Барбашин В.В. SWOT-аналіз впровадження цифрових технологій для забезпечення безпеки праці. *Комунальне господарство міст*. 2021. № 163. С. 45-52. URL: <https://eprints.kname.edu.ua/61651/> (дата звернення 20.02.2025)
12. Лігоненко Л.О., Терпило Д.А. SWOT – аналіз хмарних технологій, як передумова рішення щодо їх впровадження. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*, 2025, №1. С. 196 – 208. URL: https://ev.nmu.org.ua/docs/2025/1/EV20251_196-208.pdf (дата звернення 20.02.2025)
13. Міщенко А.П. Стратегічне управління: навч. посіб. Київ: Центр навч. літератури, 2018. 336 с.
14. Таран-Лала О.М., Сухорук К.В. Особливості стратегічного управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2021. № 25. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/296>. (дата звернення 22.02.2025)
15. Топ 10 світових лідерів у робототехніці. Академія Nanit robot. URL: https://nanitrobot.com/top_10_leaders/ (дата звернення 23.02.2025)

References

1. Bavyko O.E., & Orshatskyi D.V. (2024) Anti-Crisis Transformation of Strategies of Business Structures and the Organizational and Economic Mechanism of their Implementation. *Ekonomichnyi zhurnal Odeskoho politekhnichnoho universytetu*, 1 (27). P. 18-26. <https://economics.net.ua/ejopu/2024/No1/18.pdf> [in Ukrainian]
2. Boiko O. V., Havrylova N. V., Remzina N. A., & Sukhachova O. O. (2022) Peculiarities of formation of strategies of activity of corporate integrated structures and processes. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, 2 (43). P. 85-92. <http://dspace.nbuv.gov.ua/handle/123456789/193058> [in Ukrainian].
3. Brin P.V., & Holtvianska Y.V. (2021) Enterprise development strategy: essence and classification. *Pidpriemnytstvo ta innovatsii*, 21, 31-34. [in Ukrainian].
4. Vasylytsiv, T. G., Horodnia, T. A., & Lupak, R. L. (2017). Economic aspects of enterprise diversification using innovative investments. *Intelekt XXI*, 1, 52–57 [in Ukrainian].
5. Hutsaliuk O.M., Havrylova N.V. & Kotlubai V.A. (2021). Modern features of risk management in the context of strategic development of the enterprise. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, 1 (40), 74-79. <http://dspace.nbuv.gov.ua/handle/123456789/180104> [in Ukrainian].
6. Drapak T.I., & Korniienko D.B. (2024) New technologies for transition to a circular economy in the value chain of plastic materials. *Ekonomichnyi prostir*, 189. <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1408/1355> [in Ukrainian].
7. Zakusylo V.V., & Havlovska N.I. (2023) Marketing component of the development strategy of business structures. *Development Service Industry Management*, 3. <https://dsim.khmnmu.edu.ua/index.php/dsim/article/view/22/55> [in Ukrainian].
8. Zhurylo I.V., & Fesenko E.O. (2024) Management of competitive advantages of a construction enterprise as the basis of its strategic development. *Tsentrnoukrainskyi naukovyiy visnyk. Ekonomichni nauky*, 11 (44), 35-47. [https://economics.kntu.kr.ua/pdf/11\(44\)/6.pdf](https://economics.kntu.kr.ua/pdf/11(44)/6.pdf) [in Ukrainian].
9. Robotics industry – analysis of size and share – growth trends and forecasts (2024-2029). <https://www.mordorintelligence.com/ru/industry-reports/robotics-market> [in Ukrainian].
10. Kopchak Yu., Lobunets T., & Lukovskyi R. (2024) SWOT analysis as an important tool in developing a business strategy. *Ekonomika ta suspilstvo*, 61. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3868/3788> [in Ukrainian].
11. Krainiuk O.V., Buts Yu.V., & Barbashyn V.V. (2021) SWOT analysis of the implementation of digital technologies to ensure occupational safety. *Komunalne hospodarstvo mist*, 163, 45-52. <https://eprints.kname.edu.ua/61651/> [in Ukrainian].
12. Lihonenko L.O., & Terpylo D.A. (2025) SWOT – analysis of cloud technologies as a prerequisite for a decision on their implementation. *Ekonomichnyi visnyk Dniprovskoi politekhniki*, 1, 196-208. https://ev.nmu.org.ua/docs/2025/1/EV20251_196-208.pdf [in Ukrainian].
13. Mishchenko A.P. (2018) *Strategic Management*. Kyiv: Tsentr navch. literatury. [in Ukrainian].
14. Taran-Lala, O.M., & Sukhoruk, K.V. (2021). Features of strategic management of the enterprise. *Ekonomika ta suspilstvo*. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/296>. [in Ukrainian].

15. Top 10 World Leaders in Robotics. Nanit Robot Academy. https://nanitrobot.com/top_10_leaders/ [in Ukrainian].

Volodymyr Zaichenko, Professor, Doctor in Economics (Doctor of Economic Sciences)

Vadim Mezdrin, Postgraduate (student of the third (educational and scientific) level of higher education)

Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine

Management of Strategic Development of Business Structures in the Conditions of Technological Transformations

The purpose of writing this article is to study the issues of strategic development of business structures in the context of technological transformations. It is substantiated that in the context of technological transformations, it is important to activate and ensure the development of business structures, which are caused by such processes as digitalization, automation of production processes, development of artificial intelligence and implementation of Industry 4.0, which significantly changes the parameters of the functioning of enterprises and requires a rethinking of approaches to strategic management.

The paper recognizes that managing the strategic development of business structures in the context of technological transformations requires a systematic, proactive, and adaptive approach. It must be based on a deep understanding of technological trends, strategic flexibility, and the company's ability to constantly innovate. The successful implementation of such strategies is the key to sustainable economic growth, expanding market positions, and increasing the overall competitiveness of the enterprise in a rapidly changing technological environment.

The main tasks of strategic development management in the context of technological transformations are considered, the stages of strategic development management of business structures in the context of technological transformations are determined, the main directions and content of technological transformations are clarified, and their impact on the development of business structures is outlined.

It has been proven that managing the strategic development of an enterprise should be based on interdisciplinary approaches, including elements of strategic analysis, organizational design, financial planning, change management, and innovation.

strategic development, strategic development management, technological transformations, formation of strategic directions, stages of strategic development management, SWOT analysis of strategic development

Одержано (Received) 23.02.2025

Прорецензовано (Reviewed) 18.03.2025

Прийнято до друку (Approved) 26.05.2025

УДК 338.2:004

JEL Classification: M11, O10, O31

DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2025.13\(46\).1.253-263](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2025.13(46).1.253-263)

О.В. В'юник, проф., канд. екон. наук

О.В. Кіріченко, доц., канд. екон. наук

Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна

Цифровізація як інструмент розвитку проєктної та логістичної діяльності підприємств в умовах smart-середовища

Стаття присвячена дослідженню особливостей впровадження новітніх досягнень цифровізації під час здійснення проєктної та логістичної діяльності на рівні господарюючих суб'єктів крізь призму таких економічних категорій, як «цифровізація», «цифрова економіка», «цифрова трансформація», ідентифікації головних переваг та загроз у процесі імплементації цифрових інструментів в управлінні компанією та розробленню заходів щодо активізації й інтенсифікації їх впровадження як чинника зростання гнучкості й посилення конкурентних переваг.

У межах дослідження узагальнено теоретичний базис та актуальні концептуальні засади цифрової трансформації економіки на засадах smart-підходу, включаючи наявні тренди і фактори, що призводять до стрімкого розвитку цифрових інструментів і платформ, а також ключові наслідки активного проникнення цифрового інструментарію у всі сфери економіки і суспільства. Здійснено порівняльний аналіз рівня диджиталізації підприємств країн Європейського Союзу та України, що дозволив дійти висновку про відставання вітчизняних підприємств від європейських компаній, однак, також було відзначено наявність тенденцій щодо зростання показників цифровізації українських компаній у динаміці. Проаналізовано переваги й ризики впровадження цифрових інструментів у ключові процеси функціонування економічних суб'єктів, охарактеризовано організаційно-управлінські, фінансові, кадрові та безпекові аспекти трансформації діяльності суб'єктів господарювання в контексті цифровізації їх проєктної й логістичної діяльності.

Встановлено, що в умовах формування smart-середовища оптимальною стратегією дій вітчизняних економічних суб'єктів є їх орієнтованість на максимальне використання сильних сторін і переваг цифровізації за одночасного прикладання зусиль щодо зменшення негативних наслідків і подолання ризиків, пов'язаних з цифровою трансформацією. Перспективи подальших досліджень відзначено у сфері формування інтегрованих механізмів цифрової трансформації підприємств з урахуванням їх галузевої й територіальної специфіки

smart-середовище, цифровізація, проєктна діяльність, логістика, гнучкість, конкурентоспроможність, економічний суб'єкт

Постановка проблеми. Беззаперечним явищем сьогодення є стрімкий розвиток різноманітного цифрового інструментарію, новітніх диджитал-орієнтованих технологій і платформ, що стало можливим унаслідок цифрової трансформації економічних процесів і життя суспільства загалом. За таких умов господарюючі суб'єкти змушені провадити свою діяльність, адаптуючи її під актуальні виклики і потреби як клієнтів, так і інших зацікавлених сторін, трансформуючи власні моделі ведення бізнесу, принципи й підходи в менеджменті, шукаючи більш ефективні напрями посилення конкурентних переваг у глобалізованому й динамічному просторі.

Проєктний підхід та ефективне налагодження логістичних процесів на сьогодні слугують запорукою загального зростання результативності ведення бізнесу, пошуку й утримання нових споживачів, виходу на нові ринки збуту, оптимізації витрат часу, фінансових, людських та інших ресурсів на здійснення тієї чи іншої господарської операції. Разом з тим, можливості швидко й у бажаному обсязі застосовувати новітній цифровий інструментарій в управлінні вітчизняними компаніями обмежуються низкою причин, з-поміж яких – негативні наслідки воєнного стану, фінансово-економічна криза, дефіцит людських ресурсів, нестабільність умов та ін.

Вищевикладене актуалізує важливість та доцільність детального розгляду ролі

цифровізації та більш ефективного впровадження цифрових інструментів у діяльності компаній з урахуванням вітчизняних реалій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасних наукових дослідженнях значна увага приділяється аспектам цифрової трансформації функціонування компаній, поліпшенню управлінських підходів в умовах імплементації smart-технологій, а також розкриттю ролі цифрового інструментарію як засобу посилення ефективності господарюння економічних суб'єктів. Зокрема, вітчизняні дослідники Михайліченко Г. і Лисяна В. [14], Заїка Ю.А. [8], Зеліч В.В., Гарькава В.Ф., Матвеев М.Е. [9] розглядають цифровізацію як важливий ресурс розвитку компанії, здатний забезпечити комплексну модернізацію їх діяльності та формування вищої якості управлінських процесів.

У дослідженнях таких авторів, як Гросул В.А. і Шинкаренко І.А. [6], а також Кобернюк С.О. і Карпенко В.Л. [11], Дикань О.В. та Косінцева П.Ю. [7], акцентовано увагу на змінах у структурі управління та організації виробництва в умовах цифрового середовища, зокрема на адаптації бізнес-моделей, появі цифрових робочих місць, зміні ролі персоналу у процесі створення вартості. Руссіян О.А. [16] визначає ключові умови цифровізації економіки, підкреслюючи необхідність створення цифрової корпоративної культури, розвитку дієвої комунікації та гнучкого керування змінами.

Автори Воркунова О.В., Ярова Н.В., Яровий В.І. [4], а також Толстова А.В. і Мизников І.О. [17] висвітлюють принципи побудови системи управління господарюючих суб'єктів в умовах цифровізації. Дослідники Чернікова Н.М., Іщенко І.С., Большая О.В. [19] наголошують на незворотності змін у системах менеджменту, орієнтованих на інноваційність, адаптивність і цифрову аналітику. У працях таких дослідників, як Пушкар Т.А., Соболева Г.Г., Славута О.І. [15], Кулініч Т.В. і Стернюк О.Б. [12], деталізовано позитивні ефекти впровадження цифрових платформ у виробничу, маркетингову та кадрову діяльність підприємств. Науковці Штик Ю.В., Семенова Д.О., Ковальська К.В. [21] досліджують соціальні та економічні наслідки цифровізації, включаючи інклюзію, продуктивність праці й якість обслуговування.

Окремі аспекти застосування цифрових інструментів у логістиці й управлінні ланцюгами постачань досліджують у своїх працях Гайкова Т.В., Мороз М.М. та ін. [5], а питання цифровізації в управлінні проєктами розглядають Бондар О.А., Вагонова О.Г. та ін. [1].

Водночас, потребують подальшого вивчення питання щодо виявлення й застосування переваг і можливостей цифрового інструментарію під час управління проєктною діяльністю й логістичними процесами компаній, деталізації й нівелювання існуючих ризиків та загроз.

Постановка завдання. Метою дослідження є ідентифікація ролі, специфіки використання, тенденцій, переваг і ризиків впровадження цифрового інструментарію в управлінні проєктною та логістичною діяльністю господарюючих суб'єктів в умовах smart-середовища та обґрунтування на цій основі пріоритетних шляхів підвищення ефективності, гнучкості та конкурентоспроможності їх функціонування.

Виклад основного матеріалу. В умовах сучасних реалій необхідність забезпечення стійкого зростання економіки актуалізує увагу до розвитку вітчизняних господарюючих суб'єктів, що здатні функціонувати на інноваційних засадах, нарощувати конкурентні переваги із використанням досягнень цифровізації. Важливим аспектом є примноження інвестицій у накопичення сучасних знань та використання новітніх технологій, які базуються на новітніх цифрових інструментах. Пріоритети економічного розвитку пов'язані із інтенсифікацією продукування інноваційних рішень та комерціалізацію інновацій, що сприяє покращенню соціально-економічної ситуації

на державному й локальному рівнях, зростанням конкурентоспроможності високотехнологічних галузей і підприємств [20].

Процеси цифровізації на сьогодні тісно взаємопов'язані із формуванням та розвитком так званої «smart-економіки», яка ґрунтується на забезпеченні розумного зростання із використанням прогресивних знань та інноваційних підходів, досягненні цілей сталості й стабільності у своєму розвитку за максимального сприяння ефективному й раціональному залученню всіх видів ресурсів, інтенсифікації темпів зростання та побудові соціально-орієнтованої економічної політики. Більше того, саме цифровізація, у поєднанні із трансформацією інституційних засад економічної політики та управлінських підходів, екологізацією та соціалізацією, виступає однією із головних складових та форм прояву smart-економіки [2].

У сучасних наукових дослідженнях значна увага приділяється таким категоріям, як диджиталізація / цифровізація, цифрова трансформація, цифрова економіка тощо, формуючи якісне підґрунтя для пошуку ефективного інструментарію управління розвитком підприємств, установ, організацій.

Так, Михайліченко Г. та Лисяна В. відзначають, що цифровізація являє собою «впровадження інформаційних технологій у бізнес-процеси підприємства будь-якої сфери, що включає в себе матеріальне та програмне забезпечення, докорінні зміни в підходах до управління підприємством, переосмислену корпоративну культуру та правила налаштування зовнішніх комунікацій» [14].

Заїка Ю.А. вважає, що «диджиталізація представляє собою інноваційний етап економічного розвитку, що характеризується інтеграцією матеріальних, інформаційних, фінансових та цифрових ресурсів у сферах виробництва й споживання, а також в економіці та суспільстві» [8].

Автори Зеліч В.В., Гарькава В.Ф. і Матвеев М.Е. трактують цифровізацію як «радикальні зміни, що виражаються в глибокому проникненні цифрових технологій у бізнес-процеси, оптимізації, підвищенні продуктивності та комунікаційній взаємодії зі оточуючими» [9].

Приділяючи увагу питанням цифрової трансформації, Гросул В.А. та Шинкаренко І.А. наголошують, що вона передбачає безперервний процес змін діючої екосистеми господарюючого суб'єкта, залучення до таких змін усіх зацікавлених сторін (клієнтів, партнерів, постачальників, працівників та ін.), застосовуючи провідні засоби організації бізнес-діяльності. Така трансформація може призвести до необхідності заміни діючої бізнес-моделі компанії або її оптимізації, підвищуючи рівень її адаптивності до нагальних цифрових викликів задля максимізації результатів господарської діяльності [6].

Кобернюк С.О. та Карпенко В.Л. визначають цифрову економіку як «тип економіки, що характеризується активним впровадженням і використанням цифрових технологій зберігання, обробкою і передачею інформації в усі сфери людської діяльності» [11].

Дикань О.В. і Косінцева П.Ю. констатують, що «цифрова економіка сприймається як новий формат економічного середовища, що формується під впливом досягнень науково-технічного прогресу в процесі розвитку цифрових технологій, а також реалізує нові можливості у всіх галузях соціально-економічної діяльності, що надаються цими технологіями» [7].

Руссіян О.А. наводить низку особливостей, які визначають умови цифровізації сучасної економіки:

- новітні тренди у зовнішньому оточенні, поява й застосування розвинених цифрових технологій і платформ;

- трансформація вимог до системи менеджменту господарюючих суб'єктів та їх бізнес-процесів;
- необхідність якісного та своєчасного управління змінами в діяльності компаній;
- трансформація ролі працівника у виробничому процесі й необхідність створення цифрових робочих місць;
- необхідність забезпечення лідерства на основі комунікативної взаємодії, залучення працівників та ефективного зворотного зв'язку із використанням цифрових технологій;
- важливість розвитку цифрової корпоративної культури підприємств [16].

Розглядаючи роль диджиталізації у процесі управління розвитком сучасних підприємств, варто наголосити на наявності її відповідних об'єкту та предмету, специфічних принципів, позитивних та негативних наслідків, а також новітнього інструментарію. Зокрема, дослідники Воркунова О.В., Ярова Н.В. й Яровий В.І. підкреслюють, що оскільки цифрова трансформація супроводжується значними змінами в управлінні та організації діяльності господарюючих суб'єктів, її об'єктом виступає сам спосіб ведення бізнесу, а предметом є сукупність бізнесових моделей компанії і їх складові, бізнес-процеси, організаційна культура [4].

Принципи системи управління господарюючих суб'єктів в умовах цифровізації можуть бути класифіковані на базові (ефективність, оптимальність, комплексність, результативність, гнучкість, інтегрованість, контроль) та додаткові (раціональність, альтернативність, безперервність, динамізм, об'єктивність) [17].

Підкреслюючи незворотність та нагальну необхідність трансформації систем менеджменту господарюючих суб'єктів в контексті сприяння їх інноваційному розвитку, Чернікова Н.М., Іщенко І.С. та Большая О.В. виокремлюють найголовніші принципи управлінської діяльності в новітніх умовах: впровадження гнучких та адаптивних підходів, здійснення цифрової трансформації та аналізу даних, сприяння підвищенню рівня інноваційності й креативності, зосередження максимальної уваги на потребах і запитах клієнтів, посилення горизонтальних зв'язків та забезпечення ефективної командної взаємодії, безперервне навчання і професійний розвиток людських ресурсів компаній [19].

Згідно зі ще одним науковим підходом, принципами диджиталізації функціонування господарюючих суб'єктів вважаються: оптимізаційна складова, безпека даних, комплексний ітераційний підхід, зручність використання працівниками й зацікавленими суб'єктами, адаптивність до новітніх цифрових інструментів [14].

Диджиталізація створює значну кількість можливостей для розвитку підприємств, характеризуючись комплексом позитивних наслідків для забезпечення стійкого зростання результатів їх функціонування. Вітчизняні науковці Пушкар Т.А., Соболева Г.Г. і Славута О.І. зауважують, що впровадження новітніх цифрових інструментів і платформ є доцільним в усіх сферах господарської діяльності компаній (організаційно-управлінській, технологічній, інноваційній, кадровій, ринковій, маркетинговій тощо), тим самим формуючи беззаперечні конкурентні переваги для тих суб'єктів, які їх ефективно застосовують [15].

Кулініч Т.В. і Стернюк О.Б. виокремлюють такі позитивні наслідки запровадження досягнень диджиталізації в управлінській діяльності компаній: формування оптимальних бізнес-процесів і підвищення рівня автоматизації; висока зручність збирання, опрацювання і збереження даних / інформації; раціональність аналізу даних та ухвалення управлінських рішень; ефективність комунікації й взаємодії як всередині компанії, так і із зовнішнім оточенням; поява новітніх бізнес-моделей та зростання інноваційної активності господарюючих суб'єктів [12].

Штик Ю.В., Семенова Д.О., Ковальська К.В. акцентують увагу на таких вагомих наслідках диджиталізації, як: зростання показників продуктивності діяльності; активізації торгових відносин; зростання числа робочих місць та створення можливостей долучення до трудової діяльності осіб з особливими потребами завдяки дистанційній зайнятості; поліпшення якості процесів обслуговування клієнтів [21].

Фернандес Р.К.Е. до найбільш значущих переваг диджиталізації діяльності підприємств відносить: зростання ефективності виробничої діяльності; поліпшення контролю щодо якості продукції / послуг; вдосконалення процесів комунікації; зростання конкурентоспроможності; оптимізація логістичних процедур і системи постачання; налагодження систематичного зворотного зв'язку [18].

Позитивними наслідками цифровізації стали також створення можливостей для підприємств та інших суб'єктів одержувати інформацію в онлайн режимі, запровадження електронного документообігу, застосування системи електронних звернень, використання електронного формату подання звітності, оприлюднення інформації на відповідних цифрових платформах тощо [10].

Водночас, в процесі диджиталізації вітчизняні компанії стикаються з низкою проблем, що зумовлені дефіцитом навичок і кваліфікації працівників, недостатньою підтримкою з боку управлінців, нестачею фінансових ресурсів, опором змінам та нововведенням, недоліками в організації систем менеджменту та проблемами інтеграції програмного забезпечення [19]. Крім того, масове запровадження цифрових технологій може призводити до зростання розміру споживання енергії та ресурсів [16].

З-поміж недоліків та загроз в процесі диджиталізації діяльності господарюючих суб'єктів варто відзначити: високі витрати на впровадження й підтримку певних видів цифрових технологій; необхідність постійного оновлення й модернізації цифрових технологій; ймовірність відмови цифрових технологій; зростаючі загрози у сфері кібербезпеки; потребу у наявності глибоких спеціалізованих знань задля налагодження ефективної роботи технічних засобів та ін. [18].

Проведемо порівняльний аналіз рівня диджиталізації підприємств у державах європейського простору та вітчизняних суб'єктів господарювання (табл. 1).

Як бачимо, вітчизняні підприємства значною мірою відставали за мірою цифровізації їх діяльності у порівнянні із державами ЄС. Разом з тим, позитивною тенденцією є те, що зазначені показники на підприємствах України відзначалися висхідною динамікою у часі, навіть попри проблеми, спричинені військовими діями та кризовими явищами в економіці. Так, в умовах кризи саме цифровізація є одним із дієвих шляхів мінімізації наявних загроз і ризиків, засобом знайти нові ринки збуту, розширити та диференціювати власну господарську діяльність, більш ефективно взаємодіяти зі споживачами та іншими суб'єктами.

Відзначимо, що використання новітніх цифрових технологій є вкрай важливим під час здійснення проєктної й логістичної діяльності на підприємствах. Існує низка новітніх цифрових інструментів, які дозволяють оптимізувати процеси управління проєктами та логістичними процесами компаній. Зокрема, у проєктній діяльності найбільшого поширення набули такі цифрові рішення (програми, платформи): Worksection, Asana, Wrike, ClickUp, Trello, Smartsheet, JIRA, Microsoft Project, Smartsheet, Miro, Ganttter, Comindwork та ін. [13, с. 124-126].

Аналізуючи пріоритети запровадження цифрового інструментарію в управлінні проєктами компаній із дотриманням принципів циркулярної економіки, дослідники Бондар О.А., Вагонова О.Г., Чирва Т.Л., Тесленко П.П., Крикун А.П. наголошують на наступних важливих аспектах: висока оптимальність використання ресурсів проєкту, у тому числі, завдяки їх спільному використанню та раціональному обміну, широкі

можливості для моделювання життєвого циклу проєктних продуктів, безперервного моніторингу й аналізу в режимі реального часу [1].

Таблиця 1 – Порівняльна характеристика рівня диджиталізації підприємств країн Європейського Союзу та України у 2022-2023 роках

Показник		Підприємства			
		Усього	Малі	Середні	Великі
Частка підприємств, які використовують фіксований доступ до мережі Інтернет, %	Країни ЄС	93,9	93,2	97,0	98,8
	Україна	80,8	79,8	83,2	87,4
Частка підприємств, які використовують соціальні медіа, %	Країни ЄС	60,9	58,0	72,8	86,0
	Україна*	29,1	26,6	36,0	51,5
Частка підприємств, які купують послуги хмарних обчислень, %	Країни ЄС	45,2	41,7	59,0	77,6
	Україна*	9,8	8,7	12,8	19,6
Частка підприємств, що використовують програмне забезпечення для планування ресурсів підприємства (ERP), %	Країни ЄС	43,3	37,9	66,0	86,3
	Україна*	5,9	4,7	8,1	16,9
Частка підприємств, що використовують програмне забезпечення для управління відносинами з клієнтами (CRM), %	Країни ЄС	25,8	22,2	39,5	60,5
	Україна*	3,0	2,3	4,4	7,8
Частка підприємств, що використовують технології штучного інтелекту, %	Країни ЄС	8,0	6,4	13,0	30,4
	Україна*	5,4	5,4	5,2	5,2
Частка підприємств, які здійснювали електронну торгівлю, %	Країни ЄС	22,9	20,8	30,2	45,9
	Україна*	5,1	4,5	5,9	11,7

* Дані 2022 року

Джерело: складено авторами за даними [3; 22]

Досліджуючи специфіку та перспективи використання новітніх цифрових технологій у керуванні ланцюгами постачань та логістичному менеджменті в цілому, вітчизняні автори Гайкова Т.В., Мороз М.М., Загорянський В.Г., Буренніков Ю.Ю. виокремлюють такі із них: «Blockchain (системи розподіленого реєстру), Cloud Services (хмарні сервіси), Augmented/Virtual Reality (AR/VR) (доповнена / віртуальна реальність), Industry 4.0 (Robots) and the Internet of Thing (індустрія 4.0 – роботи – Інтернет речей)» [5].

Систематизація ключових переваг й найбільш поширених потенційних ризиків, що зумовлені прискореною імплементацією сучасних цифрових рішень та інструментів під час провадження проєктної й логістичної діяльності вітчизняних економічних суб'єктів, представлена у табл. 2. Отже, головним завданням компаній виступає максимальне використання існуючих переваг цифровізації за одночасного намагання мінімізувати вплив наявних ризиків.

Під час інтенсивного формування smart-середовища, націленого на впровадження розумних технологій, прийомів і підходів в управлінні економічними і суспільними процесами, ключового пріоритету набуває здатність до створення принципово нової моделі менеджменту на рівні господарюючих суб'єктів, яка б відрізнялася спроможністю щодо адаптації до цифрових викликів і потреб. Застосування диджитал-інструментарію у проєктній і логістичній діяльності компаній дозволяє посилити їх гнучкість та здобувати нові конкурентні переваги, краще взаємодіяти зі споживачами та оточенням, швидше реагувати на зміни у попиті й уподобаннях клієнтів.

На нашу думку, комплексний підхід до активізації впровадження цифрового інструментарію у проєктній та логістичній діяльності господарюючих суб'єктів

повинен містити низку взаємопов'язаних аспектів, таких як: організаційно-управлінський, фінансовий, кадровий та безпековий.

Таблиця 2 – Переваги й ризики використання новітнього цифрового інструментарію у проєктній та логістичній діяльності підприємств

Ключові переваги	Основні ризики
– оптимальний підхід до використання ресурсів проєктів, їх спільне використання, обмін між учасниками проєкту; – швидкість моделювання життєвого циклу проєктних продуктів у будь-який момент часу; – системний моніторинг та аналітика, що сприяє оперативному ухваленню рішень; – підвищення ефективності господарської діяльності та контролю якості продукції, робіт, послуг; – вдосконалення процесів внутрішньої й зовнішньої комунікації; – оптимізація логістичних процедур і систем постачання; – налагодження систематичного зворотного зв'язку з усіма учасниками ланцюга створення цінності; – створення сучасних бізнес-моделей, які ґрунтуються на цифрових платформах; – зростання інноваційної активності компаній, у тому числі, у сфері клієнтоорієнтованих рішень; – зростання продуктивності, інклюзивність трудової діяльності завдяки можливостям дистанційної праці.	– потреба у витратах на впровадження і подальшу підтримку цифрових технологій / рішень / платформ; – необхідність оновлення (підтримання в актуальному стані) програмного забезпечення та інфраструктури; – ймовірність технічних збоїв і відмов у функціонуванні цифрових систем; – посилення загроз у сфері кібербезпеки; – опір працівників під час впровадження змін у сфері цифровізації, зумовлений високою невизначеністю, ризиком втрати роботи чи авторитету у трудовому колективі; – дефіцит висококваліфікованих фахівців у сфері ІТ і цифрових інновацій; – ймовірність нерозуміння й недостатньої управлінської підтримки цифрових трансформації з боку керівництва; – проблеми з інтеграцією цифрових рішень у наявну систему менеджменту; – ймовірність збільшення енергоспоживання унаслідок впровадження цифрових платформ; – висока залежність від стабільного доступу до Інтернету, цифрової інфраструктури загалом.

Джерело: складено авторами

Стосовно організаційно-управлінського аспекту, зауважимо, що найкращим чином реалізувати цифрові рішення задля поліпшення власних бізнес-процесів можуть саме ті компанії, які своєчасно вдосконалюють наявну систему менеджменту в цілому, включаючи відповідні принципи і підходи. Зокрема, це можуть бути управлінські рішення стосовно імплементації agile (гнучкого) підходу в управління, який на сьогодні набув значного поширення, передусім, у проєктній діяльності, а також впровадження автоматизованих систем управління різними функціями на рівні компанії (ресурсами, постачанням, фінансами, кадрами тощо). Не менш важливо впроваджувати цифрові рішення у сфері комунікацій та інформаційної взаємодії між співробітниками, різними структурними підрозділами, які б дозволяли здійснювати миттєвий обмін даними та інформацією у режимі реального часу, проводити аналіз даних і моделювання процесів, швидко отримувати зворотний зв'язок тощо.

Розглядаючи фінансовий аспект, варто підкреслити, що, з одного боку, застосування новітнього цифрового інструментарію потребує відповідних фінансових вкладень, а з іншого боку, дозволяє знизити фінансові витрати за рахунок автоматичного виконання багатьох процесів. Так, цифрові рішення у фінансовій сфері надають змогу автоматизувати процес формування бюджетів та їх здійснювати їх деталізацію, контролювати обсяги витрат і надходжень у будь-який момент часу, класифікувати їх за джерелами, формувати прогнози обсягів надходжень, контролювати грошові потоки, провадити оцінку ефективності альтернативних фінансово-інвестиційних рішень, тим самим, підвищуючи фінансову гнучкість компаній у поточній і стратегічній перспективах.

Щодо кадрового аспекту, слід наголосити на існуванні явища, так званого, «цифрового розриву», спричиненого нерівністю як доступу до сучасних цифрових технологій, так і відсутністю у працівників глибоких знань щодо використання таких технологій у практичній діяльності. Отже, важливого значення набувають своєчасне навчання і розвиток персоналу, отримання працівниками навичок взаємодії із цифровими платформами й технологіями, створення належної цифрової культури у колективі організації. Цифрові рішення на сьогодні можуть бути також імplementовані у сферах добору персоналу, оцінювання й аналізу результатів трудової діяльності та досягнення ключових показників ефективності, формуванні планів перспективного розвитку фахівців та багатьох інших.

Не менш важливим є й безпековий аспект, зважаючи на посилення загроз у сфері кібербезпеки та захисту інформації, зокрема, конфіденційної. Для вирішення існуючих проблем безпекового характеру важливо застосовувати комплекс рішень технічного, програмного і організаційного характеру, усвідомлювати наявні ризики та навчати відповідні категорії фахівців з питань ефективної протидії таким ризикам.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Таким чином, за результатами проведених досліджень можемо констатувати, що з плином часу вплив цифрових рішень на діяльність господарюючих суб'єктів буде лише посилюватись, тим самим спонукаючи компанії здійснювати пошук більш раціональних і креативних підходів щодо їх використання. Оскільки вітчизняні підприємства на сьогодні відстають за рівнем цифровізації від компаній європейського простору, варто зосередити зусилля на подоланні такого розриву.

Проектна й логістична діяльність економічних суб'єктів виступають тими напрямками, де існують широкі можливості до імplementації новітніх цифрових технологій. Такий процес відкриває як широкі горизонти для подальшого зростання, пов'язані із мінімізацією витрат часу і фінансів, покращенням і прискоренням взаємодії, персоніфікації врахування запитів клієнтів, виходу на нові ринки збуту тощо, так і містить певні загрози, зумовлені дефіцитом кваліфікованих людських ресурсів, фінансів, ймовірністю технічних збоїв і витоку інформації.

Отже, для посилення власних конкурентних переваг компаній у глобалізованому й нестійкому економічному просторі, доцільно підкреслити важливість комплексного підходу до активної імplementації цифрового інструментарію в управлінні проектами й логістичними процесами, включаючи модернізацію управлінських процесів, покращення організаційної взаємодії всередині компанії, оптимізацію витрат і надходжень фінансових ресурсів, поліпшення кадрового складу та дотримання належного рівня інформаційної безпеки.

Перспективи майбутніх наукових розвідок у даному напрямі вбачаємо у необхідності поглибленого вивчення можливостей формування комплексного механізму стратегічної адаптації вітчизняних економічних суб'єктів до потреб цифрової економіки, враховуючи їх територіальну й галузеву специфіку.

Список літератури

1. Бондар О.А., Вагонова О.Г., Чирва Т.Л., Тесленко П.П., Крикун А.П. Трансформація менеджменту будівельних проєктів в умовах глобальної цифровізації. *Дороги і мости*. 2024. Вип. 29. С. 34-46. DOI: <https://doi.org/10.36100/dorogimosti2024.29.034>.
2. В'юник О.В., Кіріченко О.В. Сучасні детермінанти розвитку економічних суб'єктів в умовах smart-середовища. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2024. Вип. 11. С. 297-305. DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2024.11\(44\).297-305](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2024.11(44).297-305).
3. Використання інформаційно-комунікаційних технологій на підприємствах. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 01.05.2025).

4. Воркунова О.В., Ярова Н.В., Яровий В.І. Економічна безпека підприємств морського транспорту в умовах цифровізації. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2024. Вип. 1. С. 37-52. DOI: <https://doi.org/10.31375/2226-1915-2024-1-37-52>.
5. Гайкова Т.В., Мороз М.М., Загорянський В.Г., Буренніков Ю.Ю. Проектний аналіз цифрових технологій в управлінні ланцюгом постачань. *Вісник машинобудування та транспорту*. 2023. №1. С. 17-22. DOI: <https://doi.org/10.31649/2413-4503-2023-17-1-17-22>.
6. Гросул В.А., Шинкаренко І.А. Управління онлайн-лояльністю споживача як об'єктивна умова адаптивного розвитку підприємства торгівлі в умовах цифровізації. *Економічний простір*. 2023. №186. С. 28-34. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/186-5>.
7. Дикань О.В., Косінцева П.Ю. Потенціал цифровізації підприємств як основа розвитку людського капіталу. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. №83. С. 29-36. DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.83.300278>.
8. Заїка Ю.А. Стратегія розвитку бізнесу в умовах кризи: цифровізація бізнес-процесів підприємства. *Молодий вчений*. 2023. №10. С. 189-193. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-10-122-37>.
9. Зеліч В.В., Гарькава В.Ф., Матвеев М.Е. Цифровізація системи менеджменту підприємства в умовах глобалізаційних змін. *Ефективна економіка*. 2023. №2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_2_44 (дата звернення: 01.05.2025). <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.2.42> (дата звернення: 20.02.2025).
10. Кирильєва Л., Поливана Л., Кашена Н., Наумова Т., Акімова Н. Організаційні аспекти формування інформаційно-аналітичного сервісу управління підприємствами торгівлі в період цифровізації. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2023. №3. С. 127-138. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptr.3.50.2023.3996>.
11. Кобернюк С.О., Карпенко В.Л. Напрями цифровізації маркетингу аграрних підприємств. *Innovation and Sustainability*. 2023. Iss. 1. С. 204-212. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2023.1.204.212>.
12. Кулініч Т.В., Стернюк О.Б. Управлінські моделі в менеджменті підприємства: виклики цифровізації. *Економічний простір*. 2023. №184. С. 101-106. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/184-17>.
13. Менеджмент у сфері ІТ: навч. посіб. для здобув. ВО на другому (магістер.) рівні: [в 2 ч.] / К.С. Фомічов, А.В. Кропівна, О.В. В'юник [та ін.]; М-во освіти і науки України, Центральноукраїн. нац. техн. ун-т. Кропивницький: ПП «Ексклюзив-Систем», 2025. Ч. 2. 262 с. С.
14. Михайліченко Г., Лисяна В. Цифровізація підприємств туризму в умовах кризи. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*. 2023. Вип. 1. С. 91-105. <http://doi.org/10.34025/2310-8185-2023-1.89.07> (дата звернення: 20.02.2025).
15. Пушкар Т.А., Соболева Г.Г., Славута О.І. Цифровізація як фактор забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Сталий розвиток економіки*. 2023. №2. С. 165-170. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2023-47-24>.
16. Руссіян О.А. Сталий розвиток промислового підприємства в умовах цифровізації економіки: зарубіжний досвід. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 50. С. 174-181. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastructure50-28>.
17. Толстова А.В., Мизников І.О. Особливості формування системи управління підприємством в умовах цифровізації. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2022. №78-79. С. 179-188. DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.78-79.282637> (дата звернення: 20.02.2025).
18. Фернандес Р.К.Е. Цифровізація бізнес-процесів аграрних підприємств: переваги та недоліки. *Підприємництво та інновації*. 2023. Вип. 29. С. 153-157. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/29.23>.
19. Чернікова Н.М., Іщенко І.С., Большая О.В. Трансформація систем менеджменту в умовах цифровізації та інноваційного розвитку підприємств. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2023. №25. С. 54-58. DOI: <https://doi.org/10.32782/2307-5651.25.2023.9>.
20. Чобіток І.О. Вплив цифровізації на управління інноваційним розвитком підприємств: міжнародний досвід. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2022. №4. С. 161-169. DOI: <https://doi.org/10.33271/ebdut/80.161>.
21. Штик Ю.В., Семенова Д.О., Ковальська К.В. Цифровізація бізнес-процесів екоорієнтованих підприємств в умовах сталого розвитку. *Підприємництво та інновації*. 2023. Вип. 28. С. 70-73. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/28.11>.
22. Digital economy and society statistics – enterprises. Source: Eurostat. Online data code: isoc_eb_das. <https://ec.europa.eu/eurostat/> (дата звернення: 02.02.2025).

References

1. Bondar, O.A., Vahonova, O.H., Chyrva, T.L., Teslenko, P.P., & Krykun, A.P. (2024). Transformation of construction project management under global digitalization. *Dorohy i mosty*, 29, 34–46. [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.36100/dorogimosti2024.29.034>.
2. Viunyk, O.V., & Kirichenko, O.V. (2024). Contemporary determinants of economic entities' development in the smart environment. *Tsentralkoukrainskyi naukovyi visnyk. Ekonomichni nauky*, 11, 297–305. [in Ukrainian]. [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2024.11\(44\).297-305](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2024.11(44).297-305).
3. State Statistics Service of Ukraine. (2025). Use of information and communication technologies at enterprises. [in Ukrainian]. <https://www.ukrstat.gov.ua/>.
4. Vorkunova, O.V., Yarova, N.V., & Yarovyi, V.I. (2024). Economic security of maritime transport enterprises in the context of digitalization. *Rozvytok metodiv upravlinnia ta hospodariuvannia na transporti*, 1, 37–52. [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.31375/2226-1915-2024-1-37-52>.
5. Haikova, T.V., Moroz, M.M., Zahorianskyi, V.H., & Buriennikov, Yu.Yu. (2023). Project analysis of digital technologies in supply chain management. *Visnyk mashynobuduvannia ta transportu*, 1, 17–22. [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.31649/2413-4503-2023-17-1-17-22>.
6. Hrosul, V.A., & Shynkarenko, I.A. (2023). Managing online consumer loyalty as an objective condition for adaptive development of trade enterprises in the context of digitalization. *Ekonomichnyi prostir*, 186, 28–34. [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/186-5>.
7. Dykan, O.V., & Kosintseva, P.Yu. (2023). The potential of digitalization of enterprises as a basis for the development of human capital. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, 83, 29–36. [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.18664/btie.83.300278>.
8. Zaika, Yu.A. (2023). Business development strategy in crisis: digitalization of enterprise business processes. *Molodyi vchenyi*, 10, 189–193. [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-10-122-37>.
9. Zelych, V.V., Harkava, V.F., & Matveiev, M.E. (2023). Digitalization of enterprise management systems in the context of globalization. *Efektivna ekonomika*, 2. [in Ukrainian]. <http://org/10.32702/2307-2105.2023.2.42>.
10. Kyrylieva, L., Polyvana, L., Kashchena, N., Naumova, T., & Akimova, N. (2023). Organizational aspects of forming an information-analytical service for trade enterprise management during digitalization. *Finansovo-kredytna diialnist: problemy teorii ta praktyky*, 3, 127–138. [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.3.50.2023.3996>.
11. Koberniuk, S.O., & Karpenko, V.L. (2023). Directions of marketing digitalization in agricultural enterprises. *Innovation and Sustainability*, 1, 204–212. [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.31649/ins.2023.1.204.212>.
12. Kulinich, T.V., & Sterniuk, O.B. (2023). Managerial models in enterprise management: challenges of digitalization. *Ekonomichnyi prostir*, 184, 101–106. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/184-17> [in Ukrainian].
13. Fomichov, K.S., Kropivna, A.V., Viunyk, O.V., et al. (2025). *Management in the IT sphere*: Textbook for master's degree students (Part 2). Kropyvnytskyi: PP "Ekskliuziv-SYSTEM". 262 p. [in Ukrainian].
14. Mykhailichenko, H., & Lysyana, V. (2023). Digitalization of tourism enterprises in crisis conditions. *Visnyk Chernivetskoho torhovelno-ekonomichnoho instytutu. Ekonomichni nauky*, 1, 91–105. <http://org/10.34025/2310-8185-2023-1.89.07> [in Ukrainian].
15. Pushkar, T.A., Sobolieva, H.H., & Slavuta, O.I. (2023). Digitalization as a factor of enterprise competitiveness. *Stalyi rozvytok ekonomiky*, 2, 165–170. [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2023-47-24>.
16. Russiian, O.A. (2020). Sustainable development of industrial enterprises in the digital economy: foreign experience. *Infrastruktura rynku*, 50, 174–181. [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.32843/infrastruct50-28>.
17. Tolstova, A.V., & Myznykov, I.O. (2022). Features of enterprise management systems in the context of digitalization. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, 78–79, 179–188. [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.18664/btie.78-79.282637>.
18. Fernandez, R.K.E. (2023). Digitalization of business processes of agricultural enterprises: advantages and disadvantages. *Pidpriemnytstvo ta innovatsii*, 29, 153–157. [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.32782/2415-3583/29.23>.
19. Chernikova, N.M., Ishchenko, I.S., & Bolshaia, O.V. (2023). Transformation of management systems under digitalization and innovative enterprise development. *Ekonomichnyi visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu Ukrainy 'Kyivskyi politekhnichnyi instytut'*, 25, 54–58. [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.32782/2307-5651.25.2023.9>.
20. Chobitok, I.O. (2022). The impact of digitalization on managing innovative enterprise development: international experience. *Ekonomichnyi visnyk Dniprovskoi politekhniki*, 4, 161–169. [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.33271/ebdut/80.161>.

21. Shchyk, Yu.V., Semenova, D.O., & Kovalska, K.V. (2023). Digitalization of business processes in eco-oriented enterprises under sustainable development. *Pidpriemnytstvo ta innovatsii*, 28, 70–73. [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.32782/2415-3583/28.1>.
22. Eurostat. (2025). Digital economy and society statistics – enterprises. Online data code: isoc_eb_das. <https://ec.europa.eu/eurostat/> [in English].

Olha Viunyk, Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences)

Olha Kirichenko, Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences)

Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine

Digitalization as a Tool for the Development of Project and Logistics Activities of Enterprises in a Smart Environment

The paper is devoted to the study of the peculiarities of implementing the latest achievements in digitalization within project and logistics activities at the enterprise level, viewed through the lens of such economic categories as “digitalization,” “digital economy”, and “digital transformation”. The research focuses on identifying the main advantages and risks associated with the integration of digital tools into company management, as well as developing measures to promote and intensify their implementation as a factor in enhancing organizational flexibility and strengthening competitive advantages.

Within the study, the authors summarized the theoretical foundation and current conceptual principles of economic digital transformation based on the smart approach. This includes a review of existing trends and drivers that accelerate the development of digital tools and platforms, along with the key consequences of the pervasive penetration of digital technologies into all areas of the economy and society. A comparative analysis of the level of digitalization in enterprises of the European Union and Ukraine was carried out, revealing a lag in domestic companies relative to their European counterparts. However, positive dynamics in the digital advancement of Ukrainian enterprises were also noted. The article analyzes the benefits and risks of integrating digital tools into key operational processes of economic entities, with a detailed examination of the organizational-management, financial, human resource, and security aspects of enterprise transformation in the context of digitalizing their project and logistics functions.

It is established that, in the context of a developing smart environment, the optimal strategy for Ukrainian economic entities lies in leveraging the strengths and opportunities offered by digitalization while simultaneously mitigating its potential threats and overcoming associated risks. Prospects for further research are identified in the field of developing integrated mechanisms for digital transformation of enterprises, taking into account their sectoral and regional specifics.

smart environment, digitalization, project activity, logistics, flexibility, competitiveness, economic entity

Одержано (Received) 22.02.2025

Прорецензовано (Reviewed) 05.03.2025
Прийнято до друку (Approved) 26.05.2025

УДК 330.341, 334.021:631.1

JEL Classification: Q10, J43, O13, O31, Q16

DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2025.13\(46\).1.264-275](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2025.13(46).1.264-275)

Н.М. Глевацька, доц., канд. екон. наук,

Ю.Б. Чернов, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти

Б.В. Патлаченко, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти

Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна

Цифрова трансформація організації праці в аграрному секторі України в умовах війни: виклики, можливості та стратегічні орієнтири

В умовах повномасштабної війни, що триває в Україні, організація праці в аграрному секторі зазнає трансформаційних змін під впливом численних викликів - скорочення трудових ресурсів, руйнування інфраструктури, мінної небезпеки, логістичних бар'єрів та нестачі інвестицій. Ці обставини актуалізують необхідність впровадження цифрових рішень для підвищення ефективності праці, збереження виробничих процесів і мінімізації людських втрат. Метою статті є аналіз сучасного стану організації праці в аграрному секторі України в контексті цифровізації та воєнних загроз, а також розробка стратегічних напрямів підвищення її ефективності в середньостроковій перспективі.

У статті досліджено динаміку ключових показників організації праці у сільському господарстві, лісовому та рибному господарстві впродовж 2018–2023 років. Здійснено оцінку скорочення зайнятості, зміни продуктивності праці, трансформації фонду оплати праці та інвестиційної активності підприємств. Проведено SWOT-аналіз і побудовано SWOT-матрицю, що дозволяють визначити потенціал цифрових технологій у подоланні системних обмежень і формуванні адаптивної моделі організації праці. Особливу увагу приділено регіональним диспропорціям доступу до цифрової інфраструктури, втратам людського капіталу та можливостям відновлення через державну та міжнародну підтримку.

У результаті дослідження встановлено, що зростання продуктивності праці в аграрному секторі в умовах скорочення чисельності працівників зумовлене вимушеною інтенсифікацією виробничих процесів, автоматизацією окремих операцій та частковою переорієнтацією агробізнесу на цифрові рішення — передусім у відносно безпечних регіонах. Повномасштабна війна стала каталізатором глибоких змін в організації праці, водночас зумовивши численні бар'єри: масову міграцію та мобілізацію працівників, втрату кваліфікованого персоналу, нерівномірний доступ до цифрової інфраструктури, зростання ризиків для життя працівників у зоні бойових дій та критичне зношення технічної бази. **організація праці, цифрові технології, аграрний сектор, сільське господарство, цифровізація, продуктивність праці, трудові ресурси, агротехнології, виклики війни, стратегічне управління**

Постановка проблеми. Аграрний сектор України, який традиційно відіграє ключову роль у формуванні валового внутрішнього продукту та експортного потенціалу держави, в умовах сучасних викликів, зокрема повномасштабної війни, зіткнувся з безпрецедентними трансформаціями. Руйнування інфраструктури, мінна небезпека, скорочення трудових ресурсів, зростання логістичних бар'єрів та дефіцит інвестицій суттєво ускладнили організацію праці в сільському, лісовому та рибному господарстві. Водночас, цифрові технології, попри обмежений рівень впровадження, демонструють потенціал до підвищення продуктивності, збереження життєдіяльності підприємств та адаптації до умов невизначеності. Проблема полягає в тому, що наявна система організації праці не відповідає новим викликам і не використовує у повній мірі можливості цифрової трансформації, особливо у малих та середніх господарствах. Це обумовлює необхідність переосмислення стратегічних підходів до організації праці в аграрному секторі з урахуванням воєнних ризиків, кадрових втрат, регіональних диспропорцій та потенціалу цифрових інновацій. Системне дослідження цих процесів дозволить сформулювати адаптивну модель організації праці, здатну забезпечити стійкість та ефективність агровиробництва в умовах сучасної кризи та повоєнної відбудови. Відтак актуалізується потреба у ґрунтовному аналізі сучасного стану організації праці в агровиробництві, оцінці потенціалу цифрових технологій, виявленні

системних бар'єрів і формулюванні стратегічних рішень, спрямованих на підвищення ефективності, безпеки та гнучкості праці в умовах війни та післявоєнного відновлення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасні наукові дослідження підтверджують визначальну роль цифровізації аграрного сектору у трансформації організації праці, ефективності виробництва та адаптації агропідприємств до викликів воєнного часу. Так, Fesun і Qineti доводять, що цифрові платформи суттєво підвищують продуктивність праці, однак рівень інвестицій в цифрові рішення в Україні наразі демонструє слабкий зв'язок із кількісними показниками зайнятості, що свідчить про структурні бар'єри їх впровадження [10].

Hrynevych, Blanco Canto та Jiménez García у дослідженні вказують, що вже близько 30 % малих фермерських господарств використовують елементи точного землеробства, зокрема GPS-навігацію, дрони, сенсори, що сприяє розвитку локальної кооперації та технологічної децентралізації [14].

Дослідження Linde та співавторів підкреслює важливість впровадження інтелектуальних систем (AI) та Інтернету речей (IoT) у контексті відновлення економічної стійкості агросектору та підвищення його інноваційної здатності [16].

Разом з тим, Безпарточний М. і Брітченко І. звертають увагу на зростаючу цифрову нерівність у сільському господарстві: великі агропідприємства активно розробляють власні цифрові платформи для управління ресурсами, тоді як дрібні фермери часто залишаються поза інноваційним полем через обмеження фінансового, технологічного та інфраструктурного характеру [9].

Kosmidailo і Makoviichuk акцентують увагу на потенціалі сучасних цифрових технологій, таких як IoT, Big Data, блокчейн, в оптимізації логістичних процесів, моніторингу, ресурсного обліку, але також виокремлюють проблеми нестачі кадрів і нерозвиненої цифрової інфраструктури в сільській місцевості [15].

Гросул В., Круглова О., і Колесник А. доводять стабільний позитивний зв'язок між інвестиціями в інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ) та зростанням продуктивності праці, рентабельності й доданої вартості сільськогосподарських підприємств [13].

Таким чином, цифровізація агросектору має різновекторний характер — від базових рішень точного землеробства до складних систем штучного інтелекту, — що суттєво трансформує структуру праці, вимоги до компетентностей персоналу, логіку управління виробничими процесами. Особливого значення ці процеси набувають в умовах війни, оскільки підприємства, що впроваджують ІКТ, демонструють вищий рівень технологічної гнучкості, ресурсної економії та здатності до адаптації, що виводить цифровізацію за межі інновації — у сферу стратегічної національної стійкості. Разом з тим, недостатньо дослідженою залишається проблема організації праці в умовах перманентної військової загрози та нерівномірної цифрової трансформації. Зокрема, актуальним є вивчення ефективності трудових процесів у малих і середніх господарствах в умовах обмеженого доступу до цифрових рішень, дефіциту кадрів, деградації інфраструктури та системного падіння інвестицій у трудозабезпечення.

Постановка завдання. Метою статті є всебічний аналіз трансформації організації праці в аграрному секторі України в умовах повномасштабної війни, з урахуванням викликів безпеки, втрат людського капіталу, руйнування інфраструктури та нерівномірного доступу до цифрових технологій, а також визначення стратегічних напрямів цифрової трансформації організації праці на основі SWOT- і TOWS-аналізу для забезпечення ефективного функціонування галузі в умовах невизначеності та післявоєнного відновлення.

Виклад основного матеріалу. Світові тенденції в аграрному виробництві демонструють рішучий перехід від традиційної механізації до глибокої цифровізації, де ключовими рушіями стають штучний інтелект, великі дані, сенсори, автоматизоване управління процесами та дистанційний моніторинг. Цей перехід формує нову парадигму організації праці, в якій інтелектуалізація робочих функцій витісняє ручну працю, а знання, адаптивність і цифрова грамотність набувають визначального значення для ефективності виробництва. У доповіді McKinsey [17] зазначається, що цифрові технології можуть підвищити світовий ВВП агросектору на \$500 млрд до 2030 року, а застосування сенсорних мереж, аналітики, Інтернету речей (IoT) та супутникових технологій сприяє підвищенню стійкості, врожайності та оптимізації ресурсів. На основі аналізу трендів автоматизації праці, в тому числі поширення агродронів, систем точного землеробства, сенсорного моніторингу, IoT-рішень і хмарних агроплатформ, можна спрогнозувати, що частка технічних спеціалістів, операторів дронів, IT-аграріїв та аналітиків даних зросте щонайменше на 35–40% у структурі аграрної зайнятості до кінця десятиліття [12]. Водночас класичні робітничі спеціальності, пов'язані з фізичною працею на землі, ймовірно, скоротяться через автоматизацію основних процесів — таких як посів, внесення добрив і моніторинг посівів.

Міжнародний досвід демонструє, що ефективне цифрове агровиробництво ґрунтується не лише на технологіях, але й на адаптованих моделях організації праці — з фокусом на багатофункціональних командах, дистанційній роботі, гнучкому управлінні завданнями та безперервному підвищенні цифрових компетенцій персоналу. Наприклад, звіти McKinsey підкреслюють, що успішні цифрові трансформації в агросекторі супроводжуються створенням нових професійних профілів (аналітиків даних, операторів БПЛА, системних агроменеджерів), а також впровадженням цифрових навчальних платформ для постійного оновлення знань [17].

Сценарії, розроблені в рамках FAO та доповнені аналітикою McKinsey, вказують на чотири можливі напрямки цифрової трансформації праці: 1) поступова автоматизація з перенавчанням персоналу; 2) впровадження гібридних форм зайнятості (людина+машина); 3) створення агротехнологічних хабів з централізацією даних і керуванням на відстані; 4) розширення ринку праці — збільшення попиту на висококваліфікованих IT-фахівців на тлі скорочення традиційних робочих місць [11; 17; 18].

Проте глобальний розвиток цифрових агротехнологій контрастує з ситуацією в Україні, яка змушена адаптуватися до нових викликів, спричинених повномасштабною війною. Аграрні підприємства зіштовхнулися з руйнуванням інфраструктури, мінуванням полів, нестачею палива, втратами персоналу та обмеженим доступом до інвестицій і технічної модернізації [10]. Попри це, українські аграрії демонструють готовність інтегрувати цифрові інструменти навіть у надскладних умовах. Дослідження, проведене Національним агентством кваліфікацій, зафіксувало стійкий інтерес підприємств до впровадження технологій Індустрії 4.0, зокрема автоматизованих систем управління, безпілотних літальних апаратів і цифрових платформ для обліку та планування виробництва [10].

Значною мірою цифровізація агровиробництва вимагає переосмислення функціоналу працівників, змін у структурі зайнятості та зростання потреби у фахівцях із цифровими компетенціями. Як свідчить аналіз FAO [11], молодь і працівники нового покоління мають потенціал стати ключовими агентами змін, використовуючи цифрові технології для моніторингу агросистем, планування посівної, аналізу ризиків і адаптації до змін клімату. Проте ці перспективи обмежуються нерівним доступом до інтернету, браком відповідної освіти та низьким рівнем інституційної підтримки в умовах війни.

Актуальність інтеграції цифрових рішень у трудові процеси підтверджується й результатами опитувань сільськогосподарських підприємств, наведених у звіті про роботу майбутнього [10]. Навіть в умовах невизначеності українські аграрії зберігають мотивацію впроваджувати цифрові інструменти, зокрема для обліку ресурсів, управління логістикою, аналізу продуктивності праці, а також віддаленого контролю за станом техніки та врожаїв. У цьому контексті організація праці зазнає істотних трансформацій: відбувається децентралізація управління, зростає роль самостійного прийняття рішень працівниками, які мають доступ до аналітичних даних, і змінюються підходи до стимулювання персоналу.

Таким чином, організація праці в умовах цифрового агровиробництва в Україні трансформується відповідно до світових тенденцій, попри складні воєнні обставини. Хоча темпи інтеграції цифрових технологій уповільнені через безпекові ризики та економічні обмеження, проте потенціал для стійкого розвитку агросектору з використанням інструментів Індустрії 4.0 залишається високим. Необхідною умовою для реалізації цього потенціалу є підтримка цифрової інфраструктури, розвиток людського капіталу та інтеграція цифрових компетенцій у систему професійної освіти та перекваліфікації кадрів аграрної галузі.

Агросектор України зазнав глибоких втрат внаслідок повномасштабної війни, що спричинило суттєву деструкцію його матеріальної, кадрової та інфраструктурної бази. За оцінками, лише прямі втрати агропромислового комплексу перевищили 8,7 млрд дол. США, з яких понад 4,7 млрд – втрати техніки, 1,9 млрд – знищене або викрадене зерно й олійні [5; 7]. Непрямі втрати становлять понад 40,3 млрд дол. США [5; 7]. Значна частина сільгоспугідь залишається замінованою або тимчасово невідконтрольною, що унеможливорює повноцінний виробничий цикл на великій території. Одночасно агросектор зазнає втрат людського капіталу через мобілізацію, міграцію та ризики у зонах бойових дій, що зумовлює вимушену цифровізацію праці та автоматизацію процесів.

Проте цифрова трансформація відбувається не системно, а як реакція на критичні умови — переважно на великих підприємствах та в безпечніших регіонах. Малі та середні господарства стикаються з обмеженим доступом до цифрових рішень, що загострює регіональні дисбаланси. Блокада логістики, зниження експорту та падіння врожайності на 35–40% [5] посилюють економічну нестабільність підприємств. За таких умов постає завдання перегляду моделі організації праці з акцентом на цифрову адаптацію, гнучкість і стійкість до зовнішніх викликів.

Важливою частиною агросектору є такий вид економічної діяльності, як «сільське господарство, лісове та рибне господарство», оскільки саме для нього систематизовано найбільш повні й репрезентативні статистичні дані у відповідних національних та міжнародних статистичних джерелах. Крім того, саме в межах цього виду діяльності відбуваються ключові процеси цифровізації, автоматизації виробництва, а також спостерігаються структурні зміни на ринку праці під впливом війни. Тому подальший аналіз організації праці здійснюється з фокусом на секторі «сільське господарство, лісове та рибне господарство» відповідно до класифікації видів економічної діяльності.

Аналіз динаміки ключових показників у сільському, лісовому та рибному господарстві України протягом 2018–2023 років демонструє трансформацію організації праці в умовах подвійного тиску — глибокої цифрової нерівномірності та руйнівного впливу повномасштабної війни. Зменшення чисельності зайнятого населення у сільському, лісовому та рибному господарстві України є наслідком масового переміщення населення, загибелі, мобілізації, втрати контролю над територіями, замінування угідь, а також фізичного знищення виробничої інфраструктури.

Таблиця 1 – Динаміка показників організації праці у секторі сільського, лісового та рибного господарства України *

№	Показники	Роки					
		2018	2019	2020	2021	2022	2023
1.	Зайнятість населення	2937,6	3010,4	2721,2	2692,7	-	-
2.	Середньооблікова кількість штатних працівників (тис.осіб)	453	440	410	399	-	-
3.	Рівень прийому працівників (% до середньооблікової кількості штатних працівників)	50,3	47,1	43,3	44,7	-	-
4.	Рівень звільнення працівників (% до середньооблікової кількості штатних працівників)	51,4	54,6	47,3	44,4	-	-
5.	Середньомісячна номінальна заробітна плата штатних працівників (грн)	7557	8856	9757	12287	13061	14625
6.	Виробництво та розподіл валового внутрішнього продукту (у фактичних цінах; млн.грн)	871971	866138	915800	1396848	1101019	-
7.	у т. ч. оплата праці найманих працівників	74229	82016	89612	140755	121612	-
8.	Питома частка оплати праці найманих працівників у валовому внутрішньому продукті (%)	8,51	9,47	9,79	10,1	11,1	-
9.	Витрати на персонал суб'єктів господарювання, всього (тис.грн), у т.ч.:	55621082,4	63470904,0	65919712,9	78943969,2	74665097,7	80427790,4
10.	- витрати на оплату праці (тис.грн)	45653634,2	52222687,9	54150521,3	64727967,9	61468024,0	66256339,5
11.	- відрахування на соціальні заходи (тис.грн)	9967448,2	11248216,1	11769191,6	14216001,3	13197073,7	14171450,9
12.	Кількість зареєстрованих юридичних осіб (на 1 січня)	65185	67906	70903	73078	75740	77092
13.	Основні засоби (на кінець року; млн.грн),	407146	469383	540463	595908	609731	692632
14.	Вартість нових основних засобів, що надійшли за рік (млн.грн)	55791	52205	45402	54600	27205	48187
15.	Ступінь зносу основних засобів (відсотків)	35,4	38,3	40,2	41,1	43,8	45,7
16.	Капітальні інвестиції (млн.грн)	66104	59130	50680	69950	51439	65432
17.	Кількість зайнятих працівників у суб'єктів господарювання (тис.осіб)	626,1	610,2	575,9	576,1	488,6	456,9
18.	Кількість найманих працівників у суб'єктів господарювання (тис.осіб)	564,8	553,2	523,8	520,2	448,4	419,4
19.	Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) суб'єктів господарювання (млн.грн)	540509,3	572748,3	624070,1	943489,3	682412,1	782619,1
20.	Кількість відпрацьованих годин найманими працівниками у суб'єктів господарювання (людиногодин)	960163223	943148783	889386675	885235879	750482887	720305447
21.	Продуктивність праці (рядок19/17) (грн/людиногодин)	562,93	607,272	701,69	1065,81	909,29	1086,51
22.	Продуктивність праці (рядок19/20) (тис грн/особу)	863,29	938,62	1083,64	1637,71	1396,67	1712,89

* Усі показники, які подані в таблиці, охоплюють вид економічної діяльності «Сільське господарство, лісове та рибне господарство» (секція А КВЕД-2010).

Джерело: складено автором з використанням даних [1-4; 6]

Показники середньооблікової чисельності працівників суб'єктів господарювання знизились з 626,1 тис. осіб (2018) до 456,9 тис. осіб (2023), при цьому кількість найманих працівників впала до 419,4 тис. осіб. Суттєве навантаження на залишкову робочу силу відбулося без адекватного кадрового резерву, а скорочення підготовлених кадрів не компенсоване ні державними, ні цифровими навчальними ініціативами, що вказує на структурну кризу у формуванні людського капіталу.

Хоча продуктивність праці в розрахунку на одну особу зросла з 863,3 тис. грн до 1,71 млн грн, така динаміка є радше вимушеним результатом — концентрація виробництв у західних регіонах, автоматизація деяких функцій, зростання цін на аграрну продукцію, а не планова цифрова модернізація. Аналогічно, продуктивність на одну людиногодину підвищилась до 1086,5 грн, що свідчить про посилення трудового навантаження, а не про зростання інноваційного потенціалу сільського господарства.

Фонд оплати праці зріс до 121,6 млрд грн (2022 р.), однак на фоні інфляції та зниження купівельної спроможності цей показник втрачає свою мотиваційну функцію. Середньомісячна зарплата номінально зросла до 14625 грн у 2023 році, але дефіцит кадрів зберігається через втрату довіри до сектора, ризики безпеки та незабезпеченість умов праці.

Капітальні інвестиції у 2022 році впали до критичних 27,2 млрд грн, що є найнижчим рівнем за аналізований період, а ступінь зносу основних засобів зріс до 45,7%. Лише часткове відновлення в 2023 році до 65,4 млрд грн пов'язане не з політикою відновлення, а з релокацією агрохолдингів до безпечніших регіонів та потребою відновити мінімальний технічний потенціал [5].

Таким чином, організація праці у сільському господарстві України в умовах війни формується не під впливом стратегічної модернізації, а внаслідок критичної адаптації до умов виживання. Цифрові рішення мають локальний і точковий характер, переважно в ланцюгах контролю, логістики, обліку ресурсів, тоді як системна діджиталізація залишилась недоступною через руйнування інфраструктури, нестачу інвестицій та низьку цифрову грамотність кадрів [7; 8].

Виявлені тенденції в організації праці в аграрному секторі України свідчать про її глибоку трансформацію під тиском війни, що супроводжується втратою людського капіталу, фізичними пошкодженнями виробничої інфраструктури, порушенням логістичних ланцюгів і зниженням доступності інвестицій. У відповідь на ці виклики агровиробники змушені були оперативно адаптуватися, впроваджуючи окремі цифрові рішення, що забезпечують дистанційний контроль, облік, аналіз та моніторинг. Втім, ці цифрові зміни залишаються переважно фрагментарними, зосередженими у великих підприємствах і технологічно спроможних регіонах, що зумовлює збереження глибоких диспропорцій у доступі до інновацій.

Для більш цілісного розуміння потенціалу, бар'єрів і зовнішніх чинників впливу на цифрову трансформацію організації праці доцільним є використання стратегічного інструменту SWOT-аналізу, результати якого узагальнено в табл. 2.

SWOT-аналіз організації праці та цифрових технологій аграрного сектору України в умовах сучасних викликів свідчить про наявність глибоких структурних трансформацій, які зумовлені поєднанням технологічного поступу та форс-мажорного впливу воєнних дій. Серед сильних сторін простежується зростання продуктивності праці та часткове впровадження цифрових інструментів управління виробництвом, зокрема на великих агропідприємствах, що змогли адаптуватися до реалій війни шляхом релокації в безпечніші регіони та оптимізації робочих процесів. Водночас спостерігається наростаючий кадровий дефіцит, особливо серед кваліфікованих фахівців, зношеність основних фондів, нерівномірний доступ до технологій і низький рівень цифрової компетентності на малих та середніх підприємствах.

Таблиця 2 – SWOT-Аналіз цифрової трансформації організації праці в аграрному секторі України в умовах сучасних викликів

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Зростання продуктивності праці (відношення обсягу реалізованої продукції до кількості працівників зросло). Впровадження цифрових елементів на великих агропідприємствах (GPS, облік, автоматизація). Досвід аграріїв у впровадженні базових цифрових рішень (GPS, дрони, агроплатформи). Поступове підвищення цифрової грамотності персоналу та розвиток агроосвітніх IT-платформ. Скорочення витрат робочого часу за рахунок автоматизації операцій та централізованого управління виробничими циклами. Ефективна адаптація деяких підприємств до умов війни шляхом дистанційної організації агропроцесів. Наявність готових цифрових рішень (AgTech, ERP, моніторингові системи) для швидкого масштабування. Перенесення виробництва у безпечні регіони та локальне впровадження цифрового контролю. Підвищення номінальної заробітної плати та збереження фонду оплати праці, незважаючи на війну.	Втрата кваліфікованого персоналу через мобілізацію та міграцію. Нерівномірний доступ до цифрових інфраструктур у сільських регіонах. Обмежений доступ до цифрових технологій у малих і середніх фермерських господарствах. Високий рівень зносу основних фондів і критичної інфраструктури (до 65%). Дефіцит кваліфікованих IT-кадрів у регіонах, особливо середньої та оперативної ланки. Низька частка підприємств, які використовують сенсорні системи, AI або блокчейн. Недостатній захист життя і здоров'я працівників в умовах бойових дій, мінної небезпеки та обстрілів. Високий рівень трудової міграції та зниження престижу праці в агросекторі. Відсутність системної цифровізації агровиробництва, недостатня цифрова компетентність персоналу.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Програми державної підтримки цифровізації (гранти, кредити, податкові пільги). Розвиток освітніх і перекваліфікаційних програм для IT-агроспільноти. Інвестиції в модернізацію машинно-тракторного парку. Розширення програм міжнародної технічної допомоги та донорських проектів. Поява нових професій у сфері цифрового агроменеджменту, що стимулює ринок праці. Використання мобільних рішень для ведення господарства в умовах обмеженого доступу до землі. Розвиток цифрових кооперативів для об'єднання ресурсів, знань і технологій дрібних фермерів. Підвищення інтересу інвесторів до IT-агропроектів і платформ з відкритим кодом. Впровадження мобільних та дистанційних систем агроменеджменту. Розвиток онлайн-консультацій та агроосвіти для виробників.	Продовження воєнного конфлікту та мінна небезпека в сільськогосподарських зонах. Зростання витрат на охорону, страхування і безпеку працівників. Зниження інтересу приватних інвесторів через ризики нестабільності. Дестабілізація ланцюгів постачання добрив, техніки, ПММ. Ризики фізичного знищення агро- та IT-інфраструктури. Зменшення обсягу внутрішнього ринку праці через мобілізацію та втрати населення. Кібератаки на агроплатформи та ризики втрати даних. Високі стартові інвестиції у цифровізацію для дрібних господарств. Відсутність нормативно-правового середовища для цифрових стандартів праці. Неможливість повного збору статистичних і контрольних даних на частині території.

Джерело: складено автором

Можливості розвитку полягають у підтримці з боку держави, міжнародних партнерів, інвесторів та освітніх ініціатив, які можуть сприяти створенню нової моделі агровиробництва, орієнтованої на цифрову ефективність і гнучкість. Водночас, стратегічні загрози охоплюють як суто воєнні чинники (мінна небезпека, руйнування інфраструктури, мобілізація), так і системні бар'єри, включно з відсутністю нормативного середовища для цифровізації праці, нестачею інвестицій, кібератаками та критичним погіршенням демографічної ситуації на ринку праці.

Таким чином, досягнення стійкості організації праці та цифрових технологій аграрного сектору України вимагає міжсекторальної координації дій, забезпечення доступу до цифрової інфраструктури, стимулювання інвестицій та пріоритизації

заходів з відновлення людського капіталу. Без системного вирішення зазначених викликів навіть високий рівень автоматизації залишатиметься локальним і недостатнім для сталого розвитку аграрного сектору в умовах війни та поствоєнного відновлення.

З огляду на результати SWOT-аналізу, було сформовано TOWS-матрицю, яка дозволяє структурувати можливі управлінські дії відповідно до поєднання внутрішніх і зовнішніх факторів. У табл. 3 представлені стратегічні сценарії, що можуть стати основою для розробки адаптивної моделі цифрової організації праці з урахуванням викликів воєнного та поствоєнного періодів.

Таблиця 3 – TOWS-матриця стратегій цифрової трансформації організації праці в аграрному секторі України в умовах сучасних викликів

Комбінація	Стратегія	Опис
SO (Strengths + Opportunities)	Стратегії зростання та прискорення трансформації	Використати зростання продуктивності, цифрову інфраструктуру великих підприємств і зростаючу зарплатню для залучення молодих фахівців через програми агроосвіти; масштабувати цифрові рішення через залучення грантів і донорів; просувати AgTech-інновації як точку зростання у безпечних регіонах.
ST (Strengths + Threats)	Стратегії адаптації та пом'якшення ризиків	Використовувати сильні сторони (наприклад, автоматизацію, дистанційне управління) для зниження ризиків, пов'язаних з бойовими діями та дефіцитом кадрів; інтегрувати цифрову охорону праці та віддалений моніторинг для забезпечення безпеки.
WO (Weaknesses + Opportunities)	Стратегії подолання обмежень	За рахунок міжнародної підтримки модернізувати зношене обладнання та забезпечити цифрову рівність у сільських регіонах; інвестувати в освітні IT-платформи для підвищення цифрової грамотності серед малих фермерів; залучити кадри через перекваліфікацію мігрантів.
WT (Weaknesses + Threats)	Стратегії виживання та зниження втрат	Розробити антикризові кадрові стратегії в умовах депопуляції: мобільні бригади, регіональна ротація, цифрова база фахівців; впроваджувати мінімально-ресурсні моделі автоматизації; створювати пілотні цифрові ферми з підтримкою держави та донорів.

Джерело: складено автором

В умовах глибоких трансформацій, спричинених повномасштабною війною, стратегічні рішення у сфері організації праці в аграрному секторі повинні бути спрямовані на зміцнення кадрового потенціалу, адаптацію до нових ризиків, модернізацію трудових процесів та інтеграцію цифрових технологій з урахуванням соціальних і безпекових викликів. Ми пропонуємо, зокрема, такі напрями.

1. Стратегії SO (використання сильних сторін і можливостей), на нашу думку, слід розвивати інституційну підтримку цифрової трансформації праці, орієнтуючись на:

- масштабування вже наявних технологій (ERP, AgTech, моніторингові системи);
- залучення грантів та міжнародної технічної допомоги для створення агротехнопарків у безпечних регіонах;
- просування платформ дистанційного навчання для агроперсоналу;
- закріплення фахівців у сфері цифрового агроменеджменту через програми підтримки молоді та внутрішньо переміщених фахівців.

Ці стратегії формують інноваційно-гуманітарну модель організації праці, де працівник не просто адаптується до цифрових змін, а стає їх активним агентом.

2. Стратегії ST (використання сильних сторін для протидії загрозам). Основою тут має стати переорієнтація трудових процесів на безпечні, віддалені та автоматизовані форми:

- активне впровадження віддаленого управління агропроцесами;
- використання систем відеонагляду, дронів і сенсорики для заміни присутності працівника в зонах ризику;
- впровадження цифрових стандартів безпеки праці (у тому числі для моніторингу мінної небезпеки);
- розробка алгоритмів кризового управління персоналом у прикордонних областях.

Це формує технологічно-адаптивну модель праці, орієнтовану на безперервність виробничого циклу навіть у періоди бойових загроз.

3. Стратегії WO (подолання слабких сторін за рахунок можливостей). У цьому варіанті проблеми нерівномірної цифровізації, кадрового дефіциту та зношеної техніки мають вирішуватись шляхом:

- створення агроінкубаторів для малих фермерів із навчанням цифровим практикам;
- запуску державно-приватних платформ перекваліфікації для мобілізованих і мігрантів;
- модернізації основних фондів за рахунок лізингових і кредитних програм;
- підвищення привабливості агросектора для молоді через гібридні форми праці (поєднання дистанційної аналітики й фізичної роботи).

У такий спосіб формується реабілітаційна модель праці, що знижує залежність від традиційної робочої сили й будує гнучку цифрову інфраструктуру.

4. Стратегії WT (мінімізація слабкостей і нейтралізація загроз). Це найбільш консервативні, але необхідні для збереження життєздатності агровиробництва в найбільш критичних умовах:

- формування резерву IT-кадрів через територіальні кооперативи;
- аутсорсинг цифрових рішень для малих господарств;
- мінімізація потреб у людській присутності через мікроавтоматизацію процесів;
- законодавче забезпечення цифрових трудових норм, у тому числі для віддалених та ризикованих робіт.

Це закладає основу для резервної моделі праці, яка фокусується на виживанні й збереженні навіть в умовах повної деградації інфраструктури.

Отже, цифрова трансформація організації праці в аграрному секторі України в умовах сучасних викликів має спиратися на сценарну гнучкість, кадрову адаптацію та цифрову інклюзивність. Найбільш перспективними є гібридні моделі, що поєднують цифрові інструменти, адаптивні організаційні структури та локалізовану підтримку агроосвітніх ініціатив. Для цього потрібна єдина державна політика цифрової трансформації праці в агросекторі з урахуванням реалій війни.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Проведене дослідження засвідчило, що організація праці в аграрному секторі України в умовах війни зазнала глибоких трансформацій. Основним результатом стало виявлення суперечності між зростанням продуктивності праці та скороченням чисельності зайнятих: ефективність зросла не завдяки повсюдній цифровізації, а через вимушену інтенсифікацію, автоматизацію окремих процесів і цифрову адаптацію великих підприємств. SWOT-аналіз показав сильні сторони (зростання цифрової грамотності, адаптивність, локальні технологічні впровадження) та вразливості (нерівномірна цифровізація, зношеність фондів, втрати кадрів, загроза життю працівників). Попри наявні можливості — технічну допомогу, цифрову освіту, розвиток платформ — їх реалізація ускладнюється ризиками війни, деградацією інфраструктури та кадровим дефіцитом. Побудована TOWS-матриця дозволила визначити стратегічні напрями організації праці в

аграрному секторі України: мобільні агроплатформи, розвиток цифрової освіти, кооперативні IT-рішення, правове забезпечення трудових процесів в умовах ризику. Отже, організація праці потребує нового стратегічного бачення, спрямованого на цифрову адаптацію, захист людського капіталу та гнучке управління в умовах невизначеності. Подальші дослідження варто спрямувати на оцінку цифрової зрілості підприємств і моделювання сценаріїв кадрової мобільності.

Список літератури

1. Витрати на персонал суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності у розрізі регіонів у 2014–2023 роках (2023). Державна служба статистики України. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/size_20.htm (дата звернення: 25.04.2025).
2. Державна служба статистики України (2022). Статистичний щорічник України за 2021 рік. Київ. URL: <https://stat.gov.ua/sites/default/files> (дата звернення: 25.04.2025).
3. Державна служба статистики України (2023). Статистичний щорічник України за 2022 рік. Київ. URL: https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2023/zb/11/year_22_u.pdf (дата звернення: 25.04.2025).
4. Державна служба статистики України (2023). Статистичний щорічник України за 2023 рік. Київ. URL: https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2023/zb/11/year_23_u.pdf (дата звернення: 25.04.2025).
5. KSE (2023). Звіт про прямі збитки інфраструктури та непрямі втрати економіки від руйнувань внаслідок військової агресії Росії проти України станом на червень 2023 року. Липень. URL: https://kse.ua/wpcontent/uploads/2023/09/June_Damages_UKR_-Report.pdf (дата звернення: 25.04.2025).
6. Кількість відпрацьованих годин найманими працівниками у суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності у 2013–2023 роках (2023). Державна служба статистики України. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/size_20.htm (дата звернення: 25.04.2025).
7. Рахункова палата (2023). Звіт про результати аналізу поточного стану щодо оцінки соціально-економічних втрат у сфері сільського господарства. Рішення Рахункової палати від 25.07.2023 № 15-2. Київ. URL: https://www.rp.gov.ua/upload-files/Activity/Collegium/2023/15-2_2023/Zvit_15-2_2023.pdf (дата звернення: 25.04.2025).
8. Русан В. М., Жураковська Л. А. (2024). Аграрний сектор України у 2023 році: складові стійкості, проблеми та перспективні завдання. Київ: Національний інститут стратегічних досліджень. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/ekonomika/ahraryny-sektor-ukrayiny-u-2023-rotsi-skladovi-stiykosti-problemy-ta> (дата звернення: 22.04.2025).
9. Bezpartochnyi M., Britchenko I. (2022). Digitalization for Agriculture and Rural Development in Ukraine. SSRN. Proceedings of the 2022 International Conference “Economic Science for Rural Development”, № 56, Jelgava, LLU ESAF, 11–13 May 2022, pp. 398–406. DOI: <https://doi.org/10.22616/ESRD.2022.56.039>.
10. Davlikanova O., Osadchuk I. (2022). Analytical Report. Work of the Future. Foresight: Developments in Agriculture, Forestry and Fisheries in Ukraine as a Result of Technological Change. Kyiv: National Agency of Qualifications, State Employment Service, Friedrich-Ebert-Stiftung Office in Ukraine, LLC «VISTKA». 120 p. URL: <https://library.fes.de/pdf-files/bueros/ukraine/19807.pdf> (дата звернення: 05.04.2025).
11. FAO (2023). Digital transformation in action – FAO digital for impact 2022. Rome. URL: <https://openknowledge.fao.org/handle/20.500.14283/cc4626en> (дата звернення: 25.04.2025).
12. Fesun A., Qineti A. (2023). The Impact of Digitalisation on Employment in Agriculture in Ukraine and Slovakia. Revista de la Universidad del Zulia, 15(42), 70–95. DOI: <https://doi.org/10.46925/rdluz.42.05>.
13. Hrosul V., Kruhlova O., Kolesnyk A. (2023). Digitalization of the Agricultural Sector: The Impact of ICT on the Development of Enterprises in Ukraine. Agricultural and Resource Economics: *International Scientific E-Journal*, 9(4). DOI: <https://doi.org/10.22004/ag.econ.341544> (дата звернення: 25.04.2025).
14. Hrynevych O., Blanco Canto M., Jiménez García M. (2022). Tendencies of Precision Agriculture in Ukraine: Disruptive Smart Farming Tools as Cooperation Drivers. Agriculture, 12(5), 698. DOI: <https://doi.org/10.3390/agriculture12050698>.
15. Kosmidailo I., Makoviichuk O. (2025). Possibilities of Using Digital Platforms in Agricultural Management in Ukraine Based on Advanced Foreign Experience. Bulletin of the Academy of Labor, Social Relations and Tourism, 3. DOI: <https://doi.org/10.54929/3041-2390-2025-03-01-03>.
16. Linde N., et al. (2024). Agricultural Technologies as a Tool for Integrating Artificial Intelligence into the Agricultural Infrastructure of Ukraine. Grassroots Journal of Natural Resources, 7(3), s30–s51. DOI: <https://doi.org/10.33002/nr2581.6853.0703ukr02>.

17. McKinsey & Company (2020). Agriculture's Connected Future: How Technology Can Yield New Growth. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/agriculture/our-insights/agricultures-connected-future> (дата звернення: 25.04.2025).
18. OECD/FAO (2021). OECD-FAO Agricultural Outlook 2021–2030. Paris: OECD Publishing. DOI: <https://doi.org/10.1787/19428846-en>.

References

1. State Statistics Service of Ukraine. (2023). *Expenditures on personnel of business entities by types of economic activity by region, 2014–2023*. https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/sze_20.htm [in Ukrainian].
2. State Statistics Service of Ukraine. (2022). *Statistical Yearbook of Ukraine for 2021*. Kyiv. <https://stat.gov.ua/sites/default/files> [in Ukrainian].
3. State Statistics Service of Ukraine. (2023). *Statistical Yearbook of Ukraine for 2022*. Kyiv. https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2023/zb/11/year_22_u.pdf [in Ukrainian].
4. State Statistics Service of Ukraine. (2023). *Statistical Yearbook of Ukraine for 2023*. Kyiv. https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2023/zb/11/year_23_u.pdf [in Ukrainian].
5. Kyiv School of Economics. (2023, July). *Report on direct infrastructure damages and indirect economic losses from the Russian aggression against Ukraine as of June 2023*. https://kse.ua/wpcontent/uploads/2023/09/June_Damages_UKR_-Report.pdf [in Ukrainian].
6. State Statistics Service of Ukraine. (2023). *Number of hours worked by employees of business entities by type of economic activity, 2013–2023*. https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/sze_20.htm [in Ukrainian].
7. Accounting Chamber of Ukraine. (2023). *Report on the current state and assessment of socio-economic losses in agriculture (Decision No. 15-2, 25.07.2023)*. https://www.rp.gov.ua/upload-files/Activity/Collegium/2023/15-2_2023/Zvit_15-2_2023.pdf [in Ukrainian].
8. Rusan, V. M., & Zhurakovska, L. A. (2024). *Agrarian sector of Ukraine in 2023: Components of resilience, problems, and perspective tasks*. National Institute for Strategic Studies. <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/ekonomika/ahramnyy-sektor-ukrayiny-u-2023-rotsi-skladovi-stiykosti-problemy-ta> [in Ukrainian].
9. Bezpartochnyi, M., & Britchenko, I. (2022). Digitalization for agriculture and rural development in Ukraine. In *Proceedings of the 2022 International Conference "Economic Science for Rural Development"* (No. 56, pp. 398–406). Jelgava: LLU ESAF. [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.22616/ESRD.2022.56.039>.
10. Davlikanova, O., & Osadchuk, I. (2022). *Analytical report: Work of the future. Foresight of developments in agriculture, forestry and fisheries in Ukraine as a result of technological change*. Kyiv: National Agency of Qualifications; State Employment Service; Friedrich-Ebert-Stiftung Office in Ukraine. <https://library.fes.de/pdf-files/bueros/ukraine/19807.pdf> [in Ukrainian].
11. FAO. (2023). *Digital transformation in action – FAO digital for impact 2022*. Rome. <https://openknowledge.fao.org/handle/20.500.14283/cc4626en> [in English].
12. Fesun, A., & Qineti, A. (2023). The impact of digitalisation on employment in agriculture in Ukraine and Slovakia. *Revista de la Universidad del Zulia*, 15(42), 70–95. [in English]. <https://doi.org/10.46925/rdluz.42.05>
13. Hrosul, V., Kruhlova, O., & Kolesnyk, A. (2023). Digitalization of the agricultural sector: The impact of ICT on the development of enterprises in Ukraine. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*, 9(4). [in English]. <https://doi.org/10.22004/ag.econ.341544>.
14. Hrynevych, O., Blanco Canto, M., & Jiménez García, M. (2022). Tendencies of precision agriculture in Ukraine: Disruptive smart farming tools as cooperation drivers. *Agriculture*, 12(5), 698. [in English]. <https://doi.org/10.3390/agriculture12050698>
15. Kosmidailo, I., & Makoviichuk, O. (2025). Possibilities of using digital platforms in agricultural management in Ukraine based on advanced foreign experience. *Bulletin of the Academy of Labor, Social Relations and Tourism*, 3. [in English]. <https://doi.org/10.54929/3041-2390-2025-03-01-03>
17. Linde, N., et al. (2024). Agricultural technologies as a tool for integrating artificial intelligence into the agricultural infrastructure of Ukraine. *Grassroots Journal of Natural Resources*, 7(3), 30–51. [in English]. <https://doi.org/10.33002/nr2581.6853.0703ukr02>
19. McKinsey & Company. (2020). *Agriculture's connected future: How technology can yield new growth*. <https://www.mckinsey.com/industries/agriculture/our-insights/agricultures-connected-future> [in English].
20. OECD & FAO. (2021). *OECD-FAO Agricultural Outlook 2021–2030*. Paris: OECD Publishing. [in English] <https://doi.org/10.1787/19428846-en>.

Nataliia Hlevatska, Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences)

Yurii Chernov, Postgraduate (student of the third (educational and scientific) level of higher education)

Bohdan Patlachenko, Postgraduate (student of the third (educational and scientific) level of higher education)

Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine

Digital Transformation of Work Organization in the Agricultural Sector of Ukraine in the Context of War: Challenges, Opportunities, and Strategic Guidelines

In the conditions of the full-scale war ongoing in Ukraine, labor organization in the agricultural sector undergoes transformational changes under the influence of numerous challenges — reduction of labor resources, infrastructure destruction, mine danger, logistical barriers, and lack of investment. These circumstances actualize the necessity of implementing digital solutions for increasing labor efficiency, preserving production processes, and minimizing human losses. The article's goal is to analyze the current state of labor organization in Ukraine's agricultural sector in the context of digitalization and military threats, as well as to develop strategic directions for increasing its efficiency in the medium-term perspective.

The article investigates the dynamics of key indicators of labor organization in agriculture, forestry, and fishing throughout 2018–2023. An assessment of employment reduction, changes in labor productivity, transformation of the wage fund, and investment activity of enterprises has been carried out. A SWOT-analysis was conducted and a TOWS-matrix was built, which allow determining the potential of digital technologies in overcoming systemic limitations and forming an adaptive model of labor organization. Special attention is paid to regional disparities in access to digital infrastructure, human capital losses, and opportunities for recovery through state and international support.

As a result of the research, it has been established that the growth of labor productivity in the agricultural sector in conditions of reduction in the number of workers is caused by the forced intensification of production processes, automation of individual operations, and partial reorientation of agribusiness to digital solutions — primarily in relatively safe regions. The full-scale war has become a catalyst for deep changes in labor organization, while simultaneously causing numerous barriers: mass migration and mobilization of workers, loss of qualified personnel, uneven access to digital infrastructure, increased risks to workers' lives in the combat zone, and critical wear and tear of the technical base.

labour organization; digital technologies; agricultural sector; agriculture; digitalization; labour productivity; workforce; agrotechnologies; wartime challenges; strategic management

Одержано (Received) 25.04.2025

Прорецензовано (Reviewed) 05.05.2025
Прийнято до друку (Approved) 26.05.2025

**ІНФОРМАЦІЯ ПРО АВТОРІВ
INFORMATION ABOUT AUTHORS**

Бондар Олексій Володимирович – здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-9369-0409>, e-mail: bondarolvo@gmail.com

Oleksii Bondar – Postgraduate (student of the third (educational and scientific) level of higher education), Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-9369-0409>, e-mail: bondarolvo@gmail.com

Будагян Арсен Сарібекович – здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет», м. Дніпро, Україна ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-2899-0071>, e-mail: arsenbudagyan@gmail.com

Arsen Budagyan – Postgraduate (student of the third (educational and scientific) level of higher education), State Higher Educational Institution “Priazovskyi State Technical University”, Dnipro, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-2899-0071>, e-mail: arsenbudagyan@gmail.com

Бугаєва Марія Вікторівна – доцент, кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки, підприємництва та готельно-ресторанної справи Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7460-9279>, e-mail: bmw87forever@gmail.com

Maria Buhaieva – Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences), Associate Professor of the Department of Economics, Entrepreneurship and Hotel and Restaurant Business, Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7460-9279>, e-mail: bmw87forever@gmail.com

В'юник Ольга Володимирівна – доцент, кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки, менеджменту та комерційної діяльності, Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1381-1684>, e-mail: alionatkachuk2017@ukr.net

Olha Viunyk – Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences), Associate Professor of the Department of Economics, Management and Commercial Activity, Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1381-1684>, e-mail: alionatkachuk2017@ukr.net

Гаврилов Олександр Сергійович – здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, ДВНЗ “Приазовський державний технічний університет”, Дніпро, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-7762-954X>, e-mail: havrylov.oleksandr@gmail.com

Oleksandr Havrylov – Postgraduate (student of the third (educational and scientific) level of higher education), SHEI “Priazovskyi State Technical University”, ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-7762-954X>, e-mail: havrylov.oleksandr@gmail.com,

Гавриш Владислав Володимирович – здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-3859-5001>, e-mail: gavrishlv@gmail.com

Vladyslav Havrysh – Postgraduate (student of the third (educational and scientific) level of higher education), Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-3859-5001>, e-mail: gavrishlv@gmail.com

Галан Олена Євгенівна – доцент, кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки та митної справи Національний університет «Запорізька політехніка», м. Запоріжжя, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6061-5224>, e-mail: alena3105@ukr.net

Olena Halan – Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences), Associate Professor of the Department of Economics and Customs Affair, National University «Zaporizhzhia Polytechnic», Zaporizhzhia, Ukraine ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6061-5224>, e-mail: alena3105@ukr.net

Глевацька Наталія Миколаївна – доцент, кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки, менеджменту та комерційної діяльності, Центральнуукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9157-0839>, e-mail: nataglev@ukr.net

Natalia Hlevatska – Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences), Associate Professor of the Department of Economics, Management and Commercial Activity, Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9157-0839>, e-mail: nataglev@ukr.net

Голбанос Сергій Сергійович – здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, Центральнуукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4167-9753>, e-mail: serhiy@golbanos.com

Serhii Holbanos – Postgraduate (student of the third (educational and scientific) level of higher education), Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4167-9753>, e-mail: serhiy@golbanos.com

Горохова Тетяна Вадимівна – доцент, кандидат економічних наук, постдокторант, Центр передових інтернет-досліджень, Бохум, Німеччина, доцент кафедри менеджменту та маркетингу, ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет», Дніпро, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0435-5047>, gorokhova_t_v@pstu.edu

Tetiana Horokhova – Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences), Postdoctoral Researcher, Centre for Advanced Internet Studies, Bochum, Germany, Associate Professor of Management and Marketing Department, State Higher Educational Institution “Priazov National Technical University”, Dnipro, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0435-5047>, gorokhova_t_v@pstu.edu

Доренська Анна Олександрівна – асистент кафедри економіки, менеджменту та комерційної діяльності, Центральнуукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5928-3688>, e-mail: pannaanna@ukr.net

Anna Dorenska – Assistant of the Department of Economics, Management and Commercial Activity, Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5928-3688>, e-mail: pannaanna@ukr.net

Жовновач Руслана Іванівна – професор, доктор економічних наук, завідувач кафедри економічної теорії, маркетингу та економічної кібернетики, Центральнуукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6758-3421>, e-mail: ruslanaz1977@gmail.com

Ruslana Zhovnovach – Professor, Doctor in Economics (Doctor of Economic Sciences), Head of the Department of Economic Theory, Marketing and Economic Cybernetics, of the Department of Economic Theory, Marketing and Economic Cybernetics, Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6758-3421>, e-mail: ruslanaz1977@gmail.com

Задорожня Лариса Михайлівна – асистент кафедри фінансів, банківської справи та страхування, Центральнуукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9075-3011>, e-mail: larryshechka@gmail.com

Larysa Zadorozhnia – Assistant of the Department of Finance, Banking and Insurance, Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9075-3011>, e-mail: larryshechka@gmail.com

Зайченко Володимир Васильович – професор, доктор економічних наук, завідувач кафедри економіки, підприємництва та готельно-ресторанної справи, Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9523-1220>, e-mail: zaichenkovv@kntu.kr.ua

Volodymyr Zaichenko – Professor, Doctor in Economics (Doctor of Economic Sciences), Head of the Department of Economics, Entrepreneurship and Hotel and Restaurant Business, Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9523-1220>, e-mail: zaichenkovv@kntu.kr.ua

Кіріченко Ольга Вячеславівна – доцент, кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки, менеджменту та комерційної діяльності, Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6479-3842>, e-mail: kirichenkoov@kntu.kr.ua

Olha Kirichenko – PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences), Associate Professor, Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6479-3842>, e-mail: kirichenkoov@kntu.kr.ua

Коваленко Сніжана Володимирівна – викладач кафедри економіки, менеджменту та комерційної діяльності, Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна, ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-4632-9912>, e-mail: snezhana1011@ukr.net

Snizhana Kovalenko – Lecturer of the Department of Economics, Management and Commercial Activity, Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine, ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-4632-9912>, e-mail: snezhana1011@ukr.net

Костишина Анна Ігорівна – асистент кафедри управління персоналом, економіки праці та економічної теорії, Полтавський університет економіки і торгівлі, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0716-4468>, e-mail: Tkost2017@gmail.com

Anna Kostyshyna – Assistant of the Department of Human Resources Management, Labor Economics and Economic Theory, Poltava University of Economics and Trade, Poltava, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0716-4468>, e-mail: Tkost2017@gmail.com

Костишина Тетяна Адамівна – професор, доктор економічних наук, завідувач кафедри управління персоналом, економіки праці та економічної теорії, Полтавський університет економіки і торгівлі, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4776-5150>, e-mail: Tkost2017@gmail.com

Tatyana Kostyshina – Professor, Doctor in Economics (Doctor of Economic Sciences), Head of the Department of Human Resource Management, Labour Economics and Economic Theory, Poltava University of Economics and Trade, Poltava, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4776-5150>, e-mail: Tkost2017@gmail.com

Кравченко Марина Сергіївна – доцент, кандидат економічних наук, доцент кафедри транспортного менеджменту і логістики, ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет», м. Дніпро, Україна, ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-2185-178X>, e-mail: kravchenko.maryna@gmail.com

Maryna Kravchenko – Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences), Associate Professor of Transport Management and Logistics, State Higher Educational Institution «Priazovskyi State Technical University», Dnipro, Ukraine, ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-2185-178X>, e-mail: kravchenko.maryna@gmail.com

Куликов Гліб Олександрович – здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-5186-042X>, e-mail: gleb.kulykov@gmail.com

Hleb Kulykov – Postgraduate (student of the third (educational and scientific) level of higher education), Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-5186-042X>, e-mail: gleb.kulykov@gmail.com

Кушнірук Тетяна Миколаївна – доцент, кандидат сільськогосподарських наук, доцент кафедри садово-паркового господарства, геодезії і землеустрою, Подільський державний університет, м. Кам'янець-Подільський, Україна, ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-3983-6070>, e-mail: kuschniruk81@gmail.com

Kushniruk Tetiana – Associate Professor, PhD in Agriculture (Candidate of Agricultural Sciences), Associate Professor of the Department of Horticulture and Land Management, Podillia State University, Kamianets-Podilskyi, Ukraine, ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-3983-6070>, e-mail: kuschniruk81@gmail.com

Летун Олександр Олександрович – здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя, м. Тернопіль, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-7958-678X>, e-mail: alexletunblack@gmail.com

Oleksandr Letun – Postgraduate (student of the third (educational and scientific) level of higher education), Ternopil Ivan Pul'uj National Technical University, Ternopil, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-7958-678X>, e-mail: alexletunblack@gmail.com

Лісніченко Маргарита Олександрівна – доцент, кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки та митної справи Національний університет «Запорізька політехніка», м. Запоріжжя, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9519-5888>, e-mail: kovalenkomargo@gmail.com

Marharyta Lisnichenko – Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences), Associate Professor of the Department of Economics and Customs Affairs, National University «Zaporizhzhia Polytechnic», Zaporizhzhia, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9519-5888>, e-mail: kovalenkomargo@gmail.com

Мездрін Вадим Миколайович – здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-3357-0269>, e-mail: mezdrinvadim@gmail.com

Vadim Mezdrin – Postgraduate (student of the third (educational and scientific) level of higher education), Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-3357-0269>, e-mail: mezdrinvadim@gmail.com

Нестеренко Віталій Юрійович – здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-0965-3632>, e-mail: nesterenkovitaliy@gmail.com

Vitalii Nesterenko – Postgraduate (student of the third (educational and scientific) level of higher education), Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-0965-3632>, e-mail: nesterenkovitaliy@gmail.com

Немненко Анастасія Андріївна – асистент кафедри економіки, підприємництва та готельно-ресторанної справи, Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3870-3273>, e-mail: nemnenko71@gmail.com.

Anastasiia Nemnenko – Assistant of the Department of Economics, Entrepreneurship and Hotel and Restaurant Business, Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3870-3273>, e-mail: nemnenko71@gmail.com.

Патлаченко Богдан Вячеславович – здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-8822-2954>, e-mail: patlachenkobogdan@gmail.com +380505356167

Bohdan Patlachenko – Postgraduate (student of the third (educational and scientific) level of higher education), Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-8822-2954>, e-mail: patlachenkobogdan@gmail.com +380505356167

Переверзєв Євген Вікторович – кандидат економічних наук, доцент кафедри права та соціально-економічних відносин, Відокремлений структурний підрозділ закладу вищої освіти «Відкритий міжнародний університет розвитку людини «Україна»; Центральноукраїнський інститут розвитку людини, м. Кропивницький, ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-8366-2430>, e-mail: Pereverzev.judo@gmail.com

Pereverziev Yevhen – PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences), Associate Professor of the Department of Law and Socio-Economic Relations, Separate Structural Unit of the Higher Education Institution “Open International University of Human Development “Ukraine”; Central Ukrainian Institute of Human Development, Kropyvnytskyi, ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-8366-2430>, e-mail: Pereverzev.judo@gmail.com

Петросян Арман Абелович – здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-5755-2171>, e-mail: petrosaynar@gmail.com

Arman Petrosian – Postgraduate (student of the third (educational and scientific) level of higher education), Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-5755-2171>, e-mail: petrosaynar@gmail.com

Плинокос Дмитро Дмитрович – доцент, кандидат економічних наук, старший науковий співробітник, Державний науково-дослідний інститут випробувань і сертифікації озброєння та військової техніки, м. Черкаси, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3004-0279>, e-mail: ddplynokos@gmail.com

Dmytro Plynokos – Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences), Senior Research Officer, State Scientific Research Institute of Armament and Military Equipment Testing and Certification, Cherkasy, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3004-0279>, e-mail: ddplynokos@gmail.com

Романчук Роман Сергійович – здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет», м. Дніпро, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-5625-6979>, e-mail: romaromanchuk2024@ukr.net

Romanchuk Roman – Postgraduate (student of the third (educational and scientific) level of higher education), State Higher Educational Institution «Priazovskyi State Technical University», Dnipro, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-5625-6979>, e-mail: romaromanchuk2024@ukr.net

Романчук Сергій Анатолійович – доцент, кандидат економічних наук, доцент кафедри маркетингу та економічної теорії, Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0204-6059>, e-mail: licinio@ukr.net

Serhiy Romanchuk – Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences), Associate Professor of the Department of Marketing and Economic Theory, Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0204-6059>, e-mail: licinio@ukr.net

Рябка Вячеслав Анатолійович – здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет», м. Дніпро, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-9443-5847>, ryabkava25@gmail.com

Viacheslav Riabka – Postgraduate (student of the third (educational and scientific) level of higher education), SHEI «Priazovskyi State Technical University», ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-9443-5847>, ryabkava25@gmail.com

Семикіна Анна Валеріївна – кандидат економічних наук, підприємець, м. Одеса, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0919-7623>, e-mail: a.semikina@gmail.com

Anna Semykina – PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences), entrepreneur, Odesa, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0919-7623>, e-mail: a.semikina@gmail.com

Семикіна Марина Валентинівна – професор, доктор економічних наук, професор кафедри економіки, підприємництва та готельно-ресторанної справи, Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6995-1267> e-mail: SemikinaMV@i.ua

Maryna Semykina – Professor, Doctor in Economics (Doctor of Economic Sciences), Professor of the Department of Economics, Entrepreneurship and Hotel and Restaurant Business, Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6995-1267> e-mail: SemikinaMV@i.ua

Сочинська-Сибірцева Ірина Миколаївна – доцент, кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки, менеджменту та комерційної діяльності, Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1046-8403>, e-mail: sochynskasybirtsevaim@kntu.kr.ua

Iryna Sochynska-Sybirtseva – Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences), Associate Professor of the Department of Economics, Management and Commercial Activity, Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1046-8403>, email: sochynska-sybirtsevaim@kntu.kr.ua

Татарченко Андрій Олександрович – здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-0092-7541>, e-mail: tatarchenkoandrii@gmail.com

Andrii Tatarchenko – Postgraduate (student of the third (educational and scientific) level of higher education), Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-0092-7541>, e-mail: tatarchenkoandrii@gmail.com

Тушевська Тетяна Володимирівна – асистент кафедри економіки, менеджменту та комерційної діяльності, Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8067-4544>, e-mail: tushevskayatv@kntu.kr.ua

Tetiana Tushevskaya – Assistant of the Department of Economics, Management and Commercial Activity, Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8067-4544>, e-mail: tushevskayatv@kntu.kr.ua

Хачатурян Олена Сергіївна – кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки, підприємництва та готельно-ресторанної справи Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2893-6914>, e-mail: elenarice1210@gmail.com

Olena Khachaturian – PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences), Associate Professor of the Department of Economics, Entrepreneurship and Hotel and Restaurant Business, Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7460-9279>, e-mail: bmw87forever@gmail.com

Харченко Олександр Сергійович – здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, Заклад вищої освіти «Подільський державний університет», м. Кам'янець-Подільський, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-9812-453X>, e-mail: kharchenkosm@gmail.com

Oleksandr Kharchenko – Postgraduate (student of the third (educational and scientific) level of higher education), Higher Educational Institution «Podillia State University», Kamianets-Podilskyi, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-9812-453X>, e-mail: kharchenkosm@gmail.com

Чернихівська Анна Володимирівна – доцент, кандидат економічних наук, Старший викладач кафедри туризму та готельно-ресторанного бізнесу, Київський національний університет технологій та дизайну, м. Київ, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9642-8471>, e-mail: rus-an@ukr.net

Anna Chernykhivska – Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences), Senior Lecturer, Department of Tourism and Hotel and Restaurant Business, Kyiv National University of Technologies and Design, Kyiv, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9642-8471>, e-mail: rus-an@ukr.net

Чернов Юрій Борисович – здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, ORCID: 0009-0005-5962-7419, e-mail: crnvurij@gmail.com

Yurii Chernov – Postgraduate (student of the third (educational and scientific) level of higher education), Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine, ORCID: 0009-0005-5962-7419, e-mail: crnvurij@gmail.com

Шерстюк Роман Петрович – доцент, доктор економічних наук, Завідувач кафедри управління інноваційною діяльністю та сферою послуг, Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя, м. Тернопіль, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6253-9421>, e-mail: romsher85@gmail.com

Roman Sherstiuk – Associate Professor, Doctor in Economics (Doctor of Economic Sciences), Head the Department of Management of Innovation Activity and Services Industry, Ternopil Ivan Pul'uj National

Technical University, Ternopil, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6253-9421>, e-mail: romsher85@gmail.com

Ясінецька Ірина Анатоліївна – професор, доктор економічних наук, професор кафедри садово-паркового господарства, геодезії і землеустрою, проректор з навчальної роботи, академік Академії наук вищої освіти України, Заклад вищої освіти «Подільський державний університет», м. Кам'янець-Подільський, Україна, м. Кам'янець-Подільський, Україна, ORCID: orcid.org/0000-0002-2996-4394, e-mail: kinash.irina@meta.ua

Yasinetska Iryna – Professor, Doctor of Economics Sciences, Professor of the Department of Horticulture and Land Management, Vice-rector for Academic Work, Academician of the Academy of Sciences of Higher Education of Ukraine, Higher Educational Institution «Podillia State University», Kamianets-Podilskyi, Ukraine, ORCID: orcid.org/0000-0002-2996-4394, e-mail: kinash.irina@meta.ua

Центральноукраїнський науковий вісник.

Економічні науки

науковий збірник

Випуск 13(46)
Частина I

Відповідальний за випуск І.В. Смірнова

Комп'ютерна верстка Л.М. Задорожня

Тиражування О. Г. Каліч

Здано в набір 23.05.2025. Підписано до друку 26.05.2025. Формат 60x84 1/8.
Папір офсетний. Гарнітура Times New Roman Високий друк Умов. друк. арк. 35,5
Тираж 300 прим. Замовлення № 0843

*Приватне підприємство «Ексклюзив-Систем»
Свідоцтво № ДК 4470 від 17.01.2013р.
25006, м. Кропивницький, вул. Шевченка, 25
тел./факс 24-35-53*