

Державний науково-дослідний інститут інформатизації та моделювання економіки

ФОРМУВАННЯ РИНКОВИХ ВІДНОСИН В УКРАЇНІ

**Збірник наукових праць
№4 (299)**

Київ 2026

**Формування ринкових відносин в Україні: Збірник наукових праць
Вип. 4 (299). – К., 2026. – 239 с.**

Рекомендовано Вченою радою ДНДІМЕ
Протокол №4 від 29.04.2026 р.

Збірник статей присвячено науковим здобуткам молодих науковців – аспірантів та здобувачів наукових ступенів кандидата та доктора економічних наук. Він охоплює широкий спектр проблем із таких напрямів:

- макроекономічні аспекти сучасної економіки;
- інноваційно–інвестиційна політика;
- економічні проблеми розвитку галузей та видів економічної діяльності;
- розвиток регіональної економіки;
- соціально–трудові проблеми.

Розраховано на науковців і спеціалістів, які займаються питаннями управління економікою та вивчають теорію та практику формування ринкових відносин в Україні.

Відповідно до Наказу Міністерства освіти і науки України від 28 грудня 2019 р. № 1643 даний збірник віднесено до Переліку наукових фахових видань України, в яких можуть публікуватися результати дисертаційних робіт на здобуття наукових ступенів доктора і кандидата наук, категорія «Б».

РЕДАКЦІЙНА КОЛЕГІЯ

СТУДІНСЬКА Г.Я., доктор економічних наук (головний науковий редактор)
ХОДЖАЯН А.О доктор економічних наук, професор (заступник наукового редактора)
ГУЖВА І.Ю., доктор економічних наук (заступник наукового редактора)
АЛЕКСЕЄВ І.В., доктор економічних наук, професор
ВАРНАЛІЙ З.С., доктор економічних наук, професор
ВАСИЛЬЧАК С.В., доктор економічних наук, професор
ГАРБАР Ж.В., доктор економічних наук, доцент, професор
ЗАХАРІН С.В., доктор економічних наук, с.н.с.
ІВАНОВ Є.І., кандидат економічних наук (відповідальний секретар)
КИЗИМ М.О., доктор економічних наук, професор, член–кор НАНУ
КИЧКО І.І., доктор економічних наук, професор
КОЖЕМЯКІНА С. М., доктор економічних наук, професор
КОРНЕЄВ В.В., доктор економічних наук, професор
КУЧЕРЕНКО С.Ю., кандидат економічних наук, доцент
КУЛЬПІНСЬКИЙ С.В., доктор економічних наук
ЛОПУШНЯК Г.С., доктор економічних наук, професор
ПАСІЧНИК Ю.В. доктор економічних наук, професор
ЧЕРКАШИНА К.Ф., кандидат економічних наук, доцент

МІЖНАРОДНА РЕДАКЦІЙНА РАДА

АДАМ САМБОРСЬКІ, доктор філософії, Економічний університет м. Катовіце Польща, кафедра менеджменту підприємства
ГОРБОВИЙ АРТУР ЮЛІАНОВИЧ, професор, доктор технічних наук, Словацька Академія аграрних наук, член відділення економіки та менеджменту, (Словацька республіка)
ДІАНА СПУЛБЕР, доктор філософії, Університет Генуї, асистент професора кафедри філософії суспільств, м. Генуя (Італія)
МІТАР ЛУТОВАЦ, професор, доктор технічних наук, Університет Уніон ім. Миколи Тесла, факультет індустріального управління, завідувач кафедри технологій, м. Белград (Сербія)
ТОМАШ БЕРНАТ, професор, доктор наук, завідувач кафедри мікроекономіки, факультет економіки і менеджменту, Щецинський університет, Польща

Друковане періодичне видання «Формування ринкових відносин в Україні»

внесене в міжнародну базу даних періодичних видань:

ISSN 2522–1620 (print)

Key title: Formuvannâ rinkovih відносин v Ukraïni

Abbreviated key title: Form. rinkovih відносин Ukr.

Індексування і реферування: Україніка Наукова, Джерело

Міжнародні інформаційні та наукометричні бази даних: Google Scholar, Index Copernicus International (ICI), Національна бібліотека України імені В.І. Вернадського.

Формування ринкових відносин в Україні, 2026. Свідectво про державну реєстрацію друкованого засобу масової інформації Серія KB 22545–12445ПР від 20.02.2017 року

© Державний науково–дослідний інститут інформатизації та моделювання економіки, 2026

State Scientific Research Institute of Informatization and Economic Modeling

MARKET RELATIONS DEVELOPMENT IN UKRAINE

**Collection of scientific works
№4 (299)**

Kyiv 2026

**Market Relations Development in Ukraine: Collection of scientific works
Volume 4 (299). K., 2026. – 239 p.**

Recommended by the Academic Council SSRIEM

Protocol No. 4 dated April 29, 2026

The collection of articles is devoted to scientific achievements of young scientists – graduate students and candidates for scientific degrees of Ph.D and doctor of economic sciences. It covers a wide range of issues in these areas:

- Macro–economic aspects of modern economy;
- Innovation and investment policy;
- Economic issues of industries and types of economic activity development;
- Development of a regional economy;
- Social–labor problems.

Collection of works is focused on scientists and specialists dealing with economic management and those, who learn the theory and practice of market economy in Ukraine.

According to the Decree of the Ministry of Education and Science of Ukraine No. 1643 of December 28, 2019, this collection is included in the List of scientific professional editions of Ukraine in which the results of the dissertation works for obtaining the scientific degrees of doctor and candidate of sciences, category «B» can be published.

EDITORIAL BOARD

G. STUDINSKA, Doctor of Economics, (Chief Scientific Editor)
A. KHODZHAIAN, Doctor of Economics, Professor (Deputy Editor in Chief)
I. GUZHVA, Doctor of Economics (Deputy Editor in Chief)
I. ALEKSEEV, Doctor of Economics, Professor
Z. VARNALIY, Doctor of Economics, Professor
S. VASYLCHAK, Doctor of Economics, Professor
Z. HARBAR, Doctor of Economic Sciences, Associate Professor
S. ZAKHARIN, Doctor of Economics, Professor, Senior Researcher (Deputy Editor in Chief)
Ye. IVANOV, Candidate of Science (Economics) (executive secretary)
M. KYZYM, Doctor of Economics, Professor, member of the NASU
I. KYCHKO, Doctor of Economics, Professor
S. KOZHEMIKINA, Doctor of Economics, Professor
V. KORNEEV, Doctor of Economics, Professor
S. KUCHERENKO, PhD in Economics, Associate Professor
S. KULPINSKY, Doctor of Economics
H. LOPUSHNIAK, Doctor of Economics, Professor
Y. PASICHNYK, Doctor of Economics, Professor
K. CHERKASHYNA, Ph.D, Economic Sciences, Assistant Professor

INTERNATIONAL EDITORIAL BOARD

ADAM SAMBORSKI, Ph.D., Economic University of Katowice, Poland, Professor of the Department of Enterprise Management
GORBOVY ARTHUR YULIANOVICH, Professor, Doctor of Technical Sciences, Slovak Academy of Agrarian Sciences, member of the Department of Economics and Management, (Slovakia)
DIANA SPULBER, Ph.D., University of Genoa, Assistant Professor, Department of Philosophy of Societies, Genoa (Italy)
MITAR LUTOVATS, Professor, Doctor of Technical sciences, UNION UNIV. Mykola Tesla, Faculty of Industrial Management, Head of Technology Department, Belgrade (Serbia)
TOMASH BERNAT, Professor, Doctor of Science, Head of the Department of Microeconomics, Faculty of Economics and Management, Szczecin University, Poland

Printed periodical «Market Relations Development in Ukraine»

Included in the international database of periodicals:

ISSN 2522–1620 (print)

Key title: Formuvannâ rinkovih vidnosin v Ukraïni

Abbreviated key title: Form. rinkovih vidnosin Ukr.

Indexing and reviewing: Ukrainika Naukova, Dzherelo

International information and scientometric data base: Google Scholar, Index Copernicus International (ICI), National Library of Ukraine after V.I. Vernadskiy

Market Relations Development in Ukraine, 2026. Certificate of state registration of printed mass media Series KB 22545–12445 PR from 02.20.2017

МАКРОЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ СУЧАСНОЇ ЕКОНОМІКИ

УДК 330.101.541:330.43:338.27(477)

<https://doi.org/10.66416/2522-1620.4.2026.5-16>

СЕМЕНЕНКО О. Г.

КУЧЕРЕНКО С. Ю.

ЛЕВАЄВА Л. Ю.

Сценарне моделювання макроекономічних показників України: середньостроковий прогноз

Актуальність теми. У статті досліджено особливості адаптації економічної системи України до критичних викликів протягом 2024–2025 рр. та розроблено сценарії макроекономічної динаміки на середньострокову перспективу (2026–2028 рр.). На основі статистичного базису Державної служби статистики України, Національного банку України, Світового банку та МВФ за період 2015–2025 рр. побудовано комплекс економетричних моделей, що включає лагові та динамічні моделі, а також моделі авторегресії та інтегрованого рухомого середнього (ARIMA). Для верифікації результатів проведено порівняльний аналіз оновлених звітів IMF World Econom Outlook та World Bank Global Economic Prospects.

Метою дослідження є формування комплексного сценарію розвитку на 3 роки шляхом агрегації та критичного аналізу прогнозів світових фінансових центрів.

Методологія дослідження базується на розрахунку зваженого середнього прогнозів із врахуванням їхньої ретроспективної точності, де найбільшу питому вагу отримав прогноз МВФ (0,4), а оцінки Світового банку та НБУ склали по 0,3 відповідно. На цій основі обґрунтовано три сценарії: консервативний (базовий), оптимістичний та песимістичний. Встановлено, що прогнозний коридор зростання з імовірністю 68% знаходиться в межах 1,44–5,36%. Застосування методу аналізу ієрархій дозволило визначити найбільш імовірну траєкторію розвитку: сумарна ймовірність позитивного сценарію (Базового та Оптимістичного) становить 87%.

Результати дослідження. Домінантним визначено оптимістичний сценарій «Економічний прорив» (вага 51%), який передбачає стрибкоподібне зростання ВВП за «J-кривою» на рівні 6,0–8,5%. У межах цього сценарію ідентифіковано ключові точки росту: високотехнологічні галузі (Military-tech, Green-energy, аерокосмічний сектор) та трансформацію АПК від сировинної моделі до виробництва з високою доданою вартістю.

Оцінено соціально-економічні наслідки, зокрема перехід від ризику критичного безробіття (15–17% у песимістичному сценарії) до активного створення робочих місць та репатріації людського капіталу (до 1 млн осіб на рік). Результати моделювання підтверджують можливість фінансової стабілізації з досягненням цільового рівня інфляції 5% та отриманням інвестиційного рейтингу, що

дозволить змістити акцент із зовнішніх запозичень на прямі іноземні інвестиції.

Висновки. Використання цих розрахунків дозволяє вам заявити, що метод аналітичного планування в сучасних умовах України має справу з «розподілом з товстими хвостами» (Fat-tailed distribution). Це означає, що попри високу ймовірність базового сценарію, ігнорування крайніх точок (особливо оптимістичного «прориву») призведе до недооцінки стратегічного потенціалу галузей з високою доданою вартістю.

Оцінка сценаріїв за методом ієрархій демонструє, що фінансова система України має високі шанси на стабілізацію. Оптимістичний прогноз передбачає перехід до низької інфляції (5%) та отримання країною інвестиційного рейтингу. Це дозволить змістити акцент із зовнішніх запозичень на прямі іноземні інвестиції в межах «Плану Маршалла», що є критично важливим для довгострокової фінансової незалежності.

Ключові слова: макроекономічне моделювання, середньостроковий прогноз, ВВП, інфляція, сценарії розвитку, метод аналізу ієрархій, ARIMA, прямі іноземні інвестиції, економічне відновлення.

OLENA SEMENENKO
SVITLANA KUCHERENKO
LIUDMYLA LEVAIEVA

Scenario modeling of Ukraine's macroeconomic indicators: a medium-term forecast

Relevance of the research topic. The article examines the specifics of the Ukrainian economic system's adaptation to critical challenges during the 2024–2025 period and develops macroeconomic dynamics scenarios for the medium-term perspective (2026–2028). Based on a statistical database from the State Statistics Service of Ukraine, the National Bank of Ukraine, the World Bank, and the IMF for the 2015–2025 period, a complex of econometric models was constructed, including lag models, dynamic models, and Autoregressive Integrated Moving Average (ARIMA) models. To verify the results, a comparative analysis was conducted using updated reports from the IMF World Economic Outlook and World Bank Global Economic Prospects.

The aim of the study is to formulate a comprehensive three-year development scenario through the aggregation and critical analysis of forecasts from global financial centres.

The research methodology is based on calculating a weighted average of forecasts, accounting for their retrospective accuracy, where the IMF forecast received the highest weight (0.4), while the World Bank and the NBU assessments each accounted for 0.3. Accordingly, three scenarios were substantiated: conservative (baseline), optimistic, and pessimistic. It was established that the forecast corridor for growth, with a 68% probability, lies within the range of 1.44–5.36%. The application of the Analytic Hierarchy Process (AHP) enabled the identification of the most probable development trajectory, indicating that the cumulative probability of positive development (Baseline and Optimistic scenarios) stands at 87%.

Research findings. The «Economic Breakthrough» optimistic scenario was identified as dominant (with a weight of 51%), forecasting GDP growth along a «J-curve» at a rate of 6.0–8.5%. Within this scenario, key growth points were identified, including high-tech sectors (Military-tech, Green Energy, and the aerospace sector) and the transformation of the agro-industrial complex from a raw-material export model to high-value-added processing. The study assessed socio-economic consequences, specifically the transition from a risk of critical unemployment (15–17% in the pessimistic scenario) to active job creation and the repatriation of human capital (up to 1 million people per year). The modeling results confirm the possibility of financial stabilization, achieving a 5% inflation target and an investment-grade rating, allowing a shift in focus from external borrowing to foreign direct investment.

Conclusions. The use of these calculations allows us to state that the analytical planning method in Ukraine's current conditions deals with a 'fat-tailed distribution'. This means that despite the high probability of the baseline scenario, ignoring the extreme points (particularly the optimistic 'breakthrough') will lead to an underestimation of the strategic potential of high value-added sectors.

An assessment of scenarios using the hierarchy method shows that Ukraine's financial system has a high probability of stabilising. The optimistic forecast envisages a transition to low inflation (5%) and the country obtaining an investment grade rating. This will allow the focus to shift from external borrowing to foreign direct investment within the framework of the 'Marshall Plan', which is critical for long-term financial independence.

Keywords: macroeconomic modeling, medium-term forecast, GDP, inflation, development scenarios, Analytic Hierarchy Process (AHP), ARIMA, foreign direct investment, economic recovery.

Постановка проблеми. Економічна система України у 2026 році демонструє високий ступінь адаптивності, що став результатом глибоких структурних реформ та ефективної інтеграції в європейський ринок. Завдяки стабілізації макроекономічних показників та приборканню інфляції, країна сформувала надійний плацдарм для подальшого розвитку. Ключовим фактором стійкості виступає диверсифікація експорту та стрімке зростання внутрішнього виробництва з високою доданою вартістю. Посилення енергетичної незалежності через розвиток відновлюваних джерел енергії додатково зміцнило опірність економіки до зовнішніх шоків. Саме ця стабільність сьогодні дозволяє бізнесу та державі переходити від стратегій виживання до довгострокового інвестування. Усі ці фактори створюють необхідні умови для переходу до якісного середньострокового планування на період до 2028 року.

Прогнозованість податкової політики та стабільність національної валюти дають змогу міжнародним партнерам чітко розраховувати графіки фінансування масштабних інфраструктурних проєктів. Держава отримує можливість фокусуватися не на гасінні фінансових пожеж, а на стратегічному розвитку людського капіталу та цифровізації галузей. Наявність надійного економічного фундаменту мінімізує ризики для іноземних інвесторів, відкриваючи шлях до капіталомістких технологічних рішень. Таким чином, результати 2026 року стають відправною точкою для стійкого економічного прориву в наступні три роки.

Метою дослідження є формування комплексного сценарію розвитку на 3 роки шляхом агрегації та критичного аналізу прогнозів світових фінансових центрів.

Виклад основного матеріалу. Згідно алгоритму аналітичного планування необхідно проаналізувати ретроспективу адаптації економіки до викликів 2024–2025 рр. та проаналізувати основні показники фінансового розвитку країни на основі трендових та економетричних моделей. Після чого потрібно сформулювати прогнозні

сценарії розвитку країни на 2026–2028 роки та методом аналізу ієрархій оцінити сценарії та обґрунтувати прогноз основних макроекономічних показників України на 2026–2028 роки.

У 2024–2025 рр. економіка України функціонувала в умовах: тривалої війни та руйнування інфраструктури, високої залежності від зовнішнього фінансування, структурної перебудови (енергетика, логістика, оборонний сектор).

Ключова особливість адаптації економіки країни полягає в наступному :

- перехід від «шокового відновлення 2023 року до повільного, але стабілізованого зростання з опорою на: державні витрати, особливо оборонні;
- в постійній міжнародній допомозі;
- в зростанні доходів від аграрного та експортного сектору.

Для прогнозування економіки України необхідно проаналізувати стан та тенденції основних показників: динаміки ВВП, інфляції, курсу гривні та дефіциту бюджету.

Фактична динаміка ВВП України у 2024 порівняно з 2023 роком збільшилася на 2,9% (Відкриті дані Світового банку), а у 2025 порівняно з 2024 роком ВВП збільшилася на 1,8% [9, 11].

Результати аналізу динаміки макроекономічних показників свідчать, що у прогностичному періоді 2026–2028 років із рівнем імовірності $P=0,95$ очікується щорічне зростання реального внутрішнього валового продукту в межах 4,0–4,5%. Така тенденція створює передумови для поступової макрофінансової стабілізації, проте досягнення зазначених показників значною мірою залежатиме від інтенсивності та регулярності зовнішньої фінансової підтримки [8]. Згідно з оцінками Світового банку, сучасний стан економіки України характеризується певним уповільненням зростання, що зумовлено деструктивним впливом на енергетичну інфраструктуру та суттєвим дефіцитом трудових ресурсів на ринку праці. Попри те, що в прогностичний період економіка продовжує демонструвати відновлювальну траєкторію, цей процес залишається нестійким,

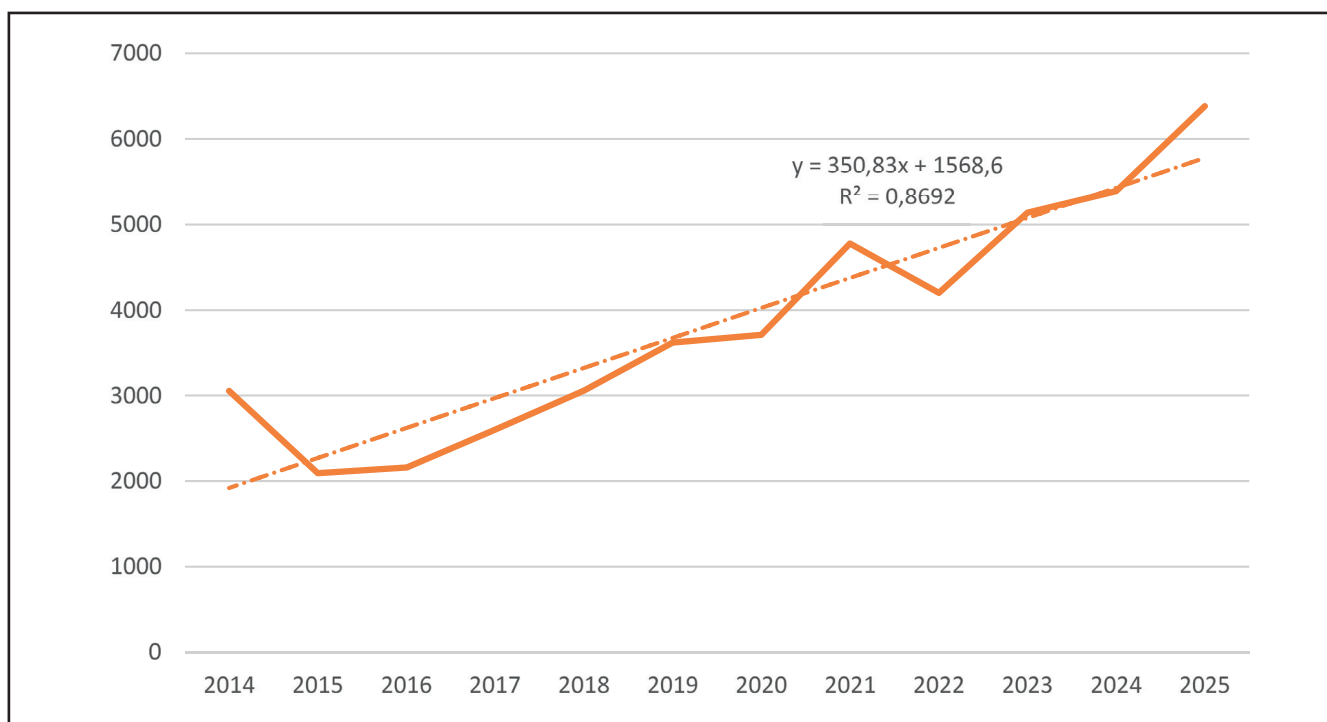


Рисунок 1. Динаміка номінального ВВП України на душу населення (млн. дол.)

Джерело: [2]

а ключовими драйверами розвитку виступають фінансові витрати та аграрний сектор.

Паралельно з цим спостерігається складна динаміка інфляційних процесів, які у 2024 році склали 12,0% [6], а у 2025 році, за різними оцінками, коливатимуться в межах 8,7–11,9%

[4, 13]. Трендовий прогноз, розроблений на основі аналізу фахівців НБУ та МВФ, передбачає, що у 2026 році рівень інфляції зросте на 7,0–8,0% під впливом високих бюджетних видатків, енергетичних обмежень та курсових коливань. У сфері економічної політики відповідною реак-

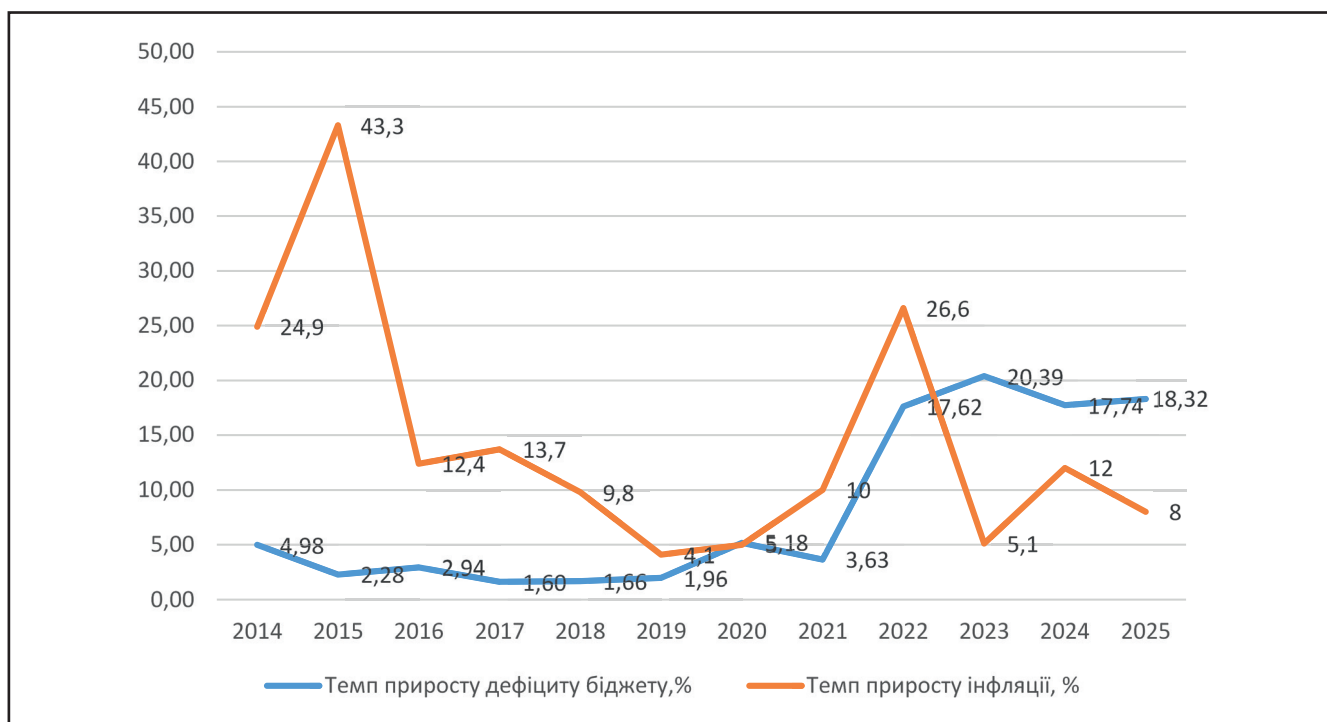


Рисунок 2. Динаміка темпу приросту інфляції та дефіциту бюджету за 2014–2025 рр.

Джерело: [11]

цією на зазначені виклики є жорстка монетарна політика Національного банку України, яка передбачає утримання облікової ставки на рівні 15,0–15,5% для забезпечення цінової стабільності [9]. Загальний аналіз тренду, з урахуванням статистичних похибок, вказує на ймовірне збільшення інфляційного показника у 2026–2027 роках на 5,0–6,0%, проте загальний темп приросту цін у середньостроковій перспективі матиме тенденцію до поступового уповільнення.

Підсумовуючи, слід зазначити, що у прогностичному періоді інфляційні процеси набувають ознак контрольованості, проте рівень інфляції залишається порівняно високим, перевищуючи темпи зростання реального ВВП. Незважаючи на певне сповільнення динаміки зростання бюджетного дефіциту, загальний стан фінансової системи оцінюється експертами як критичний. Зокрема, у 2025 році дефіцит бюджету склав близько 38 млрд дол. США [9], тоді як прогнозований середньостроковий розрив фінансування на період 2025–2028 років очікується на рівні 53 млрд дол. США [7]. Результати трендового аналізу свідчать, що протягом 2026–2028 років обсяг бюджетного дефіциту утримуватиметься в межах 30–40 млрд дол. США за умови продовження реалізації програми розширеного фінансування (EFF) від Міжнародного валютного фонду, що передбачає щорічну підтримку бюджету в розмірі близько 15,5 млрд дол. США.

Поточна стабільність національної валюти забезпечується в межах режиму керованої гнучкості обмінного курсу шляхом активних валютних інтервенцій Національного банку України та залучення міжнародної допомоги. Це вказує на пряму залежність курсової стійкості від зовнішніх фінансових надходжень, що фактично нівелює ринкові механізми саморегулювання курсу. Узагальнення представлених макроекономічних індикаторів (див. табл. 1) дозволяє констатувати, що досягнута стабілізація має умовний характер. Хоча ключові показники залишають-

ся контрольованими, економічна система зберігає критичну залежність від зовнішніх субсидій, а можливості для зростання залишаються обмеженими через суттєві структурні чинники, зокрема демографічну кризу, руйнування інфраструктури та високі інвестиційні ризики.

Отже, можна стверджувати, що Україна перейшла до фази «стабілізованої адаптації», де макроекономічна рівновага підтримується штучно за рахунок зовнішніх ресурсів. У таких умовах ключовим викликом для державної політики стає поступове зниження фінансової залежності, а довгострокові перспективи економічного відновлення безпосередньо пов'язані з припливом приватних інвестицій, масштабна реконструкція інфраструктури та поглибленням інтеграційних процесів у межах Європейського Союзу.

Результати економетричного моделювання макроекономічних показників України можна представити у вигляді моделі.

$$GDP = \beta_0 + \beta_1 Deficit + \beta_2 Inflation + varepsilon(t)$$

де GDP – темп зростання ВВП, $Deficit$ – дефіцит бюджету, $Inflation$ – рівень інфляції, $varepsilon(t)$ вплив війни, шоків, зовнішніх факторів.

Отримані МНК оцінки параметрів моделі впливу обраних факторів на показник ВВП показав, що загальна лінійна модель впливу рівня дефіциту бюджету та рівня інфляції на темп зростання ВВП має вигляд:

$$GDP = 99,7 + 1,56Deficit - 3,66Inflation + varepsilon(t) \quad (1)$$

Модель адекватна статистичним даним, відсутня автокореляція але мультиколінеарність ймовірна. Дисперсія залишків нормальна, оцінки параметрів моделі незміщені але можуть бути неефективними із-за недостатньої кількості спостережень.

Економічна інтерпретація отриманих результатів показує, що розглянута модель пояснює 99.4% варіації ВВП.

Оцінені коефіцієнти свідчать про більший відносний негативний вплив інфляції на економічне зростання, ніж дефіцит бюджету але він також має негативний знак, що відображає кризовий

Таблиця 1. Тенденції макропоказників економічного стану України з 2024 по 2028 рр.

Показник	2024	2025	Прогноз (2026/2028)	Тенденція
ВВП	+2.9%	~1.8–3%	4–4.5%	уповільнення
Інфляція	~12%	~9–11%	7–8%	зниження
Курс	стабілізований	стабілізований	стабілізований	залежний від резервів
Дефіцит бюджету	високий	~\$38 млрд	53 млрд	критичний

Джерело [4, 6, 8, 12, 13]

характер економіки. Отже модель демонструє важливу роль інфляції як стримуючого фактора та обмежену ефективність фінансової політики. У короткостроковому періоді дефіцит стимулює ВВП ($\beta_1 > 0$), інфляція гальмує реальне зростання ($\beta_2 < 0$). Модель підтверджує кейнсіанський ефект фінансового стимулу, але з обмеженнями через інфляцію, вона відображає кризову макродинаміку, а не класичну економіку.

Тому для більш точної оцінки середньострокового прогнозу ми дослідили економетричну модель виду

$GDP = f(Deficit, Inflation, Aid, Exports, Investments)$, де GDP – темп зростання ВВП, $Deficit$ – дефіцит бюджету, $Inflation$ – рівень інфляції, Aid – міжнародна допомога, $Exports$ – експорт, $Investments$ – інвестиції.

На основі статистичних даних макропоказників України за 2015–2025 роки Державної служби статистики України, Національного банку України, Світового банку та Міжнародного валютного фонду [2, 8–10] було побудовано три види моделей: лагова модель, динамічна модель та ARIMA – модель.

OLS-модель (з лагами) мала наступну специфікацію

$$GDP_t = \beta_0 + \beta_1 Deficit_t + \beta_2 Inflation_t + \beta_3 Aid_t + \beta_4 Exports_t + \beta_5 Investments_t + \beta_6 GDP_{t-1} + \varepsilon_t$$

В результаті пошуку оцінок параметрів моделі отримали узагальнену лагову модель виду:

$$GDP_t = \beta_0 - 0,8 \cdot Deficit_t - 2,5 \cdot Inflation_t + 0,6 \cdot Aid_t + 0,9 \cdot Exports_t + 1,2 \cdot Investments_t + 0,4 GDP_{t-1} + \varepsilon_t \quad (2)$$

Порівняно з попередньою економетричною моделлю (1) показник впливу обраних факторів на ВВП складає 0,89–0,94%. Модель ефективна і оцінки статистично значущі. Ключові висновки по даній моделі: інвестиції – головний драйвер зростання, міжнародна допомога критично важлива, інфляція – головне обмеження, а лаг ВВП підтверджує інерційність економіки.

Теоретична VAR-модель (динамічний аналіз) була представлена системою рівнянь

$$Y_t = A_1 Y_{t-1} + A_2 Y_{t-2} + \varepsilon_t \quad (3)$$

де $Y_t = (GDP, Inflation, Deficit, Exports, Investments)$,

Основні результати дослідження виявили найбільш імпульсивні функції (IRF):

- шок інфляції – негативний вплив на ВВП (2–3 роки);
- шок інвестицій – позитивний ефект (стійкий);
- шок допомоги – короткостроковий стимул.

Дисперсійний аналіз показав, що найбільший вплив на ВВП країни має власна інерція – 40%, на другому місці серед факторів впливу знаходиться інвестиції (25%), експорт на 15% впливає на темп зростання ВВП. На останньому місці міжнародна допомога та інфляція. Отже згідно результатів моделювання – економіка України інерційна, залежить від інвестицій та зовнішніх ресурсів, чутлива до інфляційних шоків.

За результатами дослідження ARIMA-моделі (прогнозу) у 2026 році буде спостерігатися зростання ВВП на 2,5–3,5%, отже економіка увійде в період стабілізації, у 2027 році доходи країни зростуть на 3–4,5%, а у 2028 році на 4–5%, що означає входження країни у період відновлення та посткризового зростання.

Як вже зазначалося, основними джерелами для порівняльного аналізу стали оновлені звіти IMF World Economic Outlook та World Bank Global Economic Prospects. Але для узагальнення та розробки сценаріїв майбутнього України у 2026–2028 роках та їх оцінки методом ієрархій було проаналізовано відхилення прогнозів з розглянутих джерел.

Прогноз Міжнародного валютного фонду (МВФ) традиційно фокусується на макрофінансовій стабільності та виконанні умов програми розширеного фінансування (EFF). Реальний ріст ВВП прогнозується на рівні 2,5–3,2%. Стримана оцінка обумовлена ризиками безпеки та тривалими структурними реформами. Інфляція (CPI) очікується в межах 7,5% (середньорічне значення) завдяки жорсткій монетарній політиці НБУ. Дефіцит бюджету передбачає поступове зниження до 12–15% ВВП (без урахування грантів), за умови продовження зовнішньої підтримки. Пік державного боргу очікується на рівні 95–98% ВВП з подальшим виходом на траєкторію зниження [10].

Світовий банк робить більший акцент на відновленні приватного сектору та енергетичної інфраструктури. Реальний ріст ВВП оцінюється оптимістичніше – до 3,8–4,2%. Це пояснюється ефектом бази порівняння та активним відновленням логістичних шляхів. Також прогнозується ріст приватного споживання на 4,5%, що стане драйвером економіки за умови повернення частини мігрантів. Очікується приплив капіталу в енергетичний сектор та агропереробку на рівні 3–4 млрд USD за рік [9].

Станом на квітень 2026 року прогноз Національного банку України (НБУ) базується на даних

січневого та нещодавнього квітневого оновлень. Основний фокус зосереджений на стриманому відновленні та поступовому приборканні інфляційного тиску. Зростання реального ВВП у 2026 році очікується на рівні 1,8%. Стримані темпи зумовлені наслідками руйнувань в енергетиці та значними безпековими ризиками. Пожвавлення підтримуватиметься інвестиціями у ВПК, відновленням інфраструктури та гарними врожайми минулого року. Рівень інфляції очікується на рівні: 7,5% (на кінець року). У березні 2026 року інфляція дещо пришвидшилася (до 7,9% у річному вимірі) через стрибок цін на пальне (викликаний світовою кон'юктурою) та витрати бізнесу на автономне енергозабезпечення. У 2028 році інфляція повернеться до 5% [11].

НБУ розраховує на отримання понад 45 млрд. дол. зовнішнього фінансування протягом 2026 року. Золотовалютні резерви прогнозуються на рівні близько 52 млрд, що дозволяє НБУ зберігати контроль за валютним ринком та уникати різких стрибків курсу. Дефіцит бюджету знизиться до 19% ВВП.

2026 рік розглядається як період «адаптивного відновлення». Економіка залишається залежною від ритмічності міжнародної допомоги та швидкості ремонту енергетичних потужностей.

Порівнюючи показники прогнозу розглянутих джерел (табл. 2) ми спостерігаємо деякий розрив між прогнозом МВФ (2,8%) та Світового банку (4,0%), що свідчить про високу невизначеність у секторі приватних інвестицій.

Крім того розрахунок зваженого середнього прогнозів, залежно від їхньої точності в минулих періодах показав, що найбільшу вагу має прогноз Міжнародного валютного фонду (0,4). Прогнози Світового банку та національного банку України знаходяться на одному рівні (0,3). Тому прогнози МВФ ми взяли як основу для «консервативного» (базового) сценарію, а прогноз Світового банку став основою для «оптимістичного прогнозу».

1. Песимістичний сценарій: «Стагнація та адаптація».

Загальна ситуація: збереження високої інтенсивності безпекових ризиків; «втома» міжнародних донорів; затримки у фінансуванні бюджетного дефіциту.

Політична ситуація: характеризується внутрішньою напруженістю через повільні темпи відновлення.

Економічна ситуація: Ріст ВВП у межах 0,5% – 1,5% на рік. Економіка перебуває у стані «L–подібної» рецесії.

Галузі: Ріст: ВПК (ремонт та обслуговування), державний сектор, сектор енергетики). Занепад: Будівництво (через відсутність інвестицій), металургія (логістичні обмеження), експортне зернове господарство.

Ринок праці та доходи: Безробіття на рівні 15–17%. Реальні доходи населення скорочуються через інфляційний тиск. Посилюється «відтік мізків» за кордон.

Фінанси: Висока девальвація гривні, жорстке валютне регулювання.

2. Базовий сценарій: «Помірне відновлення».

Загальна ситуація: Поступова стабілізація безпекового контуру. Ритмічна підтримка з боку ЄС (програма Ukraine Facility) та МВФ.

Політична ситуація: стабільна, фокус на інституційних реформах для вступу в ЄС.

Економічна ситуація: Стабільний ріст ВВП 3,0% – 4,0%.

Галузі: Ріст: харчова промисловість (переробка), ІТ–сервіси, житлове будівництво, логістика та ритейл. Стагнація: традиційна важка промисловість, видобуток корисних копалин (через високу вартість модернізації).

Ринок праці та доходи: Безробіття поступово знижується до 10–11%. Реальні зарплати зростають на 5–7% на рік, стимулюючи внутрішній попит.

Фінанси: Прогнозована девальвація, що відповідає темпам інфляції; поступове пом'якшення обмежень НБУ.

Таблиця 2. Зведена таблиця основних індикаторів (проекція на 2026 р.)

Показник	МВФ (IMF)	Світовий банк (WB)	Консенсус–прогноз НБУ
Ріст ВВП (%)	2.8	4.0	3.5
Інфляція (кінець року, %)	8.0	7.2	6.6
Курс (середньорічний, грн,)	46.5	45.8	46.0
Золотовалютні резерви (млрд. дол.)	38.5	40.0	42.0

3. Оптимістичний сценарій: «Економічний прорив».

Загальна ситуація: Швидке завершення активної фази конфлікту, отримання гарантій безпеки. Запуск «Плану Маршалла для України», масовий приплив прямих іноземних інвестицій (ПІІ).

Політична ситуація: Політичний консенсус щодо прискореної інтеграції в ЄС (Candidate to Member).

Економічна ситуація: Стрибокподібний ріст ВВП на рівні 6,0%–8,5% («J-крива»).

Галузі: Ріст: Green-energy (водень, сонце, вітер), Military-tech (експорт інновацій), аерокосмічна галузь, сучасне машинобудування, високотехнологічна медицина. Трансформація: АПК переходить від експорту сировини до створення продуктів з високою доданою вартістю.

Ринок праці та доходи: Гострий дефіцит кадрів через бум робочих місць. Активне повернення мігрантів (до 1 млн осіб на рік). Стрімке зростання доходів населення, що наближається до показників країн Східної Європи.

Фінанси: Стабільна валюта, низька інфляція (5%), інвестиційний рейтинг країни.

Для оцінки найбільш ймовірного сценарію ми застосували два підходи до прогнозування: ймовірнісний та метод ієрархій.

Для порівняння результатів аналітичного планування потрібно зробити розрахунок та аналіз ймовірнісних характеристик економічного стану України на період 2026–2029 рр. за представленими сценаріями, векторами очікуваного зростання ВВП, оцінкою ступеня невизначеності (ризик) та експертної думки.

Для розрахунку очікуваного зростання ВВП використали значення річного зростання ВВП, визначених у попередніх розрахунках для кожного зі сценаріїв:

- ВВП за песимістичним сценарієм +1,0% (середнє значення діапазону від 0,5 до 1,5%)
- за базовим: +3,0% (середнє значення діапазону від 2,5 до 3,5%)
- за оптимістичним сценарієм: +7,0% (середнє значення діапазону від 6,0 до 8,0%)

Ймовірності розподілу очікуваного значення зростання ВВП базується на агрегованих даних звітів IMF Staff Report, Світового банку та на оцінках EBRD за квітень 2026 року:

Базовий сценарій (P=0,6): (звіт IMF Staff Report та оцінка EBRD) стверджує, що механізми адаптації бізнесу до енергодефіциту вже інтегровані в

економіку, а програма Ukraine Facility забезпечує фінансовий «фундамент» до 2027 року.

Песимістичний сценарій (P=0,2): (оцінка EBRD) враховують ризики «втоми донорів» та можливі нові руйнування критичної інфраструктури. Це сценарій «нижньої межі».

Оптимістичний сценарій (P=0,2) (позиція Світового банку), очікування потенційного ефекту від швидкої конфіскації заморожених активів РФ та інвестиційного буму в секторі Military-tech.

За умови заданих ймовірностей ($P_1 = 0,2$; $P_2 = 0,6$; $P_3 = 0,2$), математичне сподівання (очікуване значення) зростання ВВП розраховується за формулою:

$$M_{\text{ВВП}} = (0,2 \cdot 1,0) + (0,6 \cdot 3,0) + (0,2 \cdot 7,0) = 0,2 + 1,8 + 1,4 = 3,4\%$$

Отже попри значну амплітуду між сценаріями, зважений прогноз вказує на стійку траєкторію зростання на рівні 3,4%, що корелює з консенсус-прогнозами МВФ та НБУ.

Значення дисперсії дорівнює

$$\sigma^2 = \sum p_i (\text{ВВП}_i - M_{\text{ВВП}})^2$$

$$\sigma^2 = 0,2(1,0 - 3,4)^2 + 0,6(3,0 - 3,4)^2 + 0,2(7,0 - 3,4)^2 = 3,84$$

Для оцінки того, наскільки реальний результат може відхилитися від очікуваного показує середньоквадратичне відхилення (σ).

$$\sigma = \sqrt{3,84} = 1,98 \quad (4)$$

Прогнозний коридор з ймовірністю близько 68% знаходиться в межах від 1,44% до 5,36%.

Побудуємо оцінку прогнозу макропоказників, враховуючи тенденції економіки України за 2026–2028 роки методом ієрархій, з метою обрати найбільш ймовірний сценарій макродинаміки.

Актори: уряд (фіскальна/монетарна політика), НБУ (інфляція, курс), бізнес/експортери, міжнародні партнери (допомога).

Критерії (C): C_1 : темп зростання ВВП, C_2 : інфляція (менше – краще), C_3 : експорт, C_4 : міжнародна допомога, C_5 : фінансова стабільність / ринок.

Альтернативи (сценарії):

A_1 : Оптимістичний сценарій: «Економічний прорив»

A_2 : Базовий сценарій: «Помірне відновлення»

A_3 : Песимістичний сценарій: «Стагнація та адаптація».

Матриця попарних порівнянь критеріїв (експертна оцінка важливості) має вигляд:

$$A = \begin{pmatrix} 1 & 2,5 & 2 & 2 & 3 \\ \frac{1}{2} & 1 & \frac{1}{2} & \frac{1}{2} & 1 \\ \frac{1}{2} & 2 & 1 & 2,5 & 2,5 \\ \frac{1}{2} & 2 & \frac{2}{3} & 1 & 2,5 \\ \frac{1}{3} & 1,5 & \frac{2}{3} & \frac{2}{3} & 1 \end{pmatrix} \quad (5)$$

Ваги критеріїв (нормалізація + середні рядків)

$$w_c = \begin{pmatrix} 0.35 \\ 0.11 \\ 0.21 \\ 0.19 \\ 0.14 \end{pmatrix} \quad (6)$$

Згідно даних ВВП (0.35) і експорт (0.21) – ключові драйвери; інфляція менш вагома як критерій у цій постановці.

На основі обчислених даних розрахуємо агреговані глобальні ваги сценаріїв:

$$W = \sum w_c^{(i)} \cdot w^{(i)} W = 0.35 \cdot w^{(GDP)} + 0.11 \cdot w^{(INF)} + 0.21 \cdot w^{(EXP)} + 0.19 \cdot w^{(AID)} + 0.14 \cdot w^{(FIN)}$$

Результат:

$$W' \approx \begin{pmatrix} 0.51 \\ 0.36 \\ 0.13 \end{pmatrix} \quad (7)$$

Для матриці критеріїв: $CI \approx 0.6$, $CR \approx 0.05 < 0.1$, що відповідає нормі.

Економічний зміст отриманих результатів: висока вага оптимістичного сценарію, при цьому очікування: зростання експорту, стабілізація фінансової системи, зростання зовнішньої підтримки.

Підставимо отримані данні у модель прогнозу, на основі сценарних значень показників, за формулою:

$$GDP_t = 0.5 \cdot GDP_t^{(opt)} + 0.36 \cdot GDP_t^{(base)} + 0.14 \cdot GDP_t^{(pes)} \quad (8)$$

На основі застосування методу аналізу ієрархій (MAI) для оцінки ймовірності макроекономічних сценаріїв розвитку України, було визначено пріоритетність векторів відновлення. Математично обґрунтований розподіл ваг (Песимістичний – 13%, Базовий – 36%, Оптимістичний – 51%) дозволяє зробити такі узагальнення:

Результати дослідження вказують на те, що сумарна ймовірність позитивного розвитку подій (Базового та Оптимістичного сценаріїв) становить 87%. Оптимістичний сценарій («Економічний прорив») отримав статус домінантного з вагою 51%, що свідчить про наявність об'єктивних передумов для стрибкоподібного зростання ВВП за «J-кривою» на рівні 6,0–8,5%. Це підтверджує гіпотезу, що за умови стабілізації безпечового контуру та припливу інвестицій, економіка здатна до швидкої трансформації.

Таблиця 3. Результуючі вектори попарних порівнянь сценаріїв за кожним критерієм

Назва критерію	Значення вектору
Критерій C_1 : ВВП	$w^{(GDP)} \approx \{0.6, 0.30, 0.10\}$
Критерій C_2 : Інфляція (менше краще)	$w^{(INF)} = \{0.27, 0.60, 0.13\}$
Критерій C_3 : Експорт	$w^{(EXP)} = \{0.55, 0.34, 0.11\}$
Критерій C_4 : Допомога	$w^{(AID)} = \{0.50, 0.35, 0.15\}$
Критерій C_5 : Фінансова стабільність	$w^{(FIN)} = \{0.45, 0.35, 0.2\}$

Таблиця 4. Інтерпретація глобальної ваги сценаріїв

Сценарій	Вага	Висновок
Оптимістичний	0.51	домінує
Базовий	0.36	помірна ймовірність
Песимістичний	0.13	малоймовірний

Таблиця 5. Порівняльна матриця сценаріїв (2026–2029)

Параметр	Песимістичний сценарій: «Стагнація та адаптація»	Базовий сценарій: «Помірне відновлення»	Оптимістичний сценарій: «Економічний прорив»	Прогноз за агрегованим значенням
ВВП (середній річний)	+1.0%	+3.5%	+7.0%	+5%
Інфляція	>12%	7–8%	5%	+8%
Інвестиції (ПІІ)	Критично низькі	Помірні (4–6 млрд дол.)	Масштабні (15+ млрд дол.)	+9 млрд дол.
Економічна модель	Економіка виживання	Відновлення споживання	Інноваційний стрибок	Відновлення споживання та інноваційний розвиток

З огляду на перевагу Оптимістичного сценарію, ключовими точками росту визначено високотехнологічні галузі: Military-tech, Green-energy (водень, сонце, вітер) та аерокосмічну галузь. Особливу увагу приділено трансформації АПК: згідно з прогнозом, відбудеться перехід від експортно-сировинної моделі до переробки з високою доданою вартістю. Вага Базового сценарію (36%) підкреслює стійкість секторів харчової промисловості та ІТ-сервісів як фундаменту економічної стабільності.

Висока ймовірність економічного прориву (51%) актуалізує проблему потенційного дефіциту кадрів. На відміну від Песимістичного сценарію (13%), який передбачає критичне безробіття (15–17%), домінантний сценарій прогнозує бум робочих місць та активне повернення мігрантів (до 1 млн осіб на рік). Це вимагає від держави вже зараз формувати стратегії репатріації людського капіталу та адаптації системи освіти під запити високотехнологічного машинобудування.

Оцінка сценаріїв за методом ієрархій демонструє, що фінансова система України має високі шанси на стабілізацію. Оптимістичний прогноз передбачає перехід до низької інфляції (5%) та отримання країною інвестиційного рейтингу. Це дозволить змістити акцент із зовнішніх запозичень на прямі іноземні інвестиції в межах «Плану Маршалла», що є критично важливим для довгострокової фінансової незалежності.

Висновок

Таким чином, отримані результати свідчать про те, що найбільш імовірним сценарієм для України є шлях інтенсивної модернізації. Попри існуючі ризики стагнації (13%), фокус державної політики має бути спрямований на забезпечення інституційного підґрунтя для «Економічного прориву», зокрема через стимулювання інноваційних галузей та розбудову безпекових гарантій для інвесторів.

Використання цих розрахунків дозволяє вам заявити, що метод аналітичного планування в сучасних умовах України має справу з «розподілом з товстими хвостами» (Fat-tailed distribution). Це означає, що попри високу ймовірність базового сценарію, ігнорування крайніх точок (особливо оптимістичного «прориву») призведе до недооцінки стратегічного потенціалу галузей з високою доданою вартістю.

Оцінка сценаріїв за методом ієрархій демонструє, що фінансова система України має висо-

кі шанси на стабілізацію. Оптимістичний прогноз передбачає перехід до низької інфляції (5%) та отримання країною інвестиційного рейтингу. Це дозволить змістити акцент із зовнішніх запозичень на прямі іноземні інвестиції в межах «Плану Маршалла», що є критично важливим для довгострокової фінансової незалежності.

Список використаних джерел:

1. Сочка, К., Перчі, О. (2025). Дефіцит бюджету: причини виникнення та джерела фінансування на національному та місцевому рівнях. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*, 1(9), 306–318. <https://doi.org/10.58423/2786-6742/2025-9-306-318>
2. Державна служба статистики України : веб-сайт. URL: <https://stat.gov.ua/uk> (дата звернення: 25.04.2026).
3. Звіт про фінансову стабільність : Національний банк України. 2025. URL: <https://bank.gov.ua/ua/stability/report> (дата звернення: 25.04.2026).
4. Максим Уракін. Ключові економічні показники України та світу у 2025 році Інтерфакс-Україна. 31.01.2025. URL: <https://en.interfax.com.ua/news/projects/1141103.html>. (дата звернення: 22.04.2026).
5. Огляд інфляції НБУ за 2025 рік : Національний банк України. 2025. URL: <https://bank.gov.ua/en/news/all/komentar-natsionalnogo-banku-schodori-vnya-inflyatsiyi-u-2025-rotsi>. (дата звернення: 22.04.2026).
6. Поточна ситуація в Україні: Комплексний огляд безпеки, відновлення та економічних перспектив (вересень 2025 р.) : BDO в Україні. 2025. URL: <https://www.bdo.ua/en-gb/insights-1/information-materials/2025/ukraine-security-economy-recovery-september-2025>. (дата звернення: 23.04.2026).
7. Просто про економіку (листопад 2025 року) : Національний банк України. 2025. URL: <https://bank.gov.ua/en/news/all/prosto-pro-ekonomiku-listopad-2025-roku>. (дата звернення: 24.04.2026).
8. Канішка Сінгх. МВФ завершив перегляд і виділить Україні 400 мільйонів доларів. Reuters. 2025. 28 берез. URL: <https://www.reuters.com/world/europe/imf-board-completes-review-that-will-disburse-400-million-ukraine-2025-03-28/>. (дата звернення: 25.04.2026).
9. Статистика. Макроекономічні показники : Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/en/statistic/macro-indicators> (дата звернення: 25.04.2026).

10. Україна. Огляд : Світовий банк (World Bank). 2025. URL: <https://data.worldbank.org/country/ukraine> (дата звернення: 22.04.2026).

11. Україна: Міжнародний валютний фонд (IMF). URL: <https://www.imf.org/en/countries/ukr> (дата звернення: 23.04.2026).

12. Олена Громадан. Центральний банк України знижує ключову ставку до 15%, зростання реального ВВП у 2025 році становитиме 1,8%. Kyiv Post. 2025. 3 лют. URL: <https://www.kyivpost.com/post/69295>. (дата звернення: 23.04.2026).

13. Ukraine macroeconomic handbook : analytic report / Kyiv School of Economics. 2025. Oct. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2025/10/Ukraine_Macro_Handbook_October2025.pdf.

References:

1. Sochka, K., & Perchy, O. (2025). Budget Deficit: Causes and Sources of Financing at the National and Local Levels. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*, 1(9), 306–318. <https://doi.org/10.58423/2786-6742/2025-9-306-318>

2. State Statistics Service of Ukraine : veb-sayt. URL: <https://stat.gov.ua/uk> (data zvernennya: 25.04.2026).

3. Financial Stability Report : National Bank of Ukraine. 2025. URL: <https://bank.gov.ua/ua/stability/report> (data zvernennya: 25.04.2026).

4. Maksym Urakin. Key Economic Indicators of Ukraine and the World in 2025. URL: <https://en.interfax.com.ua/news/projects/1141103.html>. (data zvernennya: 22.04.2026).

5. NBU Inflation Review for 2025 : National Bank of Ukraine. 2025. URL: <https://bank.gov.ua/en/news/all/komentar-natsionalnogo-banku-schodovivnya-inflyatsiyi-u-2025-rotsi>. (data zvernennya: 22.04.2026).

6. The Current Situation in Ukraine: A Comprehensive Overview of Security, Recovery and Economic Prospects (September 2025) : BDO in Ukraine. URL: <https://www.bdo.ua/en-gb/insights-1/information-materials/2025/ukraine-security-economy-recovery-september-2025> (data zvernennya: 23.04.2026).

7. Economy Explained (November 2025) : National Bank of Ukraine. 2025. URL: <https://bank.gov.ua/en/news/all/prosto-pro-ekonomiku-listopad-2025-roku>. (data zvernennya: 24.04.2026).

8. Kanishka Singh. IMF completes review, will disburse \$400 million to Ukraine. Reuters. 28.03.2025. URL: [https://www.reuters.com/world/europe/imf-board-completes-review-that-will-disburse-400-](https://www.reuters.com/world/europe/imf-board-completes-review-that-will-disburse-400-million-ukraine-2025-03-28/)

[million-ukraine-2025-03-28/](https://www.reuters.com/world/europe/imf-board-completes-review-that-will-disburse-400-million-ukraine-2025-03-28/). (data zvernennya: 25.04.2026).

9. Statistics. Macroeconomic indicators : National Bank of Ukraine. 2025. URL: <https://bank.gov.ua/en/statistics/macro-indicators> (data zvernennya: 25.04.2026).

10. Ukraine. Overview : World Bank. 2025. URL: <https://data.worldbank.org/country/ukraine> (data zvernennya: 22.04.2026).

11. Ukraine : International Monetary Fund (IMF). URL: <https://www.imf.org/en/countries/ukr> (data zvernennya: 23.04.2026).

12. Olena Hrazhdan. Ukraine's Central Bank Cuts Key Rate to 15%, 2025 Real GDP Growth to 1.8%. Kyiv Post. 03.02.2025. URL: <https://www.kyivpost.com/post/69295>. (data zvernennya: 23.04.2026).

13. Ukraine macroeconomic handbook : analytic report / Kyiv School of Economics. 2025. Oct. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2025/10/Ukraine_Macro_Handbook_October2025.pdf.

Дані про авторів:

Семененко Олена Газисівна,

старший викладач кафедри економіки, Університет Григорія Сковороди в Переяславі

м. Переяслав, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1507-1624>

e-mail: gazisovna@ukr.net

Кучеренко Світлана Юріївна,

к. е. н., доцент кафедри економіки, Університет Григорія Сковороди в Переяславі,

м. Переяслав, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7560-1212>

e-mail: ksvetau66@gmail.com

Левасва Людмила Юріївна,

к. е. н., доцент кафедри економіки, Університет Григорія Сковороди в Переяславі

м. Переяслав, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-9569-585X>

e-mail: lluda85@i.ua

Information about the authors

Olena Semenenko,

Senior Lecturer at the Department of Economics, Hryhorii Skovoroda University in Pereiaslav,

Pereiaslav, Ukraine

e-mail: gazisovna@ukr.net

Svitlana Kucherenko,

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor at the Department of Economics Hryhorii Skovoroda University in Pereiaslav

Pereiaslav, Ukraine
e-mail: ksvetau66@gmail.com

Liudmyla Levaieva,

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
at the Department of Economics Hryhorii Skovoroda
University in Pereiaslav

Pereiaslav, Ukraine
e-mail: lluda85@i.ua

Надходження до редакції 20.03.2026

Прийнято до друку 06.04.2026

Опубліковано 29.04.2026

Зелені облігації – фінансовий інструмент екологічної трансформації України

Предмет дослідження – механізми та інструменти функціонування ринку зелених облігацій як засобу залучення інвестицій у екологічні проекти.

Мета дослідження – аналіз сучасного стану та перспектив розвитку ринку зелених облігацій в Україні та обґрунтування їх ролі у фінансуванні екологічної трансформації та післявоєнного відновлення економіки.

Методологія проведення роботи – системний підхід, порівняльний аналіз (Україна та міжнародний досвід), статистичні методи оцінки емісії зелених облігацій.

Результати роботи – виявлено ключові бар'єри розвитку ринку зелених облігацій в Україні та визначено необхідність посилення інституційної бази, прозорості та стимулів для інвесторів і емітентів.

Висновки – зелені облігації є важливим інструментом залучення капіталу для сталого розвитку. Їх розвиток в Україні критично важливий для екологічної трансформації та післявоєнного відновлення економіки.

Ключові слова: зелені облігації, ESG, фінансові інвестиції, екологічна трансформація, фінансовий ринок.

SVITLANA KRASNOZHON
VOLODIMIR PIDUBNIY
ANNA BOIKO

Greens bonds: a financial tool for Ukraine's environmental transition

The subject of the study – mechanisms and instruments of the green bond market as a means of attracting investment in environmental projects.

The purpose of the article – analysis of the current state and development prospects of the green bond market in Ukraine and justification of its role in financing ecological transformation and post-war economic recovery.

Methodology of work – systemic approach, comparative analysis (Ukraine and international experience), and statistical methods for assessing green bond issuance.

Total of work – key barriers to the development of the green bond market in Ukraine were identified, and the need to strengthen the institutional framework, transparency, and incentives for investors and issuers was determined.

Conclusions – green bonds are an important instrument for attracting capital for sustainable development. Their development in Ukraine is critically important for ecological transformation and post-war economic recovery.

Keywords: green bonds, ESG, financial investments, ecological transformation, financial market.

Постановка проблеми. У сучасних умовах загострення екологічних викликів, посилення наслідків зміни клімату та необхідності переходу до низьковуглецевої моделі розвитку особливої актуальності набуває питання мобілізації фінансових ресурсів для екологічної трансформації економіки. Одним із видів ключових фінансових

інструментів виступають зелені облігації, які забезпечують залучення довгострокового капіталу для реалізації екологічно орієнтованих проектів.

Попри стрімкий розвиток ринку зелених облігацій у світі, в Україні цей фінансовий інструмент перебуває на початковому етапі становлення. Існують суттєві інституційні, фінансові та

ринкові обмеження, які стримують його повноцінне функціонування. До них належать недостатня ліквідність фінансового ринку, обмежений попит з боку інвесторів, недостатній рівень розвитку екологічних проєктів, а також ризики greenwashing та слабкість механізмів контролю за цільовим використанням коштів [2, 3].

У зв'язку з цим виникає потреба у комплексному аналізі механізмів функціонування ринку зелених облігацій, визначенні його ролі у фінансуванні екологічної трансформації та оцінці перспектив розвитку цього інструменту в Україні в умовах післявоєнного відновлення економіки та європейської інтеграції.

Аналіз останніх досліджень та публікацій.

Сучасні дослідження підтверджують важливу роль зелених облігацій у фінансуванні сталого розвитку. Bai та Wang (2024) доводять, що зростання їх емісії сприяє збільшенню ESG-інвестицій у Китаї [4]. Ye та Rasoulinezhad (2022) показують позитивний вплив зелених облігацій на ефективність використання відновлюваних ресурсів, особливо у довгостроковій перспективі [5].

Водночас Shi та ін. (2023) звертають увагу на проблему greenwashing, коли частина «зелених» проєктів не має реального екологічного ефекту [3]. У нормативному аспекті Green Bond Principles (ICMA, 2025) та Закон України №3480-IV визначають вимоги до прозорості, звітності та цільового використання коштів [2, 6]. Українські дослідження (Примостка, Слесар, 2023) вказують, що ринок зелених облігацій в Україні перебуває на етапі становлення та потребує розвитку інституційної бази [7].

Виклад основного матеріалу. Перехід до сталої економіки стає дедалі більш актуальним через наслідки зміни клімату та деградації довкілля. Серед фінансових інструментів, розроблених для подолання цих викликів, зелені облігації стали одним із ключових механізмів мобілізації капіталу для досягнення цілей сталого розвитку. Вперше випущені Європейським інвестиційним банком у 2007 році, зелені облігації з того часу привернули глобальну увагу, а їхній ринок демонструє стрімке зростання як у розвинених, так і в країнах, що розвиваються [1].

Зелені облігації є типовим представником класу сталих фінансових інструментів, спрямованих на фінансування проєктів із екологічною спрямованістю, зокрема у сферах відновлюваної енергетики, енергоефективності та низьковуглеце-

вого транспорту. Їхнє значення як інструменту кліматичного фінансування суттєво зросло після заклику, проголошеного на 28-й Конференції сторін Рамкової конвенції ООН про зміну клімату (COP28), щодо потроєння потужностей відновлюваної енергетики до 2030 року [2].

Зелені облігації розглядаються як інструмент спрямування фінансових ресурсів на екологічно орієнтовані інвестиції, зокрема у сфері «зелених» технологій та інновацій. В ідеалі їх випуск має стимулювати компанії до реального збільшення інвестицій у сталий розвиток та підвищення рівня екологічної відповідальності. Механізм впливу зелених облігацій полягає у спрямуванні довгострокового капіталу на екологічні проєкти, зниженні вартості капіталу та стимулюванні корпоративних змін через ринкові й регуляторні стимули. Таким чином, зелені облігації виступають інструментом, що поєднує фінансові ринки з екологічною політикою [1, 2].

Важливу роль у забезпеченні прозорості та довіри до ринку відіграють Green Bond Principles (GBP) – добровільні керівні принципи, спрямовані на підвищення прозорості, розкриття інформації та цілісності ринку зелених фінансових інструментів. Вони формують єдиний підхід до випуску зелених облігацій і сприяють залученню інвестицій у екологічні проєкти [2].

Згідно з GBP, зелені облігації – це боргові інструменти, кошти від яких використовуються виключно для фінансування екологічно сталих проєктів [2]. При цьому такі облігації мають відповідати чотирьом ключовим компонентам:

Use of Proceeds (використання коштів) – кошти повинні спрямовуватись на фінансування екологічних проєктів, що мають чітко визначений позитивний вплив на довкілля (наприклад, відновлювана енергетика, енергоефективність, чистий транспорт, управління відходами).

Process for Project Evaluation and Selection (процес відбору проєктів) – емітент повинен чітко визначати критерії відбору проєктів, їх відповідність екологічним цілям, а також оцінювати потенційні ризики.

Management of Proceeds (управління коштами) – залучені кошти повинні обліковуватись окремо або відстежуватись у прозорий спосіб для забезпечення їх цільового використання.

Reporting (звітність) – емітенти зобов'язані регулярно розкривати інформацію щодо використання коштів та досягнутого екологічного ефекту [2].

Крім того, GBP також рекомендують використання Green Bond Framework та незалежної зовнішньої оцінки для підвищення довіри інвесторів [2].

У науковій літературі дедалі більше уваги приділяється проблемі greenwashing – ситуації, коли компанії формально декларують екологічну діяльність, викривлюючи інформацію щодо використання коштів або перебільшуючи екологічний ефект проєктів. Попри вимоги до відбору та верифікації проєктів, компанії можуть класифікувати сумнівні ініціативи як «зелені», що призводить до неефективного розподілу капіталу. Водночас після випуску облігацій зростає тиск з боку інвесторів і ринку щодо розкриття інформації про фактичні екологічні результати, що частково стримує такі практики [3].

Додатково встановлено, що схильність до greenwashing залежить від характеристик компаній. Зокрема, підприємства з високим рівнем забруднення частіше вдаються до формального виконання екологічних вимог через високі витрати на реальні «зелені» трансформації та посилений регуляторний тиск. Натомість компанії з вищим рівнем людського капіталу демонструють більш якісні інноваційні результати та меншу схильність до greenwashing, оскільки володіють необхідними ресурсами для впровадження справжніх екологічних змін [3].

Отже, різна схильність компаній до greenwashing підкреслює важливість інституційного середовища [3]. Яскравим прикладом впливу інституційного середовища на ефективність цього інструменту є досвід Китаю, який демонструє суттєвий зв'язок між зеленими облігаціями та розвитком ESG-інвестицій. Зокрема, дослідження Bai та Wang (2024) показує, що зростання обсягу випуску зелених облігацій позитивно корелює зі збільшенням ESG-інвестицій у східних провінціях Китаю. Емпіричні результати свідчать, що збільшення випуску зелених облігацій на 1% призводить до зростання ESG-інвестицій приблизно на 0,33%, що підкреслює значущість цього фінансового інструменту у формуванні сталого розвитку [4].

Дослідження показує, що вплив зелених облігацій є більш суттєвим порівняно з іншими факторами, такими як розмір фінансових ринків чи приватні інвестиції. Водночас економічне зростання позитивно впливає на розвиток ESG, тоді як погіршення якості повітря його стримує через зростання екологічних витрат. Отже, китайський досвід

свідчить, що ефективний розвиток ринку зелених облігацій потребує поєднання фінансових стимулів, прозорості та регуляторної підтримки [4].

Варто зазначити, що оцінка ефективності зелених облігацій не обмежується лише ESG-інвестиціями, а включає також їхній вплив на раціональне використання природних ресурсів та екологічну стійкість економіки. Дослідження Ye та Rasoulinezhad (2022) розглядає вплив зелених облігацій на ефективність використання відновлюваних природних ресурсів у країнах Азійсько-Тихоокеанського регіону. Емпіричні результати, отримані за допомогою методу FMOLS на даних за 2012–2021 роки, свідчать, що випуск зелених облігацій має статистично значущий позитивний вплив на ефективність використання ресурсів як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі. При цьому довгостроковий ефект є більш вираженим, що підкреслює накопичувальний характер впливу цього фінансового інструменту [5].

Аналіз міжнародного досвіду, зокрема Китаю та країн Азійсько-Тихоокеанського регіону, показує, що ефективність зелених облігацій визначається не лише масштабами їх емісії, а й рівнем розвитку інституційного середовища, прозорістю ринку та якістю державного регулювання. В Україні ринок зелених облігацій формується в умовах трансформації фінансової системи та інтеграції до європейського простору сталого фінансування, що зумовлює необхідність аналізу державного регулювання та практики їх впровадження для оцінки ролі у фінансуванні екологічної трансформації економіки [1].

Правові засади функціонування ринку зелених облігацій в Україні закріплені у Законі України «Про ринки капіталу та організовані товарні ринки» (№ 3480–IV), зокрема у Статті 18 «Зелені облігації», яка визначає ключові принципи емісії, використання коштів та контролю за реалізацією екологічних проєктів. Відповідно до положень статті 18, емісію зелених облігацій може здійснювати особа, що реалізує або фінансує проєкт екологічного спрямування. При цьому залучені кошти мають виключно цільове призначення — фінансування або рефінансування витрат, пов'язаних із реалізацією таких проєктів. У випадку, якщо емітентом виступає держава, використання коштів здійснюється відповідно до норм Бюджетного кодексу України [6].

Законодавство чітко визначає поняття проекту екологічного спрямування, до якого належать ініціативи у сфері альтернативної енергетики, енергоефективності, управління відходами, екологічно чистого транспорту, органічного землеробства, збереження природних ресурсів, адаптації до змін клімату та інших напрямів, що сприяють зменшенню негативного впливу на довкілля. Важливою особливістю правового регулювання є вимога цільового використання залучених коштів та обов'язкової звітності. Емітенти зелених облігацій зобов'язані розкривати інформацію про: напрями використання залучених коштів; стан реалізації екологічних проєктів; обсяг фактично використаного фінансування; очікуваний та фактичний екологічний ефект [6].

Крім того, у проспекті емісії облігацій обов'язково зазначаються техніко-економічні характеристики проєктів, механізми відбору та оцінки їх екологічної ефективності. Це забезпечує підвищений рівень прозорості та дозволяє зменшити ризики нецільового використання коштів або greenwashing [7]. Окремо закон встановлює обмеження щодо дій емітента: особа, що реалізує екологічний проєкт, не має права вчиняти дії, які можуть призвести до втрати прав на реалізацію проєкту або його скасування, що додатково захищає інтереси інвесторів [5].

Українська модель регулювання зелених облігацій базується на поєднанні цільового фінансування, розширеного розкриття інформації та державного контролю через Національну комісію з цінних паперів та фондового ринку [5]. Це формує інституційні передумови для розвитку ринку зелених фінансів та його інтеграції у процес екологічної трансформації економіки України.

Стан ринку зелених облігацій в Україні характеризується як такий, що перебуває на етапі становлення та поступового розвитку. Попри глобальну тенденцію стрімкого зростання цього сегмента фінансового ринку, в Україні він лише формується і потребує подальшого інституційного та практичного розвитку. Важливим кроком стало законодавче запровадження зелених облігацій як окремого фінансового інструменту, що створило передумови для їх використання на внутрішньому ринку. Однак фактичне функціонування ринку поки що залишається обмеженим, а обсяги емісії — незначними порівняно з розвиненими країнами [7].

Україна поступово інтегрується у світовий ринок «зелених» фінансів, орієнтуючись на міжна-

родні стандарти, зокрема принципи Green Bond Principles та практики Climate Bonds Initiative. Це свідчить про прагнення гармонізувати національну систему з глобальними вимогами та підвищити довіру інвесторів [1, 2].

Незважаючи на поступову інтеграцію України у світовий ринок зелених фінансів та гармонізацію нормативної бази з міжнародними стандартами, розвиток ринку зелених облігацій характеризується низкою системних обмежень. Ці обмеження мають інституційний, фінансовий та ринковий характер і суттєво стримують масштабування даного фінансового інструменту [7].

До ключових проблем розвитку ринку зелених облігацій в Україні належать низька ліквідність внутрішнього ринку капіталу, що обмежує залучення довгострокових інвестицій у «зелені» проєкти, а також слабкий попит з боку інституційних і приватних інвесторів. Це зумовлено як недостатньою обізнаністю щодо переваг зелених фінансових інструментів, так і обмеженою довірою до механізмів контролю за використанням коштів [7].

Додатковими стримуючими чинниками є слабкий розвиток практики підготовки екологічних проєктів, що відповідають міжнародним стандартам, та інституційна незрілість ринку. Вона проявляється у недостатній координації між державними органами, фінансовими регуляторами і приватним сектором, а також у потребі вдосконалення механізмів моніторингу, звітності та верифікації екологічного ефекту проєктів [7].

Порівняльний аналіз розвитку ринку зелених облігацій у різних країнах свідчить про суттєві відмінності в темпах його становлення та ефективності функціонування. У країнах Європейського Союзу ринок зелених облігацій є одним із найбільш розвинених у світі завдяки високому рівню інституційної підтримки, наявності чіткої регуляторної бази та активній участі державних і наднаціональних фінансових інституцій. Зокрема, значну роль відіграють механізми Європейського інвестиційного банку, який виступає одним із ключових емітентів і драйверів розвитку цього сегмента [1].

У Китаї розвиток ринку зелених облігацій значною мірою підтримується державою та інтегрований у національну стратегію екологічної трансформації економіки, що забезпечує високі темпи зростання емісії та значний вплив на розвиток ESG-інвестицій. Динаміка емісії зелених облігацій у Китаї протягом останніх років свідчить про

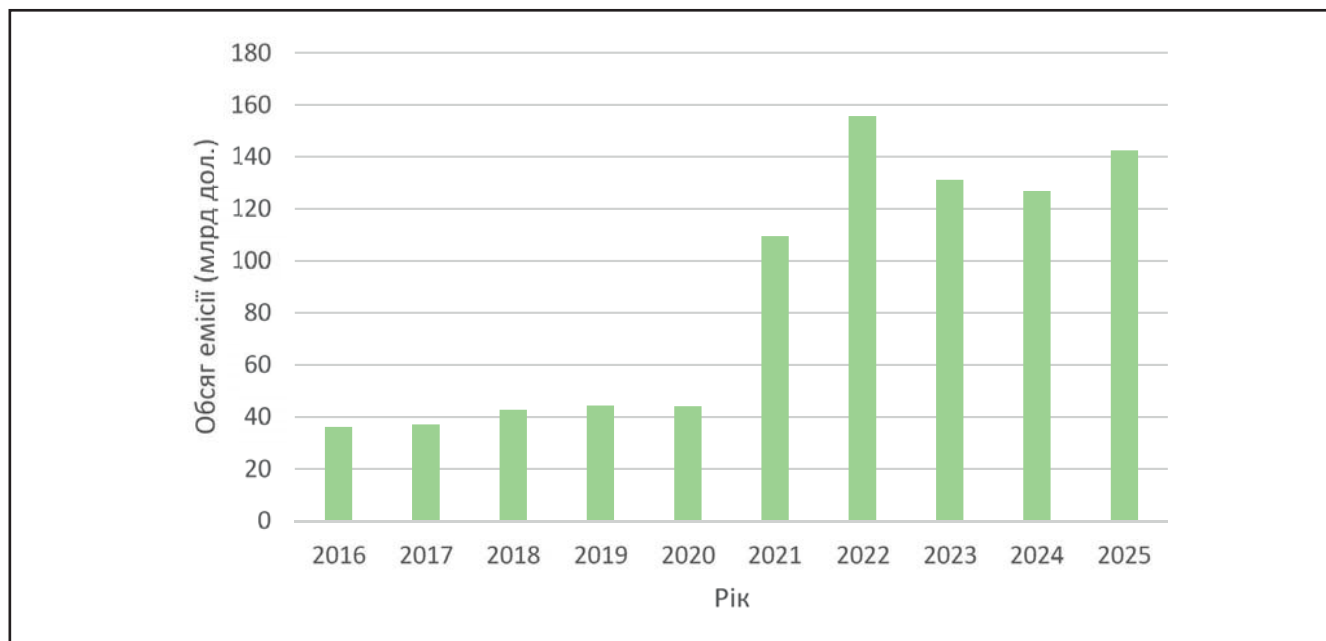


Рисунок 1. Статистика емісії зелених облігацій у Китаї (млрд дол. США)

Джерело: розроблено автором на основі [4]

стабільне зростання та посилення ролі цього інструменту у фінансуванні сталого розвитку [4]. Як видно з рисунка 1, обсяги емісії зелених облігацій у Китаї демонструють виражену висхідну тенденцію, що підтверджує ефективність державної підтримки та стратегічної інтеграції «зелених» фінансових інструментів у національну економічну політику.

На відміну від цього, Україна перебуває на початковій стадії формування ринку, де ключовими викликами залишаються інституційна слабкість, обмежена глибина фінансового ринку та недостатній рівень практичного застосування міжнародних стандартів сталого фінансування. Таким чином, міжнародний досвід свідчить, що ефективний розвиток ринку зелених облігацій можливий лише за умови комплексного поєднання розвинутої фінансової інфраструктури, державної підтримки, прозорого регулювання та наявності достатньої кількості якісних екологічних проєктів [6].

На основі дослідження можна виділити ключові перспективи розвитку зелених облігацій в Україні:

1. Зростання інвестиційного потенціалу. Україна має значний потенціал у сфері відновлюваної енергетики, енергоефективності, біоенергетики та модернізації інфраструктури. За оцінками міжнародних організацій, потенціал «зеленого» фінансування до 2030 року може сягати десятків мільярдів доларів.

2. Розвиток нормативної бази. Однією з головних перспектив є подальше вдосконалення зако-

нодавства: впровадження стандартів випуску «зелених» облігацій, процедур сертифікації проєктів та механізмів контролю за використанням коштів.

3. Інтеграція до європейського ринку. Участь України в ініціативі European Green Deal створює передумови для залучення європейських інвестицій і гармонізації фінансових інструментів із стандартами ЄС.

4. Розвиток інституційної інфраструктури. Перспективним є створення спеціалізованих органів моніторингу, незалежних оцінювачів проєктів та механізмів прозорості звітності.

5. Зростання інтересу інвесторів. Зелені облігації стають привабливими для міжнародних фінансових організацій, банків розвитку та приватних інвесторів через їх поєднання прибутковості та екологічної відповідальності.

Післявоєнне відновлення України є одним із ключових напрямів застосування цього інструменту. Зелені облігації можуть стати джерелом фінансування масштабної реконструкції країни. Їх роль полягає у фінансуванні відбудови інфраструктури з урахуванням принципів енергоефективності та екологічності; модернізації енергетичної системи, включаючи розвиток сонячної, вітрової та біоенергетики; зменшенні енергозалежності через заміщення імпортованих енергоресурсів; скороченні викидів CO² та екологічній трансформації економіки; підвищенні інвестиційної привабливості України, оскільки «зелені» проєкти відповідають

міжнародним стандартам сталого розвитку; залученні міжнародного фінансування, зокрема від ЄС, Світового банку та IFC. Таким чином, зелені облігації виконують не лише фінансову, а й стратегічну функцію — вони стають інструментом відновлення економіки на новій, більш стійкій основі [6].

Висновки

Ринок зелених облігацій є важливим інструментом фінансування сталого розвитку та екологічної трансформації економіки. Його стрімке зростання зумовлене посиленням кліматичних викликів і переходом до низьковуглецевої моделі розвитку. Зелені облігації забезпечують спрямування довгострокового капіталу на проекти з позитивним екологічним ефектом.

Аналіз міжнародного досвіду показує, що ефективність цього інструменту визначається не лише обсягами емісії, а й рівнем інституційного розвитку, прозорістю регулювання та довірою інвесторів. Водночас ризики greenwashing зумовлюють необхідність посилення стандартів звітності та незалежної верифікації проектів.

В Україні ринок зелених облігацій перебуває на стадії становлення: законодавча база сформована, однак практичний розвиток стримується низькою ліквідністю фінансового ринку, обмеженим попитом інвесторів і нестачею якісних екологічних проектів.

Водночас Україна має значний потенціал розвитку цього сегмента, зокрема в контексті післявоєнної відбудови та європейської інтеграції. Розвиток ринку зелених облігацій сприятиме фінансуванню відновлюваної енергетики, енергоефективності та модернізації інфраструктури. У довгостроковій перспективі зелені облігації можуть стати одним із ключових джерел фінансування екологічної трансформації та відновлення економіки України.

Список використаних джерел:

1. Climate Bonds Initiative (2022). Green bond market summary. <https://www.climatebonds.net>.
2. Green Bond Principles: Voluntary Process Guidelines for Issuing Green Bonds. (2025). International Capital Market Association (ICMA).
3. Shi, X., Ma, J., Jiang, A., Wei, S., & Yue, L. (2023). Green bonds: Green investments or greenwashing? International Review of Financial Analysis. <https://doi.org/10.1016/j.irfa.2023.102850>.

4. Bai, M., & Wang, W. (2024). Role of green bonds in developing ESG projects in Eastern provinces of China. *Humanities and Social Sciences Communications*, 11, Article 1742.

5. Ye, X., & Rasoulinezhad, E. (2022). Assessment of impacts of green bonds on renewable energy utilization efficiency. *Renewable Energy*, Article 124. <https://doi.org/10.1016/j.renene.2022.11.124>.

6. Закон України «Про ринки капіталу та організовані товарні ринки» № 3480–IV. Стаття 18 «Зелені облігації».

7. Примостка, Л., & Слесар, В. (2023). Розвиток ринку зелених облігацій. *Вісник економіки*, (3), 55–67. <https://doi.org/10.35774/visnyk2023.03.055>.

References:

1. Climate Bonds Initiative (2022). Green bond market summary. <https://www.climatebonds.net>.
2. Green Bond Principles: Voluntary Process Guidelines for Issuing Green Bonds. (2025). International Capital Market Association (ICMA).
3. Shi, X., Ma, J., Jiang, A., Wei, S., & Yue, L. (2023). Green bonds: Green investments or greenwashing? International Review of Financial Analysis. <https://doi.org/10.1016/j.irfa.2023.102850>.
4. Bai, M., & Wang, W. (2024). Role of green bonds in developing ESG projects in Eastern provinces of China. *Humanities and Social Sciences Communications*, 11, Article 1742.
5. Ye, X., & Rasoulinezhad, E. (2022). Assessment of impacts of green bonds on renewable energy utilization efficiency. *Renewable Energy*, Article 124. <https://doi.org/10.1016/j.renene.2022.11.124>.
6. Law of Ukraine «On Capital Markets and Organized Commodity Markets» No. 3480–IV. Article 18 «Green Bonds».
7. Primostka, L., & Slesar, V. (2023). The Development of the Green Bond Market. *Economic Review*, (3), 55–67. <https://doi.org/10.35774/visnyk2023.03.055>.

Дані про авторів

Красножон Світлана Володимирівна,

к.е.н., доцент, доцент кафедри корпоративних фінансів і контролінгу, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8068-2096>

e-mail: svelte@ukr.net

Піддубний Володимир Антонович,

д.т.н., професор, директор Державна наукова установа «Український науково-дослідний інститут спирту і біотехнології продовольчих продуктів»

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0596-7478>
e-mail: profpod@ukr.net (067-401-70-96)

Бойко Анна Юріївна,

здобувач освітньої програми «Корпоративні фінанси», Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
e-mail: anechkaboyko2307@gmail.com

Data about the authors

Svitlana Krasnozhan,

candidate of economics, associate professor of department of corporate finance and controlling, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman
e-mail: svelte@ukr.net

Volodimir Piddubniy,

Doctor of engineering, professor, director State Scientific Institution «Ukrainian Research Institute of Alcohol and Food Biotechnology»
e-mail: profpod@ukr.net (067-401-70-96)

Anna Boiko,

a student of the educational program «Corporate Finance», Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman
e-mail: anechkaboyko2307@gmail.com

Надходження статті до редакції 03.04.2026

Прийнято до друку 16.04.2026

Опубліковано 29.04.2026

Асиметрії розвитку кредитних і депозитних банківських послуг в Україні в умовах фінтех–трансформації

Актуальність теми дослідження. Актуальність дослідження обумовлена трансформацією ринку банківських послуг під впливом фінтеху та цифровізації фінансових сервісів, що супроводжується зміною механізмів надання кредитних і депозитних послуг, підвищенням їх доступності та інклюзивності, а також трансформацією поведінкових моделей споживачів. Водночас в умовах української банківської системи посилюються структурні диспропорції між процесами залучення депозитних ресурсів і кредитною активністю банків, що свідчить про формування асиметрій у розвитку ключових сегментів банківських послуг та актуалізує необхідність їх поглибленого наукового дослідження в контексті забезпечення ефективного фінансового посередництва й економічного розвитку.

Метою статті є дослідження асиметрій розвитку кредитних і депозитних банківських послуг в Україні в умовах фінтех–трансформації, а також оцінювання їх впливу на реалізацію функцій фінансового посередництва та ресурсне забезпечення економіки.

Завдання дослідження випливають з поставленої мети та забезпечують її досягнення включаючи: обґрунтування необхідності збалансування кредитних та депозитних послуг банків; оцінка динаміки показників, що відображають розвиток ринку кредитних і депозитних послуг; виявлення та інтерпретація показників, що свідчать про наявність асиметрій розвитку кредитного та депозитного сегментів у банківській системі України; аргументація впливу цифрових технологій на ринку банківських послуг.

Методи дослідження: статистичний, порівняльний, структурний аналіз, метод відносних величин, графічний, табличний, узагальнення, синтезу та логічного аналізу.

Основні результати дослідження. У статті встановлено наявність стійких асиметрій у розвитку кредитних і депозитних банківських послуг в Україні в умовах фінтех–трансформації. На основі аналізу динаміки кредитних і депозитних портфелів, показників кредитного та депозитного проникнення, структури банківських ресурсів і процентних ставок виявлено посилення диспропорцій між процесами акумуляції депозитних ресурсів та їх трансформацією у кредитні вкладення. Визначено, що цифровізація банківських послуг сприяє підвищенню доступності та інклюзивності фінансових сервісів, однак не забезпечує усунення структурних розривів між депозитною та кредитною активністю банків. Обґрунтовано, що важливими чинниками формування асиметрій залишаються переорієнтація ресурсів банків на операції з ОВДП, висока частка короткострокових депозитів і кредитів, підвищені кредитні ризики, а також суттєва роль державних програм підтримки кредитування в умовах воєнної економіки.

Галузь застосування результатів. Результати дослідження можуть бути використані при формуванні державної політики розвитку банківського сектору, удосконаленні механізмів фінансового посередництва, розробці стратегій цифровізації банківських послуг, а також у практиці управління кредитною та депозитною діяльністю банківських установ.

Висновки. Результати дослідження підтверджують поглиблення асиметрій у розвитку кредитних і депозитних банківських послуг в Україні, що проявляється у посиленні диспропорцій між процесами залучення депозитних ресурсів та кредитною активністю банків. Обґрунтовано, що подальша цифровізація банківського сектору повинна орієнтуватися не лише на технологічну модернізацію фінансових сервісів, але й на посилення ефективності фінансового посередництва та ресурсного забезпечення економічного розвитку.

Ключові слова: ринок банківських послуг, фінансові послуги, банківські послуги, кредитні послуги, депозитні послуги, цифровізація банківської діяльності.

JEL Codes G21, G28, O31, O33

VITALII MELNYK

Development asymmetries of credit and deposit banking services in Ukraine under fintech transformation

Relevance of the research topic. The relevance of the study is determined by the transformation

of the banking services market under the influence of fintech and the digitalization of financial services, which is accompanied by changes in the mechanisms for providing credit and deposit services, increased accessibility and inclusiveness of financial services, as well as the transformation of consumer behavioral models. At the same time, within the Ukrainian banking system, structural disproportions between the processes of attracting deposit resources and the credit activity of banks are intensifying, indicating the emergence of asymmetries in the development of key segments of banking services and highlighting the need for their deeper scientific investigation in the context of ensuring effective financial intermediation and economic development.

The purpose of the article is to investigate the asymmetries in the development of credit and deposit banking services in Ukraine under conditions of fintech transformation, as well as to assess their impact on the implementation of financial intermediation functions and the resource support of the economy.

Research objectives: substantiation of the necessity to balance credit and deposit banking services; assessment of the dynamics of indicators reflecting the development of the credit and deposit services market; identification and interpretation of indicators evidencing asymmetries in the development of credit and deposit segments within the Ukrainian banking system; and substantiation of the impact of digital technologies on the banking services market.

Research methods: statistical, comparative and structural analysis, method of relative indicators, graphical and tabular methods, generalization, synthesis, and logical analysis.

Main research findings. The article identifies the existence of persistent asymmetries in the development of credit and deposit banking services in Ukraine under conditions of fintech transformation. Based on the analysis of the dynamics of credit and deposit portfolios, indicators of credit and deposit penetration, the structure of banking resources, and interest rates, the study reveals an intensification of disproportions between the processes of deposit accumulation and their transformation into credit investments. It is determined that the digitalization of banking services contributes to increasing the accessibility and inclusiveness of financial services; however, it does not ensure the elimination of structural gaps between deposit and credit activity of banks. The study substantiates that the key factors behind these asymmetries include the reorientation of bank resources toward domestic government bonds, the high share of short-term deposits and loans, elevated credit risks, as well as the significant role of state-supported lending programs under wartime economic conditions.

Field of application of the results. The research findings can be used in the formation of state policy for the development of the banking sector, the improvement of financial intermediation mechanisms, the development of strategies for the digitalization of banking services, as well as in the practice of managing credit and deposit activities of banking institutions.

Conclusions. The research findings confirm the deepening asymmetries in the development of credit and deposit banking services in Ukraine, manifested in the growing disproportions between the processes of attracting deposit resources and the credit activity of banks. It is substantiated that further digitalization of the banking sector should be focused not only on the technological modernization of financial services, but also on strengthening the efficiency of financial intermediation and the resource support of economic development.

Keywords: banking services market, financial services, banking services, credit services, deposit services, digitalization of banking activity.

Постановка проблеми. Кредитні та депозитні банківські послуги традиційно формують ядро ринку банківських послуг, забезпечуючи переважну частку доходів банківських установ та визначаючи їхню функціональну роль у фінансовому посередництві. Саме ці сегменти є найбільш затребуваними з боку економічних агентів і водночас характеризуються високим рівнем про-

дуктової диверсифікації за строками, вартісними параметрами, рівнем ризику та каналами надання. Орієнтація на потреби клієнтів у поєднанні з інтенсивним впровадженням фінтех-рішень зумовлює трансформацію форм надання кредитних і депозитних послуг, їх інтеграцію в комплексні банківські продукти та перехід у цифрові формати. Унаслідок цього зростає доступність,

зручність та інклюзивність відповідних сервісів, що, у свою чергу, модифікує поведінкові моделі споживачів і параметри функціонування банківського сектору загалом.

Водночас вплив фінтех–трансформації на динаміку розвитку кредитних і депозитних послуг не є лінійним та однозначним, що актуалізує проблему їх асиметричного розвитку. Особливого значення набуває дисбаланс у співвідношенні між цими сегментами, оскільки активність залучення депозитів формує ресурсну базу банків і визначає потенціал кредитного забезпечення економіки. Однак у сучасних умовах спостерігається відхилення від традиційної логіки кредитно–депозитного посередництва: навіть за умов зростання депозитної бази банки демонструють стриману кредитну активність, переорієнтовуючи акумульовані ресурси на альтернативні напрями розміщення активів. Така тенденція свідчить про наявність структурних асиметрій у розвитку ключових банківських послуг, що потребує поглибленого дослідження з урахуванням впливу фінтеху як одного з визначальних чинників трансформації сучасного банківського середовища.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Питання розвитку кредитних і депозитних банківських послуг в умовах цифровізації перебувають у центрі сучасних фінансових досліджень. Ю. Шаповал [1] досліджує взаємозв'язок фінансової глибини та фінансової інклюзії в Україні. Ю. Вергелюк і М. Ганцяк [3] розглядають діяльність банків на ринку ОВДП як чинник фінансово–інтермедіаційного парадоксу та ефекту витіснення кредитування економіки. Питання збалансованості кредитно–депозитної діяльності банків через показник співвідношення кредитів до депозитів аналізує F. Soatov [4].

Проблеми цифровізації банківських послуг висвітлені у працях А. Болдової та А. Болдова [6], М. Забаштанського і Т. Забаштанської [12], а також С. G. Cosmulese, А. Жаворонок, Р. Грешко, Н. Островська, В. Харабара та В. Ткач [13], які досліджують вплив фінтеху на трансформацію банківського сектору. Особливості депозитної політики банків в умовах воєнної економіки розглядають Н. Козій і С. Вертій [7], тоді як О. Тарасенко, П. Анікейчик і С. Сергіянський [8] акцентують увагу на ролі депозитних ресурсів у забезпеченні функціонування кредитного ринку та фінансової безпеки.

Важливе значення для даного дослідження також мають праці І. Гужви, Є. Іванова [10], а також аналітичні дослідження Державного науково–дослідного інституту інформатизації та моделювання економіки, Федерації роботодавців України та CMD–Ukraine [9], у яких обґрунтовується необхідність розширення довгострокового фінансування виробничих та інвестиційно–орієнтованих секторів економіки. Водночас, попри значний науковий доробок, недостатньо дослідженим залишається питання асиметрій розвитку кредитних і депозитних банківських послуг в умовах фінтех–трансформації та їх впливу на ефективність фінансового посередництва й ресурсне забезпечення економічного розвитку.

Метою статті є дослідження асиметрій розвитку кредитних і депозитних банківських послуг в Україні в умовах фінтех–трансформації, а також оцінювання їх впливу на реалізацію функцій фінансового посередництва та ресурсне забезпечення економіки.

Методи дослідження. У дослідженні застосовано статистичний та порівняльний аналіз для оцінювання динаміки розвитку кредитних і депозитних банківських послуг; метод відносних величин – для розрахунку показників кредитного та депозитного проникнення, співвідношення кредитів до депозитів і ОВДП до депозитної бази банків; структурний аналіз – для дослідження особливостей формування кредитних і депозитних портфелів; графічний і табличний методи – для систематизації та візуалізації отриманих результатів; методи узагальнення, синтезу та логічного аналізу – для обґрунтування асиметрій розвитку банківських послуг в умовах фінтех–трансформації.

Виклад основного матеріалу. Питання взаємозалежності фінансового ринку та реального сектору економіки зберігають стійку наукову актуальність, що зумовлено необхідністю підвищення ефективності забезпечення попиту на фінансові послуги та посилення ролі фінансового посередництва у процесах економічного відтворення. Функціональне призначення фінансового ринку полягає у перерозподілі фінансових ресурсів з метою їх спрямування у найбільш продуктивні сфери застосування, що формує основу інвестиційних процесів та забезпечує економічне зростання. У банкоцентричній моделі фінансової системи України ключова роль у реалізації цих функцій належить банківському сектору, зо–

крема кредитним і депозитним послугам як базовим інструментам акумуляції та трансформації ресурсів. Депозитні послуги формують ресурсну основу банківської діяльності, тоді як кредитні забезпечують трансмісію цих ресурсів у реальний сектор економіки. Порушення узгодженості між процесами залучення депозитів і надання кредитів свідчить про деформацію механізмів фінансового посередництва та неповною мірою реалізовану функцію банківської системи щодо підтримки економічної активності.

У сучасних умовах трансформації фінансового середовища, зумовленої розвитком фінтеху, характер взаємодії між кредитними та депозитними послугами зазнає суттєвих змін. Цифровізація банківських продуктів, розширення каналів доступу до фінансових сервісів та інтеграція фінансових технологій підвищують доступність і зручність як депозитних, так і кредитних послуг, водночас змінюючи поведінкові моделі споживачів і параметри функціонування банків. Проте зазначені процеси не супроводжуються пропорційною динамікою розвитку обох сегментів, що проявляється у формуванні асиметрій. Під асиметріями розвитку кредитних і депозитних послуг доцільно розуміти нерівномірність темпів нарощення відповідних портфелів, наявність структурних розривів між обсягами залучених ресурсів і їх трансформацією у кредитні вкладення, а також часткове незадоволення попиту економічних агентів на банківське фінансування. Така диспропорційність обмежує можливості ефективного перерозподілу фінансових ресурсів і знижує потенціал банківського сектору у забезпеченні сталого економічного розвитку.

Водночас результати сучасних досліджень підтверджують, що забезпечення узгодженості між різними складовими фінансового розвитку є критично важливим для досягнення інклюзивних ефектів. В Україні спостерігається розрив між зростанням фінансової інклюзії та скороченням фінансової глибини, що проявляється у зниженні співвідношення кредитів до ВВП при відносно меншому скороченні депозитної бази та загальної ліквідності [1]. Така ситуація свідчить про те, що розширення доступу до фінансових послуг, зумовлене цифровізацією та розвитком платіжної інфраструктури, не супроводжується належною трансформацією акумульованих ресурсів у кредитні вкладення, що обмежує здатність фінансової системи забезпечувати якісну інклюзію та виконувати інвестиційну функцію. Тому досягнення інклюзивного розвитку вимагає не лише розширення доступу до банківських послуг, але й забезпечення їх структурної узгодженості, насамперед між депозитною базою та кредитною активністю банків.

Зазначені тенденції знаходять своє відображення у динаміці основних сегментів банківських послуг (рис. 1). Наведена динаміка підтверджує загальну тенденцію до зростання обсягів як кредитних, так і депозитних банківських послуг упродовж 2021–2025 рр. При цьому обсяги депозитних послуг демонструють більш інтенсивну та стійку висхідну траєкторію: з 1 503 909 млн грн у 2021 р. до 3 238 877 млн грн у 2025 р. Водночас кредитні послуги характеризуються значно помірнішою динамікою, з певним зниженням у 2022–2023 рр. та подальшим поступовим відновленням до 1 197 680 млн грн у 2025 р. Загалом обидва сегменти ринку зростають, однак отримані результати свідчать про те, що депозитна база банківського сектору нарощується значно швидшими темпами порівняно з кредитною активністю.

Вивчаючи причини асиметрії між кредитними та депозитними послугами банків України варто розглядати зависокі ризики кредитування, що обумовлює пошук альтернативних шляхів розміщення банківських активів. У цьому руслі справедливо підкреслюють вітчизняні науковці про кредитну дисфункцію банківської системи та існування ефекту витіснення на ринку позикових капіталів: «...банки надавали перевагу менш ризиковим вкладенням у державні облігації, що забезпечували гарантовану дохідність, замість активного розширення кредитування економіки, особливо в період воєнної невизначеності» [3, с.290]. Таку дисфункцію та ефект витіснення ідентифікують за допомогою низки показників, особливий інтерес серед них у контексті даного дослідження становить показник співвідношення обсягу ОВДП у портфелях банків до їх депозитної бази, який, по суті, є альтернативою співвідношенню кредитів і депозитів та вказує на переорієнтацію банківських ресурсів із кредитування реального сектору на фінансування державного боргу, відображаючи ступінь витіснення кредитної активності операціями з державними цінними паперами. Співвідношення ОВДП до депозитів банків становило: 2021 р. – 40,2%; 2022 р.

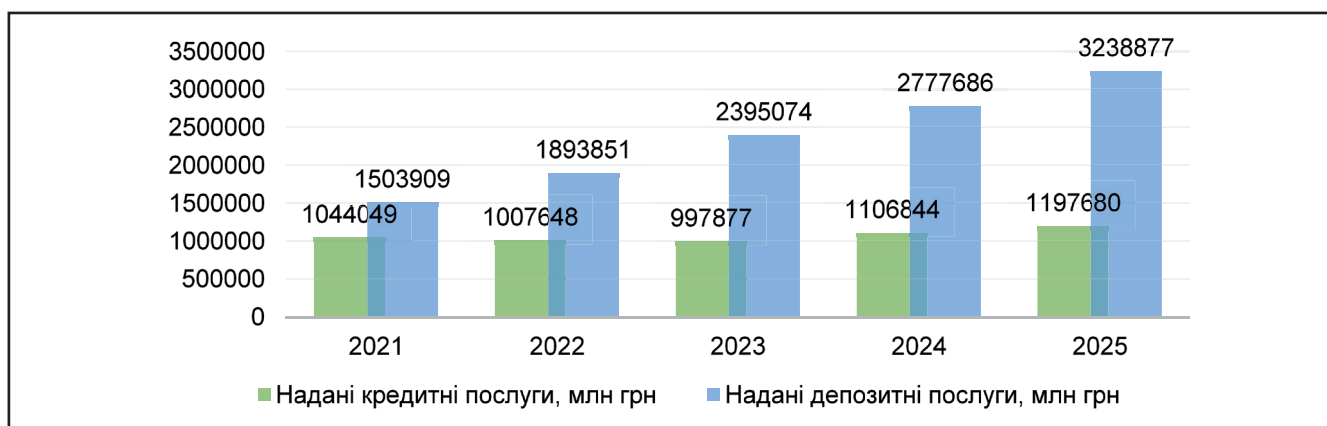


Рисунок 1. Динаміка наданих кредитних і депозитних послуг банків у 2021–2025 рр., млн грн

Джерело: побудовано автором за [2].

– 28,12%; 2023 р. – 30,66%;, 2024 р. – 35,7%. Такі показники вказують, що отримані депозити спрямовуються в безпечні та прибуткові активи у вигляді ОВДП. Це додатковий чинник асиметрії розвитку кредитних та депозитних послуг у межах української банківської системи.

У сучасній банківській практиці одним із ключових індикаторів оцінювання збалансованості кредитно-депозитної діяльності є показник співвідношення кредитів до депозитів (Loan-to-Deposit Ratio, LDR), який характеризує рівень трансформації залучених депозитних ресурсів у кредитні вкладення. Його економічний зміст полягає у відображенні того, наскільки активно банки використовують депозитну базу для фінансування економіки через кредитні операції. Високі значення LDR свідчать про агресивнішу кредитну політику та підвищення ризиків ліквідності, тоді як надто низькі значення можуть вказувати на надлишкову ліквідність і недостатню активність банків у виконанні функції фінансового посередництва. У сучасних дослідженнях та банківській практиці оптимальним переважно вважається діапазон 80–90 %, який забезпечує відносний баланс між ліквідністю та прибутковістю банківської діяльності [4]. За таких умов показник LDR може розглядатися як важливий індикатор структурної узгодженості між депозитними та кредитними банківськими послугами.

Результати розрахунків, які наведені в таблиці (табл. 1), свідчать про формування стійкої асиметрії у розвитку кредитних та депозитних банківських послуг упродовж 2021–2025 рр. Зокрема, темпи приросту депозитної бази впродовж усього досліджуваного періоду перевищували темпи приросту кредитного портфеля,

а у 2022–2023 рр. кредитна активність банків фактично перебувала у стагнаційному стані на тлі суттєвого нарощення депозитних ресурсів. Це підтверджує наявність структурного розриву між процесами акумуляції ресурсів та їх трансформацію у кредитні вкладення, що є одним із проявів асиметричності розвитку ключових сегментів банківських послуг. За таких умов доцільним є додаткове оцінювання співвідношення кредитів до депозитів (LDR), яке характеризує рівень використання депозитної бази для кредитування економіки та відображає ефективність реалізації банками функції фінансового посередництва.

Як свідчать дані Європейського центрального банку, у низці європейських країн значення показника співвідношення кредитів до депозитів суттєво перевищує відповідні показники української банківської системи. Зокрема, станом на 2025 р. у Німеччині значення LDR становило 112,01%, у Нідерландах – 109,54%, у Франції – 104,12%, в Іспанії – 96,61%, тоді як розрахований для України показник у 2025 р. складав лише 37%. Це свідчить про значно вищий рівень трансформації депозитних ресурсів у кредитні вкладення в європейських банківських системах порівняно з українською практикою функціонування банківського сектору [5].

Попри те, що впровадження технологічних інновацій у сучасних умовах сприяє інтенсифікації розвитку банківського сектору, забезпечуючи розширення технологічної та операційної інклюзії, диспропорції між розвитком кредитних і депозитних послуг продовжують зберігатися. Водночас цифровізація фінансових сервісів та інтеграція фінтех-рішень суттєво трансформували підходи банківських установ до обслу-

Таблиця 1. Показники асиметричності розвитку кредитних та депозитних послуг банків у 2021–2025 рр., %

Показники / роки	2021	2022	2023	2024	2025
Співвідношення кредитів до депозитів, %	69,4	53,2	41,7	39,9	37,0
Темп приросту наданих кредитів, %	110,1	96,5	99,0	110,9	108,2
Темп приросту залучених депозитів, %	111,6	126,0	126,5	116,0	116,6

Джерело: обраховано автором.

говування клієнтів, сприяючи розширенню клієнтської бази та нарощенню як кредитного, так і депозитного портфелів. Серед ключових напрямів розвитку депозитних і кредитних банківських послуг, що забезпечили відповідні трансформаційні процеси, доцільно виокремити [6]:

- «швидке здійснення регулярних платежів та переказів;
- отримання інформації про стан рахунку та історію платежів в будь-який час, не виходячи з дому;
- економія часу на відвідуванні відділень банків;
- подання заявки на відкриття кредитного чи депозитного рахунків, замовлення кредитної картки та збільшення кредитного ліміту по ній;
- доступ до інформації по кредитному чи депозитному рахунках;
- оформлення страхового полісу;
- зменшення тарифів та комісій за користування послугами;
- своєчасні комунальні платежі і рахунки;
- отримання інших видів послуг в реальному часі».

Водночас, попри глибоку інтеграцію цифрових технологій у функціонування банківської системи, що забезпечила підвищення швидкості обслуговування, доступності фінансових сервісів, розширення можливостей моніторингу операцій та загальної

інклюзивності кредитних і депозитних послуг, цифровізація не усунула структурних диспропорцій між цими сегментами. Більше того, технологічна модернізація переважно сприяла активнішому залученню депозитних ресурсів та розвитку платіжної інфраструктури, тоді як відповідне розширення кредитної активності залишалося обмеженим, що зумовило збереження асиметричності у розвитку кредитних і депозитних банківських послуг.

Структура кредитного та депозитного портфелю українських банків у 2021–2025 рр. у розрізі термінів надання зображена в таблиці (табл. 2). Слід підкреслити, що в депозитних послугах переважають депозити на вимогу та короткострокові депозити. Це вказує на відсутність стійкої довгострокової пасивної бази, що могла б слугувати джерелом кредитної активності. І хоча науковці підкреслюють, що об'єктивною причиною зростання обсягів спожитих депозитних послуг є стійка довіра до банківського сектору та Фонду гарантування вкладів фізичних осіб [7], висока частка депозитів на вимогу може свідчити про збереження обережної поведінки вкладників і переважання короткострокових мотивацій у процесі розміщення коштів.

Цілком погоджуємось із науковцями О. Тарасенко, П. Анікейчик та С. Сергіянським, які підкреслюють, що ринок депозитних послуг впливає на систему

Таблиця 2. Структура портфелів кредитних та депозитних послуг банків у розрізі термінів надання у 2021–2025 рр., %

Показники / роки	2021	2022	2023	2024	2025
КРЕДИТНІ ПОСЛУГИ (питома частка кожного виду, %)					
Короткострокові	51,6	52,3	51,3	50,4	43,5
Середньострокові	34,1	33,0	33,1	34,6	41,2
Довгострокові	14,3	14,7	15,6	15	15,3
ДЕПОЗИТНІ ПОСЛУГИ (питома частка кожного виду, %)					
На вимогу	67,0	72,5	67,4	69,5	71,5
Короткострокові	23,3	20,6	27,9	24,4	23,1
Середньострокові	8,6	6,1	4,0	5,3	4,7
Довгострокові	1,1	0,8	0,7	0,8	0,7

Джерело: обраховано автором.

фінансової безпеки. Цей аспект становить особливу актуальність в контексті асиметрій між кредитними та депозитними послугами, що є об'єктом даного дослідження. «Депозити є основним і найдешевшим джерелом створення фінансових ресурсів комерційних банків. Надходження депозитів фізичних та юридичних осіб у банківську систему забезпечують функціонування кредитного ринку і створюють надійну базу для кредитування національної економіки» [8]. Таким чином, зниження депозитної активності стає причиною пошуку банками додаткових джерел формування пасивів, що в кінцевому підсумку стає причиною здорожчання кредитних послуг та підвищує ризики кредитування.

Структура наданих кредитних послуг свідчить про переважання короткострокового кредитування, що узгоджується зі структурою залучених депозитних ресурсів банківської системи. Довгострокові кредити банків в аналізованому періоді не досягли рівня 16% кредитного портфелю. Натомість споживчі кредити становили близько половини портфелю. Оцінюючи кредитні портфелі українських банків можна констатувати чітку орієнтацію на швидкий оборот капіталу. В більшій мірі кредити надавались підприємствам торгівлі, сільського господарства, що склало понад 50% та забезпечувало поповнення їх оборотного капіталу. Натомість мізерною залишалася частка кредитування підприємств, де життєвий цикл виробничого процесу значно довший (переробна промисловість, будівництво). Така структура кредитного портфелю загалом корелює із сучасними структурними особливостями української економіки, для яких характерне переважання секторів із швидким оборотом капіталу та нижчим рівнем виробничої складності, тоді як галузі з тривалим виробничим циклом і вищою доданою вартістю залишаються менш забезпеченими фінансовими ресурсами [9]. Водночас у сучасних умовах цифровізація банківських послуг не супроводжується належним розширенням довгострокового фінансування виробничих та інвестиційно-орієнтованих секторів економіки, потреба у якому залишається критично важливою для розвитку національного виробничого потенціалу та реалізації структурної модернізації економіки [10].

Динаміка процентних ставок, наведена на діаграмі (рис. 2), демонструє збереження суттєвого розриву між вартістю кредитних і депозитних банківських послуг упродовж 2021–2025 рр.

Зокрема, середньозважені ставки за кредитами резидентам у досліджуваному періоді залишалися майже вдвічі вищими порівняно зі ставками за новими депозитами, що обумовлено необхідністю формування банківської процентної маржі та компенсації кредитних ризиків. Водночас процентні ставки виступають одним із ключових чинників формування попиту на кредитні та депозитні послуги. Висока вартість кредитних ресурсів стримує попит на кредитування з боку населення та бізнесу, особливо у сегменті довгострокових позик, тоді як низький рівень дохідності депозитів може послаблювати мотивацію до заощадження коштів у банківській системі, зокрема за наявності альтернативних напрямів інвестування та збереження капіталу. Наприклад, в окремі періоди спостерігалось перевищення вартості середньої ставки ОВДП перед середніми ставками гривневих кредитів для бізнесу.

У цьому контексті окремі дослідження також підкреслюють, що цифрова трансформація ринку кредитних послуг має бути спрямована не лише на підвищення доступності фінансових сервісів, але й на забезпечення достатнього ресурсного потенціалу для інноваційного розвитку національної економіки [12]. Цифрова трансформація банківського сектору має асиметричний характер та не формує універсальної моделі розвитку фінансових послуг. Зокрема, у країнах із високим рівнем цифровізації відбувається поступове витіснення традиційної банківської інфраструктури дистанційними каналами обслуговування, тоді як у країнах із нижчим рівнем розвитку фінансових технологій цифрові сервіси продовжують функціонувати паралельно з фізичною мережею банківських установ. Для України характерною є модель прискореної цифрової трансформації, за якої скорочення фізичної банківської інфраструктури супроводжується інтенсивним розвитком мобільного банкінгу, дистанційних фінансових сервісів та безготівкових розрахунків [13].

У сучасних умовах цифровізація банківських послуг повинна забезпечувати не лише підвищення операційної ефективності банківських установ та зручності обслуговування клієнтів на мікрорівні, але й формувати позитивний макроекономічний ефект через активізацію фінансового посередництва, підтримку процесів створення доданої вартості, розширення інвестиційної активності та стимулювання економічного відновлення. За та-

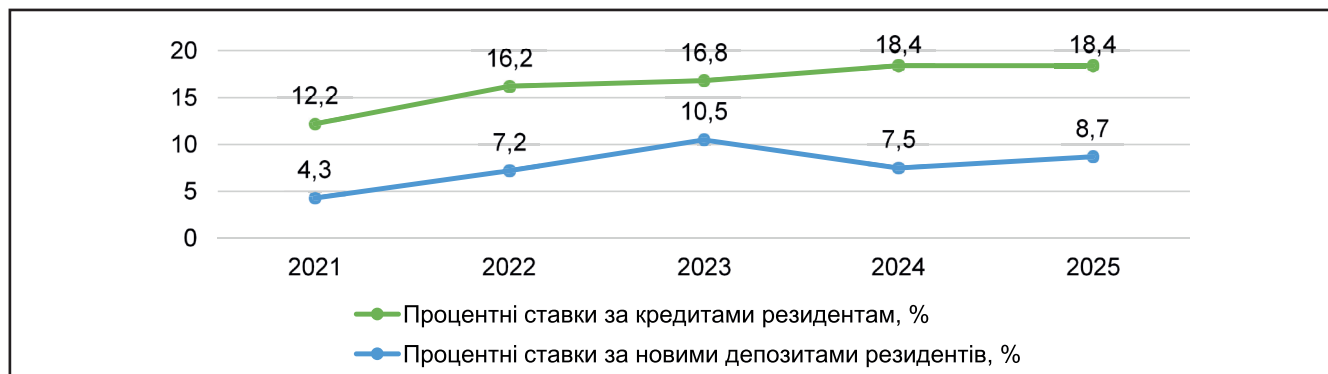


Рисунок 2. Динаміка процентних ставок за кредитними та депозитними послугами банків у 2021–2025 рр., % (середньозважені ставки в річному обчисленні)

Джерело: побудовано автором за даними [11].

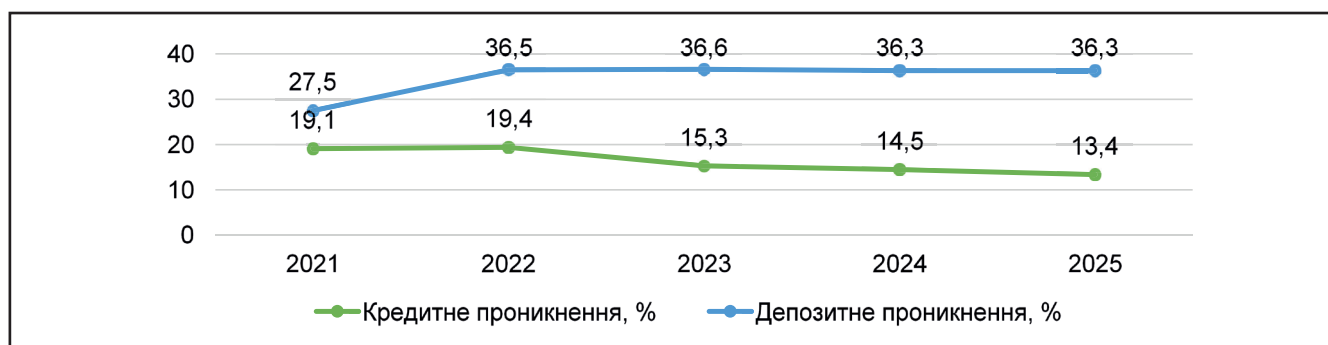


Рисунок 3. Показники кредитного та депозитного проникнення в економіку України у 2021–2025 рр., %

Джерело: побудовано автором за [14].

ких умов особливого значення набуває оцінювання рівня кредитного та депозитного проникнення в економіку, що дозволяє визначити ступінь залучення банківського сектору до процесів ресурсного забезпечення економічного розвитку.

Як свідчать дані, наведені на діаграмі (рис. 3), упродовж 2021–2025 рр. в Україні спостігалось поглиблення асиметрії між показниками кредитного та депозитного проникнення. Зокрема, рівень депозитного проникнення зріс із 27,5% до 36,3% ВВП, тоді як кредитне проникнення, навпаки, скоротилося з 19,1% до 13,4% ВВП. Це вказує на зростання масштабів акумуляції фінансових ресурсів банківською системою без відповідного розширення її участі у кредитному забезпеченні економіки.

В умовах воєнної економіки додатковими драйверами розвитку кредитних послуг виступають державні програми підтримки бізнесу та населення, спрямовані на компенсацію вартості кредитних ресурсів, підтримку ліквідності підприємств та збереження економічної активності. Водночас низький рівень кредитного проникнення в економіку свідчить про обмежену дію природних ринко-

вих механізмів розвитку кредитування. Більше того, суттєва роль державних програм у формуванні динаміки кредитного портфеля частково нівелює можливість оцінювання реальної ринкової активності банків у сфері кредитних послуг. Зокрема, приріст кредитів у межах програми «5–7–9%» за рік становив 17 млрд грн та забезпечив близько 12% внеску в загальний приріст гривневих чистих кредитів бізнесу, що підтверджує вагомий вплив механізмів державного стимулювання на функціонування ринку банківського кредитування [15].

Отримані результати підтверджують складність і багатокомпонентність трансформаційних процесів, що відбуваються на ринку банківських послуг України в умовах цифровізації та фінтех-трансформації.

Висновки

Проведене дослідження дозволило встановити, що розвиток кредитних і депозитних банківських послуг в Україні в умовах характеризується наявністю стійких структурних асиметрій, які проявляються у нерівномірності динаміки відповідних сегментів банківського ринку, деформації механізмів фінансового посередництва та недостатньо-

му рівні трансформації акумульованих ресурсів у кредитне забезпечення економіки. Встановлено, що впродовж 2021–2025 рр. депозитна база банківського сектору демонструвала суттєво вищі темпи зростання порівняно з кредитною активністю банків, тоді як показник співвідношення кредитів до депозитів мав стійку тенденцію до зниження та суттєво поступався аналогічним показникам окремих європейських країн. Це свідчить про послаблення ролі банківської системи у забезпеченні перерозподілу фінансових ресурсів на користь реального сектору економіки.

Обґрунтовано, що цифровізація та інтеграція фінтех-рішень забезпечили підвищення доступності, швидкості та інклюзивності банківських послуг, однак не усунили існуючих диспропорцій між депозитними та кредитними сегментами. Навпаки, розвиток цифрових фінансових сервісів в українських умовах значною мірою супроводжувався активізацією процесів акумуляції ресурсів і розширенням платіжної інфраструктури без відповідного посилення кредитної трансмісії. Водночас встановлено, що важливими чинниками асиметрії залишаються висока частка короткострокових депозитів і кредитів, переорієнтація банківських ресурсів на операції з ОВДП, підвищені кредитні ризики, а також суттєва роль державних програм підтримки кредитування в умовах воєнної економіки.

Отримані результати підтверджують необхідність переорієнтації цифрової трансформації банківського сектору не лише на підвищення операційної ефективності фінансових сервісів, але й на посилення здатності банківської системи забезпечувати довгострокове фінансове посередництво, підтримку інвестиційної активності та структурної модернізації економіки. Перспективи подальших досліджень у цьому напрямі доцільно пов'язувати з оцінюванням впливу окремих фінтех-інструментів на ефективність кредитної трансмісії, фінансову глибину та якість ресурсного забезпечення економічного розвитку в умовах цифровізації банківської системи.

Список використаних джерел:

1. Shapoval Yu. Financial depth and financial inclusion as a catalyst for social finance in Ukraine. *Banks and Bank Systems*. 2025. № 20(4). Pp. 215–227. DOI: [http://dx.doi.org/10.21511/bbs.20\(4\).2025.17](http://dx.doi.org/10.21511/bbs.20(4).2025.17)
2. Грошово-кредитна статистика. НБУ. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-financial>

3. Вергелюк Ю. Ю., Ганцяк М. О. Діяльність банків України на ринку ОВДП як чинник фінансово-інтермедіаційного парадоксу. *Проблеми економіки*. 2025. №1. С. 288–295. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2025-1-288-295>

4. Soatov F. K. u. The loan-to-deposit ratio and its impact on bank profitability. *World Economics and Finance Bulletin*. 2025. Vol. 47. P. 5–11. URL: <https://scholarexpress.net/index.php/wefb/article/view/5255>

5. European Central Bank. Funding structure indicators of EU banks. ECB Data Portal. 2025. URL: <https://data.ecb.europa.eu/data/data-categories/supervisory-and-prudential-statistics/banking-supervision/funding>

6. Болдова А., Болдов А. Діджиталізація банківських сервісів як передумова подальшого розвитку фінансового простору України. *Економіка та суспільство*. 2022. № 42. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-8>

7. Козій Н. С., Вертій С. С. Депозитна політика банків в умовах воєнного стану. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 3(273). С. 135–141. DOI: doi.org/10.32752/1993-6788-2024-1-273-135-141

8. Тарасенко О., Анікейчик П., Сергіянський С. Вплив ринку депозитних послуг на систему фінансової безпеки України. *Науковий вісник Полісся*. 2025. № 2 (31). С. 400–410. DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-2\(31\)-400-410](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-2(31)-400-410)

9. Стратегічні орієнтири поглиблення торговельно-економічних відносин України з країнами Європейського Союзу в умовах набуття Україною офіційного статусу кандидата на вступ до ЄС. ФПУ, ДНДІІМЕ, CMD-Ukraine. Київ, 2025. 198 с. URL: <https://dndiime.org.ua/wp-content/uploads/2025/05/Strategichni-orientiry.pdf>

10. Гужва І. Ю., Іванов Є. І. Стратегічні орієнтири активізації торговельно-економічного співробітництва України та ЄС. *Економіка України в умовах воєнного часу: Матеріали IV Всеукраїнської науково-практичної конференції*. м. Київ. 20 грудня 2024 р. ДНДІІМЕ. С. 12–16. URL: https://dndiime.org.ua/wp-content/uploads/2025/05/Zbirnik_tez_2024.pdf#page=12

11. Статистика фінансового сектору. Процентні ставки за кредитами та депозитами. НБУ. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-financial>

12. Забаштанський М. М., Забаштанська Т. В. Роль цифрової трансформації ринку кредитних послуг в інноваційному розвитку національної економіки. *Бізнес Інформ*. 2023. № 12. С. 330–335. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-12-330-335>

13. Cosmulese C. G., Zhavoronok A., Greshko R., Ostrovska N., Kharabara V., Tkach V. FinTech as a factor

of asymmetric transformation of the banking sector: European experience and potential for Ukraine. *Journal of Theoretical and Applied Information Technology*. 2026. Vol. 104. No. 2. P. 138–153. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.18454300>

14. Валовий внутрішній продукт. Мінфін. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/gdp/>

15. Пишний А. Відверто про кредитування. Інтерфакс-Україна. 2026. URL: <https://interfax.com.ua/news/blog/1146621-amp.html>

References:

1. Shapoval, Yu. (2025). Financial depth and financial inclusion as a catalyst for social finance in Ukraine. *Banks and Bank Systems*, 20(4), 215–227. [http://dx.doi.org/10.21511/bbs.20\(4\).2025.17](http://dx.doi.org/10.21511/bbs.20(4).2025.17).

2. Hroshovo-kredytна statystyka. NBU. Retrieved from <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-financial> (in Ukrainian).

3. Verheliuk, Yu. Yu., & Hantsiak, M. O. (2025). Diialnist bankiv Ukrainy na rynku OVDP yak chynnyk finansovo-intermediatsiinoho paradoksu. *Problemy ekonomiky*, (1), 288–295. <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2025-1-288-295> (in Ukrainian).

4. Soatov, F. K. u. (2025). The loan-to-deposit ratio and its impact on bank profitability. *World Economics and Finance Bulletin*, 47, 5–11. Retrieved from <https://scholarexpress.net/index.php/wefb/article/view/5255>.

5. European Central Bank. (2025). Funding structure indicators of EU banks. ECB Data Portal. Retrieved from <https://data.ecb.europa.eu/data/data-categories/supervisory-and-prudential-statistics/banking-supervision/funding>.

6. Boldova, A., & Boldov, A. (2022). Didzhytalizatsiia bankivskykh servisiv yak peredumova podalshoho rozvytku finansovoho prostoru Ukrainy. *Ekonomika ta suspilstvo*, (42). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-8> (in Ukrainian).

7. Kozii, N. S., & Vertii, S. S. (2024). Depozytna polityka bankiv v umovakh voiennoho stanu. *Aktualni problemy ekonomiky*, 3(273), 135–141. <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2024-1-273-135-141> (in Ukrainian).

8. Tarasenko, O., Anikeichyk, P., & Serhiianskyi, S. (2025). Vplyv rynku depozytnykh posluh na systemu finansovoi bezpeky Ukrainy. *Naukovyi visnyk Polissia*, 2(31), 400–410. [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-2\(31\)-400-410](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-2(31)-400-410) (in Ukrainian).

9. FRU, DNDIIME, & CMD–Ukraine. (2025). Stratehichni oriiientyry pohlyblennia torhovelno-ekonomichnykh vidnosyn Ukrainy z krainamy Yevropeiskoho Soiuzu v umovakh nabuttia Ukrainoiu ofitsiinoho statusu kandy-

data na vstup do YeS. Kyiv. Retrieved from <https://dndiime.org.ua/wp-content/uploads/2025/05/Strategichi-orientiry.pdf> (in Ukrainian).

10. Huzhva, I. Yu., & Ivanov, Ye. I. (2024). Stratehichni oriiientyry aktyvizatsii torhovelno-ekonomichnoho spivrobitnytstva Ukrainy ta YeS. In *Ekonomika Ukrainy v umovakh voiennoho chasu: Materialy IV Vseukrainskoi naukovy-praktychnoi konferentsii* (pp. 12–16). Kyiv: DNDIIME. Retrieved from https://dndiime.org.ua/wp-content/uploads/2025/05/Zbirnik-tez_2024.pdf#page=12 (in Ukrainian).

11. Statystyka finansovoho sektoru. Protsentni stavky za kredyty ta depozyty. NBU. Retrieved from <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-financial> (in Ukrainian).

12. Zabashtanskyi, M. M., & Zabashtanska, T. V. (2023). Roltsyfrovoit transformatsii rynku kredytnykh posluh v innovatsiinomu rozvytku natsionalnoi ekonomiky. *Biznes Inform*, (12), 330–335. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-12-330-335> (in Ukrainian).

13. Cosmulese, C. G., Zhavoronok, A., Greshko, R., Ostrovska, N., Kharabara, V., & Tkach, V. (2026). FinTech as a factor of asymmetric transformation of the banking sector: European experience and potential for Ukraine. *Journal of Theoretical and Applied Information Technology*, 104(2), 138–153. <https://doi.org/10.5281/zenodo.18454300>.

14. Valovy vnutrishnii produkt. Minfin. Retrieved from <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/gdp/> (in Ukrainian).

15. Pyshnyi, A. (2026). Vidverto pro kredyтування. Інтерфакс-Україна. Retrieved from <https://interfax.com.ua/news/blog/1146621-amp.html> (in Ukrainian).

Дані про автора

Мельник Віталій Володимирович,

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, Державний науково-дослідний інститут інформатизації та моделювання економіки

ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-1168-7302>
e-mail: vitmelnyk@proton.me

Data about the author

Vitalii Melnyk,

PhD student, State Research Institute for Information and Economic Modeling

e-mail: vitmelnyk@proton.me

Надходження статті до редакції 25.03.2026

Прийнято до друку 10.04.2026

Опубліковано 29.04.2026

Сучасні платіжні сервіси для фізичних осіб та їх використання в банківському бізнесі

Актуальність теми дослідження. Ринок банківських послуг сьогодні динамічно розвивається завдяки впровадженню новітніх платіжних систем як одного зі способів застосування електронних технологій, спрямованих на полегшення доступу клієнтів до фінансових послуг. Фізичні особи мають можливість самостійно обирати найбільш зручні для себе часові та територіальні умови користування банківськими продуктами, а також оптимальний формат обслуговування. Застосування інноваційних технологій і цифрових фінансових сервісів у платіжній сфері набуло глобального поширення та стало важливою складовою сучасної банківської системи.

Метою статті є оцінка стану сучасних платіжних сервісів для фізичних осіб, їх основних характеристик та можливостей застосування в банківському бізнесі для підвищення ефективності фінансових операцій.

Завдання дослідження полягають в оцінці факторів, що визначають та впливають на платіжні банківські сервіси; оцінці основних напрямів які впливають на вибір фізичними особами означених сервісів та виокремленні аспектів для посилення використання їх у банківському бізнесі.

Методи дослідження: узагальнення, аналізу, оцінки, систематизації, індукції, дедукції, синтезу та аналогії.

Основні результати дослідження. Сучасні цифрові платіжні системи працюють на основі взаємодії банківських установ, платіжних сервісів і користувачів. Ефективна співпраця всіх учасників забезпечує оперативність, безперервність і належну якість проведення фінансових операцій. Разом із цим залишаються певні ризики, пов'язані з шахрайськими діями, технічними несправностями та загрозами для захисту персональних даних.

Активне поширення безконтактних і мобільних способів оплати сприяє збільшенню обсягів безготівкових розрахунків, підвищує комфорт і безпеку користування фінансовими послугами, а також підтримує розвиток фінансової інклюзії. Сучасні банківські платіжні інструменти відповідають актуальним потребам споживачів і вимогам сьогодення, стимулюючи економічний розвиток та впровадження інновацій у фінансовій сфері.

Галузь застосування результатів. Результати дослідження можуть бути використані в практиці банків, при розробці стратегій використання в банківському бізнесі сучасних платіжних сервісів для фізичних осіб. А також у науково-дослідній роботі з питань дослідження роботи банків із клієнтами – фізичними особами

Висновки: сучасні цифрові платіжні системи функціонують завдяки взаємодії банків, платіжних провайдерів і користувачів. Злагоджена співпраця між усіма учасниками забезпечує швидкість, безперервність і якість здійснення операцій. Водночас зберігаються ризики, пов'язані з шахрайством, технічними збоями та загрозами для персональних даних.

Поширення безконтактних і мобільних платежів сприяє зростанню частки безготівкових розрахунків, підвищує зручність і безпеку операцій, а також підтримує фінансову інклюзію. Сучасні банківські платіжні продукти відповідають потребам користувачів і вимогам часу, стимулюють економічний розвиток та впровадження інновацій у фінансовому секторі.

Ключові слова: платіжні сервіси, платіжні системи, банківський бізнес, платіжні процеси, цифрові платіжні системи.

JEL E42; L86

ANDRII BOLDOV

Modern payment services for individuals and their use in banking business

Relevance of the research topic. The banking services market is currently developing dynamically

due to the introduction of modern payment systems as one of the ways of implementing electronic technologies aimed at facilitating customers' access to financial services. Individuals are able to independently choose the most convenient time and location conditions for using banking products, as well as the most suitable service format. The use of innovative technologies and digital financial services in the payment sector has become widespread globally and has turned into an essential component of the modern banking system.

The purpose of the article is to assess the current state of modern payment services for individuals, their main characteristics, and the possibilities of their application in the banking business to improve the efficiency of financial transactions.

The objectives of the study are to evaluate the factors that determine and influence banking payment services; to analyze the main directions affecting individuals' choice of these services; and to identify aspects for strengthening their use in the banking business.

Research methods: generalization, analysis, evaluation, systematization, induction, deduction, synthesis, and analogy.

Main research results. Modern digital payment systems operate through the interaction of banking institutions, payment services, and users. Effective cooperation among all participants ensures the efficiency, continuity, and proper quality of financial transactions. At the same time, certain risks remain, including fraudulent activities, technical failures, and threats to the protection of personal data.

The active spread of contactless and mobile payment methods contributes to the growth of cashless transactions, increases the convenience and security of using financial services, and supports the development of financial inclusion. Modern banking payment instruments meet the current needs of consumers and the requirements of today, stimulating economic development and the introduction of innovations in the financial sector.

Scope of application of the results. The results of the study can be used in banking practice when developing strategies for the implementation of modern payment services for individuals in the banking business. They may also be applied in research activities related to the study of banks' work with individual customers.

Conclusions. Modern digital payment systems function through the interaction of banks, payment providers, and users. Coordinated cooperation among all participants ensures the speed, continuity, and quality of transactions. At the same time, risks related to fraud, technical failures, and threats to personal data protection still remain.

The spread of contactless and mobile payments contributes to the growth of cashless transactions, improves the convenience and security of operations, and supports financial inclusion. Modern banking payment products meet users' needs and current requirements, stimulate economic development, and encourage the introduction of innovations in the financial sector.

Key words: payment services, payment systems, banking business, payment processes, digital payment systems.

Постановка проблеми. Ринок банківських послуг нині активно розвивається завдяки впровадженню сучасних платіжних систем як однієї з форм реалізації електронних технологій, покликаних спростити доступ клієнтів до фінансових послуг. Фізичні особи отримують змогу самостійно визначати зручні для себе часові та територіальні умови користування банківськими продуктами, обираючи найбільш прийнятний формат обслуговування. Кількість користувачів платіжних банківських сервісів в Україні з кож-

ним роком зростає і дистанційне платіжне обслуговування є найпопулярнішою послугою. Такими сервісами банку в Україні у 2020 році користувалося трохи більше 30% установ, у 2021 році – вже 44%, а з початком повномасштабної війни та окупації сходу, більшість банків перейшли на дистанційне обслуговування і тепер понад 75% населення користується сучасними платіжними сервісами.

Використання інноваційних технологій і цифрових фінансових сервісів у платіжній сфері має

глобальний характер і є невід'ємною складовою сучасної банківської діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Дана тема на сьогодні є і актуальною і широко обговорюваною. Про це свідчить велика кількість наукових матеріалів та прикута увага таких провідних фахівців як: Вергелюк Ю., яка вказує на те, що це один із перспективних шляхів подальшого виходу України на світові фінансові ринки. Длигач А. розкриває у своїх працях цифрову трансформацію та її роль та значення в розвитку національного банківського ринку. Л. Кузнєцова вбачає діджиталізацію банківської сфери як підґрунтя сталого розвитку українських банків. В. Корнєєв передбачає ризики та загрози діджиталізації. Лисяк О., Сагайдак О. – розглядають специфіку діджиталізації банків в структурі фінансового ринку України; виокремлюють проблеми які наразі існують у даній сфері.

Детальне вивчення діджиталізації банківського ринку можна виявити у наукових працях І. Белова, К. Гольдштейн, С. Діденка, А. Кузя, Н. Мирнова, Н. Омельчук, Под'ячев С. а які тією чи іншою мірою розкривають сутність, значення та особливості блокчейну, орєп-банкінгу, цифрового шеренгу та інших структурних елементів вивчаного явища.

Метою статті є оцінка стану сучасних платіжних сервісів для фізичних осіб, їх основних характеристик та можливостей застосування в банківському бізнесі для підвищення ефективності фінансових операцій.

Методи дослідження: узагальнення, аналізу, оцінки, систематизації, індукції, дедукції, синтезу та аналогії.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Сучасні платіжні сервіси становлять основу інфраструктури фінансових діджитал-рішень банку. Саме вони визначають швидкість, ефективність і зручність здійснення фінансових операцій для споживачів. Для банків це особливо важливо, адже рівень розвитку платіжних систем прямо відображає ступінь цифровізації установи та її спроможність відповідати вимогам цифрової економіки. Такі системи не лише забезпечують безпечний і оперативний рух коштів, а й демонструють відкритість банку до зовнішньої взаємодії та його мобільність у фінансовому середовищі.

Поєднання процесів діджиталізації з упровадженням платіжних систем свідчить про підвищен-

ня якості банківських операцій. Інтеграція новітніх платіжних технологій у внутрішні процеси банку є фундаментальним чинником підвищення ефективності діяльності, скорочення витрат ресурсів і покращення рівня клієнтського обслуговування.

Водночас сучасні банки стикаються з низкою викликів, пов'язаних зі стрімким розвитком цифрових технологій, зростанням вимогливості клієнтів і необхідністю гарантування високого рівня безпеки фінансових операцій.

Адаптація платіжних систем у банківські процеси сприяє автоматизації операцій та забезпечує низку переваг, зокрема скорочення часу обробки платежів, зменшення впливу людського чинника й підвищення точності виконання транзакцій. Клієнти, у свою чергу, отримують можливість швидко й комфортно здійснювати фінансові операції та залишатися задоволеними рівнем сервісу.

Системна робота банку над удосконаленням платіжних сервісів і ефективно управління цими процесами є запорукою збереження конкурентоспроможності в умовах динамічних змін ринку. Належна технічна підтримка та своєчасне оновлення інфраструктури створюють передумови для впровадження мобільних платежів, біометричної та двофакторної аутентифікації, електронних гаманців, а також для формування комплексних фінансових рішень, орієнтованих на індивідуальні потреби клієнтів.

Зокрема, інтеграція платіжних систем із CRM-системами дає змогу не лише автоматизувати обробку транзакцій, а й аналізувати поведінку користувачів, що відкриває можливості для персоналізації сервісів, розвитку крос-продажів і залучення нових клієнтів.

Важливо постійно приділяти увагу ключовим елементам функціонування платіжних систем, серед яких:

- автоматизація операційних процесів шляхом застосування сучасних технологій для обробки платежів;
- удосконалення користувацького досвіду через розробку зрозумілих і зручних інтерфейсів;
- підвищення рівня безпеки завдяки інвестиціям у кіберзахист і регулярному оновленню систем;
- гнучкість і здатність оперативно реагувати на ринкові зміни та новітні тенденції.

Автоматизація процесів передбачає впровадження інноваційних рішень, зокрема технологій штучного інтелекту та машинного навчання,

що забезпечують автоматичну обробку платежів. Це дозволяє скоротити час виконання транзакцій, мінімізувати вплив людського чинника та зменшити ризик помилок, які можуть спричинити фінансові втрати чи затримки. Використання цифрових сервісів робить платіжні операції більш ефективними та зручними як для банківських установ, так і для клієнтів.

Крім того, автоматизація дає змогу вивільнити ресурси, раніше задіяні у виконанні рутинних завдань, і спрямувати їх на розробку нових продуктів і послуг. Працівники можуть більше уваги приділяти інноваційній діяльності замість обробки великих масивів даних або вирішення адміністративних питань. Це сприяє підвищенню якості обслуговування та швидшій адаптації пропозицій до потреб ринку. Автоматизовані системи також підсилюють безпеку, оскільки здатні оперативно виявляти підозрілі чи аномальні операції.

Таким чином, цифровізація й автоматизація платіжних процесів стають стратегічною умовою збереження конкурентних позицій банку, відкривають можливості для інновацій, покращують клієнтський сервіс і підвищують загальну ефективність діяльності.

Не менш важливим напрямом є підвищення якості користувацького досвіду. Простота та інтуїтивність платіжних сервісів мають вирішальне значення для клієнтів, які очікують швидких і зручних рішень для управління фінансами. Банки повинні забезпечувати доступ до різноманітних платіжних інструментів — мобільних застосунків, онлайн-банкінгу, безконтактних способів оплати — щоб задовольнити потреби різних груп користувачів.

Зручність мобільних додатків безпосередньо впливає на рівень задоволеності клієнтів: легка навігація, швидке здійснення операцій і своєчасне інформування формують позитивний імідж фінансової установи та стимулюють зростання частки безготівкових розрахунків. Збільшення обсягів безготівкових операцій, своєю чергою, сприяє зменшенню тіньового сектору економіки та підвищенню фінансової прозорості.

Отже, розвиток користувацького досвіду є стратегічним пріоритетом у вдосконаленні платіжних систем, адже інвестиції у зручність і якість сервісів зміцнюють ринкові позиції банку та підвищують довіру клієнтів.

Третім важливим напрямом виступає посилення безпеки транзакцій. У зв'язку зі зростанням

популярності цифрових фінансових послуг банки мають забезпечувати надійний захист платіжної інфраструктури від зовнішніх загроз. Інвестиції в кібербезпеку, систематичне оновлення програмного забезпечення та навчання персоналу значно знижують ризики шахрайства й кібератак.

Інтеграція платіжних систем також повинна характеризуватися високою гнучкістю. Банки мають оперативно реагувати на появу нових технологій і платіжних інструментів, співпрацювати з фінтех-компаніями, враховувати зміни нормативно-правового середовища та трансформацію споживчих уподобань.

Для підвищення безпеки та ефективності використання платіжних систем доцільно впроваджувати комплекс заходів, зокрема:

- багаторівневу автентифікацію;
- сучасні технології шифрування;— автоматизовані системи моніторингу транзакцій;
- швидкі та зручні механізми здійснення платежів.

Багаторівнева автентифікація передбачає застосування кількох способів підтвердження особи клієнта — паролів, одноразових кодів, біометричних даних (відбитків пальців або розпізнавання обличчя). Кожен додатковий рівень перевірки ускладнює доступ для злоумисників. Особливу роль відіграють адаптивні механізми автентифікації, які враховують поведінкові особливості користувача: у разі виявлення нетипової активності система ініціює додаткові перевірки без створення значних незручностей. Це сприяє не лише підвищенню безпеки, а й зміцненню довіри клієнтів до банку.

Важливим елементом посилення безпеки фінансових операцій є застосування сучасних методів шифрування. Дані, що передаються між користувачами та платіжними системами, мають бути захищені надійними криптографічними протоколами, такими як SSL і TLS. Це значно ускладнює перехоплення інформації третіми особами та гарантує збереження конфіденційності й цілісності даних під час їх передачі. Навіть у разі несанкціонованого доступу до інформації її розшифрування без відповідного ключа практично неможливе.

Додатковим ефективним інструментом мінімізації ризиків є токенизація платіжних даних. Вона передбачає заміну чутливої інформації, зокрема номери банківської картки, на спеціальні унікальні токени. Такі ідентифікатори не містять цінних відомостей і не можуть бути використані для здійснення шахрайських операцій, що суттєво

знижує ризики під час зберігання й обробки платіжної інформації.

Отже, інвестиції у сучасні методи шифрування та токенизації сприяють підвищенню рівня захисту, формують довіру клієнтів і створюють відчуття безпеки, адже їхні фінансові дані обробляються відповідно до актуальних стандартів кіберзахисту.

Вагому роль у протидії шахрайству відіграють технології штучного інтелекту та машинного навчання, які застосовуються для аналізу транзакцій. На основі накопичених даних ці системи здатні виявляти нетипові операції та поведінкові аномалії. У разі фіксації підозрілої активності вони можуть автоматично сигналізувати про ризик або тимчасово блокувати операцію до з'ясування обставин.

Не менш важливим є регулярне навчання співробітників банків і підвищення обізнаності клієнтів щодо питань кібербезпеки. Інформування про нові шахрайські схеми, фішингові атаки та шкідливе програмне забезпечення допомагає своєчасно реагувати на потенційні загрози й захищати фінансові дані. Таким чином, інвестиції в освітні заходи у сфері кібербезпеки є необхідною умовою стабільної роботи платіжної інфраструктури.

Крім запобігання шахрайству, штучний інтелект і машинне навчання дають змогу аналізувати великі масиви даних у режимі реального часу та прогнозувати поведінку клієнтів. Для банків це відкриває можливості для персоналізації послуг і формування індивідуального підходу до кожного користувача.

Перспективним напрямом розвитку цифрових платіжних систем є вдосконалення мобільних платформ. Сучасні мобільні застосунки дозволяють здійснювати платежі, перекази та керувати фінансами за допомогою смартфона і доступу до мережі Інтернет. Інтеграція широкого спектра фінансових послуг у мобільні сервіси забезпечує активну взаємодію банків із клієнтами та відповідає запиту на зручність і швидкість.

Загалом перспективи розвитку діджиталізованих платіжних систем у банківському секторі є позитивними. Інтеграція інноваційних технологій, адаптація сервісів до потреб споживачів і постійне вдосконалення безпекових механізмів створюють умови для надання доступних і зручних фінансових послуг. Розвиток технологій також розширює сфери застосування платіжних рішень за межами традиційних банківських операцій.

Важливим аспектом є і фінансова інклюзія: розширення доступу до фінансових послуг для

населення з невисокими доходами стимулює соціально-економічний розвиток, підтримує малий бізнес і домогосподарства та сприяє підвищенню рівня життя.

Окрему увагу привертає інтеграція криптовалют у фінансові сервіси. Використання цифрових валют підприємствами та фізичними особами формує нову фінансову екосистему, відкриває додаткові інвестиційні можливості та потребує адаптації з боку банківських установ. Це може суттєво трансформувати фінансовий сектор у найближчій перспективі.

Висновок

У підсумку, сучасні цифрові платіжні системи функціонують завдяки взаємодії банків, платіжних провайдерів і користувачів. Злагоджена співпраця між усіма учасниками забезпечує швидкість, безперервність і якість здійснення операцій. Водночас зберігаються ризики, пов'язані з шахрайством, технічними збоями та загрозами для персональних даних.

Поширення безконтактних і мобільних платежів сприяє зростанню частки безготівкових розрахунків, підвищує зручність і безпеку операцій, а також підтримує фінансову інклюзію. Сучасні банківські платіжні продукти відповідають потребам користувачів і вимогам часу, стимулюють економічний розвиток та впровадження інновацій у фінансовому секторі.

Серед напрямів подальшого вдосконалення варто відзначити глибшу інтеграцію платіжних систем у внутрішні процеси банків, забезпечення високої швидкості транзакцій, посилення кіберзахисту та протидію шахрайству шляхом використання біометричних технологій і токенизації. За умови гнучкості та оперативної реакції банків на зміни ринку цифрові платіжні системи й надалі демонструватимуть стрімке зростання популярності та відповідатимуть очікуванням споживачів.

Список використаних джерел:

1. Платіжні системи 2024 рік. (2024) URL: https://www.facebook.com/story.php/?story_fbid=808860627951252&id=100064819655579&_rd=1
2. Річний звіт з оверсайта інфраструктур фінансового ринку за 2023 рік. (2023). URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/annual_report_2021.pdf?v=4
3. Сачук Н. В. (2021) Система електронних платежів в Україні. 2020. URL: <http://eprints.cdu.edu.ua/4663/1/zbirnik22.10.2020.pdf#page=642>

4. Словник економіста та підприємця. 2018 URL: https://fmab.khadi.kharkov.ua/fileadmin/FFUB/%D0%95%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D1%96%D0%BA%D0%B8_%D1%9

5. Фукалов В. А. Організаційна взаємодія банківських установ з платіжними системами в Україні. Цифрові трансформації та інноваційні технології в економіці: виклики, реалії, стратегії. (17–19 травня 2023 року, м. Суми), 2023. С. 34–39.

6. PayPal в Україні – коротко про головне в роботі платіжної системи. Payoneer в Україні. URL: <https://paytome.com.ua/paypal-vukraini/> – Дата запиту 03.30.2026

References:

1. Platizhni systemy 2024 rik. (2024). URL: https://www.facebook.com/story.php/?story_fbid=808860627951252&id=100064819655579&_rdr (accessed 01 June, 2025).

2. Richnyy zvit z oversayta infrastruktur finansovo-ho rynku za 2023 rik. (2023). URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/annual_report_2021.pdf?v=4/. (accessed 20 May, 2025)

3. Sachuk N. V. Systema elektronnykh platezhiv v Ukraini. (2020). URL: <http://eprints.cdu.edu.ua/4663/1/zbirnik-22.10.2020.pdf#page=642>

4. Slovyk ekonomista ta pidpryyemtsya. (2018). URL: https://fmab.khadi.kharkov.ua/fileadmin/FFUB/%D0%95%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D1%96%D0%BA%D0%B8_%D1%9

(accessed 02 October, 2025)

5. Fukalov V. A. (2023). Orhanizatsiyna vzayemodiya bankivs'kykh ustanov z platizhnymy systemamy v Ukraini. Tsyfrovi transformatsiyi ta innovatsiyni tekhnolohiyi v ekonomitsi: vyklyky, realiyi, stratehiyi. (17–19.05.23 r., m. Sumy), 2023. S. 34–39.

6. PayPal v Ukraini – kortko pro holovne v roboti platizhnoyi systemy. Payoneer v Ukraini. URL: <https://paytome.com.ua/paypal-vukraini/> – Data zaputu – 03.30.2026

Дані про автора

Болдов Андрій Олександрович,

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, Державний науково-дослідний інститут інформатизації та моделювання економіки

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0411-3972>
e-mail: a.o.boldov@dpu.edu.ua

Data about the author

Andrii Boldov,

PhD student, State Research Institute for Information and Economic Modeling

e-mail: a.o.boldov@dpu.edu.ua

Надходження статті до редакції 02.04.2026

Прийнято до друку 16.04.2026

Опубліковано 29.04.2026

Synergic mechanisms of university transformation in the global economy

The subject of the study is the process of forming synergistic mechanisms for the transformation of universities in the global economy, which includes the interaction of educational, scientific, entrepreneurial, digital and institutional components, as well as the mechanisms for the emergence of added value as a result of their integrated functioning.

The purpose of the study is to substantiate the essence of synergistic mechanisms for the transformation of universities and determine the features of their implementation in the conditions of globalization with the subsequent formation of approaches to increasing the efficiency of the functioning of universities in the global economic space.

The research methods are analysis and synthesis, a systematic approach, comparative analysis, induction and deduction, as well as elements of synergistic and structural–functional analysis of complex socio–economic systems.

Results of the work: the essence of synergistic mechanisms for the transformation of universities is revealed; key elements and the nature of their interaction in the global environment are identified; the role of the integration of education, science, business and digital technologies in the formation of a new university model is substantiated; types of synergistic effects and mechanisms of their occurrence are systematized; the influence of network interactions on the development of innovative potential is established; directions for increasing the competitiveness of universities in the global economy are outlined.

Field of application of the results. The results obtained can be used: by state administration bodies to form a policy for the development of higher education in the context of globalization; in higher education institutions to transform management models and integrate into global educational and scientific networks; in research institutions to activate innovative activity; in management practice to increase the efficiency of the functioning of universities as elements of the global economy.

Conclusions. As a result of the study, it was established that synergistic mechanisms are a determining factor in the transformation of universities in the global economy and form their ability to integrate, adapt and generate innovations. The effectiveness of the functioning of universities depends on the level of coherence of interaction between their structural elements and the degree of inclusion in global knowledge networks. Taking into account synergistic effects allows to increase the effectiveness of management decisions and ensure the sustainable development of universities in a dynamic environment.

Keywords: synergy, university transformation, global economy, university systems, innovative development, academic entrepreneurship, network interactions, digitalization, intellectual capital.

ВЕРГУН М. О.

Синергетичні механізми трансформації університетів у глобальній економіці

Предметом дослідження є процес формування синергетичних механізмів трансформації університетів у глобальній економіці, що охоплює взаємодію освітніх, наукових, підприємницьких, цифрових та інституційних складових, а також механізми виникнення доданої вартості внаслідок їх інтегрованого функціонування.

Метою дослідження є обґрунтування сутності синергетичних механізмів трансформації університетів та визначення особливостей їх реалізації в умовах глобалізації з подальшим формуванням підходів до підвищення ефективності функціонування університетів у світовому економічному просторі.

Методи дослідження становлять аналіз і синтез, системний підхід, порівняльний аналіз, індукція та дедукція, а також елементи синергетичного та структурно–функціонального аналізу складних соціально–економічних систем.

Результати роботи: розкрито сутність синергетичних механізмів трансформації університетів; визначено ключові елементи та характер їх взаємодії у глобальному середовищі; обґрунтовано роль інтеграції освіти, науки, бізнесу та цифрових технологій у формуванні нової моделі університету; систематизовано типи синергетичних ефектів та механізми їх виникнення; встановлено вплив мережових взаємодій на розвиток інноваційного потенціалу; окреслено напрями підвищення конкурентоспроможності університетів у глобальній економіці.

Галузь застосування результатів. Отримані результати можуть бути використані: органами державного управління для формування політики розвитку вищої освіти в умовах глобалізації; у закладах вищої освіти для трансформації управлінських моделей та інтеграції у світові освітньо-наукові мережі; у науково-дослідних установах для активізації інноваційної діяльності; у практиці управління для підвищення ефективності функціонування університетів як елементів глобальної економіки.

Висновки. У результаті дослідження встановлено, що синергетичні механізми є визначальним чинником трансформації університетів у глобальній економіці та формують їх здатність до інтеграції, адаптації та генерації інновацій. Ефективність функціонування університетів залежить від рівня узгодженості взаємодії між їх структурними елементами та ступеня включення у глобальні мережі знань. Урахування синергетичних ефектів дозволяє підвищити результативність управлінських рішень та забезпечити стійкий розвиток університетів у динамічному середовищі.

Ключові слова: синергетика, трансформація університетів, глобальна економіка, університетські системи, інноваційний розвиток, академічне підприємництво, мережові взаємодії, цифровізація, інтелектуальний капітал.

Problem statement. The transformation of universities is taking place in the context of increasing global competition, digitalization of the economy and the growing role of knowledge as a key resource for development. Universities increasingly operate not as isolated educational institutions, but as open systems integrated into global networks of knowledge creation and dissemination, innovation and technology. In these conditions, their functional purpose is changing, which requires a transition from traditional management models to more complex, integrated and adaptive forms of organizing activities. Modern challenges are associated not only with the need to improve the quality of education and scientific research, but also with ensuring effective interaction of universities with business, the state and international institutions. Such interaction forms new effects that are not reduced to the results of the activities of individual structural elements, but arise as a result of their coordinated interaction. It is these effects that determine the ability of universities to innovative development, integration into the global economy and the formation of competitive advantages. At the same time, in the practice of managing the development of universities, synergistic mechanisms remain insufficiently taken into account. Most of the existing approaches are focused on the analysis of individual components of activity, without taking into account their systemic interaction and the nonlinear

nature of development. This limits the possibilities of a comprehensive assessment of the potential of universities and hinders the formation of effective strategies for their transformation. The relevance of the study is due to the need to deepen the theoretical foundations of the synergistic approach to the transformation of universities in the global economy and to substantiate the mechanisms that ensure the increase in the efficiency of their functioning based on the integration of educational, scientific and business processes.

Analysis of recent research and publications. In modern scientific research, the transformation of universities is considered through the prism of the development of the knowledge economy, the globalization of the educational space and the formation of entrepreneurial and innovative models of higher education. Considerable attention is paid to the integration of educational, scientific and business activities, the development of university ecosystems, as well as the strengthening of the role of digital technologies in the functioning of universities. At the same time, the synergistic aspects of their development are studied mainly in the context of the theory of complex systems and are only partially adapted to the sphere of higher education. Existing approaches focus mainly on individual elements of transformation, not providing a holistic view of the mechanisms of the emergence of synergistic effects in the process of integrating

universities into the global economy [1–5]. The issues of the interaction of structural components of universities, their role in the formation of innovative potential and the influence of network connections on the effectiveness of functioning remain insufficiently revealed. This necessitates further research aimed at substantiating the synergistic mechanisms of university transformation and their practical use in management.

Presentation of the main material. The transformation of universities in the global economy occurs as a process of transition from locally oriented educational structures to multi-level systems integrated into international scientific, educational and innovation networks. In this context, the determining factor is synergistic mechanisms that ensure the formation of new qualitative characteristics of the functioning of universities through the interaction of their key elements. Such interaction is not limited to the sum of individual results, but generates additional value in the form of acceleration of innovation processes, increased management efficiency and expansion of opportunities for integration into the global environment. Synergistic mechanisms are based on the coordinated interaction of educational, scientific, entrepreneurial, digital and institutional components, each of which performs specific functions, but their combination forms a new model of the university as a center for the generation and commercialization of knowledge. In this process, the quality of connections between the elements of the system becomes key, which determines the level of emergence of synergistic effects and their impact on the development of the university.

To systematize the main components of the synergistic transformation of universities, it is advisable to present them in the form of a generalized structure (Table 1).

The synergistic effect within such a system arises as a result of the combination of functions of individual components, which ensures the formation of

new development opportunities. For example, the integration of scientific research with entrepreneurial activity contributes to the rapid commercialization of innovations, while the combination of the educational process with real business practices increases the quality of specialist training. As a result, a multiplicative effect is formed, which exceeds the total result of the activities of individual elements. For a deeper understanding of the nature of synergistic effects, it is advisable to consider their main types and mechanisms of occurrence (Table 2).

A condition for the effective functioning of synergistic mechanisms is the presence of developed network connections that ensure the exchange of resources, knowledge and innovations. The university in such a system plays the role of a coordinating center that integrates various information flows and ensures their transformation into specific results. This changes the traditional management model, focusing it on supporting horizontal connections, flexibility of organizational structures and rapid response to changes in the external environment. The further development of universities in the global economy is associated with the deepening of synergistic interactions, the formation of new partnership formats and the transition to integrated models of value creation. In such conditions, the key is not the volume of resources, but the ability to effectively combine them, which ensures the emergence of new qualitative effects and determines the competitiveness of universities at the international level.

Further deployment of synergistic mechanisms for university transformation is associated with the transition to more complex configurations of interaction, in which not only the structure of the system, but also the dynamics of the connections between its elements play a decisive role. In these conditions, the university acts as an open center for the circulation of knowledge, innovations and resources, which ensures their effective combination and transformation into practical results. Such a role involves a change

Table 1. Components of synergistic mechanisms of university transformation

Component	Content	Functional purpose	Result
Educational	educational programs, training	competency formation	human capital development
Scientific	research, innovation projects	knowledge generation	innovative results
Entrepreneurship	startups, incubators, technology transfer	commercialization	added value creation
Digital	information systems, platforms	process integration	increased efficiency
Institutional	regulation, partnerships	interaction coordination	sustainable development

Source: formed by the author

Table 2. Types of synergistic effects of university transformation

Effect Type	Characteristics	Formation mechanism	Manifestation
Systemic	exceeding the overall result	integration of components	increasing efficiency
Innovative	accelerating the creation of new solutions	interaction of science and business	new products
Cognitive	accumulation of knowledge	information exchange	increasing the quality of education
Institutional	coordination of actions	regulatory support	system stability
Network	expanding interaction	formation of connections	global integration

Source: formed by the author

in management approaches focused on supporting the interdependence of processes and creating conditions for the self-development of the system. The increase in the intensity of interaction between educational, scientific and business components contributes to the formation of accumulation effects, when the results of previous actions become the basis for further development. This is manifested in an increase in the number of innovative projects, the expansion of partner networks and an increase in the level of integration of universities into international structures. As a result, a self-reinforcing effect occurs, which ensures the acceleration of transformation processes. At the same time, the strengthening of relationships is accompanied by a complication of the structure of the system, which requires new approaches to management. Traditional administrative methods are insufficient, as they do not take into account the nonlinear nature of development and multi-vector interactions. In these conditions, it is advisable to use adaptive management models that provide a balance between the autonomy of individual elements and the coherence of their functioning.

An important aspect is the ability of university systems to restore and maintain stability in the face of external influences. The stability of such systems is formed due to the diversification of resources, the development of alternative channels of interaction and the flexibility of organizational structures. This allows maintaining the effectiveness of functioning even in the event of changes in the external environment or disruption of individual connections.

Thus, synergistic mechanisms for the transformation of universities determine a new quality of their development, which is based on integration, interaction and the ability to self-development. In these conditions, the key factor for success is not only the availability of resources, but also the effectiveness of their combination, which ensures the formation of new competitive advantages in the global economy.

Conclusions

As a result of the study, it was established that synergistic mechanisms are the determining basis for the transformation of universities in the global economy, since it is through the interaction of key components that a new quality of their functioning is formed. It is proven that the effectiveness of university development depends on the nature of the connections between educational, scientific, entrepreneurial and institutional components, which ensure the emergence of additional effects that exceed the total results of their separate functioning. It is determined that synergistic effects are manifested in the acceleration of innovation processes, improving the quality of educational and scientific results, developing entrepreneurial activity and expanding the international integration of universities. Their formation is associated with the development of network interactions, the concentration of innovative potential and the activation of knowledge exchange processes. It is substantiated that increasing the effectiveness of university functioning requires the implementation of adaptive management models that take into account the nonlinear nature of development and ensure the consistency of actions of all elements of the system. Of particular importance is the formation of mechanisms to support flexibility, resilience and the ability to self-development, which allows universities to function effectively in a dynamic global environment.

The generalization of the research results gives grounds to argue that the use of a synergistic approach opens up new opportunities for improving the management of university development, increasing their competitiveness and ensuring sustainable integration into the global economy.

Список використаних джерел:

1. Белялов, Т.Е. (2018). Феномен підприємницьких університетів та їх фінансова безпека. Вісник КНУТД

спецвипуск. Серія «Економічні науки» VIII Міжнародна науково–практична конференція «Ефективність організаційно–економічного механізму інноваційного розвитку вищої освіти», 345–354.

2. Волошенюк, Л. В. (2019). Академічне підприємництво як ефективний механізм трансферу технологій: досвід університетів Ізраїлю. Актуальні проблеми інноваційної діяльності та трансферу технологій–від теорії до практики, 20.

3. Кирилюк, В. В. (2020). Академічне підприємництво в Україні: сучасний стан та проблематика. Вчені записки, (21), 105–116.

4. Мислюк, В. (2022). Адаптація досвіду корпоративного підприємництва для розбудови академічного підприємництва. Інноваційне підприємництво: стан та перспективи розвитку, 226–230.

5. Bielialov, T. (2022). Optimization of innovation processes at industrial enterprises under the conditions of the martial law. Journal of Hygienic Engineering & Design, 41.

References:

1. Bielialov, T.E. (2018). Fenomen pidpriemnytskykh universytetiv ta yikh finansova bezpeka. Visnyk KNUTD spetsvypusk. Seriia «Ekonomiczni nauky» VIII Mizhnarodna naukovo–praktychna konferentsiia «Efektyvnist orhanizatsiino–ekonomichnoho mekhanizmu innovatsiinoho rozvytku vyshchoi osvity», 345–354.

2. Volosheniuk, L. V. (2019). Akademichne pidpriemnytstvo yak efektyvnyi mekhanizm transferu tekhnolohii: dosvid universytetiv Izrailiu. Aktualni problemy innovatsi–

inoi diialnosti ta transferu tekhnolohii–vid teorii do praktyky, 20.

3. Kyryliuk, V. V. (2020). Akademichne pidpriemnytstvo v Ukraini: suchasnyi stan ta problematyka. Vcheni zapysky, (21), 105–116.

4. Mysyliuk, V. (2022). Adaptatsiia dosvidu korporatyvnoho pidpriemnytstva dlia rozbudovy akademichnoho pidpriemnytstva. Innovatsiine pidpriemnytstvo: stan ta perspektyvy rozvytku, 226–230.

5. Bielialov, T. (2022). Optimization of innovation processes at industrial enterprises under the conditions of the martial law. Journal of Hygienic Engineering & Design, 41.

Дані про автора

Вергун Михайло Олексійович,

к. е. н., доцент, Київський національний університет технологій та дизайну Київ, Україна

ORSID: <https://orcid.org/0000-0002-2787-5187>

e-mail: verhun.m@knutd.edu.ua

Data about the author

Mykhailo Verhun,

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Kyiv National University of Technologies and Design, Kyiv, Ukraine

e-mail: verhun.m@knutd.edu.ua

Надходження статті до редакції 08.04.2026

Прийнято до друку 22.04.2026

Опубліковано 29.04.2026

Державна інвестиційна політика в системі формування та реалізації економічної стратегії України в умовах євроінтеграції

Предметом дослідження є організаційно–економічні відносини, що виникають у процесі трансформації державної інвестиційної політики під впливом євроінтеграційних вимог та її роль у забезпеченні стратегічних цілей економічного розвитку України.

Метою статті є теоретичне обґрунтування ролі державної інвестиційної політики як базового компонента економічної стратегії України та розробка практичних рекомендацій щодо її трансформації в умовах поглиблення європейської інтеграції.

Методи дослідження. Методологічну основу дослідження становлять фундаментальні положення сучасної економічної теорії. Для досягнення мети використано сукупність методів: системного аналізу, статистичного аналізу, а також порівняльно–правовий метод.

Результати роботи. У статті досліджено роль та місце державної інвестиційної політики в архітектурі формування та реалізації сучасної економічної стратегії України на шляху до Європейського Союзу. Проаналізовано ключові інструменти макрофінансової підтримки, зокрема програму Ukraine Facility та платформу Ukraine Investment Framework, а також наскрізну роль цифрової екосистеми DREAM у забезпеченні прозорості та підзвітності капіталовкладень. Здійснено порівняльний аналіз поточної української моделі залучення капіталу з класичним досвідом країн Центральної Європи в період їхньої передвступної підготовки. Виявлено суттєвий розрив між високою активністю внутрішнього бізнесу та стриманістю зовнішніх приватних інвесторів через воєнні чинники. Доведено, що традиційні ринкові механізми залучення капіталу в країну, що перебуває у стані війни, практично перестали працювати, а тому безальтернативним вектором стає перекладання частини ризиків на європейські інституції.

Галузь застосування. Державне управління, освітній процес та експертно–аналітична сфера.

Висновки. Сучасна інвестиційна політика держави виступає динамічним інструментом реалізації економічного курсу України. Формуючи унікальний шлях, відмінний від досвіду країн–сусідів, Україна робить ставку на інноваційний менеджмент: цифровізацію нагляду та багатовекторний розподіл ризиків. Перспективна результативність такого підходу прямо корелює з інституційною спроможністю вчасно виконувати вимоги «Плану України» та використовувати платформу DREAM як головний запобіжник корупційним ризикам.

Ключові слова: інвестиційна політика, економічна стратегія, європейська інтеграція, Ukraine Facility, система DREAM, прямі іноземні інвестиції, капітальні інвестиції, управління ризиками.

VLADYSLAV DATSENKO

State investment policy in the system of formation and implementation of the economic strategy of Ukraine in the conditions of european integration

The subject of the research the organizational and economic relations that arise in the process of transforming state investment policy under the influence of European integration requirements and its role in ensuring the strategic goals of Ukraine's economic development.

The purpose of the article is a theoretically substantiate the role of state investment policy as a basic component of Ukraine's economic strategy and to develop practical recommendations for its transformation in the context of deepening European integration..

Research methods. The methodological basis of the study is the fundamental principles of modern economic theory. To achieve the goal, a set of methods was used: system analysis, statistical analysis, and comparative law method.

Results of work. The article examines the role and place of state investment policy in the architecture of the formation and implementation of Ukraine's modern economic strategy on the path to the European Union. The key instruments of macrofinancial support are analyzed, in particular the Ukraine Facility program and the Ukraine Investment Framework platform, as well as the cross-cutting role of the DREAM digital ecosystem in ensuring transparency and accountability of investments. A comparative analysis of the current Ukrainian model of capital attraction with the classical experience of Central European countries during their pre-accession preparation is carried out. A significant gap is identified between the high activity of domestic business and the restraint of external private investors due to military factors. It is proven that traditional market mechanisms for attracting capital to a country at war have practically ceased to work, and therefore the transfer of part of the risks to European institutions becomes an alternative vector.

Field of application. Public administration, educational process and expert and analytical sphere.

Conclusions. The modern investment policy of the state acts as a dynamic tool for implementing Ukraine's economic course. Forming a unique path that differs from the experience of neighboring countries, Ukraine is relying on innovative management: digitalization of supervision and multi-vector risk distribution. The promising effectiveness of such an approach directly correlates with the institutional ability to timely fulfill the requirements of the «Ukraine Plan» and use the DREAM platform as the main safeguard against corruption risks.

Key words: investment policy, economic strategy, European integration, Ukraine Facility, DREAM system, foreign direct investment, capital investment, risk management.

Постановка проблеми. У сучасних умовах масштабних геополітичних та безпекових викликів формування стійкої національної економіки України вимагає докорінної зміни підходів до державного управління. У цьому контексті державна інвестиційна політика набуває статусу головного фінансово-виробничого каталізатора в системі формування та реалізації загальної економічної стратегії держави. Вона перестає бути ізольованим механізмом акумулювання коштів і трансформується в базову субполітику, що безпосередньо пронизує всі вектори національного розвитку. Замість пасивного очікування капіталу виникає гостра потреба в активному формуванні ресурсів, спрямованих на структурну модернізацію та повоєнне відновлення. Статус кандидата на повноправне членство в Європейському Союзі та динамічний переговорний процес вимагають від держави синхронізації внутрішнього інструментарію із європейським правом (*acquis communautaire*). Відтак, адаптація інвестиційної політики до стандартів ЄС виступає практичним завданням із розбудови прозорого та прогнозованого бізнес-середовища, здатного ефективно поглинати європейський капітал.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання формування державної інвестиційної політики, залучення іноземного капіталу та макроекономічної стабілізації в Україні перебувають у

центрі уваги багатьох вітчизняних та зарубіжних науковців. Різні аспекти цієї проблеми досліджували такі вчені, як А. Гайдуцький, О. Корніяка, А. Музиченко, В. Небрат, Т. Овчаренко, Н. Руцишин, Т. Сігаєва, Ю. Талах, М. Штань та інші. Водночас специфіку реалізації інвестиційних процесів у межах євроінтеграційного вектора та гармонізації законодавства активно вивчають сучасні дослідники, зокрема, І. Легкоступ, О. Нечипорук, Н. Саїнчук та ін. Попри значний масив наукових напрацювань, поза увагою дослідників часто залишається питання функціональної інтеграції інвестиційної політики в архітектуру довгострокової економічної стратегії України саме крізь призму новітніх інструментів Європейського Союзу (таких як програма Ukraine Facility та платформа Ukraine Investment Framework). Існує потреба в комплексному осмисленні того, як інвестиційна політика має реагувати на безпрецедентні воєнні ризики, одночасно транслюючи європейські «правила гри» у вітчизняне регуляторне поле.

Мета статті — теоретичне обґрунтування ролі державної інвестиційної політики як базового компонента економічної стратегії України та розробка практичних рекомендацій щодо її трансформації в умовах поглиблення європейської інтеграції.

Виклад основного матеріалу дослідження. Аналіз сучасної архітектури економічної стратегії України доводить, що державна інвестиційна по-

літика є її ключовим інтеграційним ядром. У фокусі європейської інтеграції її функціонал зазнає докорінної трансформації: від традиційного пасивного адміністрування капіталовкладень держава переходить до ролі активного координатора фінансових потоків і гаранта зниження ризиків.

Головним практичним механізмом реалізації такої політики стала масштабна фінансова програма Європейського Союзу Ukraine Facility із загальним бюджетом €50 млрд [12]. Структура цього інструменту наочно демонструє інтеграцію інвестиційних процесів у загальноекономічні реформи. Близько €38,3 млрд спрямовується на пряму бюджетну підтримку в обмін на виконання чітких квартальних індикаторів «Плану України». Це створює міцний макрофінансовий фундамент, без якого неможливе прогнозоване довгострокове планування приватного капіталу.

Особливу увагу в межах реалізації інвестиційної політики слід приділити її другому компоненту – Ukraine Investment Framework [13]. Цей інструмент отримав виділене фінансування в розмірі €9,3 млрд (у формі кредитних гарантій та змішаного фінансування). Ключова мета Ukraine Investment Framework полягає у мобілізації понад €40 млрд приватних і державних інвестицій шляхом зниження фінансових ризиків для інституційних гравців. Практична значущість Ukraine Investment Framework проявляється в тому, що він знімає частину воєнних ризиків за рахунок європейських бюджетних гарантій. Наприклад, через залучення Європейського інвестиційного банку та Європейського банку реконструкції та розвитку забезпечується фінансування для українських підприємств за пільговими ставками та зі зниженими вимогами до застави. Важливим маркером адаптації інвестиційної політики до реалій є те, що через механізми Ukraine Investment Framework уперше було відкрито доступ до фінансування технологій подвійного призначення. Проте залучення таких масштабних ресурсів неможливе без забезпечення абсолютної прозорості та підзвітності. Саме тому в системі реалізації економічної політики України критичне значення має цифрова екосистема DREAM (Digital Restoration Ecosystem for Accountable Management) [11]. Ця платформа втілює європейський принцип «всі бачать усе». Вона дозволяє в режимі реального часу відстежувати кожен етап інвестиційного чи інфраструктурного проєкту – від ідеї та залучен-

ня коштів до закупівлі через систему Prozorro та фінального аудиту. Функціонування подібних систем є прямим виконанням антикорупційних вимог ЄС та гарантією того, що інвестиційна діяльність в Україні відповідатиме стандартам фінансового контролю Європейського Союзу.

Таким чином, державна інвестиційна політика в сучасних умовах євроінтеграції трансформувалася в дієвий комплексний інструмент. Вона поєднує нормативно-правові реформи, цифрові інструменти моніторингу та складні багатосторонні механізми розподілу ризиків. Це дозволяє не лише підтримувати життєдіяльність національної економіки, а й закладати міцний фундамент для її повноцінного включення у внутрішній ринок Європейського Союзу.

Для деталізації архітектури взаємодії між зовнішніми стимулами та внутрішніми регуляторними механізмами було розроблено аналітичну модель (табл. 1).

Модель наочно демонструє, як фінансові компоненти програми Ukraine Facility синхронізуються із національними цифровими екосистемами контролю та трансформуються у реальні імпульси для модернізації секторів економіки.

Представлена аналітична модель наочно ілюструє якісну трансформацію архітектури державної інвестиційної політики України під впливом євроінтеграційного вектора. Зміст табл. 1 дозволяє виділити три ключові закономірності, які мають фундаментальне значення для розуміння поточної економічної стратегії:

1. Еволюція від пасивного адміністрування до активного управління ризиками. Замість традиційного очікування прямих іноземних інвестицій, держава, спираючись на механізми Ukraine Investment Framework, стає активним фасилітатором залучення капіталу. Як демонструє ресурсний рівень табл. 1, залучення коштів через міжнародні фінансові організації дозволяє використовувати кредитні гарантії для перекриття високих воєнних та системних ризиків приватних гравців.

2. Жорстка кондиційність та трансляція європейських «правил гри». Операційно-контрольний рівень моделі підтверджує, що сучасна інвестиційна політика України більше не може діяти хаотично. Інтеграція «Плану України» як головної дорожньої карти реформ безпосередньо пов'язує макрофінансову стадію розвитку із виконанням регуляторних зобов'язань перед Європейським Союзом.

Таблиця 1. Модель взаємодії інструментів Ukraine Facility та національних екосистем у системі реалізації економічної стратегії України

Рівень архітектури	Складові та інструменти	Функціональне призначення у моделі	Механізм взаємодії та інтеграції
I. Ресурсний рівень (Джерела фінансування ЄС)	Компонент I: Прямая бюджетна підтримка (€38,3 млрд)	Забезпечення макрофінансової стабільності та покриття дефіциту бюджету	Фінансування виділяється щоквартально за умови виконання реформ, прописаних у «Плані України»
	Компонент II: Ukraine Investment Framework (UIF) (€9,3 млрд)	Стимулювання приватних і публічних інвестицій, покриття воєнних ризиків	Надання кредитних гарантій через МФО (ЄБРР, ЄІБ) для залучення капіталу в український бізнес
II. Операційно-контрольний рівень (Механізми координації)	План України (Quarterly Indicators)	Дорожня карта реформ, що узгоджує внутрішню політику з вимогами <i>acquis communautaire</i>	Транслює вимоги ЄС в індикатори для міністерств, відкриваючи доступ до траншів
	Екосистема DREAM (Digital Restoration Ecosystem)	Забезпечення тотальної прозорості, підзвітності та антикорупційного моніторингу проєктів	Об'єднує дані від ідеї до аудиту, дозволяючи ЄС та громадськості контролювати витрати в реальному часі
III. Рівень реалізації (Національна економіка)	Пріоритетні сектори та бенефіціари	Структурна перебудова економіки з акцентом на високу додану вартість	Кошти спрямовуються на «Зелений перехід» (Green Deal), цифровізацію, МСП та <i>military-tech</i>

Джерело: власна розробка автора на основі [11; 12]

3. Цифровізація як безальтернативний інструмент антикорупційного контролю. Особливе місце в системі посідає екосистема DREAM [11]. У межах реалізації реформи управління публічними інвестиціями вона перетворюється на обов'язковий фільтр контролю. Це унеможливорює суб'єктивний розподіл фінансових ресурсів та задовольняє ключову вимогу міжнародних донорів – повну підзвітність кожного капіталовкладення.

Сформована в Україні модель забезпечує не просто точкове відновлення інфраструктури, а створює системні передумови для глибинної структурної перебудови національного господарства, синхронізованої з екологічними («Зелений перехід») та цифровими пріоритетами Європейського Союзу.

Проте для повного розуміння життєздатності та унікальності цієї архітектури критично важливим є її порівняльний аналіз із класичним досвідом країн Центральної Європи, зокрема Польщі, Чехії та Угорщини, під час їхньої передвступної підготовки. Традиційно вважається, що ці держави пройшли еталонний шлях адаптації своїх інвестиційних моделей до європейських вимог, що робить їх чудовою базою для зіставлення. Національні розбіжності у сфері регулювання і стимулювання притоку іноземних інвестицій в країнах Центральної Європи визначаються не нормами спеціальних законів про іноземні інвестиції, а особливостями подат-

кового, митного та інвестиційного законодавства [8, с. 345]. Водночас детальний аналіз дозволяє виявити не лише спільні риси, продиктовані жорсткою кондиційністю європейських фондів, а й принципові відмінності. Якщо центральноєвропейські держави на початку 2000-х років спиралися на паперово-бюрократичний контроль та класичні ринкові переваги, то Україна змушена формувати безпрецедентну цифрову архітектуру прозорості та складні механізми покриття воєнних ризиків за рахунок європейських бюджетних гарантій. Узагальнені результати цього порівняння, які чітко розмежовують класичний досвід розширення Європейського Союзу та новітні підходи, що застосовуються в сучасних українських реаліях, систематизовано та наочно представлено у табл. 2.

Результати порівняльного аналізу, наведені в табл. 2, дозволяють констатувати наявність глибокого еволюційного розриву між класичною моделлю розширення Європейського Союзу початку 2000-х років та тими підходами, які застосовуються сьогодні щодо України. Країни Центральної Європи свого часу заходили на внутрішній європейський ринок в умовах тривалого миру та стабільного прогнозованого зростання, що дозволяло їм повною мірою використовувати свої природні конкурентні переваги, як-от відносно дешеву кваліфіковану робочу силу та

Таблиця 2. Порівняльний аналіз моделей інвестиційної політики України та країн Центральної Європи в процесі євроінтеграції

Критерій порівняння	Модель країн Центральної Європи, 2000–ті рр.	Проектована модель України, 2024–2027 рр.
Основні стимули залучення	Класичні інвестиційні переваги (низькі витрати, податкові преференції)	Складні механізми змішаного фінансування та покриття воєнних ризиків
Головні інструменти ЄС	Класичні структурні фонди та програми PHARE, ISPA, SAPARD	Спеціальний інструмент Ukraine Facility (€ 50 млрд)
Спосіб моніторингу проектів	Паперово–бюрократичний, періодичні аудити ЄС	Наскрізний цифровий контроль через екосистему DREAM
Пріоритетні сектори	Традиційна промисловість, автопром, інфраструктура	«Зелений перехід» (Green Deal), digital–індустрія, military–tech

Джерело: власна розробка автора на основі [1; 3; 5; 7; 8; 9; 10]

вигідне географічне розташування. Сучасна ж українська модель інвестиційної політики формується в абсолютно унікальному, безпрецедентному середовищі надвисоких безпекових та воєнних ризиків, які неможливо нівелювати стандартними податковими пільгами чи інфраструктурними субсидіями. Саме тому ключовим елементом української архітектури стають складні механізми змішаного фінансування та кредитних гарантій від міжнародних фінансових інституцій, які фактично перекладають частину фінансових ризиків із приватного капіталу на бюджети європейських партнерів. Іншою важливою відмінністю виступає інструментарій контролю: якщо Польща чи Чехія проходили через складні та тривалі паперово–бюрократичні перевірки, то Україна пропонує наскрізну діджиталізацію процесів. Це дозволяє компенсувати певні інституційні слабкості та корупційні ризики за рахунок забезпечення тотальної цифрової прозорості на кожному етапі реалізації проектів.

Державна інвестиційна політика в сучасних умовах євроінтеграції України більше не може розглядатися як класичний інструмент фінансового менеджменту, а перетворюється на складну адаптивну систему управління ризиками та цифрового контролю. Хоча досвід країн Центральної Європи залишається корисним орієнтиром у частині виконання європейських регуляторних вимог, Україна де-факто створює новий світовий прецедент залучення капіталу в країну, що перебуває у стані масштабного конфлікту. Ключовим фактором успіху такої моделі є не лише обсяг виділених Європейським Союзом ресурсів, а й здатність української сторони підтримувати працездатність прозорих цифрових систем та безумовно виконувати всі індикатори структурних реформ.

Для оцінки глибини трансформації національної економіки, необхідно проаналізувати реальну поведінку інвесторів у ретроспективі останніх п'яти років. Такий часовий проміжок є найбільш показовим, оскільки він охоплює як відносно стабільний передвоєнний період, так і фазу глибокого воєнного шоку з подальшим адаптаційним відновленням під впливом євроінтеграційних процесів. Зіставлення динаміки внутрішніх капітальних вкладень та реального припливу прямих іноземних інвестицій дозволяє наочно побачити той критичний розрив, який виник між можливостями внутрішнього ринку та обережністю зовнішнього приватного капіталу. Узагальнені статистичні дані за основними інвестиційними індикаторами, які формують аналітичну базу для подальших висновків щодо ефективності діючої економічної стратегії, систематизовано та наведено у табл. 3.

Дослідження п'ятирічної ретроспективи, наведеної у табл. 3, унаочнює радикальну структурну перебудову інвестиційного простору України. Порівняльний аналіз чітко фіксує, що базовий 2021 рік характеризувався високою інвестиційною активністю як на внутрішньому, так і на зовнішньому рівнях, коли обсяги капітальних вкладень перевищили 600 млрд грн, а чистий приплив прямих іноземних інвестицій сягнув рекордних \$7,3 млрд. Проте повномасштабне вторгнення 2022 року завдало нищівного удару по цій стабільній моделі: індекс капітальних інвестицій обвалився майже на 35%, а зовнішній приватний капітал практично повністю припинив рух у країну, зафіксувавши критично низький показник у \$0,55 млрд.

Починаючи з 2023 року, коли Україна отримала євроінтеграційний статус та почала активно адаптувати своє законодавство до вимог Європейського Союзу, намітився чіткий роз-

Таблиця 3. Динаміка капітальних та прямих іноземних інвестицій в Україні, 2021–2025 рр.

Показник	2021	2022	2023	2024	2025
Капітальні інвестиції, млрд грн	617,0	409,3	400+	~534	669,3
Індекс капітальних інвестицій, % до попереднього року	+13,0	–34,9	+10,5	+15,0	+25,2
Чистий приплив прямих іноземних інвестицій, \$ млрд	7,30	0,55	4,25	3,33	~1,6

Джерело: складено автором на основі [2; 4; 6]

рив у поведінці внутрішніх та зовнішніх інвесторів. Внутрішній бізнес, демонструючи дивовижну стійкість та гнучкість, почав стрімко нарощувати капітальні вкладення, які у 2025 році не просто відновилися, а й перевищили довоєнний рівень, склавши 669,3 млрд грн. Натомість іноземні інвестори залишаються заручниками безпекових факторів. Стрибок прямих іноземних інвестицій у 2023 році до \$4,25 млрд та подальша їхня стагнація до \$1,6 млрд у 2025 році не відображають приплив нових грошей. Національний банк України наголошує, що цей рух сформований переважно внутрішньокорпоративними розрахунками та реінвестуванням прибутків тих іноземних підприємств, які вже мають виробничі потужності в Україні та не можуть їх вивести.

Таким чином, спроби застосувати до України класичні канони залучення іноземного капіталу в поточних реаліях є неефективними. Внутрішній ресурс виконує роль головного рятувального жилета національної економіки, але його недостатньо для повномасштабного технологічного оновлення. Саме тому державна інвестиційна політика в межах загальної економічної стратегії євроінтеграції України повинна фокусуватися на якнайшвидшому впровадженні багатосторонніх інструментів покриття воєнних ризиків, таких як програма Ukraine Facility та платформа Ukraine Investment Framework, здатних розблокувати європейський приватний капітал.

Проведений аналіз поточної архітектури залучення капіталу та виявлений статистичний розрив між внутрішньою активністю бізнесу та стриманістю зовнішніх приватних інвесторів дозволяють сформулювати комплекс обґрунтованих пропозицій щодо вдосконалення державної інвестиційної політики України в умовах євроінтеграції.

Першочерговим кроком має стати повномасштабне впровадження та законодавче закріплення Єдиного проектного портфеля в межах поточної реформи управління публічними інвестиціями. Державі необхідно завершити перехід на нову уніфіковану методологію оцінки проектів

для всіх розпорядників коштів та територіальних громад. Це дозволить запровадити обов'язковий аналіз вартості та ефективності проектів ще на етапі планування, що повністю відповідає європейським стандартам середньострокового бюджетного планування.

Другим стратегічним завданням є створення дієвої національної системи страхування та розподілу воєнних ризиків, яка має працювати у тісній синергії з європейськими фінансовими інструментами. Оскільки приватний європейський капітал не готовий заходити на український ринок без надійних міжнародних щитів, Уряду необхідно розширити пул внутрішніх гарантійних фондів, які могли б виступати додатковим плечем для програми Ukraine Investment Framework. Це дозволить зняти частину навантаження з європейських партнерів та стимулюватиме міжнародні фінансові організації активніше відкривати пільгові кредитні лінії для українського малого та середнього бізнесу.

Крім того, критично важливим є подальше поглиблення цифровізації інвестиційного процесу через безальтернативне масштабування екосистеми DREAM. Доцільно зробити внесення даних до цієї системи обов'язковою юридичною умовою для отримання будь-якого виду публічного або міжнародного фінансування не лише для державних органів, а й для приватних компаній, що беруть участь у програмах відновлення. Такий крок остаточно закріпить за Україною статус держави з тотальною фінансовою прозорістю в реальному часі, що є головним неціновим фактором підвищення довіри з боку інституційних інвесторів з Європейського Союзу.

Нарешті, державна інвестиційна політика повинна чітко фокусуватися на стимулюванні капіталовкладень саме в ті сектори національної економіки, які забезпечують високу додану вартість та дозволяють інтегрувати українських виробників у європейські ланцюги створення вартості. Пріоритетними напрямками розподілу кредитних гарантій та грантів мають стати проекти екологічної модернізації у межах Європейського зеленого курсу, циф-

рова інфраструктура та сектор оборонних технологій. Тільки за умови такого цільового та прозорого спрямування ресурсів інвестиційна політика зможе виконати свою головну роль – стати надійним драйвером успішної європейської інтеграції та модернізації всієї економічної системи держави.

Висновки

Державна інвестиційна політика є ключовим адаптивним механізмом у системі формування та реалізації сучасної економічної стратегії України. На відміну від досвіду країн Центральної Європи, Україна формує принципово нову модель інвестиційного менеджменту. Вона характеризується повною цифровізацією процедур контролю та фокусом на багатосторонній системі розподілу ризиків. Ефективність подальшої реалізації цієї моделі залежатиме від здатності українських інституцій дотримуватися таймлайну реформ, закладених у «Плані України», та забезпечувати високий рівень прозорості через платформу DREAM.

Список використаних джерел:

1. Гайдуцький А. Залучення іноземного капіталу: кейс воєнного часу. Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. 2023. № 3. С. 30–41 DOI: [https://doi.org/10.31617/3.2023\(128\)03](https://doi.org/10.31617/3.2023(128)03)
2. Державна служба статистики України. URL: <https://data.gov.ua/organization/derzhavna-sluzhba-statystyky-ukrayiny>
3. Легкоступ І., Саїнчук Н. Сучасний стан інвестиційної діяльності в Україні: вітчизняний та міжнародний аспекти. Економіка та суспільство. 2022. № 46. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-56>
4. Міністерство фінансів України. URL: <https://www.mof.gov.ua/>
5. Музиченко А.О., Овчаренко Т.С., Сіраєва Т.Є. Стратегії залучення інвестицій в українську економіку: прогнози й виклики. Академічні візії. 2023. № 23. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.8385202>
6. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/>
7. Небрат В.В., Корніяка О.В. Особливості механізмів капіталоутворення та інвестування в Україні як чинник фінансових ризиків в умовах війни та післявоєнного відновлення. Грааль науки. 2022. № 16. С. 31–34. DOI: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.17.06.2022.001>
8. Нечипорук О.В. Світовий досвід формування інвестиційної політики держави. Вісник Хмельницького

національного університету. 2020. № 4, Т. 2. С. 343–348. DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2020-284-4\(2\)-60](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2020-284-4(2)-60)

9. Руцишин Н.М., Талах Ю.В. Орієнтири державної політики відновлення інвестиційної привабливості сфери торгівлі та внутрішнього ринку України. Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки. 2023. № 71. С. 21–28. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2023-71-03>

10. Штань М. Державна інвестиційна політика повоєнного відновлення. Економіка та суспільство. 2024. № 66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-39>

11. Digital Restoration Ecosystem for Accountable Management (DREAM). URL: <https://dream.gov.ua/ua>

12. Ukraine Facility. URL: <https://www.ukrainefacility.me.gov.ua/>

13. Ukraine Investment Framework. URL: <https://uif.eu/>

References:

1. Haidutskyi A. (2023) Zaluchennia inozemnoho kapitalu: keis voiennoho chasu [Attracting foreign capital: the wartime case. Foreign trade: economy, finance, law]. Zovnishnia torhivlia: ekonomika, finansy, pravo, no. 3, pp. 30–41. DOI: [https://doi.org/10.31617/3.2023\(128\)03](https://doi.org/10.31617/3.2023(128)03)
2. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy [State Statistics Service of Ukraine]. Retrieved from: <https://data.gov.ua/organization/derzhavna-sluzhba-statystyky-ukrayiny>
3. Lehkostup I., Sainchuk N. (2023) Suchasnyi stan investytsiinoi diialnosti v Ukraini: vitchyzniani ta mizhnarodnyi aspekty [The current state of investment activity in Ukraine: domestic and international aspects]. Ekonomika ta suspilstvo, vol. 46. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-56>
4. Ministerstvo finansiv Ukrainy [Ministry of Finance of Ukraine]. Retrieved from: <https://www.mof.gov.ua/>
5. Muzychenko A.O., Ovcharenko T.S., Sihaieva T.Ye. (2023) Stratehii zaluchennia investytsii v ukrainsku ekonomiku: prohnozy y vyklyky [Strategies for attracting investment into the Ukrainian economy: forecasts and challenges]. Akademichni vizii, no. 23. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.8385202>
6. Natsionalnyi bank Ukrainy [National Bank of Ukraine]. Retrieved from: <https://bank.gov.ua/>
7. Nebrat V.V., Korniiaka O.V. (2022) Osoblyvosti mekhanizmv kapitaloutvorennia ta investuvannia v Ukraini yak chynnyk finansovykh ryzykiv v umovakh viiny

ta pislivoiennoho vidnovlennia [Peculiarities of mechanisms of capital formation and investment in Ukraine as a factor of financial risks in the conditions of war and post-war recovery]. Hraal nauky, no. 16, pp. 31–34. DOI: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.17.06.2022.001>

8. Nechyporuk O.V. (2020) Svitovyi dosvid formuvania investytsiinoi polityky derzhavy [World experience in forming a state's investment policy]. Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu, no. 4, vol. 2, pp. 343–348. DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2020-284-4\(2\)-60](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2020-284-4(2)-60)

9. Rushchyshyn N.M., Talakh Yu.V. (2023) Oriientyry derzhavnoi polityky vidnovlennia investytsiinoi pryvablyvosti sfery torhivli ta vnutrishnoho rynku Ukrainy [Guidelines for state policy for restoring the investment attractiveness of the trade sector and the domestic market of Ukraine]. Visnyk Lvivskoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu. Ekonomichni nauky, no. 71, pp. 21–28. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2023-71-03>

10. Shtan M. (2024) Derzhavna investytsiina polityka povoiennoho vidnovlennia [State investment policy for post-war reconstruction]. Ekonomika ta suspilstvo, no. 66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-39>

11. Digital Restoration Ecosystem for Accountable Management (DREAM). Retrieved from: <https://dream.gov.ua/ua>

12. Ukraine Facility. Retrieved from: <https://www.ukrainefacility.me.gov.ua/>

13. Ukraine Investment Framework. Retrieved from: <https://uif.eu/>

Дані про автора

Даценко Владислав Костянтинович,

аспірант, кафедра аграрного менеджменту та маркетингу, Вінницький національний аграрний університет
ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-4923-854X>
e-mail: vladdatsenko01@gmail.com

Data about the author

Vladyslav Datsenko,

graduate student, Department of Agrarian Management and marketing, Vinnytsia National Agrarian University
e-mail: vladdatsenko01@gmail.com

Надходження статті до редакції 30.03.2026

Прийнято до друку 16.04.2026

Опубліковано 29.04.2026

ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНА ПОЛІТИКА

УДК: 330.322:005.35

<https://doi.org/10.66416/2522-1620.4.2026.53-63>

ПЛАХОТНІКОВА Л. О.

ESG–інвестування як інструмент розвитку суб'єктів господарювання в умовах глобальних трансформацій

Актуальність теми дослідження. Світова економічна система зазнає суттєвих структурних змін під впливом цифрових технологій, розвитку ESG–підходів, переходу до низьковуглецевої економіки та зростання глобальної нестабільності. У таких умовах традиційні підходи до інвестування, що базуються виключно на фінансових показниках діяльності підприємств, поступово втрачають свою ефективність. Інвестори дедалі більше орієнтуються на довгострокову стійкість компаній, їх здатність адаптуватися до глобальних викликів та відповідати принципам сталого розвитку.

У сучасній міжнародній практиці важливого значення набуває ESG–інвестування, яке передбачає врахування екологічних (Environmental), соціальних (Social) та управлінських (Governance) факторів під час прийняття інвестиційних рішень. Саме ESG–підхід сьогодні виступає одним із ключових інструментів забезпечення конкурентоспроможності, інвестиційної привабливості та сталого розвитку суб'єктів господарювання. Впровадження ESG–стратегій дозволяє компаніям не лише мінімізувати ризики, пов'язані з глобальною нестабільністю, але й формувати позитивну ділову репутацію, зміцнювати довіру інвесторів та підвищувати ринкову капіталізацію.

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю аналізу ролі ESG–інвестування як сучасного механізму розвитку підприємств в умовах глобальних економічних трансформацій, а також визначення його впливу на інвестиційну привабливість, інноваційну активність та стратегічний розвиток компаній.

Мета дослідження. Метою статті є теоретичне обґрунтування сутності ESG–інвестування та аналіз його впливу на розвиток суб'єктів господарювання в умовах глобальних трансформацій, а також визначення особливостей впровадження ESG–стратегій сучасними міжнародними корпораціями.

Методи дослідження. У статті використано діалектичний підхід до наукового пізнання, методи аналізу, синтезу, порівняння, систематизації та узагальнення даних. Дослідження ґрунтується на системному підході до вивчення процесів ESG–інвестування та їх впливу на розвиток підприємств в умовах глобальних економічних змін. Для оцінки практичних аспектів застосовано метод порівняльного аналізу ESG–стратегій міжнародних компаній.

Результати дослідження. У ході дослідження визначено сутність ESG–інвестування та обґрунтовано його роль як важливого інструменту забезпечення сталого розвитку суб'єктів госпо-

дарювання в умовах глобальних трансформацій. Доведено, що сучасні інвестори дедалі більше орієнтуються не лише на фінансові результати діяльності підприємств, але й на рівень їх екологічної відповідальності, соціальної політики та якості корпоративного управління.

Встановлено, що впровадження ESG–принципів сприяє підвищенню інвестиційної привабливості компаній, зміцненню їх конкурентних позицій на міжнародних ринках, розвитку інновацій та формуванню позитивної ділової репутації.

У роботі проаналізовано ключові напрями ESG–інвестування, серед яких «зелені» інвестиції, енергоефективність, декарбонізація виробництва, розвиток відновлюваної енергетики та соціально відповідальне управління бізнесом. Обґрунтовано, що інтеграція ESG–стратегій у систему корпоративного управління є необхідною умовою забезпечення довгострокової стійкості та ефективного функціонування сучасних підприємств.

Галузь застосування результатів. Результати дослідження можуть бути використані як основа для подальших науково–теоретичних і науково–методологічних розробок у сфері ESG–інвестування, міжнародного інвестиційного менеджменту та сталого розвитку. Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості їх використання сучасними компаніями для формування ефективних ESG–стратегій, підвищення інвестиційної привабливості, зміцнення конкурентоспроможності та адаптації до глобальних економічних трансформацій.

Висновки. Систематизація науково–теоретичних підходів до ESG–інвестування та дослідження його впливу на розвиток суб'єктів господарювання дозволяють сформулювати теоретичну основу для подальшого вдосконалення механізмів забезпечення сталого розвитку підприємств в умовах глобальних трансформацій. Встановлено, що ESG–інвестування виступає важливим інструментом підвищення інвестиційної привабливості, конкурентоспроможності та довгострокової стійкості сучасних компаній, а їх впровадження сприяє ефективному управлінню ризиками, розвитку інновацій та зміцненню позицій підприємств на міжнародних ринках капіталу.

Ключові слова: ESG–інвестування, сталий розвиток, глобальні трансформації, інвестиційна привабливість, ESG–стратегії, «зелені» інвестиції, корпоративна соціальна відповідальність, енергоефективність, міжнародні корпорації.

LARISA PLAKHOTNIKOVA

ESG investing as a tool for the development of business entities in the context of global transformations

Relevance of the research topic. The global economic system is undergoing significant structural changes driven by digital technologies, the development of ESG approaches, the transition to a low-carbon economy, and the growing global instability. Under such conditions, traditional investment approaches based solely on the financial performance indicators of enterprises are gradually losing their effectiveness. Investors are increasingly focusing on the long-term sustainability of companies, their ability to adapt to global challenges, and compliance with the principles of sustainable development.

In modern international practice, ESG investing is becoming increasingly important, as it involves consideration of Environmental, Social, and Governance factors in investment decision-making. Today, the ESG approach serves as one of the key instruments for ensuring competitiveness, investment attractiveness, and sustainable development of business entities. The implementation of ESG strategies enables companies not only to minimize risks associated with global instability but also to build a positive business reputation, strengthen investor confidence, and increase market capitalization.

The relevance of the research is determined by the necessity to analyze the role of ESG investing as a modern mechanism for enterprise development under conditions of global economic transformations, as well as to identify its impact on investment attractiveness, innovation activity, and the strategic development of companies.

The aim of the study. The purpose of the article is to provide a theoretical substantiation of the essence of ESG investing and to analyze its impact on the development of business entities under conditions of global transformations, as well as to determine the peculiarities of implementing ESG

strategies by modern international corporations.

Research Methods. *The study applies a dialectical approach to scientific cognition, as well as methods of analysis, synthesis, comparison, systematization, and generalization of data. The research is based on a systematic approach to studying ESG investing processes and their impact on enterprise development under conditions of global economic change. A comparative analysis method was used to assess the practical aspects of ESG strategies implemented by international companies.*

The results. *The study identifies the essence of ESG investing and substantiates its role as an important instrument for ensuring the sustainable development of business entities under conditions of global transformations. It has been proven that modern investors are increasingly focused not only on the financial performance of enterprises but also on the level of their environmental responsibility, social policy, and quality of corporate governance.*

It has been established that the implementation of ESG principles contributes to increasing the investment attractiveness of companies, strengthening their competitive positions in international markets, fostering innovation, and building a positive business reputation.

The paper analyzes the key areas of ESG investing, including green investments, energy efficiency, decarbonization of production, renewable energy development, and socially responsible business management. It is substantiated that the integration of ESG strategies into the corporate governance system is a necessary condition for ensuring the long-term sustainability and effective functioning of modern enterprises.

Field of application of results. *The research results may serve as a basis for further scientific-theoretical and scientific-methodological developments in the fields of ESG investing, international investment management, and sustainable development. The practical significance of the obtained results lies in the possibility of their application by modern companies for the formation of effective ESG strategies, enhancement of investment attractiveness, strengthening of competitiveness, and adaptation to global economic transformations.*

Conclusions. *The systematization of scientific and theoretical approaches to ESG investing and the study of its impact on the development of business entities make it possible to form a theoretical basis for further improvement of mechanisms for ensuring sustainable enterprise development under conditions of global transformations. It has been established that ESG investing serves as an important instrument for increasing investment attractiveness, competitiveness, and long-term sustainability of modern companies. The implementation of ESG principles contributes to effective risk management, innovation development, and strengthening the position of enterprises in international capital markets.*

Keywords. *ESG investing, sustainable development, global transformations, investment attractiveness, ESG strategies, green investments, corporate social responsibility, energy efficiency, international corporations.*

Постановка проблеми. Попри значну кількість наукових досліджень у сфері інвестиційного менеджменту, сталого розвитку та корпоративного управління, питання практичного впровадження ESG-інвестування як інструменту забезпечення довгострокового розвитку суб'єктів господарювання залишається недостатньо дослідженим. Посилення екологічних викликів, енергетичного переходу та зростання геополітичної нестабільності традиційні підходи до оцінки інвестиційної привабливості підприємств поступово втрачають свою ефективність, у зв'язку з чим особливого значення набуває необхідність інтеграції ESG-принципів у систему

стратегічного управління та інвестиційної діяльності компаній.

Практика діяльності міжнародних корпорацій, зокрема Unilever, Siemens, Schneider Electric та Tesla, демонструє, що інвестиційна привабливість компаній дедалі більше визначається не лише фінансово-економічними показниками, а й рівнем екологічної відповідальності, соціальної політики, прозорості корпоративного управління та здатністю адаптуватися до глобальних викликів. ESG-стратегії у таких компаніях виступають не лише інструментом забезпечення сталого розвитку, але й важливим фактором формування конкурентних переваг, зміцнення ділової ре-

путації та підвищення довіри з боку інвесторів і міжнародних фінансових ринків.

Разом із тим для значної кількості підприємств характерною залишається недостатня інтеграція ESG–принципів у корпоративну та інвестиційну політику. Це призводить до обмеженого використання потенціалу ESG–інвестування у підвищенні інвестиційної привабливості, розвитку інновацій, формуванні позитивного репутаційного капіталу та забезпеченні довгострокової стійкості бізнесу. Особливо актуальною ця проблема є в умовах зростання вимог міжнародних інвесторів до прозорості діяльності компаній, екологічної безпеки та соціальної відповідальності бізнесу.

Таким чином, актуальною науковою проблемою є необхідність теоретичного обґрунтування ролі ESG–інвестування у розвитку суб'єктів господарювання, а також визначення механізмів впливу ESG–стратегій на інвестиційну привабливість, конкурентоспроможність та забезпечення сталого розвитку компаній в умовах глобальних трансформацій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Проблематика ESG–інвестування, сталого розвитку та корпоративного управління висвітлена у працях багатьох зарубіжних і вітчизняних науковців. Значний внесок у дослідження концепції сталого розвитку та соціальної відповідальності бізнесу зробили М. Портер, Е. Фрімен, Ф. Котлер, Дж. Елкінгтон, К. Келлер, питанням ESG–трансформацій, інвестиційної привабливості підприємств та формування конкурентних переваг в умовах глобальних змін досліджувалися у роботах Д. Аакер, Ж. Ламбен, А. Старостіна, Д. Лук'яненко, Н. Куденко, О. Каніщенко та інші науковців.

Незважаючи на значну кількість наукових праць у сфері інвестиційного менеджменту та сталого розвитку, питання практичної інтеграції ESG–принципів у систему корпоративного управління та інвестиційної діяльності підприємств залишаються недостатньо дослідженими.

Особливої уваги потребує аналіз механізмів впливу ESG–стратегій на інвестиційну привабливість, конкурентоспроможність, інноваційну активність та ринкову стійкість міжнародних корпорацій в умовах глобальних економічних трансформацій. Це зумовлює необхідність подальших наукових досліджень у сфері ESG–інвестування та визначення його ролі у формуванні ефективних моделей сталого розвитку бізнесу.

Метою статті є теоретичне обґрунтування ролі ESG–інвестування у забезпеченні сталого розвитку суб'єктів господарювання, а також аналіз механізмів його впливу на інвестиційну привабливість, конкурентоспроможність та довгострокову стійкість компаній. Особливу увагу приділено дослідженню практичного досвіду міжнародних корпорацій, зокрема Unilever, Siemens, Schneider Electric та Tesla, з метою виявлення ефективних ESG–стратегій та розробки рекомендацій щодо їх інтеграції у систему корпоративного управління й інвестиційну діяльність підприємств в умовах глобальних економічних трансформацій.

Виклад основного матеріалу. Глобальні економічні трансформації, що відбуваються під впливом цифровізації, екологізації економіки, енергетичного переходу та посилення геополітичної нестабільності, суттєво змінюють підходи до ведення бізнесу та інвестиційної діяльності. У таких умовах традиційні критерії оцінки ефективності компаній, які базувалися переважно на фінансових показниках, поступово доповнюються нефінансовими факторами, що характеризують рівень екологічної відповідальності, соціальної політики та якості корпоративного управління. Саме це стало основою формування концепції ESG (Environmental, Social, Governance), яка сьогодні виступає одним із ключових напрямів розвитку міжнародного інвестиційного середовища.

Концепція ESG сформувалася як відповідь на необхідність забезпечення сталого розвитку бізнесу та мінімізації ризиків, пов'язаних із глобальними економічними, соціальними та екологічними викликами. Основою ESG–підходу є охоплення питань скорочення викидів CO₂, енергоефективності, використання відновлюваних джерел енергії та раціонального використання природних ресурсів.

ESG–інвестування – це концепція відповідального інвестування, яка передбачає врахування екологічних (Environmental), соціальних (Social) та управлінських (Governance) факторів під час оцінки діяльності компаній і прийняття інвестиційних рішень з метою забезпечення довгострокової стійкості, мінімізації ризиків та підвищення інвестиційної привабливості бізнесу. Теоретичне підґрунтя ESG–інвестування базується на концепції сталого розвитку (sustainable development), сформульованій у доповіді Brundtland Report «Our Common Future» (1987) [1], відповідно до якої економічний розвиток має забезпечувати

задоволення потреб сучасного покоління без загрози для можливостей майбутніх поколінь. Значний внесок у розвиток теорії сталого розвитку та корпоративної соціальної відповідальності зробили М. Портер, Е. Фрімен, Дж. Елкінгтон, Ф. Котлер та інші науковці [2–5]. Особливого значення набула концепція Triple Bottom Line, запропонована Джоном Елкінгтоном, яка передбачає оцінку ефективності діяльності компаній не лише за фінансовими результатами, але й за соціальними та екологічними показниками [5].

У сучасній міжнародній практиці ESG–інвестування розглядається як важливий інструмент забезпечення конкурентоспроможності та довгострокової стійкості компаній, адже інвестори дедалі більше орієнтуються на ESG–ratings, sustainability indicators та рівень адаптації компаній до глобальних трансформацій. Це пов'язано з тим, що ефективна ESG–стратегія сприяє мінімізації репутаційних і фінансових ризиків, підвищенню інвестиційної привабливості та формуванню позитивного міжнародного іміджу компанії.

Важливу роль у розвитку ESG–інвестування відіграють міжнародні організації та глобальні ініціативи, зокрема United Nations Principles for Responsible Investment (UN PRI), Global Reporting Initiative (GRI), Sustainability Accounting Standards Board (SASB) та European Green Deal, їх діяльність спрямована на формування міжнародних стандартів ESG–звітності, підвищення прозорості діяльності компаній та стимулювання переходу до низьковуглецевої економіки.

Таким чином, ESG–інвестування виступає не лише інструментом фінансового забезпечення підприємств, але й важливим механізмом адаптації бізнесу до нових економічних, екологічних та соціальних викликів, інтеграція цих принципів у систему корпоративного управління сприяє забезпеченню довгострокового сталого розвитку, підвищенню конкурентоспроможності та зміцненню позицій компаній на міжнародних ринках капіталу.

Одним із ключових напрямів розвитку міжнародних корпорацій в умовах глобальних трансформацій і є активне впровадження ESG–інвестування, що передбачає фінансування екологічних, соціальних та інноваційних проектів. Провідні міжнародні компанії дедалі більше орієнтуються на «зелені» інвестиції, розвиток відновлюваної енергетики, декарбонізацію виробництва та фінансування інноваційних технологій, як інструменту

забезпечення довгострокової конкурентоспроможності та інвестиційної привабливості.

Значну увагу ESG–стратегіям приділяє компанія Unilever, яка активно інвестує у скорочення вуглецевих викидів, підвищення енергоефективності та використання відновлюваної енергії. За даними компанії, у 2024 році близько 88% електроенергії, що використовувалася у діяльності Unilever, надходило з відновлюваних джерел [6]. Компанія реалізує масштабні програми сталого розвитку, спрямовані на декарбонізацію виробництва та зменшення екологічного навантаження. Відповідно до звіту «Unilever Sustainability Progress Report», ESG–політика компанії сприяла зміцненню міжнародної репутації бренду, підвищенню довіри інвесторів і споживачів, а також посиленню конкурентних позицій на світових ринках. Компанія стабільно входить до рейтингів найбільш сталих корпорацій світу, що позитивно впливає на її інвестиційну привабливість [7].

Компанія Siemens також активно впроваджує ESG–стратегії, інвестуючи у розвиток енергетичної інфраструктури, водневих технологій та інноваційних рішень у сфері енергоефективності, у 2024 році витрати Siemens Energy на дослідження та розробки (R&D) становили 1,209 млрд євро, що свідчить про високий рівень інноваційної активності компанії [8]. Крім того, Siemens бере участь у реалізації масштабних проектів у сфері «зеленої» енергетики, зокрема у будівництві одного з найбільших у Європі заводів із виробництва зеленого водню потужністю 280 MBt [9]. Згідно зі звітом «Siemens Sustainability Report 2024», ESG–підхід став одним із ключових факторів зміцнення ринкової вартості компанії, підвищення її інвестиційної привабливості та формування міжнародної репутації Siemens як технологічного та інноваційного лідера [10].

Високий рівень ефективності ESG–стратегій демонструє також компанія Schneider Electric, яка є одним зі світових лідерів у сфері енергоефективності та сталого розвитку, так, у 2025 році компанія оголосила про інвестиції понад 700 млн доларів США у розвиток енергетичних потужностей та інфраструктури США з метою підтримки енергетичного переходу та задоволення зростаючого попиту на електроенергію [11]. Компанія Schneider Electric, що спеціалізується на цифрових рішеннях для управління енергоспоживанням і активно інвестує у технології,

спрямовані на скорочення споживання електроенергії та підвищення енергоефективності, була визнана найбільш сталою компанією світу у 2024 році. Це сприяло зміцненню міжнародної репутації Schneider Electric, підвищенню довіри інвесторів і посиленню її конкурентних позицій на глобальному ринку енергетичних технологій [11].

Суттєву роль у розвитку ESG–інвестування відіграє Tesla, діяльність якої зосереджена на розвитку електротранспорту, акумуляторних технологій та відновлюваної енергетики, за даними у 2023 році компанія забезпечила генерацію понад 13,5 ТВт–год сталої енергії завдяки своїм енергетичним продуктам і значно розширила напрям energy storage solutions [12]. Діяльність Tesla сприяє скороченню викидів CO₂ та прискоренню глобального енергетичного переходу, а ESG–фокус компанії значною мірою впливає на формування її міжнародної репутації як інноваційного лідера та сприяв зростанню ринкової капіталізації, оскільки протягом останніх років Tesla залишається однією з найдорожчих автомобільних корпорацій світу, що підтверджує вагомий вплив ESG–стратегії на її інвестиційну привабливість і конкурентоспроможність [12].

Динаміка основних показників сталого розвитку та інвестицій міжнародних корпорацій у 2021–2024 роках представлена таблицею 1.

Дані таблиці 1 свідчать про стійку тенденцію до зростання ESG–орієнтованих інвестицій та renewable energy usage серед міжнародних корпорацій упродовж 2021–2024 років. Найвищий рівень інноваційної активності демонструє компанія Siemens, тоді як компанія Tesla характеризується найбільш динамічним зростанням sustainable energy generation, Schneider Electric активно нарощує інвестиції у розвиток енергетичної інфраструктури, а Unilever демонструє високі показники переходу до використання renewable electricity у виробничих процесах.

Провідні міжнародні корпорації: Unilever, Siemens, Schneider Electric, Tesla, важливі результати демонструють і у сфері сталого розвитку, активно інтегруючи ESG–принципи у власні бізнес–стратегії. Їх діяльність спрямована на декарбонізацію виробництва, розвиток renewable energy solutions, підвищення енергоефективності та впровадження інноваційних технологій у сфері сталого розвитку.

Так, згідно зі звітом «Performance Highlights FY 2023–2024», Unilever у 2024 році забезпечила 100% постачання електроенергії для власних виробничих потужностей із відновлюваних джерел, а рівень використання renewable energy у виробничих операціях досяг близько 96%, що сприяло суттєвому скороченню викидів парникових газів [13]. Водночас Siemens у 2024 році отримала платиновий рейтинг EcoVadis Sustainability Rating із результатом 80 балів зі 100 та увійшла до переліку компаній із найнижчим ESG–ризиком за оцінкою Sustainalytics, що підтверджує високий рівень ефективності її ESG–стратегії [14].

Високі результати у сфері ESG демонструє також Schneider Electric, яка відповідно до рейтингу «World’s Most Sustainable Companies of 2024» журналу «Time» та компанії «Statista» була визнана найбільш сталою компанією світу [15]. ESG–стратегія компанії орієнтована на скорочення CO₂ emissions, розвиток renewable energy solutions та підвищення енергоефективності промисловості й інфраструктури. Значний внесок у розвиток низьковуглецевої економіки здійснює і Tesla, діяльність якої пов’язана з розвитком електротранспорту, акумуляторних технологій та сталої енергетики. За даними компанії, Tesla забезпечила генерацію понад 13,5 ТВт–год сталої енергії та сприяла уникненню понад 4 млн тонн CO₂–викидів завдяки використанню власної продукції [12]. Важливим елементом ESG–політики компанії є також дотримання

Таблиця 1. Динаміка ESG–інвестицій та показників сталого розвитку міжнародних корпорацій у 2021 – 2024 рр.

Рік	Unilever (використання відновлюваної енергії)	Siemens (інвестиції у R&D, млрд євро)	Schneider Electric (інвестиції в енергетичну інфраструктуру, млн дол. США)	Tesla (генерація сталої енергії, ТВт–год)
2021	64 %	0,9	300	4,0
2022	72 %	1,0	400	6,5
2023	88 %	1,1	500	10,5
2024	96 %	1,209	700	13,5

Джерело: сформовано автором на основі [6–15]

принципів diversity and inclusion, оскільки понад 50% працівників Tesla у США належать до historically underrepresented communities.

Таким чином, аналіз діяльності міжнародних корпорацій підтверджує, що ESG-стратегії та ESG-інвестування дедалі більше перетворюються на ключовий чинник забезпечення конкурентоспроможності, інноваційного розвитку, інвестиційної привабливості та довгострокової стійкості бізнесу. Інтеграція принципів сталого розвитку у систему корпоративного управління сприяє формуванню позитивної ділової репутації компаній, зміцненню довіри інвесторів і посиленню позицій корпорацій на міжнародних ринках капіталу.

Важливу роль у цьому процесі відіграють інвестиції у «зелені» технології, renewable energy projects, енергоефективні рішення та інноваційні розробки, які дозволяють компаніям не лише адаптуватися до сучасних економічних і екологічних викликів, але й формувати нові джерела економічного зростання та довгострокові конкурентні переваги. Водночас ефективність ESG-стратегій оцінюється через систему показників сталого розвитку, що відображають рівень екологічної відповідальності, якість корпоративного управління та соціальної політики компаній. До ключових критеріїв належать обсяги CO2 emissions, рівень використання renewable energy, ESG ratings, а також diversity indicators, які характеризують ступінь інклюзивності та соціальної відповідальності бізнесу.

Отже, впровадження ESG-принципів стає не лише інструментом досягнення цілей сталого розвитку, але й важливим механізмом підвищення ринкової капіталізації, зміцнення міжнародної репутації та забезпечення стабільного розвитку компаній в умовах глобальних трансформацій.

Порівняльний аналіз, представлений в таблиці 2, ESG-стратегій Unilever, Siemens, Schneider Electric та Tesla дозволяє визначити ключові напрями їх сталого розвитку, рівень інвестиційної активності та ефективність інтеграції ESG-принципів у систему корпоративного управління.

Аналіз ESG-стратегій Tesla, Schneider Electric, Siemens та Unilever свідчить про те, що кожна з компаній має власну ESG-спеціалізацію та стратегічний фокус (табл.3).

ESG-стратегія Unilever переважно орієнтована на екологічну та соціальну відповідальність. Компанія активно реалізує програми декарбонізації виробництва, скорочення використання пластику та переходу до відновлюваних джерел енергії. Значна увага також приділяється соціальним аспектам сталого розвитку, зокрема diversity&inclusion, етичному ланцюгу постачання та корпоративній відповідальності. Такий підхід сприяє зміцненню міжнародної репутації компанії та формуванню високого рівня довіри серед інвесторів і споживачів.

На відміну від Unilever, ESG-стратегія Siemens має більш технологічну та індустріальну спрямованість. Компанія концентрується на розвитку цифрових рішень, декарбонізації промисловості, енергоефективності та інноваційних енергетичних технологій. Важливу роль у стратегії Siemens відіграють значні інвестиції у дослідження та розробки (R&D), що дозволяє компанії підтримувати високий рівень інноваційної активності та конкурентоспроможності на глобальному ринку.

ESG-підхід Schneider Electric базується на поєднанні енергоефективності, цифровізації та розвитку renewable energy solutions. Компанія активно впроваджує технології для скорочення енергоспоживання та викидів CO2 у промисловості й інфраструктурі. Високі ESG-рейтинги та

Таблиця 2. Загальна характеристика міжнародних корпорацій та їх ESG-орієнтації

Компанія	Коротка характеристика діяльності	Основний ESG-фокус
Unilever	Міжнародна компанія у сфері виробництва споживчих товарів (food, home care, personal care), яка активно впроваджує принципи sustainable production та corporate social responsibility.	Декарбонізація виробництва, sustainable consumption, social responsibility
Siemens	Глобальна технологічна корпорація, що спеціалізується на промисловій автоматизації, цифровізації, енергетичних технологіях та smart infrastructure solutions.	Інновації, hydrogen technologies, industrial sustainability
Schneider Electric	Міжнародна компанія у сфері енергоефективності та цифрового управління енергетичними системами й інфраструктурою.	Energy efficiency, renewable energy, sustainable infrastructure
Tesla	Американська технологічна компанія, діяльність якої зосереджена на виробництві електромобілів, акумуляторних систем та renewable energy solutions.	Decarbonization, electric vehicles, renewable energy technologies

Таблиця 3. Порівняльний аналіз ESG-стратегій міжнародних корпорацій

Критерії ESG-аналізу	Unilever	Siemens	Schneider Electric	Tesla
Інноваційна спрямованість ESG-інвестицій	Інвестиції у sustainable production, circular economy та екологічну модернізацію виробництва	Значні витрати на R&D у сфері smart infrastructure, hydrogen technologies та industrial automation	Інвестиції у цифрові енергетичні рішення та технології енергоефективності	Високий рівень інвестицій у електромобілі, акумуляторні технології, AI та energy storage
Рівень ESG-рейтингів та міжнародного визнання	Стабільно високі позиції у sustainability rankings та ESG indices	Platinum EcoVadis Rating, високі показники Sustainalytics	Перше місце у рейтингу TIME & Statista «World's Most Sustainable Companies 2024»	Висока інвестиційна привабливість при неоднотипних ESG governance indicators
Розвиток соціальної складової ESG (Social Component)	Diversity & inclusion, ethical supply chain, corporate social responsibility	Програми розвитку персоналу, diversity management та digital education	Sustainable workforce management та inclusion strategies	Соціальна складова менш розвинена порівняно з іншими компаніями
Пріоритети у сфері декарбонізації та екологічної трансформації	Декарбонізація supply chain, sustainable packaging та скорочення викидів CO ₂	Industrial decarbonization, hydrogen solutions та smart grids	Energy efficiency, carbon-neutral infrastructure та renewable energy solutions	Розвиток electric vehicles та sustainable energy technologies
Вплив ESG-стратегій на конкурентоспроможність та інвестиційну привабливість	Зміцнення міжнародної репутації та довіри споживачів	Посилення технологічного лідерства та інноваційної конкурентоспроможності	Формування глобального sustainability leadership та високої інвестиційної привабливості	Зростання ринкової капіталізації та формування бренду інноваційної компанії

міжнародне визнання Schneider Electric свідчать про ефективність її стратегію сталого розвитку. Особливістю компанії є інтеграція ESG–принципів у всі бізнес–процеси та систему корпоративного управління.

Особливе місце серед досліджуваних компаній займає Tesla, ESG–стратегія якої орієнтована насамперед на декарбонізацію транспорту та розвиток сталої енергетики. Основними напрямками діяльності компанії є виробництво електромобілів, акумуляторних систем та renewable energy technologies. ESG–фокус Tesla став важливим фактором формування її глобального бренду, високої ринкової капіталізації та інвестиційної привабливості. Водночас компанія стикається з певними викликами у сфері корпоративного управління та соціальної відповідальності, що також впливає на її ESG–оцінки.

Отже, результати порівняльного аналізу свідчать про те, що ESG–стратегії міжнародних корпорацій мають різні пріоритети залежно від специфіки їх діяльності, однак усі вони спрямовані на забезпечення довгострокової стійкості бізнесу, підвищення інвестиційної привабливості та зміцнення конкурентних позицій на міжнародних ринках. Встановлено, що ефективна інтеграція ESG–принципів у систему корпоративного управління сприяє розвитку інновацій, формуванню позитивної міжнародної репутації, залученню інвестицій та підвищенню ринкової капіталізації компаній в умовах глобальних економічних трансформацій.

Висновки

Проведене дослідження дозволило встановити, що ESG–інвестування в умовах глобальних трансформацій виступає важливим інструментом забезпечення довгострокового розвитку, конкурентоспроможності та інвестиційної привабливості сучасних компаній. Глобальні процеси цифровізації, енергетичного переходу, екологізації економіки та посилення соціальної відповідальності бізнесу зумовлюють трансформацію традиційних підходів до інвестиційної діяльності та корпоративного управління. У таких умовах ESG–принципи дедалі більше інтегруються у стратегічні моделі розвитку міжнародних корпорацій та стають важливим фактором формування їх ринкової вартості й міжнародної репутації.

У ході дослідження було визначено теоретичні засади ESG–інвестування та обґрунтовано його

роль у забезпеченні сталого розвитку суб'єктів господарювання. Встановлено, що ефективна ESG–стратегія сприяє мінімізації екологічних і фінансових ризиків, підвищенню рівня довіри інвесторів, зміцненню конкурентних позицій компаній та формуванню позитивного репутаційного капіталу. Доведено, що сучасні інвестори дедалі більше орієнтуються не лише на фінансові результати діяльності підприємств, але й на рівень їх екологічної відповідальності, соціальної політики та якості корпоративного управління.

Аналіз діяльності міжнародних корпорацій Unilever, Siemens, Schneider Electric та Tesla показав, що інтеграція ESG–принципів у систему корпоративного управління здійснюється через різні стратегічні напрями залежно від специфіки бізнес–моделі компанії.

Проведений порівняльний ESG–аналіз підтвердив, що інвестиції у «зелені» технології, renewable energy projects, інновації та ESG–oriented management позитивно впливають на ринкову капіталізацію, інвестиційну привабливість, міжнародну конкурентоспроможність і довгострокову стійкість корпорацій в умовах глобальних економічних трансформацій. Водночас результати дослідження свідчать про те, що ESG–інвестування поступово перетворюється не лише на елемент корпоративної соціальної відповідальності, а й на один із ключових механізмів стратегічного управління бізнесом у глобальному економічному середовищі.

Перспективи подальших наукових досліджень полягають у поглибленому аналізі взаємозв'язку між ESG–показниками та фінансовими результатами діяльності компаній, дослідженні впливу ESG–рейтингів на залучення міжнародного капіталу, а також у розробці методичних підходів до оцінки ефективності ESG–стратегій у різних галузях економіки. Окремої уваги потребує вивчення особливостей адаптації ESG–принципів у країнах із трансформаційною економікою та дослідження ролі ESG–інвестування у післявоєнному відновленні економіки України й забезпеченні її інтеграції у глобальний економічний простір.

Список використаних джерел:

1. World Commission on Environment and Development. Our Common Future (Brundtland Report). Oxford University Press, 1987. URL: https://sdgs.un.org/sites/default/files/documents/5987our-common-future.pdf?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 18.05.2026)

2. Kotler P., Keller K. L. Marketing Management. 15th ed. Pearson Education, 2016. 832 p.

3. Porter M. E., Kramer M. R. Creating Shared Value. Harvard Business Review. 2011. Vol. 89(1/2). P. 62–77

4. Freeman R. E. Strategic Management: A Stakeholder Approach. Boston: Pitman Publishing, 1984. 276 p.

5. Elkington J. Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business. Oxford: Capstone Publishing, 1997. 402 p.

6. Unilever. Unilever Sustainability Statement 2025: вебсайт. URL: https://www.unilever.com/files/unilever-sustainability-statement.pdf?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 18.05.2026)

7. Unilever. Unilever Sustainability Progress Report: вебсайт. URL: <https://www.unilever.com/planet-and-society/reporting-hub/> (дата звернення: 18.05.2026)

8. Siemens Energy. Annual Report 2024: вебсайт. URL: https://assets.siemens-energy.com/dam/6974f976-432a-4ed9-ba61-b24301167dc8/A-Siemens-Energy-Annual-Report-2024-pdf_Original%20file.pdf?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 18.05.2026)

9. Reuters. EWE та Siemens Energy побудують завод з електролізу зеленого водню потужністю 280 МВт: вебсайт. URL: https://www.reuters.com/sustainability/climate-energy/ewe-siemens-energy-build-280-mw-green-hydrogen-electrolysis-plant-2024-07-25/?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 18.05.2026).

10. Siemens. Siemens Sustainability Report 2024: вебсайт. URL: <https://www.siemens.com/global/en/company/sustainability.html> (дата звернення: 18.05.2026).

11. Reuters. Schneider Electric інвестує понад 700 мільйонів доларів у США для підтримки буму штучного інтелекту: вебсайт. URL: https://www.reuters.com/business/schneider-electric-invest-over-700-million-us-power-ai-boom-2025-03-25/?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 18.05.2026).

12. Tesla. Tesla Impact Report 2023: вебсайт. URL: https://www.tesla.com/ns_videos/2023-tesla-impact-report.pdf (дата звернення: 18.05.2026).

13. Hindustan Unilever Limited. Performance Highlights FY 2023–2024: вебсайт. URL: <https://hul-performance-highlights.hul.co.in/performance-highlights-fy-2023-2024/brsr/sectionc6.html> (дата звернення: 18.05.2026).

14. Siemens. EcoVadis Sustainability Rating 2024: Siemens awarded Platinum Medal: вебсайт. URL: <https://press.siemens.com/it/it/comunicatostam->

[pa/ecovadis-sustainability-rating-2024-siemens-medaglia-di-platino](https://press.siemens.com/it/it/comunicatostampa/ecovadis-sustainability-rating-2024-siemens-medaglia-di-platino) (дата звернення: 18.05.2026).

15. World's Most Sustainable Companies of 2024: вебсайт. URL: <https://time.com/7344201/worlds-most-sustainable-companies-of-2024/> (дата звернення: 18.05.2026)

References:

1. World Commission on Environment and Development (1987). Our Common Future (Brundtland Report). Oxford University Press. URL: https://sdgs.un.org/sites/default/files/documents/5987our-common-future.pdf?utm_source=chatgpt.com (data zvernennia: 18.05.2026)

2. Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). Marketing Management (15th ed.). Pearson Education.

3. Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating Shared Value. Harvard Business Review, 89(1/2), 62–77.

4. Freeman, R. E. (1984). Strategic Management: A Stakeholder Approach. Boston: Pitman Publishing.

5. Elkington, J. (1997). Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business. Oxford: Capstone Publishing.

6. Unilever (2025). Unilever Sustainability Statement 2025. URL: https://www.unilever.com/files/unilever-sustainability-statement.pdf?utm_source=chatgpt.com (data zvernennia: 18.05.2026)

7. Unilever (2026). Unilever Sustainability Progress Report. URL: <https://www.unilever.com/planet-and-society/reporting-hub/> (data zvernennia: 18.05.2026)

8. Siemens Energy (2024). Annual Report 2024. URL: https://assets.siemens-energy.com/dam/6974f976-432a-4ed9-ba61-b24301167dc8/A-Siemens-Energy-Annual-Report-2024-pdf_Original%20file.pdf?utm_source=chatgpt.com (data zvernennia: 18.05.2026)

9. Reuters (2024). EWE та Siemens Energy побудують завод з електролізу зеленого водню потужністю 280 МВт. URL: https://www.reuters.com/sustainability/climate-energy/ewe-siemens-energy-build-280-mw-green-hydrogen-electrolysis-plant-2024-07-25/?utm_source=chatgpt.com (data zvernennia: 18.05.2026)

10. Siemens (2024). Siemens Sustainability Report 2024. URL: <https://www.siemens.com/global/en/company/sustainability.html> (data zvernennia: 18.05.2026)

11. Reuters (2025). Schneider Electric інвестує понад 700 мільйонів доларів у США для підтримки буму штучного інтелекту. URL: <https://www.reuters.com/business/schneider-electric-invest-over-700-mil->

lion-us-power-ai-boom-2025-03-25/?utm_source=chatgpt.com (data zvernennia: 18.05.2026)

12. Tesla (2023). Tesla Impact Report 2023. URL: https://www.tesla.com/ns_videos/2023-tesla-impact-report.pdf (data zvernennia: 18.05.2026)

13. Hindustan Unilever Limited (2024). Performance Highlights FY 2023–2024. URL: <https://hul-performance-highlights-hul.co.in/performance-highlights-fy-2023-2024/brsr/sectionc6.html> (data zvernennia: 18.05.2026)

14. Siemens (2024). EcoVadis Sustainability Rating 2024: Siemens awarded Platinum Medal. URL: <https://press.siemens.com/it/it/comunicatostampa/ecovadis-sustainability-rating-2024-siemens-medaglia-di-platino> (data zvernennia: 18.05.2026)

15. Time & Statista (2024). World's Most Sustainable Companies of 2024. URL: <https://time.com/7344201/worlds-most-sustainable-companies-of-2024/> (data zvernennia: 18.05.2026)

Дані про автора

Плахотнікова Лариса Олександрівна,

к. е. н., доцент кафедри менеджменту та маркетингу, Національна академія статистики, обліку та аудиту
researcher ID: B-1544-2019

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9965-878X>
e-mail: loplakhotnikova@nasoa.edu.ua

Data about the author

Larisa Plakhotnikova,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Management and Marketing, National Academy of Statistics, Accounting and Audit

e-mail: loplakhotnikova@nasoa.edu.ua

Надходження статті до редакції 02.04.2026

Прийнято до друку 16.04.2026

Опубліковано 29.04.2026

Побудова інтегрованої концепції цифрового реінжинірингу організаційних структур управління будівельними підприємствами

Предметом дослідження є система організаційно–управлінських, технологічних, економічних та цифрових взаємозв'язків, що формують процес цифрового реінжинірингу організаційних структур управління будівельними підприємствами в умовах інноваційної трансформації економіки. У межах роботи предмет дослідження розглядається як сукупність структурних, функціональних, інформаційних та стратегічних характеристик управлінської системи підприємства, що визначають здатність будівельних організацій до адаптації, цифрової модернізації та підвищення конкурентоспроможності. Особлива увага приділяється процесам інтеграції цифрових технологій у традиційні моделі організаційного управління, трансформації функціональних управлінських рівнів, перебудові внутрішніх бізнес–процесів та формуванню адаптивних цифрових архітектур управління. Предмет дослідження охоплює не лише окремі цифрові інструменти чи структурні зміни, а інтегровану концепцію комплексного реінжинірингу, що забезпечує системне оновлення управлінської моделі будівельного підприємства. Такий підхід дозволяє розглядати цифровий реінжиніринг не як локальну модернізацію, а як стратегічний механізм довгострокового розвитку, інноваційного посилення та ринкової стійкості будівельних підприємств.

Метою статті є обґрунтування інтегрованої концепції цифрового реінжинірингу організаційних структур управління будівельними підприємствами як стратегічного інструменту підвищення ефективності, адаптивності та конкурентоспроможності підприємств у цифровій економіці. Досягнення поставленої мети передбачає узагальнення теоретичних підходів до цифрового реінжинірингу, визначення структурних компонентів цифрової трансформації управлінських систем, аналіз сучасних цифрових технологій як інструментів модернізації, а також формування концептуальної моделі інтегрованої трансформації організаційної структури будівельних підприємств. У межах дослідження мета конкретизується через визначення організаційно–економічних механізмів впровадження цифрового реінжинірингу, оцінку його економічної ефективності та виявлення стратегічного впливу на довгостроковий розвиток підприємств будівельної галузі.

Методологія проведення роботи базується на системно–аналітичному підході, який дозволяє розглядати цифровий реінжиніринг організаційних структур управління як багаторівневу соціально–економічну систему, що поєднує управлінські, технологічні, кадрові та фінансові компоненти. У дослідженні використано поєднання загальнонаукових та спеціальних методів пізнання. Методи аналізу та синтезу застосовано для структуризації складових цифрового реінжинірингу та визначення їх функціонального значення в управлінській системі підприємства. Індуктивний і дедуктивний підходи дозволили сформувати логічно узгоджену концептуальну модель інтегрованої цифрової трансформації. Метод порівняльного аналізу використано для дослідження сучасних цифрових технологій та визначення їх потенціалу в реформуванні організаційних структур будівельних підприємств. Елементи структурно–функціонального підходу забезпечили визначення ролі окремих цифрових інструментів у модернізації управлінських процесів. Логіко–абстрактні методи застосовано для формування концептуальних положень дослідження та узагальнення результатів. Така методологічна композиція забезпечує наукову обґрунтованість дослідження та його прикладну цінність для стратегічного управління будівельними підприємствами.

Результати роботи встановили, що цифровий реінжиніринг організаційних структур управління виступає одним із ключових стратегічних напрямів підвищення ефективності будівельних підприємств у середовищі цифрової економіки. Обґрунтовано, що інтеграція сучасних цифрових технологій, зокрема ERP–систем, BIM–моделювання, CRM–платформ, Big Data, цифрового контролю та автоматизованих управлінських систем, забезпечує суттєве підвищення продуктивності, прозорості, гнучкості та адаптивності організаційної структури підприємства. Виявлено, що ефективність цифрового реінжинірингу визначається не лише технологічною модернізацією, а рівнем

узгодженості структурних змін із кадровою адаптацією, інвестиційним забезпеченням та стратегічними цілями підприємства. Отримані результати дозволили сформуванню інтегрованої концепції цифрового реінжинірингу, яка поєднує організаційну перебудову, цифрову трансформацію бізнес-процесів, економічне планування та систему стратегічного контролю.

Висновки. Проведене системно–аналітичне дослідження підтверджує, що побудова інтегрованої концепції цифрового реінжинірингу організаційних структур управління будівельними підприємствами є стратегічно необхідною умовою забезпечення довгострокової конкурентоспроможності, ефективності та стійкості підприємств у цифровому середовищі. Встановлено, що цифровий реінжиніринг повинен реалізовуватися як комплексна управлінська трансформація, що охоплює структурну модернізацію, технологічне оновлення, кадровий розвиток та економічне обґрунтування. Узагальнено, що інтегрований підхід до цифрової трансформації дозволяє будівельним підприємствам забезпечувати більш високий рівень адаптивності, управлінської ефективності та ринкової стійкості порівняно з фрагментарною цифровізацією окремих процесів.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання запропонованої концепції як методологічної основи для формування стратегій цифрової трансформації будівельних підприємств, розроблення програм реінжинірингу організаційних структур, оптимізації управлінських процесів та підвищення загальної результативності діяльності підприємств будівельної галузі.

Ключові слова: цифровий реінжиніринг, організаційна структура управління, будівельні підприємства, цифрова трансформація, ERP, BIM, стратегічне управління, інноваційний розвиток, конкурентоспроможність, управлінська модернізація.

VLADYSLAV ALEKSEIENKO
IURI CHUPRYNA

Building an integrated concept of digital reengineering of organizational management structures of construction enterprises

The subject of the study is the system of organizational–managerial, technological, economic, and digital interrelations that shape the process of digital reengineering of organizational management structures of construction enterprises under conditions of innovative economic transformation. Within the framework of this study, the research subject is considered as a set of structural, functional, informational, and strategic characteristics of the enterprise management system that determine the capacity of construction organizations for adaptation, digital modernization, and enhancement of competitiveness. Particular attention is paid to the processes of integrating digital technologies into traditional organizational management models, transforming functional management levels, restructuring internal business processes, and forming adaptive digital management architectures. The subject of the study encompasses not only individual digital tools or structural changes but also an integrated concept of comprehensive reengineering that ensures systemic renewal of the management model of a construction enterprise. This approach makes it possible to consider digital reengineering not as local modernization but as a strategic mechanism for long–term development, innovative strengthening, and market sustainability of construction enterprises.

The purpose of the article is to substantiate the integrated concept of digital reengineering of organizational management structures of construction enterprises as a strategic tool for increasing efficiency, adaptability, and competitiveness of enterprises within the digital economy. Achieving this goal involves generalizing theoretical approaches to digital reengineering, identifying the structural components of digital transformation of management systems, analyzing modern digital technologies as modernization instruments, and forming a conceptual model of integrated transformation of the organizational structure of construction enterprises. Within the scope of the research, the goal is specified through identifying organizational–economic mechanisms for implementing digital reengineering, assessing its economic efficiency, and determining its strategic impact on the long–term development of enterprises in the construction industry.

The methodology of the study is based on a systemic–analytical approach, which makes it possible

to consider digital reengineering of organizational management structures as a multi-level socio-economic system combining managerial, technological, personnel, and financial components. The research employs a combination of general scientific and specialized methods of cognition. Methods of analysis and synthesis were used to structure the components of digital reengineering and determine their functional significance within the enterprise management system. Inductive and deductive approaches enabled the formation of a logically coherent conceptual model of integrated digital transformation. Comparative analysis was applied to study modern digital technologies and determine their potential in reforming organizational structures of construction enterprises. Elements of the structural-functional approach ensured identification of the role of individual digital tools in modernizing management processes. Logical-abstract methods were used to formulate conceptual provisions of the study and summarize the results. Such a methodological composition ensures scientific validity and practical applicability of the research for strategic management of construction enterprises.

The results of the study established that digital reengineering of organizational management structures is one of the key strategic directions for increasing the efficiency of construction enterprises within the digital economy. It has been substantiated that the integration of modern digital technologies, including ERP systems, BIM modeling, CRM platforms, Big Data, digital controlling, and automated management systems, ensures significant increases in productivity, transparency, flexibility, and adaptability of the enterprise's organizational structure. It was revealed that the effectiveness of digital reengineering is determined not only by technological modernization but also by the degree of coordination of structural changes with personnel adaptation, investment support, and strategic goals of the enterprise. The obtained results made it possible to form an integrated concept of digital reengineering that combines organizational restructuring, digital transformation of business processes, economic planning, and a system of strategic control.

Conclusions. The conducted systemic-analytical study confirms that building an integrated concept of digital reengineering of organizational management structures of construction enterprises is a strategically necessary condition for ensuring long-term competitiveness, efficiency, and sustainability of enterprises in the digital environment. It has been established that digital reengineering should be implemented as a comprehensive managerial transformation covering structural modernization, technological renewal, personnel development, and economic substantiation. It has been generalized that an integrated approach to digital transformation enables construction enterprises to achieve a higher level of adaptability, managerial efficiency, and market sustainability compared to fragmented digitalization of individual processes.

The practical significance of the obtained results lies in the possibility of using the proposed concept as a methodological basis for forming strategies of digital transformation of construction enterprises, developing programs for reengineering organizational structures, optimizing management processes, and increasing the overall effectiveness of enterprises in the construction industry.

Keywords: digital reengineering, organizational management structure, construction enterprises, digital transformation, ERP, BIM, strategic management, innovative development, competitiveness, managerial modernization.

Постановка проблеми. У сучасних умовах цифрової трансформації економіки проблема побудови ефективних організаційних структур управління будівельними підприємствами набуває стратегічного значення, оскільки традиційні моделі управління дедалі частіше виявляються недостатньо адаптивними до високої динаміки ринкового середовища, технологічних змін та зростаючих вимог до конкурентоспроможності. Будівельна галузь, яка характеризується складністю координації багаторівневих бізнес-процесів, значною ресурсомісткістю, високою проєк-

тною залежністю та потребою в оперативному прийнятті управлінських рішень, особливо гостро відчуває необхідність структурної модернізації систем управління. За таких умов цифровий реінжиніринг організаційних структур виступає не лише інструментом технологічного оновлення, а комплексним стратегічним механізмом перебудови управлінської архітектури підприємства.

Актуальність проблеми посилюється тим, що значна частина будівельних підприємств продовжує функціонувати на основі традиційних ієрархічних моделей управління, які часто ха-

рактизуються низькою гнучкістю, надмірною бюрократизацією, фрагментарністю інформаційних потоків та недостатньою інтеграцією цифрових інструментів у систему прийняття рішень. У результаті це обмежує здатність підприємств швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, ефективно управляти ресурсами, мінімізувати ризики та забезпечувати стратегічний розвиток. Відсутність системного підходу до цифрового реінжинірингу організаційних структур зумовлює необхідність формування інтегрованої концепції, яка поєднувала б технологічну модернізацію, структурну перебудову, кадрову адаптацію та економічне обґрунтування.

Особливої значущості проблема набуває в контексті глобальної цифровізації, де конкурентоспроможність підприємств дедалі більше визначається рівнем цифрової зрілості, ефективністю використання ERP-систем, BIM-моделювання, CRM-платформ, Big Data, автоматизованих управлінських рішень та цифрового контролінгу. Ігнорування необхідності системного цифрового реінжинірингу призводить до зниження ефективності управління, втрати ринкових позицій, обмеження інноваційного розвитку та підвищення стратегічної вразливості будівельних підприємств.

Аналіз досліджень і публікацій проблеми.

Проблематика реінжинірингу бізнес-процесів, цифрової трансформації підприємств та модернізації управлінських систем є предметом уваги численних наукових досліджень у галузях стратегічного менеджменту, економіки підприємства, організаційного розвитку та цифрової економіки. У класичних працях реінжиніринг розглядався переважно як інструмент оптимізації окремих бізнес-процесів або підвищення операційної ефективності. Такий підхід створив теоретичну основу для розвитку концепції реінжинірингу, проте не враховував повною мірою необхідності системної перебудови організаційних структур у контексті цифрової економіки.

У сучасних наукових дослідженнях простежується тенденція до розширення трактування цифрової трансформації, яка розглядається як багаторівневий процес інтеграції цифрових технологій у всі функціональні сфери підприємства. Значна увага приділяється ERP, BIM, CRM, цифровому управлінню проектами, автоматизації, штучному інтелекту та аналітичним системам. Водночас більшість наявних досліджень концен-

труються переважно на впровадженні окремих технологій, не формуючи цілісної інтегрованої концепції цифрового реінжинірингу організаційних структур управління.

Проблематика будівельних підприємств у наукових працях часто розглядається через призму операційної ефективності, інноваційного розвитку або конкурентоспроможності, тоді як питання комплексної цифрової перебудови організаційної структури залишається недостатньо систематизованим. Наявні публікації переважно описують окремі аспекти цифровізації, не забезпечуючи достатнього рівня інтеграції стратегічного, структурного, кадрового та економічного вимірів цифрового реінжинірингу.

Це зумовлює необхідність поглиблення наукових досліджень, спрямованих на розроблення інтегрованої концепції цифрового реінжинірингу організаційних структур управління будівельними підприємствами, яка поєднувала б системний аналіз, сучасні цифрові технології, організаційно-економічні механізми реалізації та стратегічну оцінку результативності. Саме такий підхід дозволяє сформувати науково обґрунтовану основу для модернізації будівельних підприємств у цифровому середовищі та забезпечення їх довгострокової конкурентоспроможності.

Виклад основного матеріалу. Цифровий реінжиніринг організаційних структур управління будівельними підприємствами є складним багаторівневим процесом стратегічної трансформації, що передбачає фундаментальне переосмислення традиційних управлінських моделей, глибоку структурну перебудову системи менеджменту, інтеграцію цифрових технологій у всі функціональні компоненти підприємства та формування нової адаптивної цифрової архітектури управління. У сучасних умовах цифрової економіки будівельні підприємства функціонують у середовищі високої динаміки, інноваційного тиску, складної конкуренції, ресурсної нестабільності та постійних змін технологічних вимог. За таких умов класичні організаційні структури, що базуються на жорстких ієрархічних принципах, дедалі частіше втрачають ефективність через недостатню гнучкість, повільність управлінських рішень та обмежену інтеграцію цифрових рішень.

Теоретична сутність цифрового реінжинірингу полягає у переході від фрагментарної цифровізації окремих бізнес-процесів до побудови інтегрова-

ної моделі комплексного управлінського оновлення, де цифрові технології стають не допоміжними інструментами, а основою всієї системи функціонування підприємства. У будівельній галузі це передбачає синхронізацію проєктного менеджменту, фінансового контролю, логістики, маркетингу, кадрової політики, ризик-менеджменту та стратегічного розвитку в межах єдиної цифрової системи.

Економічна сутність цифрового реінжинірингу проявляється у створенні нової системи генерації ефективності, що забезпечує скорочення транзакційних та операційних витрат, підвищення продуктивності праці, оптимізацію ресурсного використання, зростання адаптивності та посилення конкурентних переваг. Таким чином, цифровий реінжиніринг виступає не лише технологічним інструментом, а економічно обґрунтованим механізмом довгострокового розвитку [1].

Ключовими складовими цифрового реінжинірингу виступають: структурна модернізація, цифрова інтеграція, функціональна перебудова, інформаційна координація, кадрова адаптація, інвестиційне забезпечення та стратегічний контроль.

Для будівельного підприємства цифровий реінжиніринг дозволяє створити нову управлінську систему, яка забезпечує ефективну координацію великої кількості проєктів, ресурсів, контрагентів та ринкових факторів.

Для візуального представлення концептуальної моделі цифрового реінжинірингу доцільно побудувати аналітичний рисунок 1.

Для більш глибокої оцінки цифрового реінжинірингу доцільно використовувати складну інтегральну модель, що враховує взаємодію структурних, технологічних, економічних та адаптивних параметрів:

$$D_{dig} = \sum_{i=1}^n (\gamma_i W_i + \beta_i S_i + \sigma_i G_i + \alpha_i U_i) \times \varphi_i, \quad (1)$$

де: D_{dig} — інтегральний рівень цифрового реінжинірингу організаційної структури, W_i — показники структурної модернізації, S_i — рівень технологічної інтеграції, G_i — економічна результативність, U_i — адаптивність управління, $\gamma, \beta, \sigma, \alpha$ — вагові коефіцієнти, φ — коефіцієнт стратегічної значущості.

Економічну результативність цифрового реінжинірингу доцільно визначати за допомогою багатофакторної моделі стратегічної ефективності:

$$E_{str} = \frac{\sum_{t=1}^n (W_t + S_t + G_t + U_t) \times (1+r)^{-t}}{\sum_{k=1}^m Inv_k + Rc_k + Hr_k}, \quad (2)$$

де: E_{str} — стратегічна економічна ефективність цифрового реінжинірингу, W_t — приріст прибутковості, S_t — скорочення витрат, G_t — маркетинговий ефект, U_t — інноваційний ефект, r — ставка дисконту, Inv_k — інвестиції у цифрову трансформацію, Rc_k — витрати на структурну перебудову, Hr_k — кадрові витрати.

Застосування таких моделей дозволяє оцінювати цифровий реінжиніринг як складну інтегро-

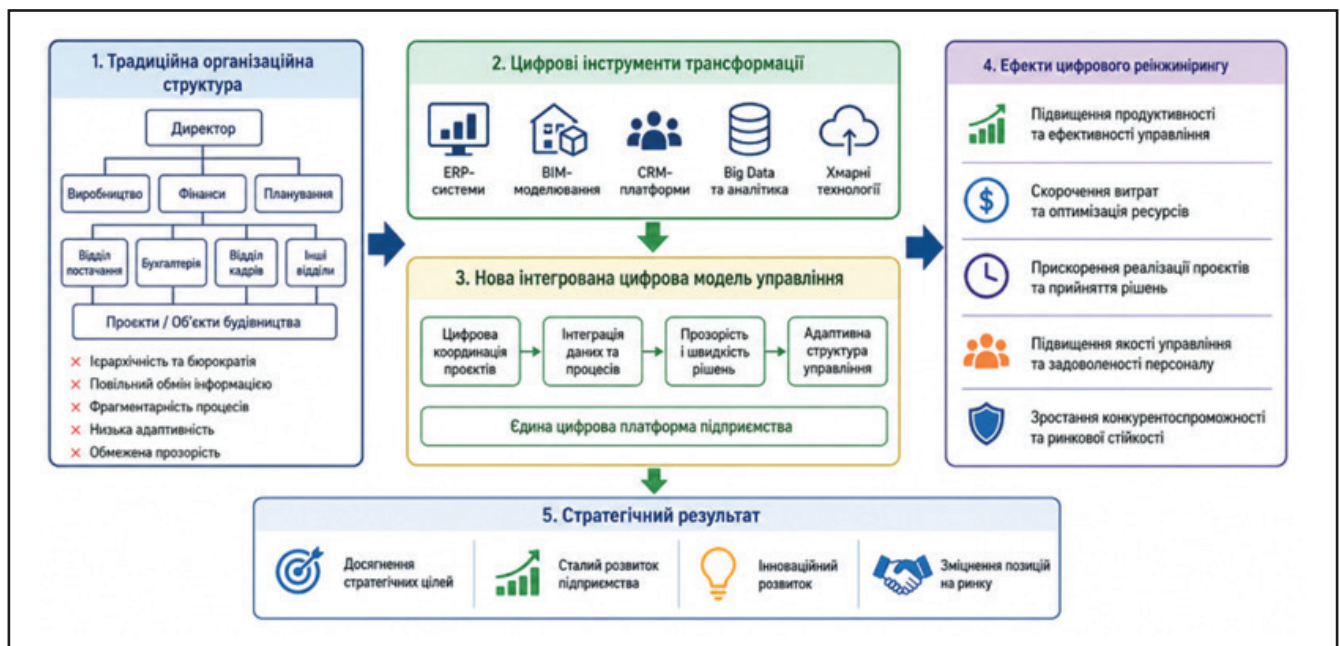


Рисунок 1. Концептуальна модель цифрового реінжинірингу організаційних структур управління будівельним підприємством

Джерело: розроблено автором на основі [1]

вану систему стратегічного розвитку підприємства [2].

Таким чином, теоретико-економічна сутність цифрового реінжинірингу організаційних структур управління будівельними підприємствами полягає у побудові нової системної моделі управління, яка поєднує структурну модернізацію, цифрові технології, економічне планування та стратегічну адаптивність. Саме інтегрований характер цифрового реінжинірингу забезпечує будівельним підприємствам можливість підвищення ефективності, конкурентоспроможності та довгострокової стійкості в умовах сучасної цифрової економіки.

Сформована теоретико-економічна концепція цифрового реінжинірингу визначає загальні принципи структурної трансформації управління, однак її практична реалізація безпосередньо залежить від використання конкретних цифрових технологій, здатних забезпечити системну модернізацію всіх функціональних рівнів підприємства. Саме тому наступним етапом дослідження є аналіз сучасних цифрових інструментів, які формують технологічну основу реінжинірингу організаційних структур управління будівельними підприємствами.

Цифрова трансформація будівельної галузі формує принципово нові вимоги до організаційних структур управління підприємствами, де ключовим чинником підвищення ефективності стає інтеграція сучасних цифрових технологій у всі рівні менеджменту. У межах цифрового реінжинірингу саме технологічна складова визначає можливість структурної модернізації, підвищення прозорості управління, скорочення витрат, прискорення реалізації проєктів та формування довгострокових конкурентних переваг. Будівельні підприємства, які функціонують у середовищі високої проєктної складності, ресурсної багатокомпонентності та значної кількості зовнішніх стейкхолдерів, осо-

бливо потребують цифрових рішень, здатних забезпечити інтегроване управління.

Серед найбільш вагомих цифрових інструментів реінжинірингу особливе місце займають ERP-системи, які забезпечують централізоване управління ресурсами підприємства, фінансовим плануванням, матеріальними потоками, закупівлями, бюджетуванням та контролінгом. ERP дозволяє створити єдиний цифровий центр управління підприємством, що є основою структурної інтеграції [3].

BIM-технології виступають одним із найбільш інноваційних інструментів цифрового реінжинірингу у будівництві, оскільки дозволяють інтегрувати проєктування, технічне планування, ресурсне забезпечення та контроль виконання робіт у єдиному цифровому середовищі. BIM забезпечує підвищення точності проєктів, скорочення технічних ризиків та оптимізацію координації між учасниками будівництва.

CRM-платформи забезпечують цифрову трансформацію взаємодії із клієнтами, партнерами, підрядниками та іншими стейкхолдерами, підвищуючи ефективність маркетингу, продажів та комунікацій.

Big Data, BI-аналітика та штучний інтелект дозволяють підприємствам перейти до data-driven управління, де стратегічні рішення приймаються на основі прогнозування, аналітики та системного моделювання.

Хмарні технології, кібербезпека, автоматизація документообігу та RPA (Robotic Process Automation) формують інфраструктурну основу цифрової трансформації.

Для систематизації ролі основних цифрових технологій доцільно представити узагальнену аналітичну таблицю 1.

Для оцінки рівня інтеграції цифрових технологій у систему управління може використовуватися багатофакторна модель цифрової інтенсивності:

Таблиця 1. Основні цифрові технології як інструменти реінжинірингу управлінських структур будівельних підприємств

Цифрова технологія	Основна функція	Управлінський ефект	Стратегічний результат
ERP-системи	Управління ресурсами	Централізація управління	Підвищення ефективності
BIM-моделювання	Цифрове проєктування	Координація проєктів	Технологічна модернізація
CRM-платформи	Управління клієнтами	Покращення комунікацій	Посилення ринку
Big Data / BI	Аналітика	Data-driven рішення	Стратегічна адаптивність
RPA	Автоматизація	Скорочення ручних процесів	Продуктивність
Хмарні технології	Інфраструктура	Інтеграція систем	Масштабованість
Кібербезпека	Захист даних	Стабільність	Цифрова стійкість

Джерело: розроблено автором на основі [3]

$$S_t = \sum_{j=1}^m \left(\mu_j ERP_j + \delta_j BIM_j + \sigma_j CRM_j + \theta_j BI_j + \beta_j RPA_j \right) \times \varphi_j, \quad (3)$$

де S_t – рівень цифрової інтеграції управлінської системи, ERP_j , BIM_j , CRM_j , BI_j , RPA_j – показники використання окремих технологій, μ_j , δ_j , σ_j , θ_j , β_j – вагові коефіцієнти, φ_j – коефіцієнт стратегічної важливості.

Економічний ефект цифрової технологізації можна визначати за допомогою моделі комплексної результативності:

$$T_{dig} = \frac{\sum_{t=1}^n (\Delta H_t + \Delta V_t + \Delta S_t + \Delta Q_t)}{\sum_{i=1}^k B_t + P_c + Q_r}, \quad (4)$$

де T_{dig} – економічна ефективність цифрової інтеграції, ΔH_t – приріст прибутку, ΔV_t – скорочення витрат, ΔS_t – приріст продуктивності, ΔQ_t – маркетинговий ефект, B_t – інвестиції, P_c – операційні витрати, Q_r – витрати на структурну перебудову.

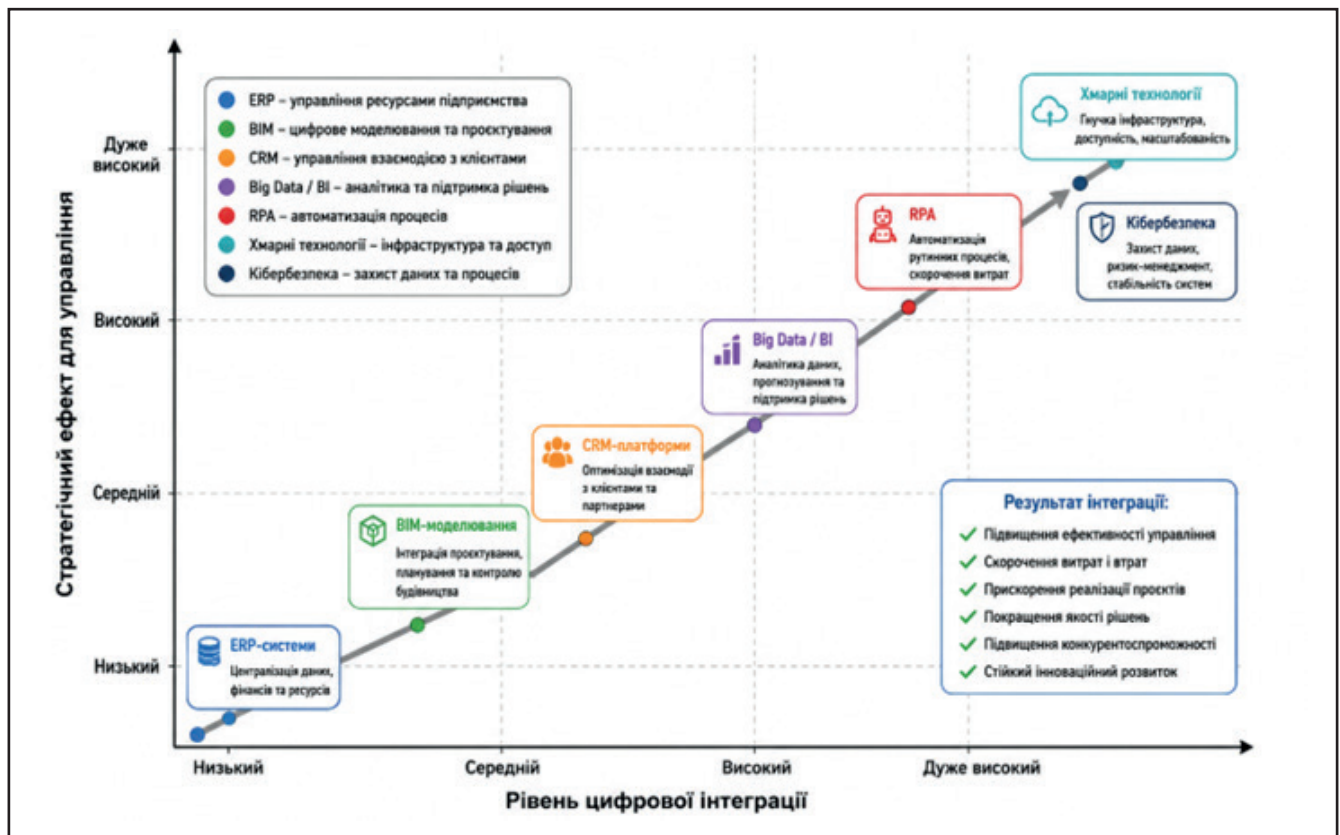
Для візуального представлення взаємозв'язку цифрових технологій у системі реінжинірингу доцільно побудувати аналітичний рисунок.

Таким чином, сучасні цифрові технології виступають ключовими інструментами реінжині-

рингу управлінських структур у будівельній галузі. Їх інтеграція забезпечує не лише технологічну модернізацію підприємств, а комплексну трансформацію всієї системи управління, формуючи новий рівень ефективності, гнучкості, конкурентоспроможності та стратегічної стійкості будівельних підприємств у цифровому середовищі.

Системна інтеграція сучасних цифрових технологій формує технологічну базу реінжинірингу, однак для досягнення повноцінної стратегічної трансформації будівельного підприємства необхідне їх об'єднання в цілісну організаційно–управлінську модель. Саме тому наступним логічним етапом є формування інтегрованої концептуальної моделі цифрового реінжинірингу, яка забезпечує узгодження структурних, функціональних, технологічних та економічних компонентів у межах єдиної цифрової системи управління.

Формування інтегрованої концептуальної моделі цифрового реінжинірингу організаційної структури будівельного підприємства є фундаментальною основою стратегічної модернізації системи управління підприємством у цифровій економіці. Така



Рисунк 2. Аналітичний графік інтеграції сучасних цифрових технологій у процес реінжинірингу управлінських структур будівельного підприємства залежно від рівня цифрової інтеграції та стратегічного ефекту управління

Джерело: розроблено автором на основі [3]

модель забезпечує не лише структурну перебудову підприємства, але й створення нової цифрової управлінської екосистеми, де організаційні, функціональні, технологічні та економічні компоненти поєднуються в єдину систему. Для будівельної галузі, яка характеризується високою проектною складністю, ресурсною багатокomпонентністю, великою кількістю учасників та потребою у швидкому управлінському реагуванні, інтегрована модель цифрового реінжинірингу виступає стратегічним інструментом довгострокового розвитку [4].

Концептуальна модель повинна враховувати необхідність переходу від традиційної жорсткої функціонально-ієрархічної структури до цифрово-інтегрованої адаптивної системи управління, яка базується на процесній координації, автоматизації, інформаційній прозорості та стратегічному контролінгу. У межах такої трансформації підприємство переходить до управлінської моделі, де стратегічне керівництво поєднується з цифровими платформами ERP, BIM, CRM, Big Data, BI, автоматизованим документообігом та цифровими аналітичними системами.

Інтегрована концепція цифрового реінжинірингу включає чотири взаємопов'язані рівні: стратегічний, функціонально-управлінський, операційний та цифрово-інфраструктурний.

Стратегічний рівень формує систему стратегічного планування, прогнозування, KPI, ризик-менеджменту та конкурентного позиціонування. Функціональний рівень охоплює фінанси, маркетинг, персонал, ресурси, проектне управління. Операційний рівень забезпечує цифрове виконання проектів та координацію. Інфраструктурний рівень створює основу цифрової стабільності через хмарні технології, кібербезпеку та аналітичні платформи [4].

Така модель дозволяє підприємству забезпечити: гнучкість, прозорість, адаптивність, продуктивність, інноваційність та стійкість.

Для візуального представлення інтегрованої концепції доцільно побудувати аналітичний рисунок.

Для оцінки структурної збалансованості інтегрованої моделі доцільно застосовувати функціонально-матричну модель цифрової архітектури:

$$D_{ds} = [\sum_{k=1}^n (T_k \times W_k \times A_k) + \int_0^n V(x) dx] \times \delta, [5]$$

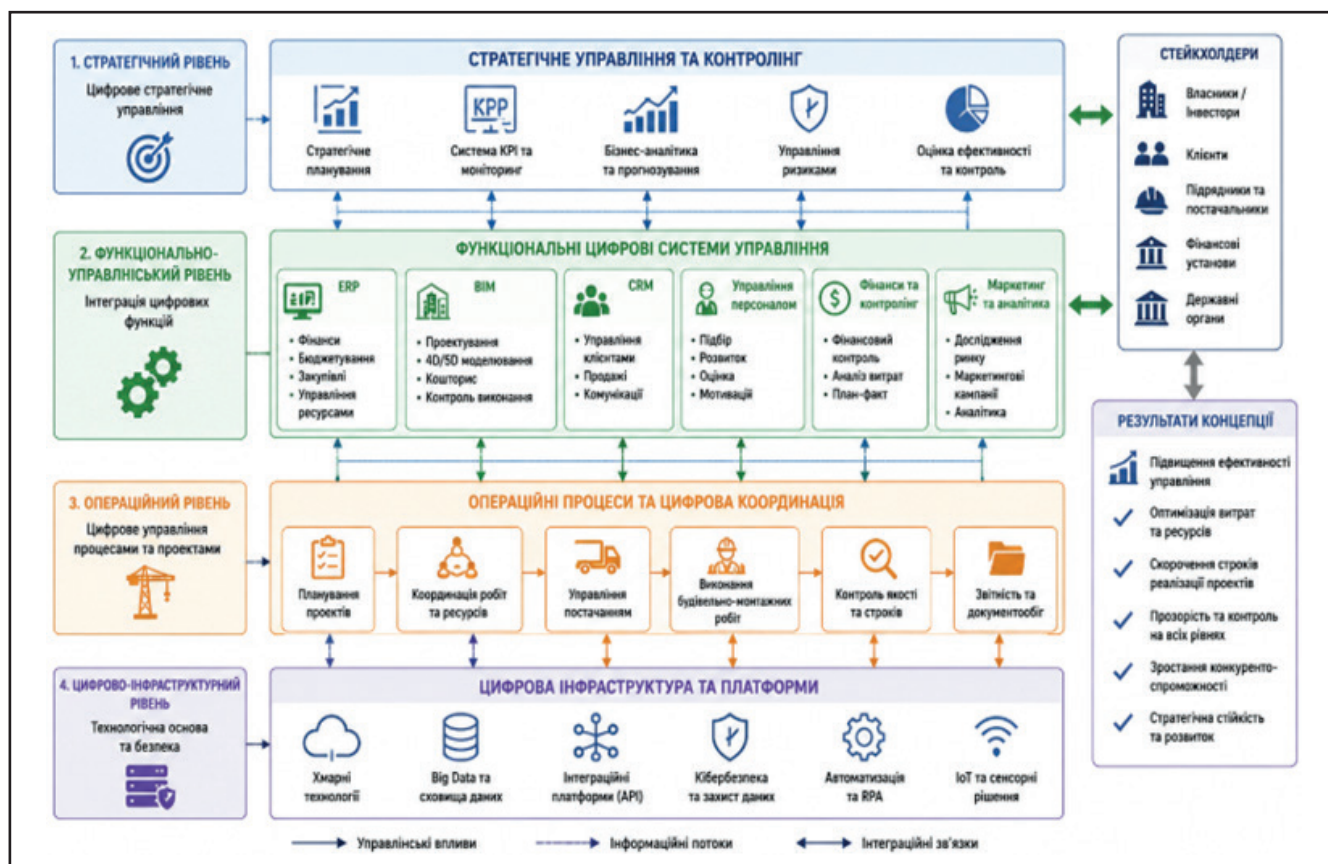


Рисунок 3. Інтегрована концептуальна модель цифрового реінжинірингу організаційної структури управління будівельним підприємством в умовах стратегічної цифрової трансформації

Джерело: розроблено автором на основі [4]

де D_{ds} — рівень цифрової структурної збалансованості, T_k — управлінські компоненти, W_k — цифрові функціональні зв'язки, A_k — коефіцієнти продуктивності, $V(x)$ — інтеграційна функція розвитку системи, δ — стратегічний коефіцієнт стабільності.

Для визначення комплексної довгострокової ефективності моделі доцільно використовувати динамічну модель трансформаційної результативності:

$$N_{eff} = \sqrt[p]{\frac{\prod_{t=1}^m (J_t + Y_t + F_t)}{\sum_{j=1}^m (K_j^2 + L_j^2)}} \times \beta, \quad (6)$$

де N_{eff} — трансформаційна ефективність моделі, J_t — ресурсний ефект, Y_t — стратегічний ефект, F_t — вартісний приріст, K_j^2 — витрати цифровізації, L_j^2 — структурні втрати, p — коефіцієнт часової динаміки, β — коефіцієнт ринкової адаптації.

Такі формульні підходи дозволяють оцінювати інтегровану модель із позицій структурної цілісності, стратегічної ефективності, економічної результативності та конкурентної стійкості [6].

Таким чином, формування інтегрованої концептуальної моделі цифрового реінжинірингу організаційної структури будівельного підприємства передбачає створення нової системи цифрово-орієнтованого управління, яка забезпечує комплексну модернізацію підприємства через структурну перебудову, технологічну інтеграцію, економічну оптимізацію та стратегічний розвиток. Саме така модель формує основу переходу будівельних підприємств до високоефективного, конкурентоспроможного та інноваційного формату функціонування.

Сформована інтегрована концептуальна модель визначає стратегічну архітектуру цифрового реінжинірингу, однак її практична реалізація потребує створення дієвих організаційно-економічних механізмів, здатних забезпечити поетапне впровадження структурних, технологічних і управлінських змін. Саме тому наступним ключовим етапом виступає дослідження механізмів реалізації цифрового реінжинірингу, які трансформують концептуальну модель у практичну систему ефективного стратегічного управління будівельним підприємством.

Реалізація цифрового реінжинірингу організаційних структур управління будівельними підприємствами потребує не лише впровадження сучасних технологій, але й формування цілісного організаційно-економічного механізму, який

забезпечує системну перебудову управлінської моделі підприємства. Саме ефективність такого механізму визначає успішність цифрової трансформації, її економічну доцільність, кадрову адаптивність, фінансову стабільність та стратегічну результативність. У будівельній галузі, де управління пов'язане зі складною структурою ресурсів, високою проектною залежністю, багатоканальними фінансовими потоками та необхідністю постійної координації, організаційно-економічні механізми цифрового реінжинірингу набувають особливого значення [7].

Організаційна складова механізму передбачає структурну модернізацію підприємства, реорганізацію функціональних підрозділів, створення цифрових центрів управління, розвиток матричних або гібридних моделей координації, впровадження систем управління змінами та цифрової корпоративної культури. Ключовим завданням виступає забезпечення узгодженості між новими цифровими рішеннями та організаційною структурою підприємства.

Економічна складова охоплює інвестиційне забезпечення цифрової трансформації, бюджетування, оцінку ефективності, фінансовий контролінг, систему витрат, прогнозування окупності, ризик-менеджмент та формування довгострокової економічної результативності. Для будівельного підприємства особливо важливо забезпечити поетапність інвестицій та контроль повернення вкладених ресурсів [8].

Кадровий компонент включає навчання персоналу, розвиток цифрових компетенцій, управління змінами, адаптацію до нових технологій та формування кадрового резерву цифрової трансформації.

Інституційна складова передбачає управління нормативною відповідністю, внутрішнім регламентуванням, цифровою безпекою та інтеграцією зовнішніх стейкхолдерів.

Для системного аналізу механізмів реалізації цифрового реінжинірингу доцільно представити таблицю 2.

Для визначення довгострокової економічної результативності реалізації цифрового реінжинірингу може застосовуватися модель комплексної трансформаційної окупності:

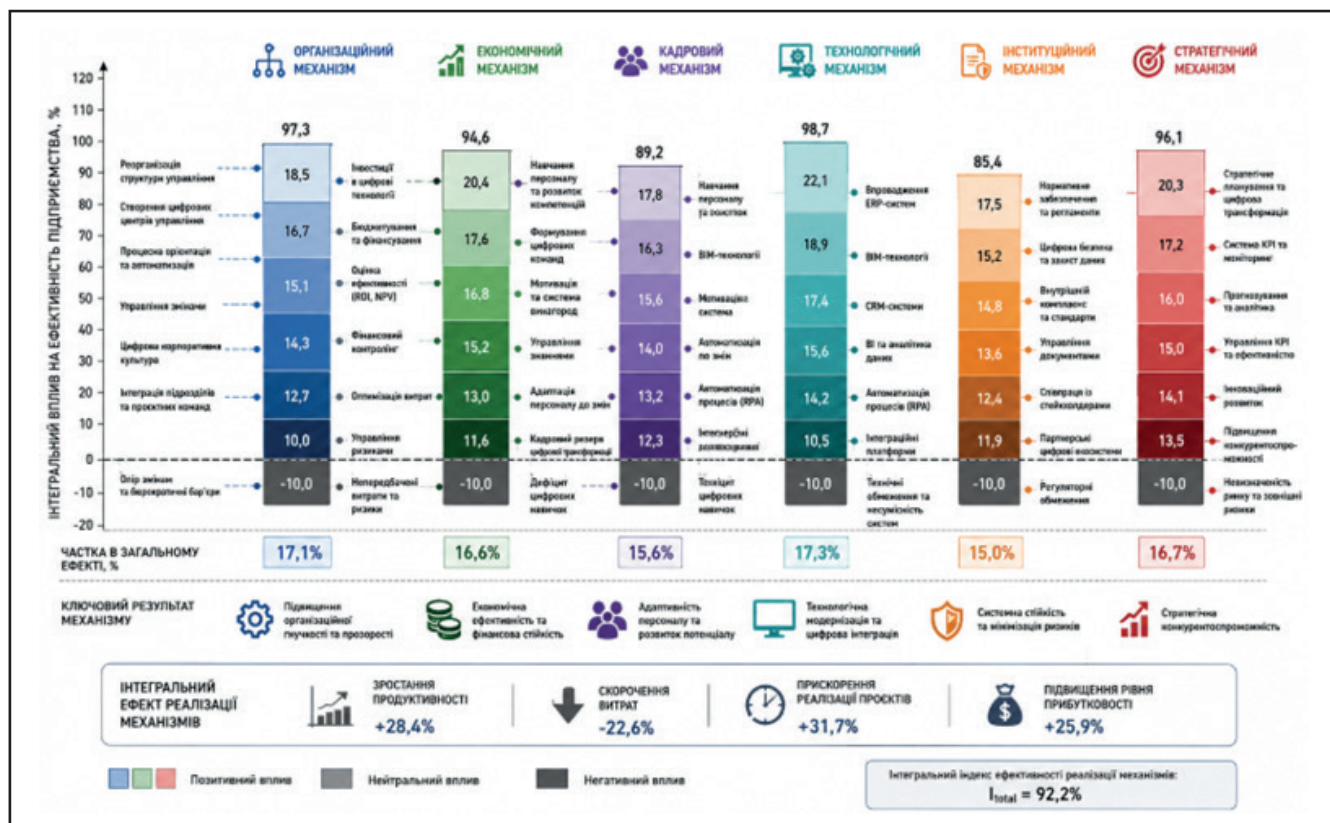
$$H_{eco} = \int_0^T \frac{(S_t + W_t + J_t + O_t)}{(V_t + P_t + X_t)} dt \times \sigma, \quad (7)$$

де: H_{eco} — інтегральна економічна результативність, S_t — бізнес-ефект, W_t — продуктивність, J_t

Таблиця 2. Організаційно-економічні механізми реалізації цифрового реінжинірингу будівельних підприємств

Компонент механізму	Основний зміст	Очікуваний результат
Організаційний	Реорганізація структури, цифрове управління	Підвищення гнучкості
Економічний	Інвестиції, бюджетування, контролінг	Економічна ефективність
Кадровий	Навчання, цифрові компетенції	Адаптивність персоналу
Технологічний	ERP, BIM, CRM, BI	Технологічна модернізація
Інституційний	Регламенти, безпека, комплаєнс	Системна стійкість
Стратегічний	KPI, розвиток, контроль	Конкурентоспроможність

Джерело: розроблено автором на основі [7]

**Рисунок 4. Комплексна аналітична стовпчикова діаграма організаційно-економічних механізмів реалізації цифрового реінжинірингу в системі управління будівельними підприємствами та їх інтегрального впливу на стратегічну ефективність підприємства**

Джерело: розроблено автором на основі [8]

— стратегічний ефект, O_t — конкурентний приріст, V_t — інвестиції, P_t — операційні витрати, X_t — втрати трансформації, σ — коефіцієнт ринкової стабільності.

Для візуалізації взаємодії організаційно-економічних механізмів необхідно представити аналітичний рисунок 4.

Саме тому організаційно-економічні механізми реалізації цифрового реінжинірингу виступають системною основою ефективної цифрової трансформації будівельних підприємств. Їх інтеграція дозволяє забезпечити структурну модернізацію, економічну обґрунтованість, кадрову адаптацію та

стратегічну стійкість підприємства, формуючи новий рівень ефективності, інноваційності та конкурентоспроможності у цифровому середовищі.

Висновок

Проведене дослідження дозволило комплексно обґрунтувати теоретичні, методологічні та практичні засади побудови інтегрованої концепції цифрового реінжинірингу організаційних структур управління будівельними підприємствами в умовах сучасної цифрової економіки. У роботі доведено, що цифровий реінжиніринг виступає не локальним інструментом технологічної модернізації, а

системною стратегічною моделлю трансформації підприємства, яка охоплює структурну перебудову, інтеграцію сучасних цифрових технологій, кадрову адаптацію, економічне планування та формування довгострокових конкурентних переваг.

У межах дослідження встановлено, що традиційні організаційні структури будівельних підприємств, побудовані переважно на жорстких ієрархічних принципах, в умовах високої динаміки ринку, цифровізації та зростаючих вимог до ефективності поступово втрачають свою результативність. Саме тому цифровий реінжиніринг визначено як необхідну передумову стратегічного оновлення системи управління, що дозволяє забезпечити більш високий рівень гнучкості, адаптивності, прозорості, швидкості прийняття рішень та інтегрованості управлінських процесів.

У роботі проаналізовано сучасні цифрові технології, серед яких ERP–системи, BIM–моделювання, CRM–платформи, Big Data, BI–аналітика, автоматизація процесів, хмарні рішення та цифровий контролінг, як ключові інструменти цифрового реінжинірингу. Обґрунтовано, що саме їх комплексне впровадження забезпечує системну модернізацію управлінських структур будівельних підприємств, а не лише часткову автоматизацію окремих функцій.

Сформована інтегрована концептуальна модель цифрового реінжинірингу дозволила визначити багаторівневу архітектуру трансформації, яка охоплює стратегічний, функціонально–управлінський, операційний та цифрово–інфраструктурний рівні. Такий підхід забезпечує цілісність цифрової трансформації та формує основу для довгострокового розвитку підприємства.

Особливу увагу приділено організаційно–економічним механізмам реалізації цифрового реінжинірингу, які включають структурну модернізацію, фінансове забезпечення, кадрову трансформацію, технологічну інтеграцію та систему стратегічного контролю. Установлено, що ефективність цифрової трансформації визначається не лише рівнем технологічного впровадження, але й ступенем узгодженості організаційних, економічних та кадрових змін.

Отримані результати дозволили зробити висновок, що інтегрована концепція цифрового реінжинірингу забезпечує будівельним підприємствам:

- підвищення продуктивності;
- скорочення операційних витрат;

- посилення управлінської ефективності;
- покращення стратегічного планування;
- зміцнення конкурентоспроможності;
- підвищення ринкової стійкості;
- прискорення інноваційного розвитку.

Практичне значення дослідження полягає у можливості використання розробленої концепції як методологічної та прикладної основи для формування стратегій цифрової трансформації будівельних підприємств, розроблення програм структурного реінжинірингу, модернізації систем управління та підвищення економічної результативності діяльності підприємств будівельної галузі.

Отже, побудова інтегрованої концепції цифрового реінжинірингу організаційних структур управління будівельними підприємствами є стратегічно необхідним напрямом розвитку сучасних підприємств, що дозволяє забезпечити їх довгострокову ефективність, адаптивність, інноваційність та конкурентне лідерство в умовах цифрової трансформації економіки. Саме комплексність, системність та стратегічна орієнтованість цифрового реінжинірингу формують основу для переходу будівельних підприємств до нової моделі високоефективного управління, здатної відповідати викликам сучасного ринку.

Список використаних джерел:

1. Алексеєнко В. О. Формування організаційно–технологічних рішень зведення багатоповерхових будівель девелоперських компаній з урахуванням оцінки оперативної системи за методом ABC у контексті науково–освітнього процесу / В. О. Алексеєнко, О. Г. Литарев, Ю. А. Чуприна // Актуальні проблеми освітнього процесу в контексті європейського вибору України : матеріали VIII Міжнародної конференції, 12 листопада 2025 року / Київ. нац. ун–т буд–ва і архіт. – Київ : Ліра–К, 2026. – С. 555–556. – Бібліогр.: 6 назв. – Режим доступу: <https://repository.knuba.edu.ua/handle/123456789/18470>.
2. Тесля І. В., Хлевна Ю. Л. Development of the concept of building project management systems in the conditions of digital transformation of companies. // Eastern–European Journal of Enterprise Technologies. – 2022. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://er.chdту.edu.ua/bitstream/ChSTU/4822/1/268139–Article%20Text–621888–2–10–20230109.pdf>
3. Чумаченко А. М. Peculiarities of BIM technology integration in the operational activities of construction enterprises. // Праці Одеського політехнічного університету. – 2025. [Електронний ресурс]. – Режим

доступу: <https://pratsi.op.edu.ua/index.php/pratsi/article/download/519/491>

4. Druzhynin M. Basic functionalities of construction enterprise management modernization through digital reengineering. // Будівельне виробництво. – 2024. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ndibv-building.com.ua/index.php/Building/article/view/519>

5. Gonzalez-Varona J. M., Lopez-Paredes A., Poza D., Acebes F. Building and development of organizational competence for digital transformation in SMEs. – 2024. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://arxiv.org/abs/2406.01615>

6. Douglas D., Kelly G., Kassem M. BIM, Digital Twin and Cyber-Physical Systems: crossing and blurring boundaries. – 2021. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://arxiv.org/abs/2106.11030>

7. Adebisi T. A., Ajenifuja N. A., Zhang R. Digital Twins and Civil Engineering Phases: Reorienting Adoption Strategies. – 2024. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://arxiv.org/abs/2403.02426>

8. Wang X., Yu H., McGee W., Menassa C. C., Kamat V. R. Enabling Building Information Model-Driven Human-Robot Collaborative Construction Workflows with Closed-Loop Digital Twins. – 2023. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://arxiv.org/abs/2306.09639>

9. Дубінін Д. В. Організаційні аспекти цифрової трансформації будівельних підприємств у контексті впровадження BIM-технологій. // Шляхи підвищення ефективності будівництва. – 2024. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ways.knuba.edu.ua/article/view/320268>

10. Сичов О., Фесун А., Рижаківа Г., Чуприна Ю., Рубцова С., Дубина Н. Інвестиційне забезпечення цифрового будівництва в умовах післявоєнної відбудови України // Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice. – 2025. – Vol. 5, № 64. – P. 384–396. – DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptop.5.64.2025.4867>.

References:

1. Aleksyeyenko V. O. Formuvannya orhanizatsiyno-tekhnologichnykh rishen' zvedennya bahatopoverkhovykh budivel' developers'kykh kompaniy z urakhuvannyam otsinky operativnoyi systemy za metodom AVS u konteksti nauko-vo-osvitn'oho protsesu / V. O. Aleksyeyenko, O. H. Lytarev, Yu. A. Chupryna // Aktual'ni problemy osvityn'oho protsesu v konteksti yevropeys'koho vyboru Ukrayiny : materialy VIII Mizhnarodnoyi konferentsiyi, 12 lystopada 2025 roku / Kyiv. nats. un-t bud-va i arkh. – Kyiv : Lira-K, 2026. – S. 555–556. – Bibliohr.: 6 nazv. – Rezhym dostupu: <https://repository.knuba.edu.ua/handle/123456789/18470>.

2. Teslya I. V., Khlevna Yu. L. Development of the concept of building project management systems in the conditions of digital transformation of companies. // Eastern-European Journal of Enterprise Technologies. – 2022. [Elektronnyy resurs]. – Rezhym dostupu: <https://er.chdtu.edu.ua/bitstream/ChSTU/4822/1/268139-Article%20Text-621888-2-10-20230109.pdf>

3. Chumachenko A. M. Peculiarities of BIM technology integration in the operational activities of construction enterprises. // Pratsi Odes'koho politekhnichnoho universytetu. – 2025. [Elektronnyy resurs]. – Rezhym dostupu: <https://pratsi.op.edu.ua/index.php/pratsi/article/download/519/491>

4. Druzhynin M. Basic functionalities of construction enterprise management modernization through digital reengineering. // Budiveln'e vyrobnytstvo. – 2024. [Elektronnyy resurs]. – Rezhym dostupu: <https://ndibv-building.com.ua/index.php/Building/article/view/519>

5. Gonzalez-Varona J. M., Lopez-Paredes A., Poza D., Acebes F. Building and development of organizational competence for digital transformation in SMEs. – 2024. [Elektronnyy resurs]. – Rezhym dostupu: <https://arxiv.org/abs/2406.01615>

6. Douglas D., Kelly G., Kassem M. BIM, Digital Twin and Cyber-Physical Systems: crossing and blurring boundaries. – 2021. [Elektronnyy resurs]. – Rezhym dostupu: <https://arxiv.org/abs/2106.11030>

7. Adebisi T. A., Ajenifuja N. A., Zhang R. Digital Twins and Civil Engineering Phases: Reorienting Adoption Strategies. – 2024. [Elektronnyy resurs]. – Rezhym dostupu: <https://arxiv.org/abs/2403.02426>

8. Wang X., Yu H., McGee W., Menassa C. C., Kamat V. R. Enabling Building Information Model-Driven Human-Robot Collaborative Construction Workflows with Closed-Loop Digital Twins. – 2023. [Elektronnyy resurs]. – Rezhym dostupu: <https://arxiv.org/abs/2306.09639>

9. Dubinin D. V. Orhanizatsiyni aspekty tsyfrovoyi transformatsiyi budivel'nykh pidpryyemstv u konteksti vprovadzhennya BIM-tekhnohoy. // Shlyakhy pidvyshchennya efektyvnosti budivnytstva. – 2024. [Elektronnyy resurs]. – Rezhym dostupu: <https://ways.knuba.edu.ua/article/view/320268>

10. Sychoy O., Fesun A., Ryzhakova H., Chupryna Yu., Rubtsova S., Dubyna N. Investytsiynne zabezpechennya tsyfrovoho budivnytstva v umovakh pislyavoyennoyi vidbudovy Ukrayiny // Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice. – 2025. – Vol. 5, № 64. – P. 384–396. – DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptop.5.64.2025.4867>.

Дані про авторів

Алексєєнко Владислав Олександрович,

аспірант Київського національного університету будівництва і архітектури

ORSID: <https://orcid.org/0009-0007-5909-8283>

e-mail: aleksieienko_vo-2024@knuba.edu.ua

Чуприна Юрій Анатолійович,

д.е.н., професор кафедри менеджменту в будівництві Київського національного університету будівництва і архітектури

ORSID: <https://orcid.org/0000-0002-4934-2058>

e-mail: chupryna.iua@knuba.edu.ua

Data about the authors

Vladyslav Alekseienko,

Postgraduate student at Kyiv National University of Construction and Architecture

e-mail: aleksieienko_vo-2024@knuba.edu.ua

Iurii Chupryna,

Doctor of Economics, Professor of the Department of Construction Management at Kyiv National University of Construction and Architecture

e-mail: chupryna.iua@knuba.edu.ua

Надходження статті до редакції 10.04.2026

Прийнято до друку 24.04.2026

Опубліковано 29.04.2026

Зелені інновації як інструмент екологізації підприємницької діяльності в умовах економічної трансформації

Предметом дослідження є теоретико–прикладні засади використання зелених інновацій у підприємницькій діяльності як механізму поєднання екологічної модернізації, ресурсної ефективності, технологічного оновлення та підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах економічної трансформації.

Метою дослідження є визначення ролі зелених інновацій як інструменту екологізації підприємницької діяльності в умовах економічної трансформації та розроблення прикладної моделі їх упровадження з урахуванням інноваційної спроможності України, європейських вимог до ресурсної ефективності й декарбонізації та конкурентних викликів для підприємств.

Методи дослідження. У статті використано методи теоретичного узагальнення, порівняльного аналізу, статистичного групування, структурно–логічного аналізу, індикативного зіставлення та експертно–нормативного оцінювання пріоритетів зелених інновацій. Емпіричну основу становлять дані Global Innovation Index 2025, European Innovation Scoreboard 2024, Eurostat щодо циркулярного використання матеріалів, відновлюваної енергетики та сектору екологічних товарів і послуг, а також матеріали щодо розвитку національного каталогу зелених технологій України.

Результати дослідження. Встановлено, що зелені інновації в умовах економічної трансформації виконують не лише природоохоронну, а й конкурентну функцію, оскільки змінюють витратну структуру підприємства, його енергетичну автономність, здатність відповідати європейським вимогам до вуглецевого сліду, ресурсної ефективності, простежуваності та підтвердження екологічних характеристик продукції. Показано, що Україна зберігає відносно сильні інноваційні результати за слабшої ресурсної бази інновацій, що створює асиметрію між творчим і технологічним потенціалом та спроможністю бізнесу масштабувати зелені рішення. Доведено, що найвищий пріоритет для підприємств мають інновації у сфері енерго– та ресурсоефективності, циркулярного використання матеріалів, екодизайну продукції, цифрового екологічного моніторингу та коопераційного трансферу зелених технологій.

Сфера застосування результатів. Результати дослідження можуть бути використані підприємствами для розроблення стратегій екологізації діяльності, органами державної влади для формування інструментів підтримки зелених технологій, фінансовими установами для оцінювання інвестиційних проєктів, а також закладами вищої освіти у процесі підготовки навчальних матеріалів з екологічного менеджменту, інноваційного розвитку та підприємництва.

Висновки. Зелені інновації доцільно розглядати як системний інструмент екологізації підприємництва, що забезпечує перехід від реагування на екологічні обмеження до проактивного формування конкурентних переваг. Для України цей підхід набуває особливого значення через одночасний вплив воєнних руйнувань, ресурсних обмежень, енергетичної нестабільності, євроінтеграційних зобов'язань і потреби модернізації виробничої бази. Підприємства, які першими інтегрують зелені інновації у продукти, процеси, бізнес–моделі та управлінські системи, отримують вищу готовність до роботи на європейських і глобальних ринках.

Ключові слова: зелені інновації, екологізація підприємництва, економічна трансформація, ресурсна ефективність, циркулярна економіка, декарбонізація, конкурентоспроможність, євроінтеграція, зелені технології.

IHOR SHUR

Green innovations as a tool for ecologizing entrepreneurial activity under economic transformation

The subject of the study is the theoretical and applied foundations of using green innovations in entrepreneurial activity as a mechanism for combining environmental modernization, resource efficiency, technological renewal and strengthening enterprise competitiveness under economic transformation.

The purpose of the study is to determine the role of green innovations as a tool for ecologizing entrepreneurial activity under economic transformation and to develop an applied model for their implementation, taking into account Ukraine's innovation capacity, European requirements for resource efficiency and decarbonization, and competitive challenges for enterprises.

Research methods. The article applies theoretical generalization, comparative analysis, statistical grouping, structural and logical analysis, indicative comparison and expert–normative assessment of green innovation priorities. The empirical basis includes the Global Innovation Index 2025, the European Innovation Scoreboard 2024, Eurostat data on circular material use, renewable energy and the environmental goods and services sector, as well as materials on the development of Ukraine's national green technology catalogue.

Results of work. The study establishes that green innovations under economic transformation perform not only an environmental but also a competitive function, as they change the enterprise cost structure, energy autonomy, and ability to comply with European requirements concerning carbon footprint, resource efficiency, traceability and verification of environmental product characteristics. It is shown that Ukraine retains relatively strong innovation outputs with a weaker innovation resource base, which creates an asymmetry between creative and technological potential and the capacity of business to scale green solutions. The highest enterprise priorities are energy and resource efficiency innovations, circular material use, product eco–design, digital environmental monitoring and cooperative transfer of green technologies.

Field of application of the results. The findings can be used by enterprises in developing ecologization strategies, by public authorities in designing support instruments for green technologies, by financial institutions in evaluating investment projects, and by higher education institutions in preparing educational materials on environmental management, innovation development and entrepreneurship.

Conclusions. Green innovations should be interpreted as a systemic tool for ecologizing entrepreneurship that enables a transition from responding to environmental constraints to proactively forming competitive advantages. For Ukraine, this approach is particularly important due to the simultaneous impact of wartime destruction, resource constraints, energy instability, European integration commitments and the need to modernize the production base. Enterprises that are first to integrate green innovations into products, processes, business models and management systems gain higher readiness for operation in European and global markets.

Keywords: green innovations, ecologization of entrepreneurship, economic transformation, resource efficiency, circular economy, decarbonization, competitiveness, European integration, green technologies.

Постановка проблеми. Економічна трансформація змінює характер підприємницької діяльності. Конкуренція дедалі менше зводиться до ціни, масштабу виробництва чи доступу до сировини. На перший план виходить здатність підприємства виробляти продукцію з меншою ресурсомісткістю, нижчим вуглецевим слідом, вищою енергоефективністю та підтвердженнями екологічними характеристиками. У такій системі координат зелені інновації перестають бути периферійним елементом корпоративної відповідальності й поступово набувають значення інструменту стратегічного розвитку.

Для України ця проблематика має додатковий вимір. Повномасштабна війна поглибила енергетичну та виробничу вразливість підприємств, посилила дефіцит інвестиційних ресурсів, ускладнила доступ до технологій і водночас

пришвидшила переоцінку моделей економічної стійкості. Підприємство, яке зменшує енергоспоживання, повторно використовує матеріали, мінімізує відходи, переходить на відновлювані джерела енергії або впроваджує цифровий екологічний моніторинг, знижує не лише екологічне навантаження, а й операційні ризики.

Євроінтеграційний вимір посилює значення зелених інновацій через зближення України з правом Європейського Союзу у сфері кліматичної політики, відновлюваної енергетики, управління відходами, циркулярної економіки та підтвердження сталості продукції. Для підприємств це означає, що екологізація діяльності має бути не декларацією, а частиною виробничої, інвестиційної та ринкової стратегії. З цих причин зелені інновації доцільно розглядати як механізм перетворення екологічних вимог на джерело продук-

тивності, доступу до ринків і довгострокової конкурентоспроможності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Теоретичні основи зв'язку між екологічними вимогами та конкурентоспроможністю підприємств закладено у праці М. Портера і К. ван дер Лінде, які довели, що екологічне регулювання не обов'язково має трактуватися як чистий витратний тягар. За певних умов воно стимулює пошук технологічних і організаційних рішень, які підвищують продуктивність використання ресурсів і формують нові конкурентні переваги [1]. Для сучасного підприємництва ця ідея важлива тим, що екологізація може бути не зовнішнім обмеженням, а внутрішнім джерелом модернізації.

К. Реннінгс запропонував ширше трактування екоінновацій як змін, що охоплюють технологічні, соціальні та інституційні компоненти переходу до сталого розвитку [2]. Такий підхід дає змогу не зводити зелені інновації лише до нового обладнання або продукту. Вони можуть проявлятися у зміні виробничих процесів, логістики, взаємодії з постачальниками, моделей споживання, управлінських процедур і ринкових стандартів.

Й.-С. Чен, С.-Б. Лай і Ч.-Т. Вень розглянули вплив зелених інновацій на корпоративні переваги та показали, що екологічно орієнтовані інновації можуть посилювати репутацію, ринкову диференціацію і здатність компанії отримувати довіру споживачів [3]. Дж. Горбах, аналізуючи детермінанти екологічних інновацій, акцентував увагу на поєднанні регуляторних стимулів, очікуваної економії витрат, технологічних можливостей і попиту на екологічні характеристики продукції [4].

Р. Данджеліко і Д. Пуджарі обґрунтували логіку інтеграції екологічної складової у продуктові інновації, підкресливши, що екологічність має враховуватися не на завершальній стадії маркетингового позиціонування, а на етапі розроблення продукту, вибору матеріалів, дизайну, життєвого циклу та взаємодії з клієнтом [5]. В. Де Маркі довела значення кооперації у реалізації екологічних інновацій, позаяк значна частина таких рішень потребує знань, які виходять за межі однієї фірми [6].

А. Трігеро, Л. Морено-Мондихар і М. Давія дослідили драйвери різних типів екоінновацій у малих і середніх підприємствах Європи, показавши, що для бізнесу мають значення не лише нормативні вимоги, а й внутрішня готовність до змін, доступ до знань, фінансові можливості й очіку-

вана ринкова віддача [7]. Н. Бокен, С. Шорт, П. Рана і С. Еванс запропонували типологію сталих бізнес-моделей, серед яких особливе значення мають максимізація матеріальної та енергетичної ефективності, створення цінності з відходів, заміщення ресурсів відновлюваними альтернативами та перехід від продажу продукту до функціонального результату [8].

К. Гізетті та К. Реннінгс показали, що економічний ефект екологічних інновацій залежить від їхнього типу. Інновації, спрямовані на ресурсну та енергетичну ефективність, частіше мають прямий зв'язок із прибутковістю, тоді як інновації, орієнтовані переважно на зменшення негативного впливу без зміни бізнес-моделі, потребують довшого горизонту окупності [9]. Й. Хойнік і М. Руззієр систематизували чинники екоінновацій, виокремивши регуляторний тиск, ринковий попит, технологічні компетентності, управлінські здібності та зовнішню кооперацію [10].

Український контекст зелених інновацій розкрито у працях І. Єгорова, В. Григи та Ю. Рижкової, які на основі патентних даних дослідили трансфер знань у секторах зеленої економіки України та виявили слабкість зв'язків між організаціями, залученими до розвитку зелених технологій [11]. Н. Горбаль і Ю. Макарова, аналізуючи екоінновації для сталого розвитку українських підприємств, наголосили на їхніх економічних, екологічних і соціальних ефектах, але водночас підкреслили наявність фінансових, технологічних і регуляторних бар'єрів [12].

Попри значну кількість праць, малодослідженим залишається питання перетворення зелених інновацій із загальної екологічної ідеї на прикладний інструмент екологізації підприємницької діяльності в умовах економічної трансформації. Недостатньо розкрито, як саме підприємство має поєднувати зелені технології, ресурсну ефективність, цифровий моніторинг, екодизайн, кооперацію та вимоги європейських ринків у єдину модель конкурентного розвитку. Саме цій прогалині присвячено статтю.

Мета статті. Метою дослідження є визначення ролі зелених інновацій як інструменту екологізації підприємницької діяльності в умовах економічної трансформації та розроблення прикладної моделі їх впровадження з урахуванням інноваційної спроможності України, європейських вимог до ресурсної ефективності й декарбонізації та конкурентних викликів для підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. Зелені інновації доцільно трактувати як сукупність продуктових, процесних, організаційних, технологічних і бізнес–модельних змін, що зменшують негативний вплив підприємства на довкілля та водночас створюють економічну цінність. Таке визначення має принципове значення для підприємницької діяльності, оскільки дає змогу вийти за межі вузького природоохоронного підходу. Екологізація підприємництва не обмежується очищенням викидів чи придбанням природоохоронного обладнання. Вона передбачає зміну способу створення вартості.

З практичного погляду зелені інновації можуть діяти через п'ять основних механізмів. Перший пов'язаний зі зменшенням матеріало– та енергомісткості продукції. Другий охоплює повторне використання ресурсів, перероблення відходів і включення вторинної сировини у виробничий цикл. Третій стосується розроблення екологічніших продуктів, пакування та сервісних рішень. Четвертий передбачає цифровий контроль ресурсних потоків, викидів і відходів. П'ятий спрямований на інституційне закріплення екологічного управління через стандарти, звітність, сертифікацію та взаємодію з партнерами.

Потенціал підприємств до впровадження зелених інновацій значною мірою залежить від загальної інноваційної спроможності економіки. Україна зберігає доволі складну, але не безперспективну позицію. Так, за даними Global Innovation Index 2025, її місце у загальному рейтингу погіршилося порівняно з довоєнним періодом, однак результа–

ти інноваційної діяльності залишаються кращими, ніж ресурсні передумови. Ця асиметрія є важливою для розуміння підприємницької екологізації, оскільки показує наявність творчого та технологічного потенціалу за обмеженого фінансування, слабшої інфраструктури й нестачі довгострокового капіталу. Динаміка ключових позицій України у Global Innovation Index узагальнена в табл. 1.

Дані табл. 1 свідчать, що для України характерна стійка асиметрія між інноваційними ресурсами та інноваційними результатами. У 2025 році країна посіла 80–ту позицію за інноваційними ресурсами і 54–ту позицію за інноваційними результатами. Для підприємств це означає, що ключовим обмеженням зелених інновацій є не відсутність ідей, інженерних компетентностей або цифрових рішень, а слабкість механізмів фінансування, комерціалізації, патентного трансферу й коопераційного масштабування.

Європейський інноваційний профіль України деталізує цю проблему. У European Innovation Scoreboard 2024 зафіксовано поєднання високої цифровізації з низькими витратами на дослідження та розробки, слабкою продуктовою і процесною інноваційністю малих і середніх підприємств та спадною динамікою екологічно пов'язаних індикаторів. Така структура має пряме значення для проблематики зелених інновацій, адже зелені інновації потребують не лише цифрових сервісів, а й інвестицій у технології, виробничі процеси, матеріали, обладнання та екологічне управління. Найбільш показові індикатори наведено в табл. 2.

Таблиця 1. Динаміка позицій України в Global Innovation Index у 2021–2025 роках

Рік	Позиція України у GII	Позиція за інноваційними ресурсами	Позиція за інноваційними результатами	Значення для зелених інновацій
2020	45	71	37	Високий розрив між ресурсами та результатами свідчив про здатність генерувати інноваційний вихід за обмеженої ресурсної бази
2021	49	76	37	Погіршення ресурсної позиції не зруйнувало результативність інноваційної системи
2022	57	75	48	Воєнний шок погіршив загальне місце та інноваційні результати
2023	55	78	42	Часткове відновлення результатів відбулося без поліпшення ресурсної бази
2024	60	78	54	Посилився розрив між потребою у технологічній модернізації та ресурсами інновацій
2025	66	80	54	Україна зберігає інноваційні результати, але потребує кращих механізмів масштабування зелених рішень

Джерело: складено автором за даними Global Innovation Index 2025 [13].

Таблиця 2. Індикатори інноваційного профілю України за European Innovation Scoreboard 2024

Індикатор European Innovation Scoreboard 2024	Значення для України	База порівняння	Висновок для підприємницької екологізації
Цифровізація	115,6% рівня ЄС	ЄС = 100%	Цифрова база може підтримати екологічний моніторинг, енергоменеджмент і простежуваність ресурсів
Державні витрати на НДДКР	4,9% рівня ЄС	ЄС = 100%	Державний ресурс для зелених технологій залишається слабким
Приватні витрати на НДДКР	9,7% рівня ЄС	ЄС = 100%	Бізнес має обмежену фінансову спроможність для технологічної екологізації
Інвестиції фірм у інновації поза НДДКР	54,2% рівня ЄС	ЄС = 100%	Модернізація можлива через обладнання, програмні рішення, навчання і процесні зміни
МСП із процесними інноваціями	5,9% МСП	Показник 2022 р.	Процесна екологізація має значний невикористаний резерв
МСП із продуктивними інноваціями	4,4% МСП	Показник 2022 р.	Екодизайн і зелені продукти ще не стали масовою практикою
Екологічно пов'язані індикатори	78,3% рівня ЄС; -11,5 в.п. з 2017 р.	ЄС = 100%	Екологічна компонента інновацій потребує цільового прискорення

Джерело: складено автором за даними European Innovation Scoreboard 2024: Ukraine country profile [14].

Показники табл. 2 дають підстави для важливого методологічного висновку. Зелені інновації в Україні не можуть розвиватися лише через заклики до екологічної відповідальності. За низьких витрат на дослідження та розробки і слабкої

інноваційності малих і середніх підприємств потрібні прикладні інструменти, які зменшують фінансовий бар'єр входу: енергоаудит, лізинг енергоефективного обладнання, гранти на ресурсну ефективність, податкові стимули для впрова-

Таблиця 3. Динаміка ключових показників зеленої трансформації Європейського Союзу у 2020–2024 роках

Індикатор	Останнє наявне значення	Ціль / орієнтир	Розрив або тенденція	Значення для підприємства
Циркулярне використання матеріалів у ЄС	12,2% у 2024 р.	23,2% до 2030 р.	+0,1 в.п. до 2023 р.; потрібно майже подвоєння	Зростатиме попит на вторинну сировину, перероблюваність, зменшення відходів і циркулярний дизайн
Частка ВДЕ у валовому кінцевому енергоспоживанні ЄС	25,2% у 2024 р.	42,5% до 2030 р. з прагненням до 45%	Потрібне зростання понад 17 в.п. за шість років	Енергетична складова продукції та виробництва стає фактором доступу до ринку
Частка ВДЕ у генерації електроенергії ЄС	47,3% у 2025 р.	Збереження курсу на декарбонізацію електроенергетики	+0,1 в.п. до 2024 р.; сонячна генерація зросла на 24,6%	Підприємства мають враховувати походження електроенергії й можливість власної генерації
Сектор екологічних товарів і послуг ЄС	1 327 млрд євро випуску та 492 млрд євро валової доданої вартості у 2023 р.	Розширення зеленої промислової бази ЄС	Сектор став помітним джерелом зайнятості та доданої вартості	Зелені інновації відкривають не лише витратну економію, а й нові ринкові ніші
Національний план України з енергетики та клімату до 2030 р.	План схвалено у 2024 р.	ВДЕ – 27% кінцевого споживання; зниження викидів парникових газів на 65% до 1990 р.	Цілі узгоджуються з євроінтеграційним курсом	Бізнес має готуватися до кліматичного обліку, енергоефективності та низьковуглецевої модернізації

Джерело: складено автором за даними Eurostat, Global Innovation Index, European Innovation Scoreboard та матеріалами щодо Національного плану України з енергетики та клімату [13–18; 20].

дження найкращих доступних технологій, програми технологічної кооперації з університетами та інжиніринговими компаніями.

Водночас зовнішнє ринкове середовище формує дедалі сильніший попит на екологізоване підприємництво. Європейський Союз прискорює розвиток циркулярної економіки, відновлюваної енергетики та сектору екологічних товарів і послуг. Для українських підприємств, які прагнуть інтегруватися у європейські ланцюги доданої вартості, ці індикатори є не абстрактною статистикою, а сигналом майбутніх вимог до продукції, виробництва, звітності та підтвердження екологічних характеристик. Узагальнення таких сигналів подано в табл. 3.

Зміст табл. 3 показує, що зелена трансформація європейського ринку має вимірювані параметри. Циркулярне використання матеріалів у ЄС поки що становить лише 12,2%, але до 2030 року має зрости до 23,2%. Частка відновлюваних джерел енергії у валовому кінцевому споживанні ЄС у 2024 році становила 25,2% за цілі 42,5% до 2030 року. Отже, європейський попит на ресурсоефективні, низьковуглецеві й технологічно підтверджені рішення буде зростати не декларативно, а під впливом нормативно закріплених цілей.

Для українських підприємств це створює подвійну ситуацію. З одного боку, зелена модернізація потребує інвестицій, компетентностей і доступу до технологій. З іншого боку, відкладення таких змін підвищує ризик втрати конкурентних позицій на ринках, де екологічні характеристики продукції стають частиною закупівельних вимог, фінансового оцінювання та репутаційної довіри.

Найбільш вразливими є підприємства, які експортують продукцію з високою енергомісткістю, значною матеріальною складовою або залежністю від первинної сировини.

У цій площині зелені інновації доцільно поділяти на чотири групи. Перша група охоплює процесні інновації, спрямовані на зменшення енерго- та матеріаломісткості. Друга група включає циркулярні інновації, пов'язані з відходами, вторинною сировиною, промисловим симбіозом і повторним використанням матеріалів. Третя група стосується продуктових інновацій: екодизайну, заміни матеріалів, зниження вуглецевого сліду і подовження життєвого циклу продукції. Четверта група включає управлінські та цифрові інновації: екологічний облік, моніторинг ресурсів, простежуваність, підтвердження сталості й інтеграцію екологічних показників у систему управління.

Рекомендації для підприємств мають спиратися не на загальну авторську думку, а на співвідношення фактичних інноваційних можливостей України, європейських ринкових сигналів і внутрішніх бар'єрів бізнесу. З цією метою доцільно використати прикладну модель пріоритетності зелених інновацій. У ній кожний напрям оцінено за чотирма критеріями: регуляторний тиск і євроінтеграційна релевантність, очікуваний ресурсно-витратний ефект, ринкова значущість для експорту та інноваційна здійсненність в українських умовах. Ваги критеріїв визначено з урахуванням того, що для підприємства першочерговими є відповідність ринковим вимогам і економічний ефект, але без ігнорування техно-

Таблиця 4. Аналітична матриця впливу зелених інновацій на екологізацію підприємницької діяльності

Напрямок зелених інновацій	Регуляторно-ринковий тиск (0–5)	Ресурсно-витратний ефект (0–5)	Експортна значущість (0–5)	Здійсненність в Україні (0–5)	Інтегральний пріоритет*
Енергоефективність та ВДЕ	5	5	4	3	4,45
Циркулярні матеріали і відходи	5	4	5	3	4,40
Екодизайн і підтвердження характеристик	5	3	5	4	4,30
Цифровий екомоніторинг і простежуваність	4	3	4	5	3,85
Трансфер зелених технологій та патенти	3	3	4	5	3,65

Джерело: розраховано автором на основі індикаторів табл. 1–3 та логіки вагового оцінювання: 0,35 – регуляторно-ринковий тиск; 0,30 – ресурсно-витратний ефект; 0,20 – експортна значущість; 0,15 – здійсненність в Україні.
* Інтегральний пріоритет розраховано за формулою $P = 0,35R + 0,30E + 0,20M + 0,15I$, де R – регуляторно-ринковий тиск, E – ресурсно-витратний ефект, M – експортна значущість, I – здійсненність в українських умовах.

логічної здійсненності. Узагальнення такої оцінки наведено в табл. 4.

Табл. 4 показує, що найдоцільнішими для першочергового впровадження є інновації, які одночасно зменшують витрати підприємства і готують його до зовнішніх ринкових вимог. Тому енергоефективність, власна відновлювана енергетика, циркулярне використання матеріалів і екодизайн продукції мають вищий інтегральний пріоритет, ніж загальні іміджеві або декларативні екологічні заходи. Для підприємства, яке працює в умовах нестабільного енергопостачання, високої вартості ресурсів і посилення європейських вимог, такі інновації мають прямий економічний зміст.

Прикладна модель екологізації підприємницької діяльності через зелені інновації має включати чотири послідовні блоки. Перший блок – діагностика ресурсних потоків, енергоспоживання, відходів, викидів, водокористування та екологічних ризиків у ланцюгу постачання. Другий блок – вибір інноваційних рішень із найвищою очікуваною віддачею: модернізація обладнання, цифровий облік, заміна матеріалів, повторне використання ресурсів, власна генерація, перероблення відходів або зміна дизайну продукту. Третій блок – фінансово–інвестиційне обґрунтування, де екологічний ефект має бути пов'язаний зі строком окупності, зменшенням витрат, зниженням ризиків і доступом до ринків. Четвертий блок – підтвердження результату через сертифікацію, екологічну звітність, внутрішні показники ефективності та взаємодію з покупцями.

Особливе значення має цифровий компонент зелених інновацій. Україна має відносно сильну позицію у цифровізації за European Innovation Scoreboard, що створює передумови для швидшого впровадження систем енергомоніторингу, цифрових паспортів продукції, обліку відходів, простежуваності матеріалів і дистанційного контролю технологічних процесів. Такі рішення дешевші, ніж повна фізична модернізація виробництва, але вони створюють інформаційну основу для подальших інвестицій і підтвердження екологічних характеристик продукції.

Водночас цифровізація не замінює технологічної модернізації. Якщо підприємство лише вимірює енергоспоживання, але не змінює обладнання, матеріали, технологічні режими або структуру ресурсів, екологізація залишається неповною. Отже, зелена інновація має вважатися повно–

цінною лише тоді, коли вона змінює фізичні або організаційні параметри виробництва й дає вимірюваний ефект: менше споживання енергії, нижчі матеріальні втрати, менше утворення відходів, нижчий вуглецевий слід, краща відповідність вимогам покупця або регулятора.

Слабка ланка української моделі полягає у трансфері зелених технологій. Наявність національного каталогу зелених технологій є позитивним кроком, оскільки він систематизує рішення у сферах альтернативної енергетики, транспорту, енергозбереження, поводження з відходами, сільського і лісового господарства та інших напрямів [19]. Однак каталог сам по собі не гарантує комерціалізацію. Потрібні інструменти, які з'єднують власників технологій, підприємства, банки, донорські програми, індустріальні парки й освітньо–наукові установи.

З позиції державної політики доцільно підтримувати не всі зелені інновації одночасно, а насамперед ті, які мають подвійний ефект: екологічний і виробничо–конкурентний. До таких належать енергоефективне обладнання, промислове використання відходів, біоенергетичні й циркулярні рішення, технології очищення і повторного використання води, цифрові системи екологічного контролю, екологічне пакування, низьковуглецеві матеріали, а також локалізація виробництва обладнання для відновлюваної енергетики та ресурсоефективності.

Фінансовий механізм екологізації має будуватися через поєднання власних коштів підприємств, банківського кредитування, грантової підтримки, гарантій, лізингу, податкових стимулів і міжнародних програм. Для банків і донорів зелені інновації мають оцінюватися не лише за назвою проекту, а за вимірюваними показниками: енергоспоживання на одиницю продукції, частка вторинної сировини, обсяг відходів, що повертаються в обіг, скорочення викидів, економія води, частка відновлюваної енергії та наявність підтверджувальних документів. Такий підхід зменшує ризик поверхової екологізації й підвищує довіру до проектів.

На рівні підприємства зелена інноваційна стратегія має бути інтегрована у загальну конкурентну стратегію. Якщо екологічні заходи існують окремо від управління витратами, маркетингу, інвестицій, закупівель і виробництва, вони не створюють повного економічного ефекту. Натомість поєднання екодизайну, ресурсної ефективності,

цифрового моніторингу й підтвердження сталості дає підприємству можливість не лише виконувати нормативні вимоги, а й вести переговори з покупцями, фінансовими установами та партнерами з позиції вищої технологічної готовності.

Отже, зелена інновація стає інструментом екологізації підприємництва лише за умови, що вона має три ознаки: вимірюваний екологічний результат, економічно зрозумілий ефект і ринкове підтвердження цінності. Перша ознака відповідає за зменшення тиску на довкілля. Друга перетворює інновацію на інвестиційно обґрунтоване рішення. Третя забезпечує зв'язок із конкурентоспроможністю, оскільки покупець, банк або партнер мають бачити не декларацію, а підтверджену перевагу.

Висновки

Проведене дослідження дає підстави розглядати зелені інновації як один із ключових інструментів екологізації підприємницької діяльності в умовах економічної трансформації. Їхнє значення полягає не тільки у зменшенні негативного впливу на довкілля, а й у зміні економічної логіки підприємства: від споживання ресурсів за інерційною моделлю до управління ресурсами як фактором продуктивності, стійкості й конкурентоспроможності.

Для України зелена інноваційна трансформація має складну вихідну позицію. Дані Global Innovation Index 2025 показують погіршення загального рейтингового місця країни до 66-ї позиції, однак водночас фіксують кращі інноваційні результати порівняно з ресурсними передумовами. European Innovation Scoreboard 2024 підтверджує наявність сильної цифрової бази, але виявляє низькі витрати на дослідження і розробки, слабку продуктивність та процесність інновацій у малих і середніх підприємствах і зниження екологічно пов'язаних індикаторів. Виходячи з цього, зелена політика підприємств має спиратися на прагматичні рішення з коротшим шляхом до економічного ефекту.

Європейські ринкові сигнали посилюють потребу у таких рішеннях. Циркулярне використання матеріалів у ЄС має майже подвоїтися до 2030 року, частка відновлюваної енергії має зрости до 42,5%, а сектор екологічних товарів і послуг уже формує значний випуск і додану вартість. Для українських підприємств це означає, що зелені інновації стають умовою майбутнього доступу до ринків, участі в ланцюгах доданої вар-

тості, залучення фінансування й підтвердження якості екологічного управління.

Найвищий прикладний пріоритет мають енергоефективність, власна відновлювана енергетика, циркулярне використання матеріалів, екодизайн продукції, цифровий екологічний моніторинг і коопераційний трансфер зелених технологій. Такі напрями поєднують екологічний ефект із економічною доцільністю, а тому можуть бути основою для підприємницьких стратегій у промисловості, аграрному секторі, переробці, логістиці, будівництві та сфері послуг.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробленні кількісної методики оцінювання впливу зелених інновацій на конкурентоспроможність підприємств з урахуванням енергоемності, матеріаломісткості, викидів, частки вторинної сировини, інвестиційних витрат, строку окупності та експортної результативності.

Список використаних джерел:

1. Porter M. E., van der Linde C. Toward a New Conception of the Environment–Competitiveness Relationship. *Journal of Economic Perspectives*. 1995. Vol. 9, No. 4. P. 97–118. DOI: 10.1257/jep.9.4.97.
2. Rennings K. Redefining innovation – eco-innovation research and the contribution from ecological economics. *Ecological Economics*. 2000. Vol. 32, Iss. 2. P. 319–332. DOI: 10.1016/S0921-8009(99)00112-3.
3. Chen Y.–S., Lai S.–B., Wen C.–T. The Influence of Green Innovation Performance on Corporate Advantage in Taiwan. *Journal of Business Ethics*. 2006. Vol. 67. P. 331–339. DOI: 10.1007/s10551-006-9025-5.
4. Horbach J. Determinants of environmental innovation – New evidence from German panel data sources. *Research Policy*. 2008. Vol. 37, Iss. 1. P. 163–173. DOI: 10.1016/j.respol.2007.08.006.
5. Dangelico R. M., Pujari D. Mainstreaming Green Product Innovation: Why and How Companies Integrate Environmental Sustainability. *Journal of Business Ethics*. 2010. Vol. 95. P. 471–486. DOI: 10.1007/s10551-010-0434-0.
6. De Marchi V. Environmental innovation and R&D cooperation: empirical evidence from Spanish manufacturing firms. *Research Policy*. 2012. Vol. 41, Iss. 3. P. 614–623. DOI: 10.1016/j.respol.2011.10.002.
7. Triguero A., Moreno–Mondíjar L., Davia M. A. Drivers of different types of eco-innovation in European SMEs. *Ecological Economics*. 2013. Vol. 92. P. 25–33. DOI: 10.1016/j.ecolecon.2013.04.009.

8. Bocken N. M. P., Short S. W., Rana P., Evans S. A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. *Journal of Cleaner Production*. 2014. Vol. 65. P. 42–56. DOI: 10.1016/j.jclepro.2013.11.039.

9. Ghisetti C., Rennings K. Environmental innovations and profitability: how does it pay to be green? An empirical analysis on the German innovation survey. *Journal of Cleaner Production*. 2014. Vol. 75. P. 106–117. DOI: 10.1016/j.jclepro.2014.03.097.

10. Hojnik J., Ruzzier M. What drives eco-innovation? A review of an emerging literature. *Environmental Innovation and Societal Transitions*. 2016. Vol. 19. P. 31–41. DOI: 10.1016/j.eist.2015.09.006.

11. Yegorov I. Yu., Gryga V. Yu., Ryzhkova Yu. O. Use of patent data for knowledge transfer measuring in green economy sectors of Ukraine. *Statistics of Ukraine*. 2021. Vol. 95, No. 4. P. 24–33. DOI: 10.31767/su.4(95)2021.04.03.

12. Horbal N., Makarova Yu. Eco-innovations for sustainable development of Ukrainian enterprises. *Economics, Entrepreneurship, Management*. 2023. Vol. 10, No. 1. P. 30–39. DOI: 10.56318/eem2023.01.030.

13. Ukraine ranking in the Global Innovation Index 2025. WIPO. URL: <https://www.wipo.int/edocs/gii-ranking/2025/ua.pdf> (дата звернення: 24.05.2026).

14. European Innovation Scoreboard 2024. Country profile: Ukraine. European Commission. URL: https://ec.europa.eu/assets/rtd/eis/2024/ec_rtd_eis-country-profile-ua.pdf (дата звернення: 24.05.2026).

15. Over 12% of materials in the EU come from recycling. Eurostat. 2025. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/w/ddn-20251119-1> (дата звернення: 24.05.2026).

16. Renewable energy statistics. Eurostat Statistics Explained. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Renewable_energy_statistics (дата звернення: 24.05.2026).

17. 47% of EU's electricity came from renewables in 2025. Eurostat. 2026. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/w/ddn-20260319-2> (дата звернення: 24.05.2026).

18. Environmental economy – statistics on employment and growth. Eurostat Statistics Explained. 2026. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Environmental_economy_%E2%80%93_statistics_on_employment_and_growth (дата звернення: 24.05.2026).

19. IP Catalog Green Tech UA: IP Office Develops Ukraine's First Green Technology Catalog. Ukrainian

National Office for Intellectual Property and Innovations. 2025. URL: <https://nipo.gov.ua/en/ip-catalog-green-tech-en/> (дата звернення: 24.05.2026).

20. The National Energy and Climate Plan of Ukraine for the period up to 2030 has been approved. Bioenergy Association of Ukraine. 2024. URL: <https://uabio.org/en/news/16325/> (дата звернення: 24.05.2026).

References:

1. Porter, M. E., & van der Linde, C. (1995). Toward a New Conception of the Environment–Competitiveness Relationship. *Journal of Economic Perspectives*, 9(4), 97–118. <https://doi.org/10.1257/jep.9.4.97>

2. Rennings, K. (2000). Redefining innovation – eco-innovation research and the contribution from ecological economics. *Ecological Economics*, 32(2), 319–332. [https://doi.org/10.1016/S0921-8009\(99\)00112-3](https://doi.org/10.1016/S0921-8009(99)00112-3)

3. Chen, Y.-S., Lai, S.-B., & Wen, C.-T. (2006). The Influence of Green Innovation Performance on Corporate Advantage in Taiwan. *Journal of Business Ethics*, 67, 331–339. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9025-5>

4. Horbach, J. (2008). Determinants of environmental innovation – New evidence from German panel data sources. *Research Policy*, 37(1), 163–173. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2007.08.006>

5. Dangelico, R. M., & Pujari, D. (2010). Mainstreaming Green Product Innovation: Why and How Companies Integrate Environmental Sustainability. *Journal of Business Ethics*, 95, 471–486. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0434-0>

6. De Marchi, V. (2012). Environmental innovation and R&D cooperation: empirical evidence from Spanish manufacturing firms. *Research Policy*, 41(3), 614–623. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2011.10.002>

7. Triguero, A., Moreno-Mondéjar, L., & Davia, M. A. (2013). Drivers of different types of eco-innovation in European SMEs. *Ecological Economics*, 92, 25–33. <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2013.04.009>

8. Bocken, N. M. P., Short, S. W., Rana, P., & Evans, S. (2014). A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. *Journal of Cleaner Production*, 65, 42–56. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.11.039>

9. Ghisetti, C., & Rennings, K. (2014). Environmental innovations and profitability: how does it pay to be green? An empirical analysis on the German innovation survey. *Journal of Cleaner Production*, 75, 106–117. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2014.03.097>

10. Hojnik, J., & Ruzzier, M. (2016). What drives eco-innovation? A review of an emerging literature. *Environ-*

mental Innovation and Societal Transitions, 19, 31–41. <https://doi.org/10.1016/j.eist.2015.09.006>

11. Yegorov, I. Yu., Gryga, V. Yu., & Ryzhkova, Yu. O. (2021). Use of patent data for knowledge transfer measuring in green economy sectors of Ukraine. *Statistics of Ukraine*, 95(4), 24–33. [https://doi.org/10.31767/su.4\(95\)2021.04.03](https://doi.org/10.31767/su.4(95)2021.04.03)

12. Horbal, N., & Makarova, Yu. (2023). Eco-innovations for sustainable development of Ukrainian enterprises. *Economics, Entrepreneurship, Management*, 10(1), 30–39. <https://doi.org/10.56318/eem2023.01.030>

13. WIPO. (2025). Ukraine ranking in the Global Innovation Index 2025. <https://www.wipo.int/edocs/gii-ranking/2025/ua.pdf>

14. European Commission. (2024). European Innovation Scoreboard 2024. Country profile: Ukraine. https://ec.europa.eu/assets/rtd/eis/2024/ec_rtd_eis-country-profile-ua.pdf

15. Eurostat. (2025). Over 12% of materials in the EU come from recycling. <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/w/ddn-20251119-1>

16. Eurostat. (2025). Renewable energy statistics. https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Renewable_energy_statistics

17. Eurostat. (2026). 47% of EU's electricity came from renewables in 2025. <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/w/ddn-20260319-2>

18. Eurostat. (2026). Environmental economy – statistics on employment and growth. https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Environmental_economy_%E2%80%93_statistics_on_employment_and_growth

19. Ukrainian National Office for Intellectual Property and Innovations. (2025). IP Catalog Green Tech UA: IP Office Develops Ukraine's First Green Technology Catalog. <https://nipo.gov.ua/en/ip-catalog-green-tech-en/>

20. Bioenergy Association of Ukraine. (2024). The National Energy and Climate Plan of Ukraine for the period up to 2030 has been approved. <https://uabio.org/en/news/16325/>

Відомості про автора

Шур Ігор Миколайович,

аспірант, Державний науково-дослідний інститут інформатизації та моделювання економіки

ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-6283-4122>

e-mail: igorlutsk@gmail.com

Information about the author

Ihor Shur,

Postgraduate Student, State Research Institute of Informatization and Economic Modeling

e-mail: igorlutsk@gmail.com

Надходження статті до редакції 25.03.2026

Прийнято до друку 16.04.2026

Опубліковано 29.04.2026

Інтеграція цифрових технологій моніторингу та превентивного управління екологічними ризиками в системі сталого розвитку підприємств

Предметом дослідження є система взаємозв'язків між цифровими технологіями моніторингу, механізмами превентивного управління екологічними ризиками та стратегічними параметрами сталого розвитку підприємств у контексті сучасної екологічно орієнтованої трансформації економічних систем. У межах роботи предмет дослідження розглядається як інтегрована сукупність організаційно–економічних, техніко–технологічних, інформаційно–аналітичних та управлінських характеристик, що визначають здатність підприємств своєчасно ідентифікувати, прогнозувати, контролювати та мінімізувати екологічні ризики на основі використання сучасних цифрових інструментів. Особлива увага приділяється системним механізмам трансформації цифрового моніторингу в інструмент стратегічного превентивного управління, а також специфіці інтеграції цифрових екологічних рішень у загальну систему сталого розвитку підприємств з урахуванням вимог екологічної безпеки, ESG–принципів, ресурсної ефективності та довгострокової конкурентоспроможності. Предмет дослідження охоплює не лише окремі технологічні рішення чи управлінські процедури, а їх комплексну взаємодію, що формує результируючий ефект екологічної стійкості підприємства. Такий підхід дозволяє розглядати цифрові технології екологічного моніторингу не як допоміжний інструмент контролю, а як стратегічний елемент системи сталого розвитку, здатний забезпечувати довгострокову стабільність, адаптивність та екологічну безпеку підприємств.

Метою статті є обґрунтування системно–аналітичного підходу до дослідження інтеграції цифрових технологій моніторингу та превентивного управління екологічними ризиками у систему сталого розвитку підприємств, а також виявлення ключових закономірностей формування екологічної стійкості на основі цифрової трансформації. Досягнення поставленої мети передбачає узагальнення теоретичних підходів до трактування екологічних ризиків, цифрового моніторингу та сталого розвитку, визначення структурних компонентів їх взаємодії, а також ідентифікацію механізмів, які забезпечують ефективну інтеграцію цифрових екологічних технологій у корпоративну систему управління.

Методологія проведення роботи. Методологічною основою дослідження є системно–аналітичний підхід, який дозволяє розглядати цифрові технології моніторингу, екологічні ризики та систему сталого розвитку як взаємопов'язані елементи єдиної соціально–економічної та екологічної системи підприємства. У роботі використано поєднання загальнонаукових і спеціальних методів дослідження. Зокрема, методи аналізу та синтезу застосовано для структуризації складових цифрового екологічного моніторингу та превентивного управління ризиками. Індуктивний і дедуктивний методи дали змогу узагальнити науково–теоретичні положення та сформувати логічно узгоджену модель інтеграції цифрових технологій у систему сталого розвитку підприємств.

Метод порівняльного аналізу використано для дослідження сучасних цифрових екологічних інструментів, їх функціональних можливостей та ефективності у різних виробничих і управлінських умовах. Елементи структурно–функціонального підходу дозволили визначити функціональні ролі окремих цифрових технологій у забезпеченні екологічної стійкості, мінімізації ризиків та підвищенні ефективності управлінських рішень. Логіко–абстрактні методи застосовано для формування концептуальних положень дослідження та узагальнення результатів. Така методологічна композиція забезпечує високий рівень наукової обґрунтованості отриманих результатів та їх практичну релевантність у сфері стратегічного управління сталим розвитком підприємств.

Результати роботи встановили, що цифрові технології моніторингу виступають ключовим елементом сучасної системи превентивного управління екологічними ризиками, забезпечуючи своєчасну ідентифікацію загроз, оперативний контроль екологічних параметрів, прогнозування ризиків та формування ефективних управлінських рішень. Виявлено, що інтеграція цифрових екологічних рішень суттєво підвищує рівень екологічної безпеки підприємств, знижує ймовірність виникнення критичних екологічних ситуацій, сприяє оптимізації ресурсного використання та забезпечує під-

вищення стратегічної стійкості підприємства. Обґрунтовано, що найбільш результативними є інтегровані моделі, які поєднують IoT–моніторинг, Big Data–аналітику, GIS–системи, автоматизовані системи екологічного контролю та цифровий екологічний контролінг.

Отримані результати дозволили сформувати узагальнену аналітичну модель інтеграції цифрових технологій моніторингу та превентивного управління екологічними ризиками у систему сталого розвитку підприємств, яка враховує організаційно–економічні, екологічні, технологічні та стратегічні аспекти функціонування сучасного підприємства.

Висновки. Проведене системно–аналітичне дослідження підтверджує, що цифрові технології моніторингу екологічних ризиків виступають не лише технічним інструментом контролю, а стратегічним механізмом забезпечення сталого розвитку підприємств. Встановлено, що ефективність цифрової екологічної трансформації залежить від ступеня інтегрованості цифрових технологій у загальну систему корпоративного управління, адаптивності організаційної структури та рівня стратегічної орієнтації підприємства на принципи екологічної безпеки та сталого розвитку. Узагальнено, що системна інтеграція цифрових технологій моніторингу, прогнозування та превентивного управління екологічними ризиками дозволяє підприємствам не лише мінімізувати екологічні загрози, але й формувати довгострокові конкурентні переваги, інвестиційну привабливість та стратегічну стійкість.

Практичне значення результатів полягає у можливості їх використання для розроблення адаптивних цифрово–екологічних стратегій, орієнтованих на підвищення екологічної безпеки, ресурсної ефективності, економічної результативності та довгострокового сталого розвитку підприємств.

Ключові слова: цифрові технології, екологічний моніторинг, превентивне управління, екологічні ризики, сталий розвиток підприємств, ESG, цифрова трансформація, екологічна безпека, Big Data, IoT.

DMYTRO NIKOLAYKO

Integration of digital monitoring technologies and preventive management of environmental risks in the system of sustainable development of enterprises

The subject of the research is the system of interrelations between digital monitoring technologies, mechanisms of preventive environmental risk management, and strategic parameters of sustainable enterprise development within the context of the modern environmentally oriented transformation of economic systems. Within the framework of this study, the subject is considered as an integrated set of organizational–economic, technical–technological, informational–analytical, and managerial characteristics that determine the ability of enterprises to timely identify, forecast, control, and minimize environmental risks through the use of modern digital tools. Special attention is paid to the systemic mechanisms of transforming digital monitoring into an instrument of strategic preventive management, as well as to the specifics of integrating digital environmental solutions into the overall system of sustainable enterprise development, taking into account environmental safety requirements, ESG principles, resource efficiency, and long–term competitiveness. The subject of the research covers not only individual technological solutions or management procedures, but also their comprehensive interaction, which forms the resulting effect of enterprise environmental sustainability. Such an approach makes it possible to consider digital environmental monitoring technologies not merely as an auxiliary control instrument, but as a strategic element of the sustainable development system capable of ensuring long–term stability, adaptability, and environmental safety of enterprises.

The purpose of the article is to substantiate a systemic–analytical approach to the study of integrating digital monitoring technologies and preventive environmental risk management into the sustainable development system of enterprises, as well as to identify the key patterns of environmental sustainability formation based on digital transformation. Achieving this goal involves generalizing theoretical approaches to the interpretation of environmental risks, digital monitoring, and sustainable development, determining the structural components of their interaction, and identifying the mechanisms that ensure the effective integration of digital environmental technologies into the corporate management system. Within the article, the goal is specified through the analysis

of systemic factors that facilitate or constrain the transformation of digital environmental solutions into preventive management mechanisms, as well as through the formation of generalized analytical conclusions suitable for practical application in the strategic management of enterprise sustainable development.

Methodology of the study. *The methodological basis of the research is a systemic–analytical approach, which makes it possible to consider digital monitoring technologies, environmental risks, and the sustainable development system as interrelated elements of a unified socio–economic and environmental enterprise system. The study employs a combination of general scientific and specialized research methods. In particular, methods of analysis and synthesis were used to structure the components of digital environmental monitoring and preventive risk management. Inductive and deductive methods made it possible to generalize scientific–theoretical provisions and to form a logically coherent model of integrating digital technologies into the sustainable development system of enterprises.*

The comparative analysis method was applied to study modern digital environmental tools, their functional capabilities, and effectiveness under various production and management conditions. Elements of the structural–functional approach made it possible to determine the functional roles of individual digital technologies in ensuring environmental sustainability, minimizing risks, and improving the effectiveness of management decisions. Logical–abstract methods were used to formulate conceptual provisions of the study and summarize the results. Such a methodological composition ensures a high level of scientific validity of the obtained results and their practical relevance in the field of strategic management of enterprise sustainable development.

The results of the study *established that digital monitoring technologies act as a key element of the modern system of preventive environmental risk management, ensuring timely identification of threats, operational control of environmental parameters, risk forecasting, and the formation of effective management decisions. It was found that the integration of digital environmental solutions significantly increases the level of environmental safety of enterprises, reduces the likelihood of critical environmental situations, contributes to resource optimization, and ensures an increase in the strategic sustainability of enterprises. It was substantiated that the most effective are integrated models combining IoT monitoring, Big Data analytics, GIS systems, automated environmental control systems, and digital environmental controlling.*

The obtained results made it possible to form a generalized analytical model of integrating digital monitoring technologies and preventive environmental risk management into the sustainable development system of enterprises, which takes into account organizational–economic, environmental, technological, and strategic aspects of the functioning of a modern enterprise.

Conclusions. *The conducted systemic–analytical study confirms that digital technologies for environmental risk monitoring function not only as technical control instruments, but also as strategic mechanisms for ensuring sustainable enterprise development. It was established that the effectiveness of digital environmental transformation depends on the degree of integration of digital technologies into the overall corporate management system, the adaptability of the organizational structure, and the level of strategic orientation of the enterprise toward the principles of environmental safety and sustainable development. It was generalized that the systemic integration of digital monitoring technologies, forecasting, and preventive environmental risk management enables enterprises not only to minimize environmental threats, but also to form long–term competitive advantages, investment attractiveness, and strategic sustainability.*

The practical significance of the results lies in the possibility of their application for developing adaptive digital–environmental strategies aimed at increasing environmental safety, resource efficiency, economic performance, and long–term sustainable development of enterprises.

Keywords: *digital technologies, environmental monitoring, preventive management, environmental risks, sustainable enterprise development, ESG, digital transformation, environmental safety, Big Data, IoT.*

Постановка проблеми. У сучасних умовах глобальної екологічної трансформації, посилення кліматичних викликів, зростання техногенного навантаження та підвищення вимог до екологічної відповідальності бізнесу проблема забезпечення ефективного моніторингу та превентивного управління екологічними ризиками набуває стратегічного значення для підприємств різних галузей. Посилення екологічних загроз, нестабільність природно–ресурсного середовища, жорсткіша регуляторна політика, впровадження ESG–принципів та необхідність переходу до моделей сталого розвитку обумовлюють потребу кардинального переосмислення традиційних підходів до системи екологічного управління. Водночас у практиці функціонування підприємств екологічний моніторинг часто розглядається фрагментарно — переважно як інструмент контролю окремих показників, без належної інтеграції в систему стратегічного управління екологічною безпекою та сталим розвитком.

Особливої актуальності проблема набуває в умовах цифрової трансформації економіки, коли сучасні цифрові технології створюють принципово нові можливості для оперативного збору, аналізу, прогнозування та превентивного реагування на екологічні ризики. Використання IoT–сенсорів, Big Data–аналітики, GIS–систем, штучного інтелекту, автоматизованих платформ екологічного контролю та цифрового екологічного контролінгу дозволяє суттєво підвищити точність моніторингу, скоротити час реагування на загрози та забезпечити більш високий рівень стратегічної адаптивності підприємств. Проте в більшості випадків цифрові екологічні рішення впроваджуються локально, без системного включення в корпоративну модель управління, що значно обмежує їх ефективність.

Ігнорування комплексної інтеграції цифрових технологій у систему управління екологічними ризиками призводить до зростання екологічної вразливості підприємств, фінансових втрат, репутаційних ризиків та зниження довгострокової конкурентоспроможності. Як наслідок, виникає необхідність переходу від реактивних моделей екологічного контролю до системно інтегрованих цифрових механізмів превентивного управління, здатних забезпечувати стабільність, безпечність та стратегічну стійкість підприємств у межах концепції сталого розвитку.

Аналіз досліджень і публікацій проблеми.

Проблематика екологічних ризиків, екологічного моніторингу та сталого розвитку підприємств є предметом уваги численних наукових досліджень у межах екологічної економіки, стратегічного менеджменту, ризик–менеджменту та цифрової трансформації. У класичних працях екологічне управління переважно розглядається як система контролю за дотриманням нормативних вимог, мінімізацією негативного впливу на довкілля та забезпеченням ресурсної ефективності. При цьому цифрові технології здебільшого трактуються як допоміжний технічний інструментарій, що забезпечує інформаційну підтримку процесів моніторингу.

У сучасних наукових публікаціях простежується тенденція до розширення трактування цифрових екологічних технологій як стратегічного ресурсу забезпечення сталого розвитку підприємств. Дослідники акцентують увагу на високому потенціалі цифрових систем моніторингу для підвищення точності прогнозування екологічних ризиків, автоматизації контролю, формування адаптивних моделей управління та інтеграції екологічної безпеки у загальну корпоративну стратегію. Особлива увага приділяється використанню IoT, Big Data, GIS, цифрових платформ та ESG–рішень як інструментів сучасної екологічної модернізації підприємств.

Водночас більшість досліджень зосереджені або на технічних аспектах окремих цифрових інструментів, або на загальних питаннях сталого розвитку, що обмежує можливості формування комплексних моделей інтеграції цифрових технологій моніторингу та превентивного управління екологічними ризиками. Наявні публікації часто описують окремі практичні кейси чи функціональні рішення, не формуючи узагальненої системно–аналітичної моделі, яка б враховувала організаційно–економічні, стратегічні, екологічні та технологічні аспекти.

Таким чином, сучасний стан наукових досліджень свідчить про необхідність подальшого поглиблення теоретико–методологічних засад інтеграції цифрових технологій екологічного моніторингу в систему сталого розвитку підприємств. Особливо актуальним є формування комплексного підходу, який поєднує цифрову трансформацію, превентивне управління екологічними ризиками, стратегічне управління та принципи сталого розвитку в єдину ефективну систему корпоративного функціонування.

Виклад основного матеріалу: Формування сучасної системи сталого розвитку підприємств безпосередньо пов'язане з необхідністю глибокого теоретико-методологічного осмислення природи екологічних ризиків, їх місця у структурі корпоративного управління та ролі цифрових технологій у забезпеченні превентивного контролю. У межах сучасної екологічно орієнтованої трансформації економіки екологічні ризики перестають розглядатися виключно як зовнішні негативні фактори, а набувають статусу стратегічної категорії, що впливає на економічну стійкість, конкурентоспроможність, інвестиційну привабливість та довгострокову безпеку підприємства. Саме тому теоретичне обґрунтування механізмів інтеграції цифрових технологій моніторингу та превентивного управління екологічними ризиками стає фундаментом формування сучасної моделі сталого розвитку.

Екологічний ризик підприємства доцільно трактувати як ймовірність виникнення негативних екологічних подій або процесів, пов'язаних із виробничою, ресурсною, технологічною чи управлінською діяльністю, які можуть спричинити фінансові, соціальні, екологічні або репутаційні втрати. У межах сталого розвитку екологічний

ризик розглядається не лише як фактор загрози, але і як об'єкт стратегічного управління, що потребує постійного моніторингу, прогнозування та системної мінімізації [1].

Для сучасних підприємств ключовим стає перехід від реактивної моделі управління екологічними ризиками до превентивної, яка базується на ранньому виявленні потенційних загроз, використанні цифрових аналітичних платформ, автоматизованого моніторингу та інтегрованих систем екологічного контролю. Такий підхід дозволяє не лише знижувати екологічні збитки, але й формувати нові конкурентні переваги через підвищення стійкості підприємства.

Першочергово доцільно представити концептуальний рисунок 1, який демонструє структуру екологічних ризиків у системі сталого розвитку підприємства.

У межах теоретико-методологічного аналізу доцільно використовувати інтегральний показник рівня екологічного ризику підприємства:

$$W_{eco} = \sum_{i=1}^n (V_i \times J_i \times H_i), \quad (1)$$

де: W_{eco} — інтегральний рівень екологічного ризику, V_i — ймовірність виникнення окремого ризику, J_i — масштаб екологічних наслідків, H_i — рівень вразливості підприємства.

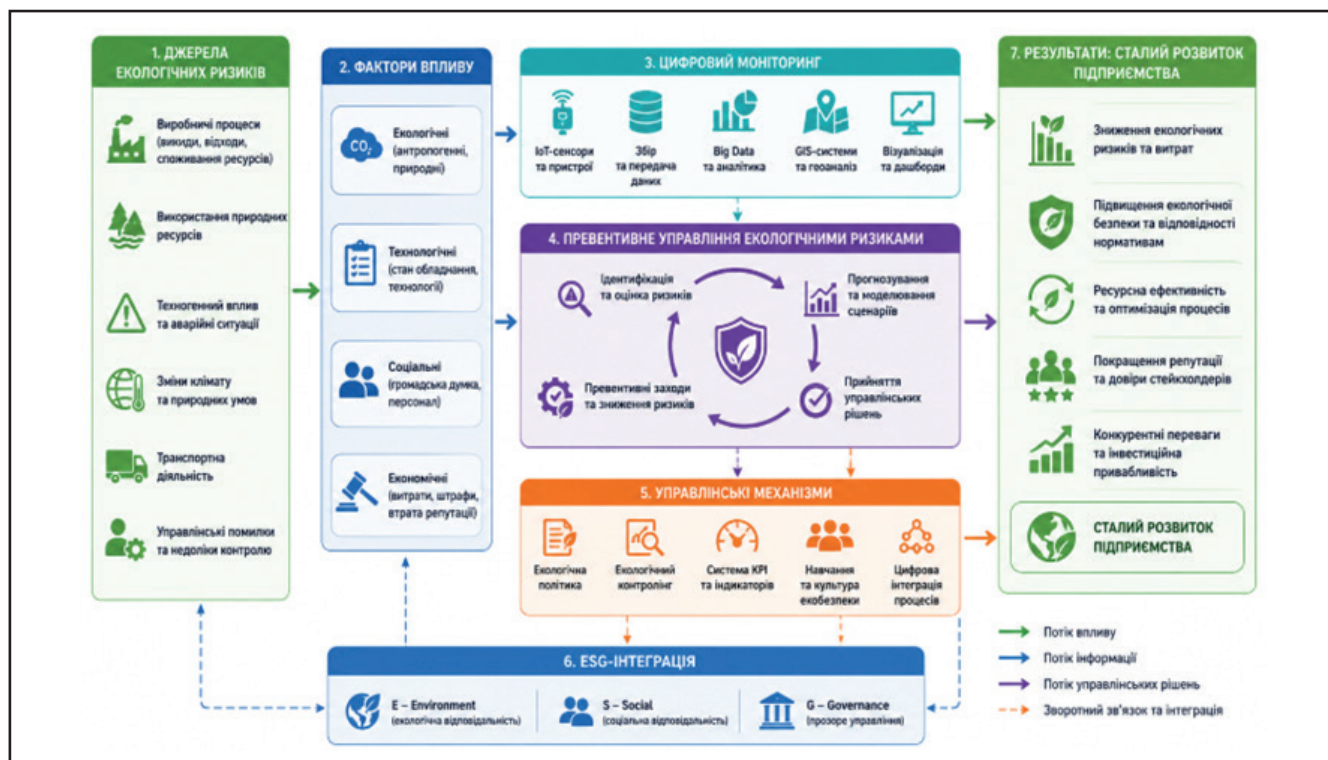


Рисунок 1. Концептуальна модель інтеграції цифрового моніторингу, превентивного управління екологічними ризиками та сталого розвитку підприємства

Джерело: розроблено автором на основі [1]

Дана модель дозволяє оцінювати комплексний вплив множини екологічних загроз на функціонування підприємства.

Другим важливим підходом виступає оцінка рівня екологічної стійкості підприємства:

$$K_{eco} = \frac{(P+F+N)}{D}, \quad (2)$$

де: K_{eco} — рівень екологічної стійкості, P — ефективність моніторингу, F — рівень цифровізації, N — ефективність превентивного управління, D — сукупний екологічний ризик.

Ця формула демонструє, що підвищення цифрової інтеграції та превентивних механізмів прямо впливає на зростання екологічної стійкості підприємства.

Теоретично система сталого розвитку підприємства повинна поєднувати: економічну ефективність, екологічну безпеку, цифрову трансформацію, соціальну відповідальність та стратегічну адаптивність [2].

Саме інтеграція цифрових технологій у процеси екологічного управління дозволяє підприємствам: мінімізувати ризики, прогнозувати загрози, оптимізувати ресурси, підвищувати ESG-відповідність та формувати довгострокову стійкість.

Отже, теоретико-методологічні основи екологічних ризиків у системі сталого розвитку підприємств формують базис для побудови сучасної цифрово-екологічної моделі корпоративного управління. Системний підхід дозволяє розглядати екологічні ризики як стратегічний об'єкт управління, а цифрові технології моніторингу — як ключовий інструмент забезпечення превентивного контролю, екологічної безпеки та довгострокового сталого розвитку підприємства.

Сформовані теоретико-методологічні засади дозволяють перейти від концептуального осмислення екологічних ризиків до практичного аналізу інструментів їх цифрового контролю та управління. Саме технологічна реалізація цифрового моніторингу виступає прикладною основою впровадження превентивної екологічної стратегії підприємства в системі сталого розвитку.

Сучасний розвиток підприємств у межах концепції сталого розвитку безпосередньо залежить від здатності ефективно використовувати цифрові технології для системного моніторингу, аналізу та превентивного управління екологічними ризиками. Умови посилення екологічних загроз, ускладнення виробничих процесів, підвищен-

ня регуляторних вимог та глобальна цифровізація економіки зумовлюють необхідність переходу від традиційних екологічних систем контролю до комплексних цифрових платформ управління екологічною безпекою. Саме цифрові технології дозволяють підприємствам забезпечувати безперервний збір даних, автоматизований контроль, прогнозування ризиків та оперативне прийняття управлінських рішень [3].

Ключовими технологіями сучасного цифрового екологічного моніторингу виступають Internet of Things (IoT), Big Data-аналітика, GIS-системи, штучний інтелект, машинне навчання, хмарні платформи, автоматизовані системи екологічного контролю та цифровий екологічний контролінг. IoT-сенсори дозволяють у режимі реального часу відстежувати показники викидів, рівень забруднення, стан ресурсного використання, температурні зміни, техногенні ризики та виробничі параметри. Це створює основу для постійного оперативного моніторингу.

Big Data-аналітика забезпечує обробку великих масивів екологічної інформації, виявлення закономірностей, оцінку потенційних загроз та формування прогнозних моделей. Використання GIS-систем дозволяє просторово аналізувати екологічні ризики, будувати карти впливу та оптимізувати управлінські рішення з урахуванням географічних факторів.

Штучний інтелект та алгоритми машинного навчання значно підвищують точність прогнозування ризиків, дозволяють моделювати сценарії розвитку екологічних ситуацій та автоматизувати процес прийняття превентивних рішень.

Для сучасного підприємства інтеграція цифрових технологій формує нову модель: моніторинг, аналіз, прогнозування, превентивне реагування, стратегічне управління.

Для наочного представлення структури цифрових технологій доцільно спочатку побудувати рисунок 2.

У межах оцінки ефективності цифрового моніторингу доцільно використовувати інтегральний показник цифрової екологічної ефективності:

$$V_{digital} = \frac{(S+T+I)}{A}, \quad (3)$$

де: $V_{digital}$ — ефективність цифрової системи моніторингу, S — точність ідентифікації ризиків, T — аналітична ефективність, I — превентивна результативність, A — витрати на систему.

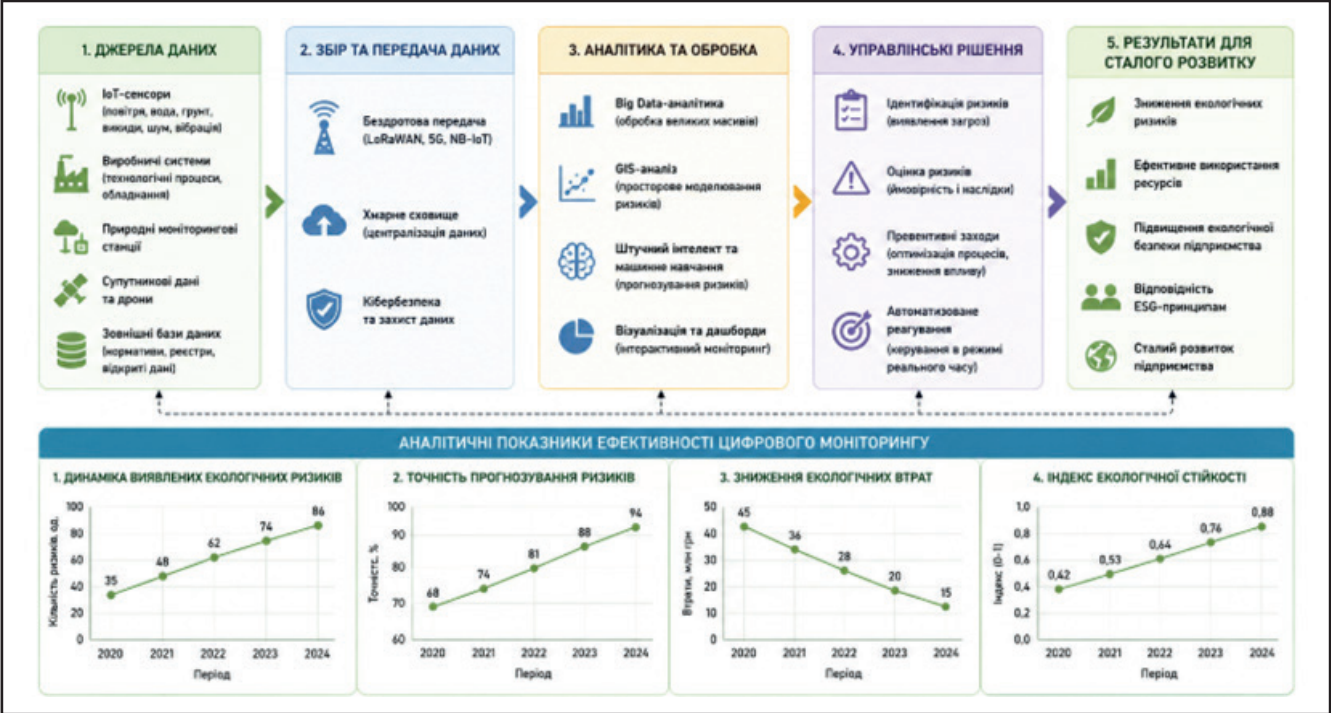


Рисунок 2. Аналітична модель сучасних цифрових технологій моніторингу екологічних ризиків підприємства в системі сталого розвитку

Джерело: розроблено автором на основі [3]

Ця формула дозволяє оцінити співвідношення між ефективністю цифрових рішень та ресурсами, необхідними для їх функціонування [4].

Другим важливим показником є рівень цифрового екологічного контролю:

$$V_{control} = \sum_{i=1}^n (G_i \times K_i), \quad (4)$$

де: $V_{control}$ — рівень цифрового контролю, G_i — технологічне охоплення окремої системи, K_i — коефіцієнт результативності.

Цей підхід дозволяє комплексно оцінювати рівень інтегрованості цифрових інструментів.

Для систематизації основних цифрових технологій доцільно побудувати таблицю 1.

Представлена таблиця демонструє, що сучасні цифрові технології охоплюють усі рівні екологічного управління — від збору даних до стратегічної інтеграції.

Отже, сучасні цифрові технології моніторингу екологічних ризиків формують основу нової моделі сталого розвитку підприємств, де цифровізація стає ключовим фактором екологічної безпеки, ресурсної ефективності та стратегічної конкурентоспроможності. Системне впровадження IoT, Big Data, GIS, AI та цифрового контролю забезпечує підприємствам можливість переходу до превентивного управління екологічними ризиками, підвищуючи їх стійкість, адаптивність та довгострокову ефективність.

Розгляд технологічного потенціалу цифрових систем екологічного моніторингу закономірно зумовлює необхідність дослідження механізмів їх практичної інтеграції в управлінську структуру підприємства. Саме організаційно-економічне забезпечення визначає, наскільки ефективно

Таблиця 1. Основні цифрові технології моніторингу екологічних ризиків підприємств

Цифрова технологія	Основне призначення	Екологічний ефект
IoT-сенсори	Безперервний збір екологічних даних	Оперативний контроль
Big Data-аналітика	Обробка великих масивів інформації	Прогнозування ризиків
GIS-системи	Просторовий аналіз ризиків	Гео екологічна оптимізація
AI / Machine Learning	Прогнозування сценаріїв	Превентивне реагування
Хмарні платформи	Централізоване управління	Інтеграція систем
Автоматизований контролінг	KPI та управлінський моніторинг	Підвищення стійкості
ESG-платформи	Стратегічний екологічний контроль	Репутаційне посилення

Джерело: розроблено автором на основі [4]

цифрові екологічні інструменти трансформуються з технологічного ресурсу у стратегічний фактор сталого розвитку.

Ефективність цифрової трансформації екологічного управління підприємств значною мірою визначається не лише рівнем технологічного розвитку, але й здатністю підприємства сформувати цілісні організаційно-економічні механізми інтеграції цифрових рішень у корпоративну систему управління. У межах сталого розвитку цифрові технології екологічного моніторингу повинні бути не ізольованими інструментами, а структурно вбудованими елементами стратегічного менеджменту, які забезпечують системну превенцію ризиків, оптимізацію витрат, екологічну безпеку та довгострокову стійкість підприємства. Саме тому організаційно-економічні механізми інтеграції виступають ключовою умовою результативного переходу до цифрово-екологічної моделі управління [11].

Організаційний аспект інтеграції передбачає перебудову управлінської структури підприємства з урахуванням цифрових екологічних функцій. Це включає формування спеціалізованих підрозділів цифрового екологічного контролінгу, інтеграцію екологічних KPI у стратегічне планування, впровадження цифрових панелей управління, створення механізмів внутрішньої координації між технічними, виробничими, фінансовими та екологічними службами. Така система забезпечує постійну взаємодію між інформаційними потоками та управлінськими рішеннями [5].

Економічний механізм інтеграції включає: інвестиції у цифрові технології, оцінку ефективності впровадження, оптимізацію витрат, екологічний контролінг, бюджетування цифрової модернізації, ESG-фінансування, систему екологічної рентабельності.

У сучасних умовах підприємства повинні оцінювати інтеграцію цифрових екологічних технологій не лише як витратний процес, а як інвестицію у стратегічну стійкість, яка забезпечує зниження потенційних екологічних збитків, підвищення репутації та конкурентоспроможності.

Для комплексної оцінки організаційно-економічної ефективності інтеграції цифрових технологій доцільно використовувати показник інтегрованої результативності:

$$S_{org-eco} = \frac{(E+J+A+D)}{L+B}, \quad (5)$$

де: $S_{org-eco}$ — інтегральна ефективність організаційно-економічної інтеграції, E — рівень цифровізації, J — якість моніторингу, A — економічний ефект, D — стратегічна стійкість, L — витрати на впровадження, B — залишкові ризики.

Ця модель дозволяє оцінювати співвідношення між результативністю інтеграції та ресурсними витратами [6].

Другим важливим інструментом виступає оцінка економічної доцільності цифрової екологічної модернізації:

$$H_{eco-digital} = \sum_{i=1}^n \frac{(C_i - F_i) \times L_i}{R_i}, \quad (6)$$

де: $H_{eco-digital}$ — коефіцієнт економічної доцільності цифровізації, C_i — очікувані вигоди, F_i — потенційні збитки без цифровізації, L_i — вагомість напрямку, R_i — обсяг інвестицій.

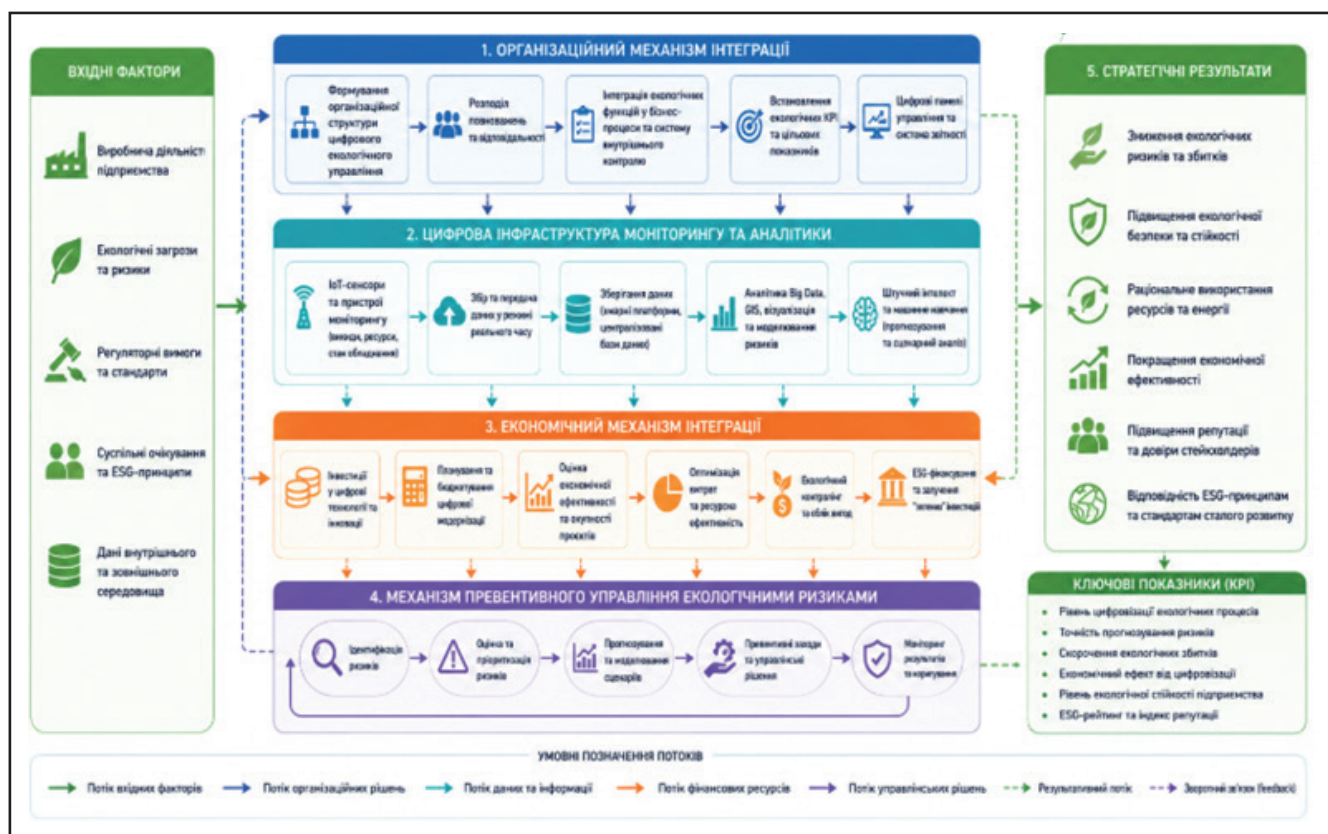
Дана формула демонструє, що економічна ефективність цифрової інтеграції визначається не лише прибутковістю, а й масштабом уникнутих екологічних втрат.

Для візуального відображення структури інтеграції доцільно представити аналітичний рисунок.

Інтеграція цифрових технологій у систему превентивного управління екологічними ризиками є складним багаторівневим процесом, що вимагає одночасного поєднання технологічних, організаційних, фінансових та стратегічних рішень. Системний підхід дозволяє підприємствам не лише підвищити рівень екологічної безпеки, але й забезпечити економічну результативність, ресурсну ефективність, ESG-відповідність та довгострокову стійкість. Саме організаційно-економічні механізми виступають фундаментом ефективної цифрово-екологічної трансформації сучасних підприємств.

Після формування організаційно-економічної основи цифрової екологічної інтеграції виникає необхідність кількісного визначення її реальної результативності. Саме системна оцінка ефективності впроваджених цифрових механізмів дозволяє встановити їх стратегічну доцільність, рівень екологічного впливу та економічну виправданість у структурі сталого розвитку підприємства.

Оцінка ефективності цифрових систем моніторингу та превентивного управління екологічними ризиками є одним із ключових етапів формування сучасної моделі сталого розвитку підприємств. Саме результативність цифрової екологічної трансформації визначає доцільність інвестицій у



Рисунк 3. Структурно-аналітична модель організаційно-економічної інтеграції цифрових технологій у систему превентивного управління екологічними ризиками підприємства

Джерело: розроблено автором на основі [6]

цифрові технології, рівень їх впливу на екологічну безпеку, економічну стійкість, ресурсну ефективність та стратегічну конкурентоспроможність підприємства. Для сучасних підприємств важливо оцінювати цифрові екологічні системи не лише з технічної точки зору, а як комплексний управлінський механізм, здатний забезпечувати довгострокову стабільність та превентивний контроль ризиків [10].

Ефективність цифрових екологічних систем доцільно розглядати через багатокомпонентну модель, яка охоплює: точність моніторингу, швидкість реагування, рівень прогнозування, масштаб зниження ризиків, економічний ефект, ресурсну оптимізацію, ESG-відповідність та стратегічну стійкість [7].

Першим ключовим показником є інтегральна результативність цифрової системи моніторингу:

$$F_{sys} = \int_n^0 \frac{G+R+L+B}{c}, \quad (7)$$

де: F_{sys} — загальна ефективність цифрової системи, G — точність моніторингу, R — ефективність прогнозування, L — рівень зниження ризиків, B — стратегічна стійкість, C — загальні витрати.

Ця формула дозволяє комплексно оцінити, наскільки цифрова система забезпечує екологічну та економічну результативність.

Другим важливим показником виступає коефіцієнт превентивної екологічної ефективності:

$$P_{prevent} = \frac{D_{avoided}}{V_{digital} + N_{cost}}, \quad (8)$$

де: $P_{prevent}$ — коефіцієнт превентивної ефективності, $D_{avoided}$ — обсяг уникнутих екологічних збитків, $V_{digital}$ — інвестиції у цифровізацію, N_{cost} — операційні витрати.

Даний показник демонструє реальну економічну доцільність цифрової екологічної модернізації [8].

Для систематизації критеріїв оцінки доцільно представити таблицю 2.

Наведена таблиця демонструє, що оцінка ефективності цифрових систем повинна враховувати як екологічні, так і фінансово-стратегічні результати.

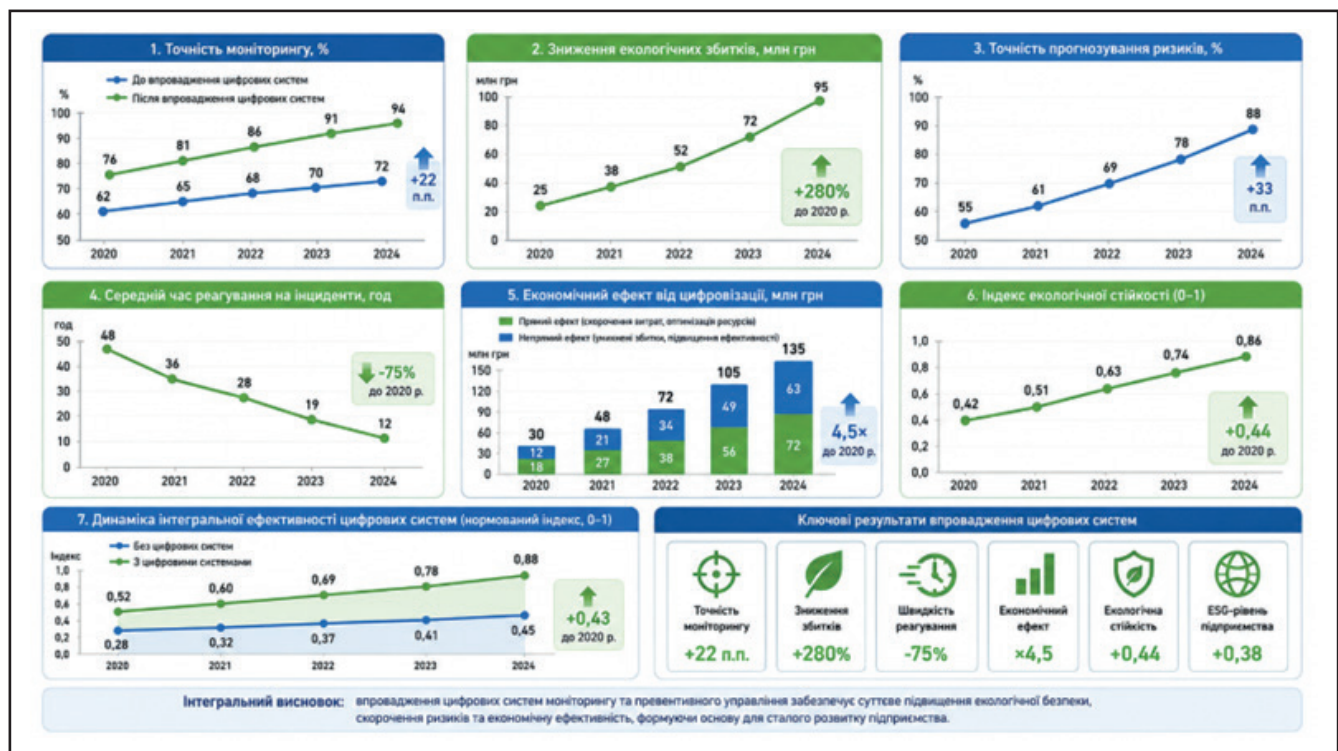
Для візуального аналізу доцільно побудувати аналітичний рисунок 4.

Аналітична модель повинна демонструвати, що найбільший ефект цифрових систем формується завдяки синергії між технологічною точністю,

Таблиця 2. Основні критерії оцінки ефективності цифрових систем моніторингу екологічних ризиків

Критерій	Характеристика	Стратегічний ефект
Точність моніторингу	Якість виявлення загроз	Зниження помилок
Швидкість реагування	Оперативність управління	Превенція ризиків
Прогнозна точність	Якість сценарного аналізу	Стратегічне планування
Зниження екологічних збитків	Уникнення втрат	Економічна ефективність
Оптимізація ресурсів	Раціональне використання ресурсів	Скорочення витрат
ESG-відповідність	Репутаційна ефективність	Інвестиційна привабливість
Стратегічна стійкість	Довгострокова адаптивність	Конкурентні переваги

Джерело: розроблено автором на основі [8]

**Рисунок 4. Комплексна аналітична оцінка ефективності цифрових систем моніторингу та превентивного управління екологічними ризиками підприємства**

Джерело: розроблено автором на основі [8]

управлінською адаптивністю та економічною результативністю [9].

Отже, оцінка ефективності цифрових систем моніторингу та превентивного управління екологічними ризиками повинна здійснюватися на основі комплексного системного підходу. Використання інтегральних моделей дозволяє підприємствам визначати не лише технічну результативність цифрових рішень, але й їх стратегічний внесок у формування сталого розвитку, екологічної безпеки, ресурсної ефективності та довгострокової конкурентоспроможності. Саме така модель забезпечує перехід підприємств до сучасної цифрово-екологічної системи управління нового покоління.

Висновок

Проведене дослідження підтверджує, що інтеграція цифрових технологій моніторингу та превентивного управління екологічними ризиками є ключовим напрямом трансформації системи сталого розвитку сучасних підприємств. У роботі обґрунтовано, що екологічні ризики набувають статусу стратегічного фактору, який визначає не лише рівень екологічної безпеки, але й економічну ефективність, інвестиційну привабливість та довгострокову конкурентоспроможність підприємства. Встановлено, що традиційні підходи до екологічного контролю, які базуються на реактивних механізмах, є недостатніми в умовах зростання складності виробничих процесів та динамічності зовнішнього середовища.

У межах дослідження доведено, що цифрові технології, зокрема IoT, Big Data, GIS, штучний інтелект та автоматизовані системи контролю, забезпечують принципово новий рівень моніторингу екологічних ризиків, який характеризується безперервністю, точністю, оперативністю та можливістю прогнозування. Визначено, що найбільш ефективною є інтегрована модель, у якій цифровий моніторинг поєднується з організаційно-економічними механізмами управління, формуючи єдину систему превентивного реагування на екологічні загрози.

Обґрунтовано, що ефективність цифрових екологічних систем визначається не лише технічними параметрами, але й рівнем їх інтеграції у корпоративну систему управління, наявністю адаптивної організаційної структури, економічною доцільністю інвестицій та відповідністю принципам сталого розвитку. Запропоновані аналітичні підходи та моделі дозволяють комплексно оцінювати рівень екологічної стійкості підприємства, ефективність цифрових рішень та їх вплив на зниження ризиків і оптимізацію ресурсного використання.

У результаті дослідження сформовано концептуальну модель інтеграції цифрових технологій у систему превентивного управління екологічними ризиками, яка враховує взаємозв'язок технологічних, організаційних, економічних та стратегічних компонентів. Доведено, що системне впровадження цифрових екологічних технологій забезпечує підвищення точності моніторингу, скорочення екологічних збитків, зростання ефективності управлінських рішень, а також формування стійких конкурентних переваг підприємства.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості їх використання для розроблення цифрово-екологічних стратегій підприємств, орієнтованих на мінімізацію екологічних ризиків, підвищення ресурсної ефективності, забезпечення ESG-відповідності та досягнення довгострокового сталого розвитку. Узагальнено, що інтеграція цифрових технологій у систему екологічного управління виступає не лише інструментом підвищення екологічної безпеки, але й важливим фактором стратегічної модернізації підприємств у сучасних умовах розвитку економіки.

Список використаних джерел:

1. Wang S., Chen Y. Integrating Environmental Management into the Digital Economy for Sustainable En-

terprise Development. // Journal of Cleaner Production. – 2026. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0301479726000563>

2. Zhang Y. The Role of Digital Technologies in Advancing Sustainable Development and Environmental Governance. // Sustainability. – 2025. – Vol. 17(19). [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.mdpi.com/2071-1050/17/19/8666>

3. OECD. Digital Technologies and the Environment: OECD Digital Economy Outlook 2024. – Paris: OECD Publishing, 2024. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.oecd.org/en/publications/2024/11/oecd-digital-economy-outlook-2024-volume-2_9b2801fc/full-report/digital-technologies-and-the-environment_c0701b0b.html

4. UNCTAD. Digitalization and Environmental Sustainability. // Digital Economy Report 2024. – Geneva: United Nations, 2024. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://unctad.org/system/files/official-document/der2024_ch01_en.pdf

5. Sinitsin A. Digital Platforms for Monitoring and Managing Environmental Risks in Industrial Systems. // BIO Web of Conferences. – 2024. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.bio-conferences.org/articles/bioconf/pdf/2024/59/bioconf_sdea2024_03005.pdf

6. Styrmer M., Nussbaumer J., Stuckli P. Security Implications of Digitalization and Sustainable Management of Environmental Data. – 2021. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://arxiv.org/abs/2107.01662>

7. Hba R., Bakkas A., El Manouar A. Eco-Strategy: A New Generation Managerial Model Based on Green IT and CSR. – 2016. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://arxiv.org/abs/1605.03107>

8. Hilty L.M., Aebischer B. ICT for Sustainability: An Emerging Research Field. – Cham: Springer, 2015. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-319-09228-7>

9. Cao F., Li X. Reducing Sustainable Supply Chain Risks: A Digital ESG-Based Framework. // Carbon Footprints. – 2025. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.oaepublish.com/articles/ces.2025.35>

10. Чуприна Ю. А. Система когнітивно-інтеграційного моделювання організації будівництва : монографія / Ю. А. Чуприна ; Київ. нац. ун-т буд-ва і архіт. – Київ : Сердюк В. Л., 2026. – 366 с. – Режим доступу: <https://repository.knuba.edu.ua/handle/123456789/19275>.

11. Чуприна Ю. А. Концептуалізація мультипроектної діяльності в будівельному секторі / Ю. А. Чупри-

на, М. О. Ползіков, Р. О. Оксенчук, В. О. Алексеєнко // Формування ринкових відносин в Україні. – 2025. – № 9(292). – Режим доступу: <https://journal.dndiime.org.ua/index.php/journal/article/view/144/126>.

References:

1. Wang S., Chen Y. Integrating Environmental Management into the Digital Economy for Sustainable Enterprise Development. // Journal of Cleaner Production. – 2026. [Elektronnyy resurs]. – Rezhyim dostupu: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0301479726000563>
2. Zhang Y. The Role of Digital Technologies in Advancing Sustainable Development and Environmental Governance. // Sustainability. – 2025. – Vol. 17(19). [Elektronnyy resurs]. – Rezhyim dostupu: <https://www.mdpi.com/2071-1050/17/19/8666>
3. OECD. Digital Technologies and the Environment: OECD Digital Economy Outlook 2024. – Paris: OECD Publishing, 2024. [Elektronnyy resurs]. – Rezhyim dostupu: https://www.oecd.org/en/publications/2024/11/oecd-digital-economy-outlook-2024-volume-2_9b2801fc/full-report/digital-technologies-and-the-environment_c0701b0b.html
4. UNCTAD. Digitalization and Environmental Sustainability. // Digital Economy Report 2024. – Geneva: United Nations, 2024. [Elektronnyy resurs]. – Rezhyim dostupu: https://unctad.org/system/files/official-document/der2024_ch01_en.pdf
5. Sinitsin A. Digital Platforms for Monitoring and Managing Environmental Risks in Industrial Systems. // BIO Web of Conferences. – 2024. [Elektronnyy resurs]. – Rezhyim dostupu: https://www.bio-conferences.org/articles/bioconf/pdf/2024/59/bioconf_sdea2024_O3005.pdf
6. Styrmer M., Nussbaumer J., Stuckli P. Security Implications of Digitalization and Sustainable Management of Environmental Data. – 2021. [Elektronnyy resurs]. – Rezhyim dostupu: <https://arxiv.org/abs/2107.01662>
7. Hba R., Bakkas A., El Manouar A. Eco-Strategy: A New Generation Managerial Model Based on Green

IT and CSR. – 2016. [Elektronnyy resurs]. – Rezhyim dostupu: <https://arxiv.org/abs/1605.03107>

8. Hilty L. M., Aebischer B. ICT for Sustainability: An Emerging Research Field. – Cham: Springer, 2015. [Elektronnyy resurs]. – Rezhyim dostupu: <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-319-09228-7>

9. Cao F., Li X. Reducing Sustainable Supply Chain Risks: A Digital ESG-Based Framework. // Carbon Footprints. – 2025. [Elektronnyy resurs]. – Rezhyim dostupu: <https://www.oaepublish.com/articles/ces.2025.35>

10. Chupryna Yu. A. Systema kohnityvno-intehratsiynoho modelyuvannya orhanizatsiyi budivnytstva : monohrafiya / Yu. A. Chupryna ; Kyiv. nats. un-t bud-va i arkh. – Kyiv : Serdyuk V. L., 2026. – 366 s. – Rezhyim dostupu: <https://repository.knuba.edu.ua/handle/123456789/19275>.

11. Chupryna Yu. A. Kontseptualizatsiya mul'typroyektnoyi diyal'nosti v budivel'nomu sektori / Yu. A. Chupryna, M. O. Polzikov, R. O. Oksenchuk, V. O. Alekseyenko // Formuvannya rynkovykh vidnosyn v Ukrayini. – 2025. – № 9(292). – Rezhyim dostupu: <https://journal.dndiime.org.ua/index.php/journal/article/view/144/126>.

Дані про автора

Ніколайко Дмитро Миколайович,

аспірант Київського національного університету будівництва і архітектури

ORCID:<https://orcid.org/0009-0001-4118-442X>
e-mail: greenfuelua@gmail.com

Data about the author:

Dmytro Nikolayko,

Postgraduate Student of Kyiv National University of Construction and Architecture

e-mail: greenfuelua@gmail.com

Надходження статті до редакції 09.04.2026

Прийнято до друку 23.04.2026

Опубліковано 30.03.2026

Формування інтегрованої моделі управління підприємством на засадах інноваційності, стратегічної гнучкості та цифрової трансформації

Предметом дослідження є система організаційно–економічних, інноваційно–технологічних та стратегічних взаємозв'язків, що формують інтегровану модель управління підприємством в умовах цифрової трансформації та динамічного ринкового середовища. У межах роботи предмет дослідження розглядається як сукупність управлінських механізмів, стратегічних інструментів, цифрових технологій та інноваційних рішень, які забезпечують адаптивність, конкурентоспроможність і довгострокову ефективність функціонування підприємства. Особлива увага приділяється інтеграції інноваційності, стратегічної гнучкості та цифровізації як взаємопов'язаних складових сучасної управлінської системи, що визначають здатність підприємства оперативно реагувати на зовнішні виклики, оптимізувати внутрішні процеси та формувати стійкі конкурентні переваги. Предмет дослідження охоплює не окремі елементи менеджменту, а комплексну модель управління, що синтезує стратегічний, операційний, інформаційно–аналітичний та інноваційний компоненти. Такий підхід дозволяє розглядати систему управління підприємством як інтегровану багаторівневу структуру, орієнтовану на забезпечення ефективного розвитку в умовах цифрової економіки.

Метою статті є обґрунтування теоретико–методологічних засад формування інтегрованої моделі управління підприємством на принципах інноваційності, стратегічної гнучкості та цифрової трансформації, а також визначення ключових закономірностей її функціонування у сучасному економічному середовищі. Досягнення поставленої мети передбачає узагальнення сучасних підходів до інтегрованого управління, визначення структурних елементів моделі, аналіз ролі цифрових технологій та інновацій у трансформації управлінських процесів, а також формування практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності діяльності підприємства. У межах статті мета конкретизується через дослідження взаємозалежності між стратегічною адаптивністю, цифровізацією бізнес–процесів та інноваційним розвитком як базовими чинниками модернізації системи управління.

Методологія проведення роботи. Методологічною основою дослідження є системно–аналітичний підхід, який дозволяє розглядати управління підприємством як комплексну багатофункціональну систему, що поєднує стратегічні, інноваційні та цифрові компоненти. У роботі використано поєднання загальнонаукових і спеціальних методів дослідження. Методи аналізу та синтезу застосовано для структуризації основних елементів інтегрованої моделі управління та визначення механізмів їх взаємодії. Індуктивний і дедуктивний методи використано для формування логічно послідовної концепції розвитку управлінської системи підприємства.

Метод стратегічного аналізу застосовано для оцінки рівня гнучкості підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища. Порівняльний аналіз використано для дослідження сучасних моделей цифрової трансформації та інноваційного менеджменту. Елементи структурно–функціонального підходу дозволили визначити функціональні взаємозв'язки між цифровими технологіями, інноваційними процесами та стратегічними управлінськими рішеннями. Логіко–абстрактні методи забезпечили формування концептуальних висновків щодо розвитку інтегрованої моделі управління. Така методологічна база забезпечує наукову обґрунтованість результатів та їх прикладну значущість для сучасної управлінської практики.

Результати роботи встановили, що ефективне формування інтегрованої моделі управління підприємством можливе лише за умови системного поєднання інноваційності, стратегічної гнучкості та цифрової трансформації. Обґрунтовано, що інноваційність виступає драйвером модернізації управлінських механізмів, стратегічна гнучкість забезпечує адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища, а цифрова трансформація створює технологічну основу для підвищення ефективності управлінських процесів. Виявлено, що інтеграція цих компонентів сприяє оптимізації бізнес–процесів, покращенню якості управлінських рішень, підвищенню продуктивності та конкурентоспроможності підприємства.

Отримані результати дозволили сформуванню узагальненої інтегрованої моделі управління підприємством, яка враховує взаємозалежність стратегічних, інноваційних та цифрових факторів і може бути використана як основа для розроблення сучасних управлінських систем у різних секторах економіки.

Висновки. Проведене дослідження підтверджує, що інтегрована модель управління підприємством є стратегічно важливим інструментом забезпечення ефективності функціонування підприємства в умовах цифрової економіки та високої конкурентності. Встановлено, що результативність управлінської системи значною мірою залежить від рівня інтеграції інноваційних підходів, цифрових технологій та стратегічної адаптивності у єдину систему управління. Узагальнено, що традиційні управлінські моделі мають обмежену ефективність у сучасних умовах, тоді як інтегрований підхід забезпечує більш високий рівень стійкості, гнучкості та економічної результативності підприємства.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання сформованої моделі для вдосконалення системи управління підприємствами, розроблення цифрово–інноваційних стратегій розвитку та підвищення загальної ефективності господарської діяльності.

Ключові слова: інтегрована модель управління, інноваційність, стратегічна гнучкість, цифрова трансформація, підприємство, управлінська система, цифровізація, конкурентоспроможність.

OLEKSANDR SHLAPAK

Formation of an integrated enterprise management model based on innovation, strategic flexibility, and digital transformation

The subject of the research is the system of organizational–economic, innovation–technological, and strategic interconnections that shape an integrated enterprise management model under conditions of digital transformation and a dynamic market environment. Within the framework of this study, the subject is considered as a set of managerial mechanisms, strategic tools, digital technologies, and innovative solutions that ensure enterprise adaptability, competitiveness, and long–term operational efficiency. Particular attention is paid to the integration of innovation, strategic flexibility, and digitalization as interconnected components of a modern management system that determine the enterprise's ability to respond promptly to external challenges, optimize internal processes, and build sustainable competitive advantages. The subject of the research encompasses not isolated elements of management but a comprehensive management model that synthesizes strategic, operational, information–analytical, and innovative components. This approach makes it possible to consider enterprise management as an integrated multi–level structure focused on ensuring effective development in the digital economy.

The purpose of the article is to substantiate the theoretical and methodological foundations for the formation of an integrated enterprise management model based on the principles of innovation, strategic flexibility, and digital transformation, as well as to determine the key patterns of its functioning in the modern economic environment. Achieving this goal involves summarizing contemporary approaches to integrated management, identifying the structural elements of the model, analyzing the role of digital technologies and innovations in transforming management processes, and developing practical recommendations for improving enterprise efficiency. Within the article, the purpose is specified through the study of the interdependence between strategic adaptability, business process digitalization, and innovative development as fundamental factors in modernizing the management system.

Methodology of the study. The methodological basis of the research is a system–analytical approach, which allows enterprise management to be viewed as a complex multifunctional system combining strategic, innovative, and digital components. The study employs a combination of general scientific and specialized research methods. Methods of analysis and synthesis are used to structure the key elements of the integrated management model and determine the mechanisms of their interaction. Inductive and deductive methods are applied to develop a logically coherent concept for the development of the enterprise management system.

The method of strategic analysis is used to assess the level of enterprise flexibility under unstable

market conditions. Comparative analysis is applied to study modern models of digital transformation and innovation management. Elements of the structural–functional approach make it possible to determine the functional relationships between digital technologies, innovative processes, and strategic managerial decisions. Logical–abstract methods ensure the formulation of conceptual conclusions regarding the development of the integrated management model. This methodological framework ensures the scientific validity of the results and their practical relevance for modern management practice.

The results of the study established that the effective formation of an integrated enterprise management model is possible only through the systemic combination of innovation, strategic flexibility, and digital transformation. It has been substantiated that innovation acts as the driver of modernization of management mechanisms, strategic flexibility ensures enterprise adaptability to external environmental changes, and digital transformation creates the technological basis for improving management efficiency. It was found that the integration of these components contributes to business process optimization, improvement in managerial decision quality, increased productivity, and enhanced enterprise competitiveness.

The obtained results made it possible to form a generalized integrated enterprise management model that takes into account the interdependence of strategic, innovative, and digital factors and can be used as a basis for developing modern management systems across various sectors of the economy.

Conclusions. The conducted research confirms that the integrated enterprise management model is a strategically important tool for ensuring enterprise operational efficiency in the digital economy and highly competitive conditions. It has been established that the effectiveness of the management system largely depends on the level of integration of innovative approaches, digital technologies, and strategic adaptability into a unified management system. It is generalized that traditional management models have limited effectiveness under modern conditions, whereas the integrated approach ensures a higher level of sustainability, flexibility, and economic efficiency of the enterprise.

The practical significance of the obtained results lies in the possibility of using the developed model to improve enterprise management systems, create digital–innovative development strategies, and increase overall business performance efficiency.

Keywords: integrated management model, innovation, strategic flexibility, digital transformation, enterprise, management system, digitalization, competitiveness.

Постановка проблеми. У сучасних умовах цифровізації економіки, глобалізації ринкових процесів та посилення конкурентного тиску проблема формування ефективної інтегрованої моделі управління підприємством набуває стратегічного значення. Динамічність зовнішнього середовища, швидкі технологічні зміни, розвиток цифрових платформ, автоматизація бізнес-процесів та зростання ролі інноваційної діяльності зумовлюють необхідність трансформації традиційних систем управління підприємствами. У таких умовах класичні управлінські підходи, що базуються на жорстких організаційних структурах і низькому рівні адаптивності, дедалі частіше виявляються недостатньо ефективними для забезпечення стійкого розвитку підприємства.

Особливої актуальності ця проблема набуває в контексті необхідності поєднання інноваційності, стратегічної гнучкості та цифрової трансформації в єдину систему управління. Більшість підпри-

ємств стикаються з труднощами інтеграції цифрових технологій у наявні управлінські процеси, недостатньою швидкістю адаптації до змін ринку, обмеженістю стратегічного планування та відсутністю комплексного підходу до модернізації системи управління. Як наслідок, виникає потреба у формуванні нової інтегрованої моделі управління, яка б забезпечувала синхронізацію стратегічних, інноваційних та цифрових компонентів діяльності підприємства.

Управлінська практика свідчить, що впровадження цифрових технологій або окремих інноваційних рішень без системного перегляду всієї моделі управління не забезпечує достатнього рівня ефективності. Фрагментарність цифровізації, недостатня стратегічна адаптивність та відсутність інтегрованих управлінських механізмів обмежують потенціал підприємств до розвитку, знижують їх конкурентоспроможність та ускладнюють реалізацію довгострокових цілей.

Аналіз досліджень і публікацій проблеми.

Проблематика розвитку сучасних систем управління підприємствами, цифрової трансформації, інноваційного менеджменту та стратегічної адаптивності є предметом численних досліджень у межах економічної теорії, стратегічного менеджменту, інноваційного розвитку та цифрової економіки. У класичних наукових працях управління підприємством переважно розглядалося через призму функціонального або процесного підходів, що забезпечило фундамент для подальших досліджень, однак не врахувало повною мірою сучасні виклики цифрової трансформації.

У сучасних дослідженнях значна увага приділяється окремим аспектам цифровізації, автоматизації бізнес-процесів, розвитку інноваційного потенціалу та стратегічного управління. Науковці акцентують увагу на важливості використання інформаційно-аналітичних систем, цифрових платформ, гнучких організаційних структур та інноваційних механізмів як засобів підвищення ефективності підприємства. Водночас більшість досліджень зосереджуються на окремих компонентах трансформації, не формуючи цілісної інтегрованої моделі управління.

Недостатньо розробленими залишаються питання системної інтеграції інноваційності, стратегічної гнучкості та цифрової трансформації в межах єдиної управлінської концепції. Існуючі наукові підходи часто мають фрагментарний характер, що обмежує можливості їх практичного застосування в умовах комплексної модернізації підприємства. Це зумовлює необхідність поглиблення наукових досліджень, спрямованих на розроблення інтегрованої моделі управління підприємством, яка б забезпечувала комплексне поєднання інноваційних, стратегічних та цифрових інструментів для підвищення ефективності функціонування підприємств у сучасному економічному середовищі.

Виклад основного матеріалу: Формування інтегрованої моделі управління підприємством в умовах цифрової економіки є одним із ключових напрямів сучасної трансформації управлінських систем, що обумовлено посиленням конкуренції, високою швидкістю технологічних змін, глобалізаційними процесами та зростанням ролі цифрових інструментів у забезпеченні стійкого розвитку бізнесу. Традиційні моделі управління, які базувалися переважно на функціональному або ієрархічному підході, поступово втрачають ефек-

тивність, оскільки сучасне підприємство функціонує в динамічному середовищі, де необхідна висока адаптивність, інтеграція процесів, аналітичність рішень та постійна інноваційна модернізація. Саме тому інтегрована модель управління розглядається як сучасна концепція, що поєднує стратегічне управління, інноваційність, цифрову трансформацію, економічну ефективність та організаційну гнучкість у межах єдиної системи.

Інтегрована модель управління являє собою комплексну систему координації всіх ключових функціональних напрямів діяльності підприємства, включаючи стратегічне планування, операційне управління, фінансовий контроль, цифрову аналітику, управління людськими ресурсами, інноваційний розвиток та ринкову адаптацію. Її головною особливістю виступає системна взаємодія між усіма структурними елементами підприємства, що дозволяє створити цілісну управлінську архітектуру, орієнтовану на досягнення довгострокових конкурентних переваг[1].

У цифровій економіці особливого значення набуває поєднання класичних економічних механізмів із сучасними цифровими платформами. ERP-системи, CRM, Big Data, штучний інтелект, автоматизація процесів та цифровий контролінг формують нову основу для прийняття управлінських рішень, де основою виступає не лише управлінський досвід, а й аналітична точність, прогнозування та оперативне реагування на зміни середовища.

Для візуального відображення структури інтегрованої моделі управління доцільно представити аналітичний рисунок 1.

З економічної точки зору ефективність інтегрованої с може бути представлена як сукупність взаємодії основних факторів:

$$F_c = \sum_{h=1}^n (T_h + W_h + B_h + S_h + K_h), \quad (1)$$

де: F_c — інтегральна ефективність моделі управління, T_h — стратегічні фактори, W_h — цифрові компоненти, B_h — інноваційні фактори, S_h — фінансові механізми, K_h — операційна ефективність.

Також стратегічна гнучкість моделі може визначатися через співвідношення адаптивності до змін:

$$O_p = \frac{(L+M+A+Q)}{N}, \quad (2)$$

де: O_p — рівень стратегічної гнучкості, L — адаптивність, M — технологічність, A — конкурентоспроможність, Q — ресурсна забезпеченість, N — рівень зовнішніх викликів.

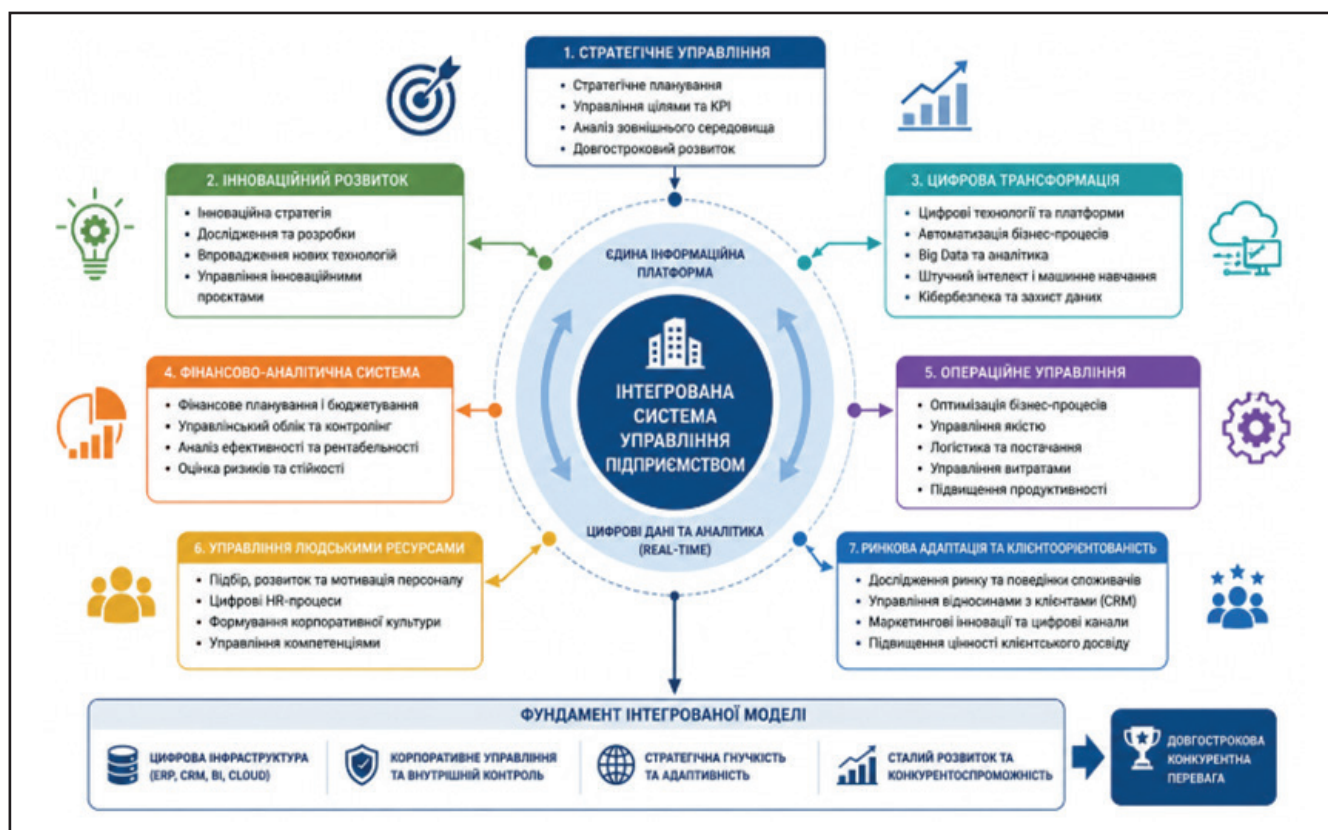


Рисунок 1. Структурно-функціональна схема інтегрованої моделі управління підприємством на засадах стратегічного управління, інноваційності та цифрової трансформації в умовах цифрової економіки

Джерело: розроблено автором на основі [1]

Такі підходи дозволяють не лише теоретично описати інтегровану модель, а й оцінювати її практичну ефективність.

Важливо розуміти, що інтегрована модель управління не є статичною конструкцією. Вона повинна постійно модернізуватися залежно від змін технологій, ринкових умов, інноваційних можливостей та стратегічних цілей підприємства. Саме тому її фундаментом виступає поєднання системності та стратегічної гнучкості.

У межах сучасної економіки інтегроване управління виконує декілька критично важливих функцій: координацію, адаптацію, оптимізацію, цифровізацію та стратегічне масштабування. Це дозволяє підприємству переходити від традиційного функціонування до моделі сталого інноваційного розвитку [2].

Отже, теоретико-економічна сутність інтегрованої моделі управління підприємством полягає у створенні цілісної багаторівневої системи, яка поєднує стратегічне бачення, цифрові технології, інноваційність, фінансову ефективність та адаптивність. У цифровій економіці саме така модель забезпечує підприємству можливість підтриму-

вати високий рівень конкурентоспроможності, ефективно реагувати на виклики зовнішнього середовища та формувати основу для довгострокового розвитку. Інтегрована модель управління виступає сучасною концептуальною платформою формування підприємства нового покоління.

Розкрита теоретична сутність інтегрованої моделі управління формує концептуальну основу сучасного підприємства, однак практична ефективність такої системи безпосередньо залежить від рівня її інноваційного наповнення та здатності до постійної модернізації. Саме тому наступним логічним етапом є дослідження інноваційності як стратегічного базису розвитку інтегрованої управлінської моделі в умовах цифрової економіки.

Інноваційність у сучасних економічних умовах виступає фундаментальною стратегічною категорією, яка визначає не лише темпи розвитку підприємства, але й його здатність до довгострокового функціонування, збереження конкурентних переваг та адаптації до постійних змін зовнішнього середовища. У межах цифрової економіки інноваційність перестає бути допоміжним фактором розвитку й трансформується у

центрального елементу стратегічного управління, що забезпечує модернізацію всіх функціональних систем підприємства. Формування інтегрованої моделі управління на засадах інноваційності передбачає системне поєднання новітніх технологій, управлінських підходів, цифрових рішень, кадрового потенціалу та стратегічної гнучкості в єдину архітектуру розвитку.

Сучасне підприємство функціонує в середовищі високої невизначеності, де ринкові позиції значною мірою залежать від здатності швидко впроваджувати технологічні нововведення, автоматизувати бізнес-процеси, модернізувати організаційну структуру та забезпечувати інноваційний розвиток продукції, послуг і управлінських рішень. Саме тому інноваційність необхідно розглядати не лише як технологічну модернізацію, а як комплексний механізм стратегічного розвитку підприємства [3].

Інноваційна модель управління охоплює кілька ключових складових: технологічні інновації, організаційні інновації, кадрові інновації, маркетингові інновації, фінансово-аналітичні інструменти та цифрову трансформацію. Їх інтеграція дозволяє підприємству переходити від традиційної моделі функціонування до гнучкої, цифрово орієнтованої системи розвитку.

Для наочного відображення місця інноваційності у структурі сучасного управління доцільно представити рисунок 2. Такий рисунок дозволяє продемонструвати, що інноваційність не є ізольованим напрямом, а виступає системоутворювальним фактором, який об'єднує всі складові управлінської системи підприємства.

Для більш глибокої кількісної оцінки рівня інноваційного розвитку підприємства доцільно застосовувати інтегральний коефіцієнт інноваційності, який враховує взаємодію технологічного потенціалу, цифрової трансформації, організаційної модернізації та ресурсного забезпечення:

$$G_{in} = \frac{(K_f \times P_n \times L_m)}{X_v}, \quad (3)$$

де: G_{in} — коефіцієнт інноваційного розвитку підприємства, K_f — рівень технологічного потенціалу, P_n — рівень цифрової трансформації, L_m — ефективність організаційної модернізації, X_v — ресурсні витрати на інноваційний розвиток.

Дана модель дозволяє визначити, наскільки ефективно підприємство використовує власні ресурси для формування інноваційних конкурентних переваг. Високі значення показника свідчать про збалансовану інноваційну систему, яка здатна забезпечувати стабільне зростання підприємства [4].

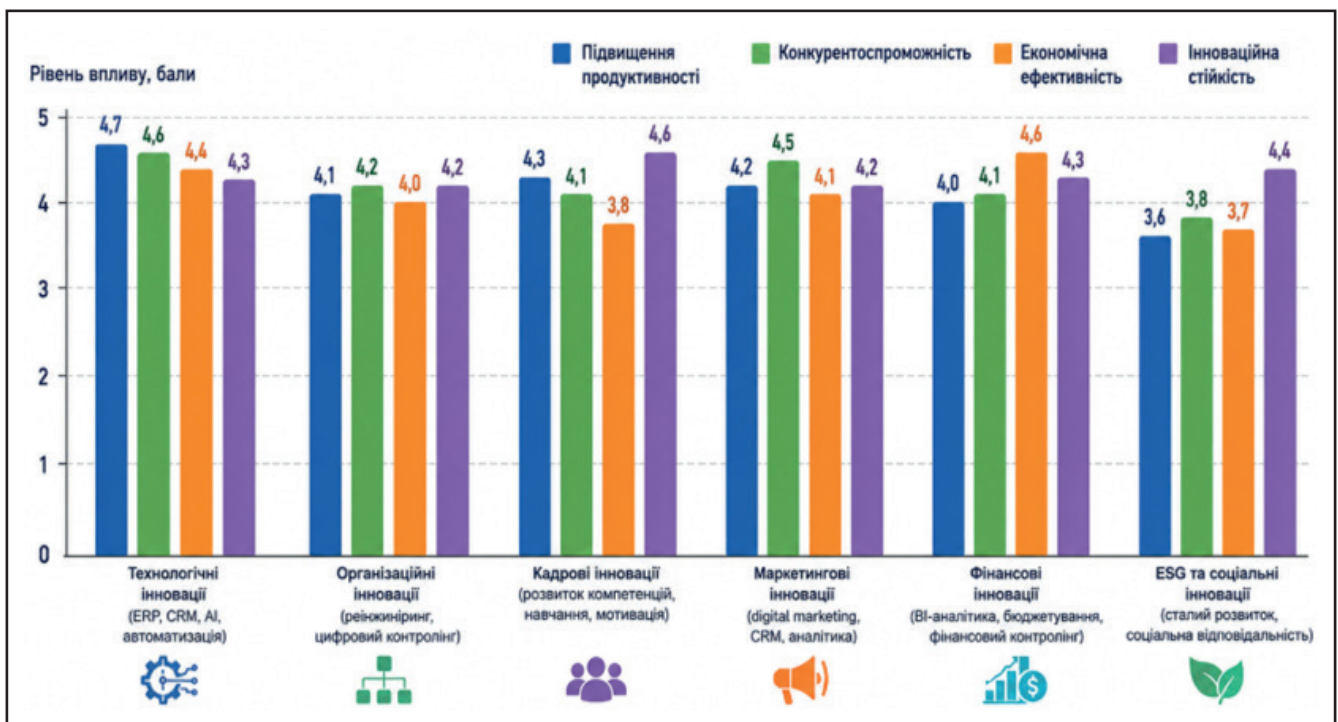


Рисунок 2. Аналітична стовпчикова діаграма рівня впливу інноваційних напрямів на ключові результати розвитку підприємства в межах сучасної інтегрованої моделі управління

Джерело: розроблено автором на основі [3]

Разом із тим важливо оцінювати не лише рівень інноваційності, а і її кінцевий стратегічний економічний результат. Саме тому доцільно використовувати модель стратегічного ефекту інноваційного розвитку:

$$A_{vf} = (P_e + H_n + Y_a + P_q + W_d) - C_v, (4)$$

де: A_{vf} — стратегічний економічний ефект інноваційності, H_n — приріст інноваційної продуктивності, Y_a — ринкове зростання, P_q — технологічна адаптивність, W_d — розвиток людського капіталу, C_v — економічні ризики.

Застосування цієї формули дозволяє комплексно оцінити, як інноваційність впливає на фінансову результативність, конкурентну адаптивність та довгострокову стійкість підприємства.

Практична реалізація інноваційної стратегії потребує чіткої структуризації її основних напрямів, що дозволяє підприємству ефективно розподіляти ресурси та забезпечувати системність модернізації.

Представлена таблиця демонструє, що інноваційність повинна охоплювати всі функціональні сфери діяльності підприємства, а не обмежуватися окремими технологічними рішеннями.

Таким чином, інноваційність формує стратегічну основу розвитку сучасної моделі управління підприємством через системне поєднання технологічного прогресу, цифрової трансформації, кадрового розвитку, організаційної модернізації та ринкової адаптації. Саме інноваційний підхід забезпечує підприємству можливість підтримувати високу конкурентоспроможність, оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, створювати нові можливості розвитку та формувати довгострокові стратегічні переваги [5].

Отже, інноваційність у межах інтегрованої моделі управління виступає не просто фактором модернізації, а центральним стратегічним механізмом, що визначає здатність підприємства до стійкого економічного розвитку, цифрового оновлення та формування сучасної ефективної системи управління нового покоління.

Сформована інноваційна основа інтегрованої моделі управління забезпечує підприємству технологічну модернізацію та стратегічний розвиток, однак її практична результативність безпосередньо залежить від здатності системи оперативно адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Саме тому логічним продовженням дослідження є аналіз стратегічної гнучкості як ключового механізму забезпечення стійкості, адаптивності та довгострокової ефективності сучасного підприємства.

Стратегічна гнучкість підприємства в умовах сучасної цифрової економіки виступає одним із найважливіших чинників забезпечення його довгострокової життєздатності, конкурентоспроможності та стійкості до зовнішніх викликів. У сучасному економічному просторі підприємства функціонують у середовищі, яке характеризується високим рівнем динамічності, технологічними проривами, змінами ринкової кон'юнктури, посиленням глобальної конкуренції, політичними ризиками, фінансовою нестабільністю та швидкою зміною споживчих потреб. За таких умов традиційні жорсткі системи управління поступово втрачають ефективність, оскільки не забезпечують достатньої швидкості реагування на зовнішні трансформації [11]. Саме тому стратегічна гнучкість стає критично важливою характеристикою інтегрованої моделі управління підприємством.

Стратегічна гнучкість являє собою здатність підприємства швидко адаптувати власну стратегію, структуру, ресурси, бізнес-процеси та управлінські механізми до змін зовнішнього середовища без втрати ефективності. Вона базується на поєднанні адаптивності, інноваційності, цифрової трансформації, управлінської мобільності та ресурсної стійкості. У межах сучасної моделі управління стратегічна гнучкість забезпечує підприємству можливість не лише реагувати на зміни, а й проактивно формувати нові конкурентні можливості.

Однією з головних передумов стратегічної гнучкості є цифровізація управління. Використання

Таблиця 1. Основні стратегічні напрями інноваційного розвитку підприємства

Напрямок інноваційності	Основний зміст	Стратегічний результат
Технологічні інновації	ERP, CRM, Big Data, AI, автоматизація	Підвищення продуктивності
Організаційні інновації	Реінжиніринг, цифровий контролінг	Оптимізація управління
Кадрові інновації	Цифрові компетенції, навчання	Посилення людського капіталу
Маркетингові інновації	Digital marketing, CRM	Розширення ринку
Фінансові інновації	BI-аналітика, бюджетування	Підвищення ефективності
ESG та соціальні інновації	Сталий розвиток	Репутаційне зміцнення

Джерело: розроблено автором на основі [4]

ERP, CRM, Big Data, бізнес–аналітики, цифрового контролінгу та прогнозних моделей дозволяє підприємству отримувати актуальну інформацію в режимі реального часу, швидко оцінювати ризики та приймати обґрунтовані рішення.

Інноваційність також виступає ключовою складовою стратегічної гнучкості, оскільки саме інноваційні технології та організаційні підходи створюють можливість оперативного оновлення бізнес–моделі [6].

Кадровий потенціал, корпоративна культура та ефективна система управління змінами є ще одними критично важливими елементами стратегічної адаптивності підприємства.

Для візуального представлення структури стратегічної гнучкості доцільно побудувати рисунок 3.

Такий підхід дозволяє продемонструвати, що стратегічна гнучкість є багатофакторною системою, яка інтегрує всі ключові компоненти сучасного управління.

Для більш змістовного та структурно відмінного аналізу стратегічної гнучкості доцільно застосувати нові математичні моделі, які відрізняються за логікою побудови від попередніх і краще відображають специфіку адаптаційного управління.

Рівень стратегічної стійкості підприємства в умовах нестабільності можна визначити через

співвідношення внутрішніх адаптаційних можливостей до сили зовнішніх загроз:

$$R_s = \frac{(T_g \times B_l) + S_p}{A_m}, \quad (5)$$

де: R_s – рівень стратегічної гнучкості підприємства, T_g – варіативність управлінських рішень, B_l – мобільність організаційної структури, S_p – технологічна реактивність, A_m – зовнішні економічні загрози.

Дана формула демонструє, що стратегічна гнучкість формується завдяки поєднанню управлінської мобільності, організаційної адаптивності та технологічної швидкості реагування [7].

Для оцінки результативності стратегічної перебудови підприємства доцільно застосувати модель балансування між модернізаційними перевагами та ризиковими втратами:

$$F_j = \sqrt{(T_i^2 + H_d^2 + J_q^2)} - K_p, \quad (6)$$

де: F_j – результативність стратегічної трансформації, T_i^2 – рівень цифрової інтеграції, H_d^2 – інноваційна функціональність, J_q^2 – адаптивна стабільність, K_p – потенційні ризики.

Ця формула дозволяє оцінювати стратегічну трансформацію як багатофакторну модель розвитку, де результативність залежить від синергії цифровізації, інноваційності та адаптивності.

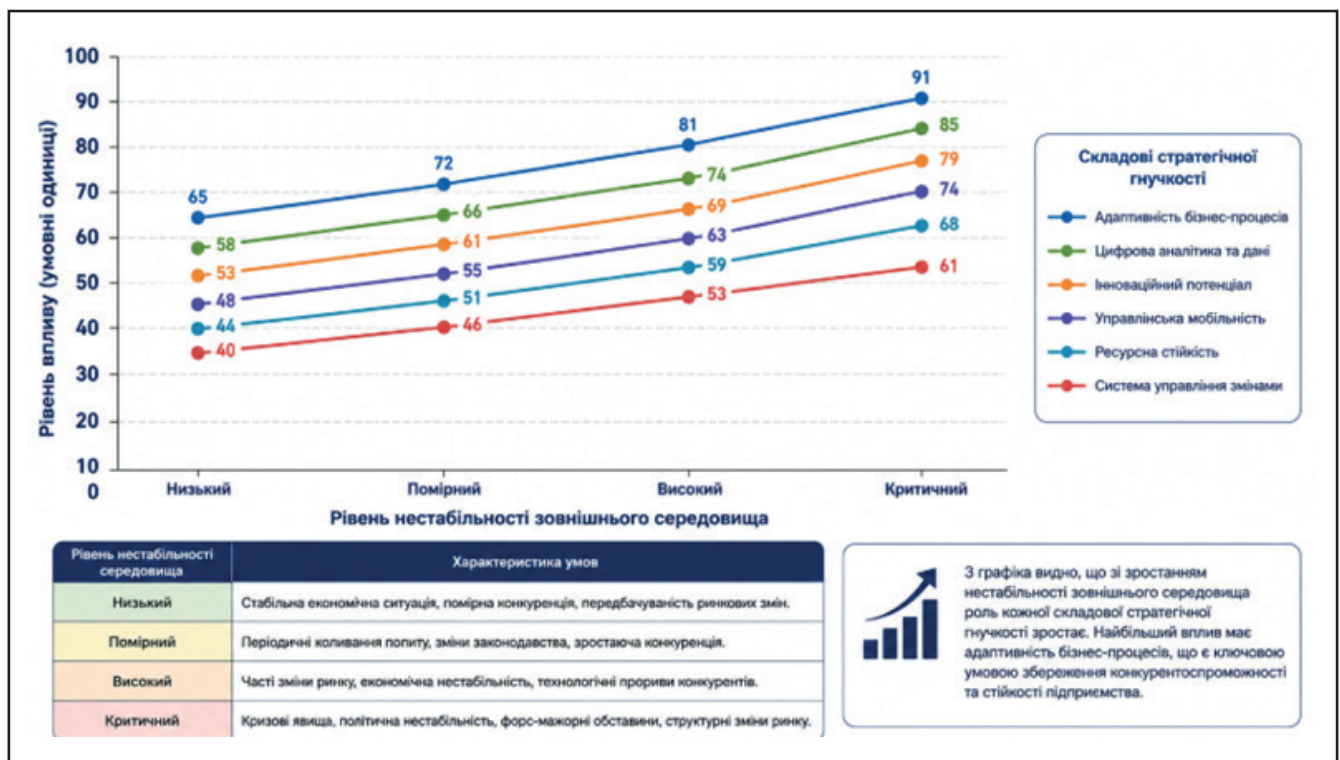


Рисунок 3. Графік впливу складових стратегічної гнучкості на рівень адаптивності підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища

Джерело: розроблено автором на основі [6]

Таким чином, оновлені формули мають іншу математичну конструкцію та забезпечують більш різнопланове наукове обґрунтування ролі стратегічної гнучкості у формуванні інтегрованої моделі управління підприємством.

Отже, стратегічна гнучкість є не лише фактором захисту підприємства від зовнішньої нестабільності, а стратегічним ресурсом розвитку, який дозволяє формувати адаптивну, цифрово орієнтовану та інноваційну модель управління. Саме завдяки високому рівню стратегічної гнучкості підприємство здатне забезпечувати стабільне функціонування, економічну стійкість та довгострокове конкурентне лідерство навіть у найбільш нестабільних умовах зовнішнього середовища [12].

Сформована стратегічна гнучкість створює для підприємства адаптивну управлінську основу, однак практична реалізація цієї адаптивності потребує конкретного технологічного механізму, здатного забезпечити системне оновлення всіх функціональних сфер діяльності. Саме таким механізмом виступає цифрова трансформація, яка переводить стратегічну гнучкість із концептуального рівня у площину практичної модерні-

зації бізнес-процесів, управління та конкурентного розвитку підприємства.

Цифрова трансформація в умовах розвитку сучасної економіки виступає одним із ключових інструментів системної модернізації підприємства, який забезпечує докорінне оновлення бізнес-процесів, управлінських механізмів, організаційної структури та стратегічної моделі розвитку. У сучасному конкурентному середовищі цифровізація перестає бути лише технологічним вдосконаленням окремих операцій і перетворюється на комплексний стратегічний процес, що формує нову архітектуру функціонування підприємства. Саме цифрова трансформація створює основу для переходу підприємств до інтегрованої моделі управління, де стратегічна гнучкість, аналітичність, автоматизація та інноваційність поєднуються у єдину систему.

Сутність цифрової трансформації полягає у впровадженні цифрових технологій у всі функціональні сфери діяльності підприємства: стратегічне управління, фінанси, операційні процеси, маркетинг, виробництво, кадрову політику, логістику та аналітику. До основних інструментів цифрової модернізації належать ERP-системи, CRM-плат-

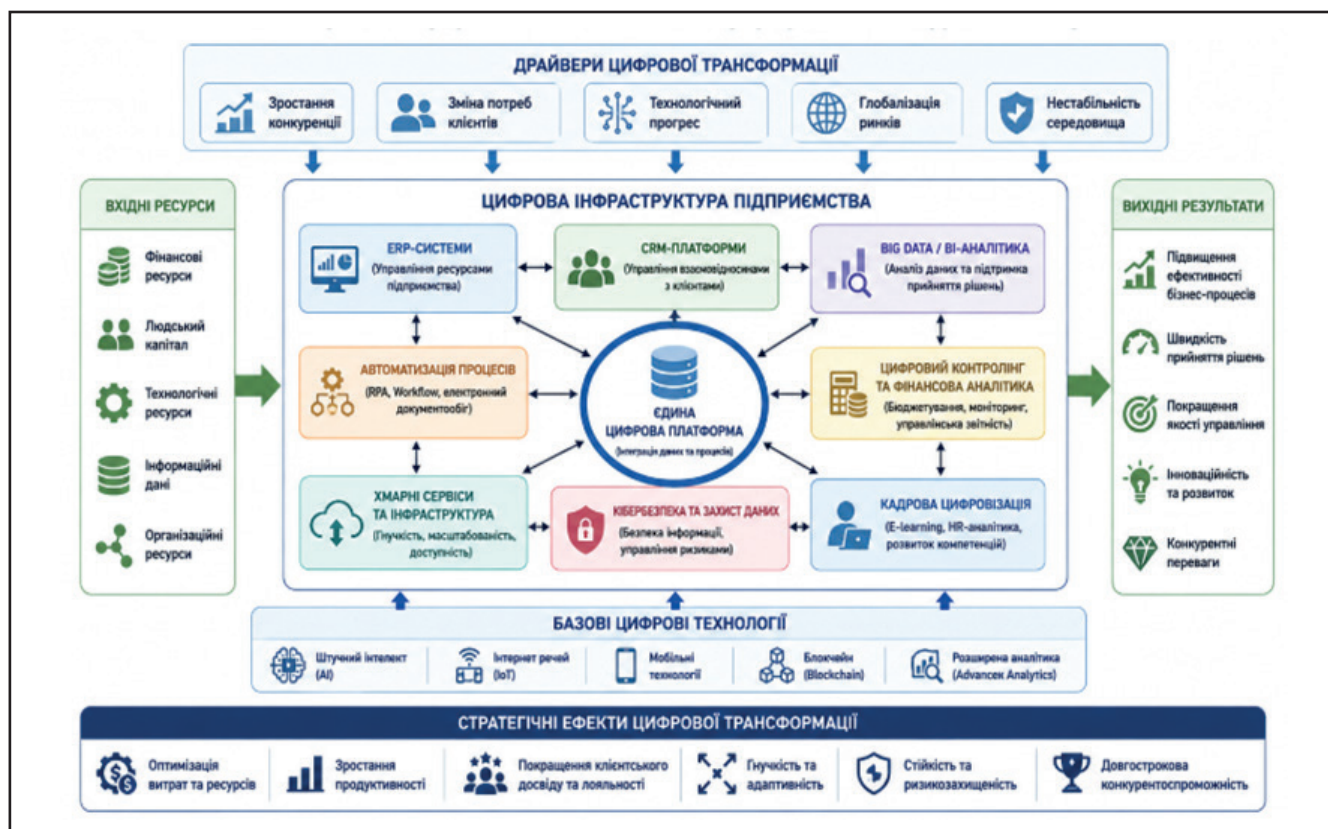


Рисунок 4. Схема цифрової трансформації підприємства як системи модернізації бізнес-процесів, управлінських систем та формування стратегічних конкурентних переваг

Джерело: розроблено автором на основі [8]

Таблиця 2. Основні напрями цифрової трансформації підприємства

Напрямок цифровізації	Основний зміст	Стратегічний ефект
ERP–системи	Управління ресурсами	Оптимізація процесів
CRM–платформи	Управління клієнтами	Посилення ринкових позицій
Big Data / BI	Аналітика та прогнозування	Точність рішень
BIM / цифрове проектування	Технологічна модернізація	Підвищення продуктивності
Автоматизація	Скорочення витрат	Ефективність
Хмарні сервіси	Гнучкість інфраструктури	Масштабованість
Кібербезпека	Захист даних	Стійкість систем
Кадрова цифровізація	Розвиток персоналу	Підвищення компетентності

Джерело: розроблено автором на основі [9]

форми, Big Data, BI–аналітика, BIM, штучний інтелект, автоматизація документообігу, хмарні сервіси, кібербезпека та цифровий контролінг [8].

Цифрова трансформація дозволяє підприємству досягати низки стратегічних переваг. По–перше, вона забезпечує значне підвищення ефективності бізнес–процесів за рахунок автоматизації рутинних операцій та скорочення часових витрат. По–друге, цифровізація сприяє покращенню управлінської якості завдяки доступу до оперативної аналітики, точнішому прогнозуванню та швидкому прийняттю рішень. По–третє, вона формує більш гнучку бізнес–модель, здатну адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Для візуального представлення системи цифрової трансформації доцільно побудувати комплексний рисунок 4.

Такий рисунок демонструє, що цифрова трансформація є не окремим технічним напрямом, а комплексною моделлю модернізації підприємства.

Для оцінки рівня цифрової зрілості підприємства може використовуватися наступний коефіцієнт:

$$A_p = \frac{(C_m + Z_p + G_t + J_o)}{U_w}, \quad (7)$$

де: A_p – рівень цифрової модернізації, C_m – ефективність ERP–рішень, Z_p – розвиток CRM–систем, G_t – автоматизація технологічних процесів, J_o – BI–аналітика, U_w – рівень організаційних обмежень.

Ця формула дозволяє визначати ступінь цифрової інтеграції підприємства в контексті його ресурсної та організаційної структури [9].

Ефективність цифрової трансформації як інструменту модернізації може оцінюватися через стратегічний результат:

$$R_q = (B_p \times C_y) + I_n - K_s, \quad (8)$$

де: R_q – ефективність цифрової трансформації, B_p – продуктивність операцій, C_y – якість управління, I_n – стратегічна гнучкість, K_s – цифрові ризики.

Ця модель дозволяє оцінити вплив цифрової модернізації на загальний стратегічний розвиток підприємства.

Практичне впровадження цифрової трансформації потребує структурованого підходу до визначення ключових напрямів модернізації.

Представлена таблиця демонструє, що цифрова трансформація охоплює всі ключові аспекти діяльності підприємства та формує багатоконпонентну систему модернізації.

Таким чином, цифрова трансформація виступає стратегічним інструментом модернізації підприємства, який забезпечує оновлення бізнес–процесів, підвищення управлінської ефективності, розвиток інноваційності та формування нової цифрової конкурентоспроможності. Її роль полягає не лише у технологічному вдосконаленні, а у створенні нової управлінської парадигми, орієнтованої на аналітичність, адаптивність та стійке стратегічне зростання [10].

Отже, цифрова трансформація є одним із найважливіших інструментів формування інтегрованої моделі управління підприємством нового покоління. Вона забезпечує модернізацію управлінських систем, підвищує стратегічну гнучкість, формує інноваційний потенціал та створює основу для довгострокового розвитку підприємства в умовах цифрової економіки.

Висновки

У результаті проведеного дослідження було розкрито ключові теоретичні та практичні засади формування інтегрованої моделі управління підприємством на основі інноваційності, стратегічної гнучкості та цифрової трансформації. Встановлено, що в умовах цифрової економіки традиційні управлінські системи поступово втрачають ефективність, тоді як сучасне підприємство потребує комплексної адаптивної моделі,

здатної поєднувати стратегічне управління, цифровізацію, інноваційний розвиток та організаційну модернізацію.

Доведено, що інтегрована модель управління забезпечує системну взаємодію стратегічного, операційного, фінансового, кадрового та цифрового компонентів, формуючи основу довгострокової конкурентоспроможності підприємства. Інноваційність визначена як головний драйвер розвитку, що забезпечує технологічне оновлення, модернізацію бізнес-процесів та формування нових конкурентних переваг.

У роботі також обґрунтовано стратегічну гнучкість як необхідну умову ефективної адаптації підприємства до нестабільного зовнішнього середовища. Саме стратегічна гнучкість дозволяє підприємству оперативно реагувати на зміни ринку, технологічні виклики та економічні ризики.

Цифрова трансформація визначена як ключовий інструмент модернізації підприємства, який забезпечує автоматизацію процесів, підвищення управлінської ефективності, покращення аналітики та оптимізацію ресурсів. Впровадження сучасних цифрових технологій формує нову управлінську модель, орієнтовану на продуктивність, адаптивність та стійке зростання.

Отже, найбільш ефективною моделлю розвитку сучасного підприємства є інтегрована система управління, що базується на поєднанні інноваційності, стратегічної гнучкості та цифрової трансформації. Саме така модель дозволяє забезпечити конкурентоспроможність, економічну стійкість, стратегічний розвиток і довгострокове функціонування підприємства в умовах сучасної цифрової економіки.

Список використаних джерел:

1. Вербовський І. А. Цифрова трансформація управлінських систем підприємств: стратегії адаптації та інноваційні можливості менеджменту. // Житомирська політехніка. – 2025. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://eprints.zu.edu.ua/47748/1/1.pdf>
2. Омеко А. В. Забезпечення якості систем управління підприємством в умовах діджиталізації бізнес-процесів: дисертація. – Одеса: Одеська політехніка, 2026. – 298 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://op.edu.ua/sites/default/files/publicFiles/dissphd/dysertaciya_omeko_073.pdf
3. Стойка В. О., Байрак О. С., Поліщук Б. О. Інноваційні стратегії управління підприємствами в умовах цифро-

вої трансформації. // Bulletin of the Academy of Labor, Social Relations and Tourism. – 2025. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.researchgate.net/publication/390563241>

4. Шаповалова І. О. Обґрунтування стратегій економічного управління підприємством в умовах цифровізації. // Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology. – 2025. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2025/06/10-2-3-258-267.pdf>

5. Калач Г. М. Цифрова трансформація системи менеджменту підприємства в умовах стратегічної гнучкості. // Економічний простір. – 2025. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://economic-prostir.com.ua/wp-content/uploads/2026/01/208-134-140-kalach.pdf>

6. Bobryntsev P. V. Управління підприємством в умовах невизначеності: стратегічна гнучкість, адаптивність та резильєнтність. – Харків: ХНУ ім. Каразіна, 2025. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://karazin.ua/storage/static-content/source/documents/aspirantura/zakhysty/Bobryntsev-Pavlo/Bobryntsev_diss_з%20підписом.pdf

7. Jiang H. Research on the Transformation Process of Enterprise Management in the Conditions of Digital Economy. // Актуальні проблеми економіки. – 2024. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://inneco.org/index.php/innecoua/article/view/1256>

8. Masaev S., Vingert V., Bogdanov A. A Strategic Planning of a Digital Copy (Enterprise) as a Task of Control of a Dynamic System. – 2025. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://arxiv.org/abs/2501.16725>

9. Kovynyov I., Buerck A., Mikut R. Design of Transformation Initiatives Implementing Organisational Agility: An Empirical Study. – 2020. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://arxiv.org/abs/2006.00048>

10. Makowski P. T., Kajikawa Y. Automation-driven Innovation Management: Toward Innovation–Automation–Strategy Cycle. – 2021. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://arxiv.org/abs/2103.02395>

11. Chupryna I. Conceptual principles of knowledge management in integrated systems for the implementation of construction projects // Ways to Improve Construction Efficiency. – 2025. – Vol. 2, № 56. – P. 105–117. – DOI: [https://doi.org/10.32347/2707-501x.2025.56\(2\).105-117](https://doi.org/10.32347/2707-501x.2025.56(2).105-117).

12. Чуприна Ю. А. Формування економіко-управлінського механізму внутрішньофірмового трансферу технологій підприємств-стейкхолдерів будівництва на засадах інтерпартнерства в умовах наукового процесу // Ю. А. Чуприна, М. О. Ползіков, О. М. Дубенський //

Актуальні проблеми освітнього процесу в контексті європейського вибору України : матеріали VIII Міжнародної конференції, 12 листопада 2025 року / Київ. нац. ун-т буд-ва і архіт. – Київ : Ліра-К, 2026. – С. 512–513. – Бібліогр.: 5 назв. – Режим доступу: <https://repository.knuba.edu.ua/handle/123456789/18258>.

References:

1. Verbovs'kyi I. A. Tsyfrova transformatsiya upravlin's'kykh system pidpryyemstv: stratehiyi adaptatsiyi ta innovatsiyni mozhlyvosti menedzhmentu. // Zhytomyrs'ka politehnika. – 2025. [Elektronnyy resurs]. – Rezhyim dostupu: <https://eprints.zu.edu.ua/47748/1/1.pdf>
2. Omeko A. V. Zabezpechennya yakosti system upravlinnya pidpryyemstvom v umovakh didzhytalizatsiyi biznes-protsesiv: dysertatsiya. – Odesa: Odes'ka politehnika, 2026. – 298 s. [Elektronnyy resurs]. – Rezhyim dostupu: https://op.edu.ua/sites/default/files/publicFiles/dissphd/dysertaciya_omeko_073.pdf
3. Stoyka V. O., Bayrak O. S., Polishchuk B. O. Innovatsiyni stratehiyi upravlinnya pidpryyemstvamy v umovakh tsyfrovoyi transformatsiyi. // Bulletin of the Academy of Labor, Social Relations and Tourism. – 2025. [Elektronnyy resurs]. – Rezhyim dostupu: <https://www.researchgate.net/publication/390563241>
4. Shapovalova I. O. Obgruntuvannya stratehiy ekonomichnoho upravlinnya pidpryyemstvom v umovakh tsyfrovizatsiyi. // Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology. – 2025. [Elektronnyy resurs]. – Rezhyim dostupu: <https://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2025/06/10-2-3-258-267.pdf>
5. Kalach H. M. Tsyfrova transformatsiya systemy menedzhmentu pidpryyemstva v umovakh stratehichnoyi hnuchkosti. // Ekonomichnyy prostir. – 2025. [Elektronnyy resurs]. – Rezhyim dostupu: <https://economic-prostir.com.ua/wp-content/uploads/2026/01/208-134-140-kalach.pdf>
6. Bobryntsev P. V. Upravlinnya pidpryyemstvom v umovakh nevyznachenosti: stratehichna hnuchkist', adaptyvnist' ta rezyl'yentnist'. – Kharkiv: KhNU im. Karazina, 2025. [Elektronnyy resurs]. – Rezhyim dostupu: https://karazin.ua/storage/static-content/source/documents/aspirantura/zakhysty/Bobryntsev-Pavlo/Bobryntsev_diss_z%20pidpysom.pdf
7. Jiang H. Research on the Transformation Process of Enterprise Management in the Conditions of Digital Economy. // Aktual'ni problemy ekonomiky. – 2024.

[Elektronnyy resurs]. – Rezhyim dostupu: <https://inneco.org/index.php/inneco/article/view/1256>

8. Masaev S., Vingert V., Bogdanov A. A Strategic Planning of a Digital Copy (Enterprise) as a Task of Control of a Dynamic System. – 2025. [Elektronnyy resurs]. – Rezhyim dostupu: <https://arxiv.org/abs/2501.16725>
9. Kovynyov I., Buerck A., Mikut R. Design of Transformation Initiatives Implementing Organisational Agility: An Empirical Study. – 2020. [Elektronnyy resurs]. – Rezhyim dostupu: <https://arxiv.org/abs/2006.00048>
10. Makowski P. T., Kajikawa Y. Automation-driven Innovation Management: Toward Innovation-Automation-Strategy Cycle. – 2021. [Elektronnyy resurs]. – Rezhyim dostupu: <https://arxiv.org/abs/2103.02395>
11. Chupryna I. Conceptual principles of knowledge management in integrated systems for the implementation of construction projects // Ways to Improve Construction Efficiency. – 2025. – Vol. 2, № 56. – P. 105–117. – DOI: [https://doi.org/10.32347/2707-501x.2025.56\(2\).105-117](https://doi.org/10.32347/2707-501x.2025.56(2).105-117).
12. Chupryna Yu. A. Formuvannya ekonomiko-upravlin's'koho mekhanizmu vnutrishn'ofirmovoho transferu tekhnolohiy pidpryyemstv–steykkholderiv budivnytstva na zasadakh interpartnerstva v umovakh naukovoho protsesu / Yu. A. Chupryna, M. O. Polzikov, O. M. Dubens'kyi // Aktual'ni problemy osvith'oho protsesu v konteksti yevropeys'koho vyboru Ukrainy : materialy VIII Mizhnarodnoyi konferentsiyi, 12 lystopada 2025 roku / Kyiv. nats. un-t bud-va i arkhitektury. – Kyiv : Lira-K, 2026. – S. 512–513. – Bibliogr.: 5 nazv. – Rezhyim dostupu: <https://repository.knuba.edu.ua/handle/123456789/18258>.

Дані про автора:

Шлапак Олександр Григорович,

аспірант Київського національного університету будівництва і архітектури

ORCID:<https://orcid.org/0009-0008-8089-4409>

e-mail: olimp801@ukr.net

Data about the author

Oleksandr Shlapak,

Postgraduate student of Kyiv National University of Construction and Architecture

e-mail: olimp801@ukr.net

Надходження статті до редакції 26.03.2026

Прийнято до друку 17.04.2026

Опубліковано 29.04.2026

Організаційно–економічні основи створення екотехнопарків як інноваційних структур сталого розвитку

Предметом дослідження. Предметом дослідження є організаційно–економічні умови створення екотехнопарків як виробничо–інноваційних структур, у яких просторове розміщення підприємств поєднується з індустріальним симбіозом, ресурсною ефективністю, екологічним управлінням, технологічним оновленням і залученням інвестицій у сталий розвиток територій.

Мета дослідження. Метою статті є визначення організаційно–економічних засад створення екотехнопарків як інноваційних структур сталого розвитку з урахуванням європейських підходів до екоіндустріальних парків, сучасної динаміки індустріальних парків України та потреб економічної трансформації промислових територій.

Методи дослідження. Використано методи теоретичного узагальнення, порівняльного аналізу, структурно–функціонального моделювання, статистичного групування, індикаторного зіставлення та логічного синтезу.

Результати дослідження. Доведено, що екотехнопарк доцільно розглядати як інституційно керовану виробничо–інноваційну систему, де технологічна інфраструктура, екологічні стандарти, інноваційні сервіси та економічні стимули підпорядковані логіці створення доданої вартості з нижчим ресурсним навантаженням. Встановлено, що кількісне зростання індустріальних парків України створює просторову базу для екомодернізації, однак не гарантує екотехнологічної якості без керуючої компанії нового типу, ресурсно–енергетичного аудиту, цифрової карти потоків, сумісного добору резидентів, змішаного фінансування та системи вимірювання результатів.

Сфера застосування результатів. Запропоновані положення можуть бути використані органами державної влади, територіальними громадами, керуючими компаніями індустріальних парків, інвесторами, девелоперами промислової нерухомості, закладами вищої освіти та проектними командами зеленого промислового відновлення.

Висновки. Обґрунтовано, що створення екотехнопарків в Україні має спиратися на поетапну трансформацію індустріальних парків, міжнародні критерії екоіндустріальних парків, розвиток індустріальної симбіози, інтеграцію університетів і технологічних компаній у виробничі майданчики та прив'язку державної підтримки до вимірюваних результатів.

Ключові слова: екотехнопарк, екоіндустріальний парк, індустріальна симбіоза, сталий розвиток, циркулярна економіка, зелені інновації, промислова політика, регіональний розвиток, економічна трансформація.

OLEKSANDR ROGUZKO

Organizational and economic foundations for the creation of ecotechnoparks as innovative structures of sustainable development

Subject of the study. The subject of the study is the organizational and economic conditions for the creation of ecotechnoparks as production and innovation structures combining spatial concentration of enterprises with industrial symbiosis, resource efficiency, environmental management, technological renewal and investment in sustainable territorial development.

The purpose of the study. The purpose of the article is to define the organizational and economic foundations for the creation of ecotechnoparks as innovative structures of sustainable development, taking into account European approaches to eco–industrial parks, the current dynamics of industrial parks in Ukraine and the needs of economic transformation of industrial territories.

Research methods. The article applies theoretical generalization, comparative analysis, structural and functional modeling, statistical grouping, indicator comparison and logical synthesis.

Results of the study. *The article argues that an ecotechnopark is an institutionally managed production and innovation system rather than a renamed industrial site. Ukraine's expanding industrial park base creates spatial potential for green modernization, but ecological quality requires a management company with environmental functions, resource and energy audits, a digital map of flows, compatible tenant selection, blended finance and measurable outcomes. Field of application of the results. The findings may be used by public authorities, local communities, industrial park management companies, investors, universities and project teams developing concepts for green industrial recovery.*

Conclusions. *The creation of ecotechnoparks in Ukraine should be based on the transformation of industrial parks, international eco-industrial park criteria, industrial symbiosis, cooperation with universities and technology companies, and linking state support to measurable results.*

Keywords: *ecotechnopark, eco-industrial park, industrial symbiosis, sustainable development, circular economy, green innovation, industrial policy, regional development, economic transformation.*

Постановка проблеми. Економічна трансформація України відбувається в умовах одночасного промислового відновлення, руйнування частини виробничої й енергетичної інфраструктури, посилення вимог до екологічної відповідальності бізнесу та наближення до правил Європейського Союзу. За таких умов традиційна модель індустріального майданчика, що обмежується виділенням землі, підведенням мереж і залученням резидентів, уже не відповідає масштабу завдань повоєнної модернізації. Підприємства потребують не лише місця для розміщення виробництва, а середовища, у якому інженерна інфраструктура, технологічні сервіси, екологічне управління, енергетична стійкість і доступ до інновацій утворюють єдину систему.

Екотехнопарк у цьому контексті може стати проміжною інституційною формою між індустріальним парком, технологічним парком, кластером зелених інновацій та екоіндустріальним парком. Його сутність полягає не у формальній зміні назви виробничої території, а у переході від просторової концентрації підприємств до керованої взаємодії їхніх матеріальних, енергетичних, водних, цифрових і знанневих потоків. Така взаємодія створює передумови для індустріальної симбіози, коли відходи, побічне тепло, вторинна сировина, спільна інфраструктура й сервісні компетентності перетворюються на економічний ресурс.

Актуальність дослідження посилюється тим, що кількість індустріальних парків в Україні швидко зростає, однак реальна ефективність таких майданчиків залежить від якості їхньої бізнес-моделі. Якщо парк не має керуючої компанії, інженерних мереж, добору сумісних резидентів, системи екологічного моніторингу й зрозумілої інвестиційної логіки, він залишається переважно зе-

мельним проектом. Відтак питання організаційно-економічних основ створення екотехнопарків має прикладне значення для державної промислової політики, регіонального розвитку, залучення інвестицій і формування конкурентоспроможних виробничих територій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Сучасні дослідження екоіндустріальних парків поступово зміщують акцент від опису територіальних переваг до аналізу механізмів створення вартості через індустріальну симбіозу, зелені інновації та управління ресурсними потоками. У глобальному емпіричному дослідженні Дж. Ліппі, Р. С. Евола та Е. Веске проаналізовано 999 симбіотичних потоків у 71 екоіндустріальному парку, що дало змогу показати секторну неоднорідність індустріальної симбіози та особливу роль хімічного й енергетичного секторів у формуванні обмінів [1]. Цей висновок важливий для України, адже екотехнопарк не може створюватися як випадкова сукупність резидентів. Його майбутня ефективність залежить від попереднього добору галузей, між якими є технологічно сумісні залишкові потоки.

Значний інтерес становлять праці, у яких екоіндустріальні парки розглядаються як чинник стійкості виробничих ланцюгів. Х. Чжан доводить на основі панельних даних 285 міст Китаю за 2006–2023 роки, що будівництво екоіндустріальних парків позитивно впливає на стійкість промислових ланцюгів, а серед посередницьких механізмів виокремлюються зелені технологічні інновації та структурне оновлення промисловості [2]. Для української економіки такий підхід має особливе значення, оскільки промислове відновлення після руйнувань війни потребує не відтворення старої просторової структури вироб-

ництва, а створення стійкіших, енергоощадних і технологічно гнучких виробничих вузлів.

Методологічний пласт досліджень представлений роботами, присвяченими оцінюванню сталості й ефективності промислової симбіози. Л. К. Рамірес–Родрігес, М. Ормасабаль та К. Хака систематизують методи оцінювання промислової симбіози протягом її життєвого циклу й підкреслюють потребу поєднання екологічних, економічних і соціальних індикаторів [3]. Д. Анеллі, П. Морано, Ф. Фаріелло та Е. Сабателлі пропонують двофазну модель оцінювання ESG–показників екоіндустріальних парків, у якій пасивне вимірювання відставання від цілей доповнюється активним добором портфеля заходів за бюджетними й технічними обмеженнями [4]. Така логіка є корисною для екотехнопарків, оскільки дає підстави перейти від декларативного сталого розвитку до системи вимірюваних управлінських рішень.

Окрему групу формують праці, що досліджують вплив екоіндустріальних парків на енергетичну ефективність і декарбонізацію. Т. Сюй показує, що створення екоіндустріальних парків може підвищувати міську енергетичну ефективність через зростання зеленої сукупної факторної продуктивності, розвиток цифрової економіки та зеленого фінансування [5]. Х. Ву аналізує китайську програму національних екоіндустріальних парків і зазначає, що до кінця 2024 року в Китаї було створено 73 такі парки у 19 провінціях, муніципалітетах та автономних регіонах [6]. Ці дослідження засвідчують, що екоіндустріальна модель стає інструментом не лише локального екологічного поліпшення, а й структурної модернізації економіки.

У працях про країни, що трансформуються, наголошується на інституційних бар'єрах упровадження індустріальної симбіози. Е. Бум–Каркамо та Р. Пеньябаена–Ньєблес на основі систематичного огляду 47 досліджень виявляють такі перешкоди, як недостатність фінансних стимулів, низький рівень довіри між підприємствами, слабка обізнаність учасників і обмеженість механізмів міжфірмової співпраці [7]. Саме ці чинники роблять організаційно–економічну модель екотехнопарку складнішою, ніж модель звичайного індустріального парку, адже вона потребує не тільки інфраструктури, а й довготривалої координації резидентів.

Українські наукові праці останніх років поступово формують національну дискусію щодо екоіндустріальних парків. Є. І. Марченко аналізує

проблеми становлення екоіндустріальних парків в Україні та перспективи їх розвитку в умовах оновлення регіональної політики [8]. А. Й. Клецов розглядає екоіндустріальні парки як інструмент підвищення економічної безпеки України, пов'язуючи їх із зменшенням енергетичної залежності, підвищенням енергоефективності й розвитком промислових регіонів [9]. І. В. Токмакова та А. Е. Полозов трактують екоіндустріальні парки як чинник сталого розвитку регіонів і підкреслюють значення міжнародних критеріїв відповідності [10]. С. Гарбар досліджує індустріальні й екоіндустріальні парки як інструмент формування інвестиційного клімату України у взаємозв'язку з європейським досвідом [11].

Водночас наявна література переважно концентрується або на екоіндустріальних парках як інструменті регіональної політики, або на індустріальній симбіозі як екологічному механізмі, або на індустріальних парках як каналі інвестицій. Менш дослідженим залишається питання екотехнопарку як інтегрованої інноваційної структури, у якій організаційне управління, економічна модель, екологічні стандарти, цифровий моніторинг, університетська участь і промислова симбіоза поєднуються в єдину систему сталого розвитку, що й визначає спрямування нашої статті.

Метою статті є визначення організаційно–економічних засад створення екотехнопарків як інноваційних структур сталого розвитку з урахуванням європейських підходів до екоіндустріальних парків, сучасної динаміки індустріальних парків України та потреб економічної трансформації промислових територій.

Виклад основного матеріалу. Нормативною відправною точкою для формування екотехнопаркової моделі є Закон України «Про індустріальні парки», у якому індустріальний парк визначено як облаштовану інфраструктурою територію для здійснення господарської діяльності у переробній промисловості, переробленні промислових та/або побутових відходів, альтернативній енергетиці, зберіганні енергії, науково–технічній діяльності, інформації та електронних комунікаціях [21]. Ця дефініція задає правову основу, однак не розкриває повною мірою вимоги до ресурсної симбіози, декарбонізації, циркулярності й інноваційного сервісного середовища.

Міжнародні рамкові положення щодо екоіндустріальних парків, підготовлені UNIDO, Світовим

банком і GLZ, доповнюють базову правову логіку вимогами до управління парком, екологічної, соціальної та економічної результативності [17]. У науковій літературі 2021–2026 років цей підхід конкретизується через індустріальну симбіозу, секторну сумісність потоків, зелені технологічні інновації та вимірювання сталості протягом життєвого циклу парку [1–4].

Виходячи з цього, екотехнопарк у статті визначено як організаційно керований виробничо–інноваційний простір, у межах якого підприємства, технологічні компанії, сервісні організації, заклади освіти, наукові підрозділи й інфраструктурні оператори взаємодіють на основі ресурсної ефективності, екологічного управління, цифрового моніторингу та спільного створення інновацій. Його відмінність від індустріального парку полягає в тому, що центральним активом виступає не лише земельна ділянка з мережами, а система вимірюваних обмінів між резидентами, спільні екологічні сервіси, технологічні компетентності й здатність зменшувати ресурсну інтенсивність виробництва.

В українських умовах створення екотехнопарків логічно починати не з побудови окремої нової правової категорії, а з поетапної трансформації індустріальних парків у структури з екологічно орієнтованою бізнес–моделлю. Такий підхід є прагматичним, оскільки в Україні вже існує реєстр індустріальних парків, затверджено державні стимули, формується практика співфінансування інфраструктури, а чинна концепція індустріаль-

ного парку за законом уже передбачає функціональне призначення, вимоги до учасників, орієнтовні обсяги споживання енергоресурсів і води, план розвитку, організаційну модель та очікувані результати [21]. Водночас відсутність окремого офіційного реєстру екотехнопарків означає, що статистичний аналіз має спиратися на динаміку індустріальних парків і міжнародні критерії екоіндустріальних парків.

Першим емпіричним аргументом на користь актуальності екотехнопарків є швидке розширення бази індустріальних майданчиків. У табл. 1 узагальнено ключові офіційні й аналітичні зрізи, які показують, що кількісне зростання мережі створює просторовий ресурс для екологічної модернізації, однак саме по собі не вирішує питання якості управління, інженерної готовності та інноваційної насиченості парків.

Дані табл. 1 свідчать про подвійний характер української динаміки. З одного боку, індустріальні парки стали помітним інструментом просторової промислової політики, а приріст кількості зареєстрованих об'єктів показує зацікавленість громад і бізнесу. З іншого боку, різниця між кількістю зареєстрованих парків, кількістю обраних керуючих компаній, укладених договорів державного стимулювання і фактично збудованих підприємств демонструє, що головним питанням є не реєстрація, а організаційна спроможність парку.

Саме тут виникає потреба в екотехнопарковій моделі. Вона має передбачати жорсткіші вимо-

Таблиця 1. Динаміка інституційної бази індустріальних парків України як передумова створення екотехнопарків

Дата / період	Кількісний показник	Пояснення для екотехнопаркової моделі
01.01.2023	60 індустріальних парків у Реєстрі; у 2022 році створено 14 парків	Наявність базової мережі, яка може стати об'єктом вибіркової екомодернізації
25.10.2024	97 індустріальних парків; у січні–жовтні 2024 року внесено 29 нових парків; площа понад 3,1 тис. га	Стрімке зростання потребує переходу від реєстраційної логіки до вимірювання фактичної функціональності
11.06.2025	98 парків у Реєстрі; 57 ініційовані суб'єктами господарювання; 78 мають обрані керуючі компанії; укладено 15 договорів державного стимулювання	Видно розрив між реєстрацією, управлінською спроможністю та реальною інфраструктурною підтримкою
31.12.2025	118 індустріальних парків; 24 включено протягом 2025 року; в парках збудовано або будується 37 заводів	Формується достатня маса майданчиків, але екотехнопаркова якість залежить від добору резидентів і ресурсної взаємодії
07.05.2026	116 об'єктів у Реєстрі; на кінець 2025 року збудовано або будувалося 37 промислових підприємств	Виключення неактивних парків підтверджує потребу оцінювати не кількість, а життєздатність і результативність

Джерело: побудовано автором за даними Міністерства економіки України, каталогу «Індустріальні парки 2024» та звіту базового відстеження результативності постанови Кабінету Міністрів України № 644 [12–16].

ги до концепції майданчика, структури резидентів, екологічної інфраструктури, енергетичних рішень і механізмів звітності. Якщо індустріальний парк може функціонувати як майданчик для розміщення виробництв, екотехнопарк повинен забезпечувати додаткову якість: зменшення питомих витрат ресурсів, скорочення утворення відходів, повторне використання матеріальних потоків, спільне очищення води, локальну генерацію енергії, екологічний аудит резидентів і інноваційні сервіси для малого та середнього бізнесу.

Організаційно–економічна логіка створення екотехнопарку має починатися з визначення керуючої компанії як не лише адміністратора території, а оператора сталого розвитку. Її функції повинні охоплювати залучення резидентів, управління інженерною інфраструктурою, ведення карти ресурсних потоків, організацію спільних сервісів, контроль екологічних показників і підготовку заявок на фінансування. Такий статус змінює економіку парку: доходи керуючої компанії мають формуватися не лише з орендних чи сервісних платежів, а й з ефектів спільного використання інфраструктури, енергоефективних рішень, вторинної сировини, лабораторних і інжинірингових послуг.

Другий блок аналізу стосується фінансових механізмів. Державне стимулювання індустріальних парків уже створює основу для інфра-

структурних інвестицій, однак для екотехнопарків воно має бути доповнене вимогами до екологічної результативності. У табл. 2 систематизовано чинні параметри підтримки та їхній зв'язок з економікою майбутніх екотехнопарків.

Показники табл. 2 дають підстави для важливого висновку: бюджетна підтримка індустріальних парків уже перейшла з площини декларацій у площину фактичного фінансування, але екотехнопаркова модель потребує іншого рівня умовності. Кошти на інженерну інфраструктуру мають супроводжуватися вимогою до майбутнього екологічного профілю парку. Інакше державна підтримка може закріпити традиційну модель промислової території без ресурсної симбіози й технологічної модернізації.

Фінансову модель екотехнопарку доцільно будувати як змішану. Її ядро утворюють кошти ініціатора, державне співфінансування, внески резидентів, банківські кредити, грантові ресурси, міжнародна технічна допомога, інвестиції в окремі інфраструктурні об'єкти та довгострокові договори на комунальні й екологічні сервіси. Проте головна відмінність полягає у тому, що окупність екотехнопарку формується не лише через оренду землі або приміщень. Вона виникає через економію енергії, води й матеріалів, скорочення витрат на поводження з відходами, спільне використан-

Таблиця 2. Фінансові параметри державного стимулювання індустріальних парків та їх значення для екотехнопаркової моделі

Параметр	Кількісне значення	Поточна функція	Рекомендації для екотехнопаркової моделі
Граничний обсяг підтримки на один парк	до 150 млн грн	Співфінансування облаштування парків і транспортно–інженерної інфраструктури	Граничний ліміт доцільно пов'язувати з екологічними KPI: енергоефективність, повторне використання води, частка вторинних матеріалів
Базова пропорція співфінансування	50% держава / 50% заявник	Розподіл інвестиційного навантаження між бюджетом і ініціатором	Приватний внесок має підтверджувати економічну зацікавленість керуючої компанії та резидентів
Спеціальна пропорція для деокупованих територій	80% держава / 20% заявник	Підвищена підтримка територій із більшими ризиками	Екотехнопарки на таких територіях доцільно пов'язувати з відновленням енергетики, переробкою будівельних відходів і локальними виробничими ланцюгами
Рішення Мінекономіки у 2025 році	13 парків, 22 інфраструктурні проекти, 697,771 млн грн	Підтримка підключень, мереж та об'єктів інфраструктури	Фінансування інфраструктури має стати важелем переходу до зелених технічних стандартів
Загальна сума стимулювання у 2025 році	900,681 млн грн, включно з 202,91 млн грн за рішеннями 2024 року	Фактичне бюджетне розгортання інструменту	Потрібна система відстеження не тільки освоєних коштів, а й ресурсних та екологічних результатів

Джерело: побудовано автором за даними Міністерства економіки України щодо механізму державного стимулювання індустріальних парків [14; 15].

ня лабораторій, очистки, складів, логістики, цифрових сервісів і центрів технічної підтримки.

Інноваційний вимір екотехнопарку передбачає створення постійного каналу між підприємствами й носіями знань. У практичному вимірі це означає наявність технологічного офісу, демонстраційних майданчиків, лабораторій швидкого прототипування, центрів підготовки персоналу, угод із закладами вищої освіти, системи підтримки стартапів і сервісів екологічного проектування. Без цього екотехнопарк ризикує залишитися екоіндустріальним майданчиком без інноваційної складової.

Міжнародні орієнтири дають змогу уточнити, які саме показники мають бути вбудовані в модель екотехнопарку. Європейська політика циркулярної економіки вимірює не наміри, а ресурсну продуктивність, частку циркулярного використання матеріалів, перероблення відходів і внесок екологічних товарів та послуг в економіку. Для українських виробничих майданчиків це має прикладний зміст, адже наближення до ринку ЄС потребує не лише формального дотримання природоохоронних норм, а й здатності підтвердити ресурсну ефективність, походження матеріалів і низьковуглецевий профіль продукції [22; 23]. У табл. 3 наведено показники, які доцільно

використовувати як зовнішній масштаб порівняння для українських проєктів.

Зіставлення в табл. 3 показує, що екотехнопарк не може бути створений лише адміністративним рішенням. Його потрібно конструювати як систему вимірювання й управління. Міжнародна практика фіксує чотири групи вимог, а європейська статистика демонструє, що ресурсна продуктивність і циркулярність стали макроекономічними показниками. Для України це означає потребу перейти від опису парків у концепціях до регулярного вимірювання того, скільки енергії, води, матеріалів і відходів зекономлено завдяки взаємодії резидентів.

Враховуючи іноземні аспекти діяльності екотехнопарків, їх організаційна структура в Україні має включати шість взаємопов'язаних модулів. Перший модуль – стратегічне управління, яке визначає спеціалізацію парку й критерії добору резидентів. Другий – інфраструктурний, що охоплює енергетику, водопостачання, очищення, дороги, цифрові мережі й об'єкти спільного користування. Третій – ресурсно-симбіотичний, де формується карта потоків і визначаються можливі обміни між підприємствами. Четвертий – інноваційний, пов'язаний з університетами, лабораторіями, проєктними офісами й стартапами. П'ятий – фінансовий, що поєднує державні, при-

Таблиця 3. Міжнародні кількісні орієнтири для формування екотехнопарків

Індикатор	Кількісні значення	Інтерпретація для України
Вимоги Міжнародних рамкових положень щодо екоіндустріальних парків	64 вимоги, згруповані у 4 блоки: управління парком, екологічна, соціальна та економічна результативність	Екотехнопарк має оцінюватися не одним екологічним показником, а комплексною системою управління
Світова емпірична база індустріальної симбіози	999 симбіотичних потоків у 71 екоіндустріальному парку	Добір резидентів має спиратися на секторну сумісність потоків, а не лише на бажання інвестора зайти на територію
Програма національних екоіндустріальних парків Китаю	73 парки у 19 провінціях, муніципалітетах та автономних регіонах на кінець 2024 року	Масштабування потребує стандартів, сертифікації та довготривалої державної політики
Ресурсна продуктивність ЄС	2,36 євро/кг у 2024 році проти 1,55 євро/кг у 2000 році	Екотехнопарк має підвищувати випуск доданої вартості на одиницю матеріальних ресурсів
Рівень циркулярного використання матеріалів у ЄС	12,2% у 2024 році; за матеріальними групами: 23% для металевих руд, 14% для неметалевих мінералів, 10% для біомаси, 4% для викопних енергоматеріалів	Для парків потрібні цільові показники вторинного використання матеріалів за галузями
Підготовка до повторного використання та перероблення муніципальних відходів у ЄС	43,3% у 2023 році	Муніципально-промислова симбіоза може стати окремим напрямом екотехнопарків біля великих громад

Джерело: побудовано автором за даними Міжнародних рамкових положень щодо екоіндустріальних парків, Eurostat, Європейської комісії та наукових публікацій про індустріальну симбіозу [1; 6; 17–20; 22; 23].

ватні й міжнародні джерела. Шостий – контрольний, який забезпечує вимірювання економічних, екологічних і соціальних результатів.

Поряд з цим, варто зауважити, що управлінська помилка, якої варто уникати, полягає у механічному перенесенні моделі технопарку або індустріального парку на екотехнопарк. Технопарк концентрується переважно на інноваціях і знаннях, індустріальний парк – на виробництві та інфраструктурі, екоіндустріальний парк – на сталості й симбіозі. Екотехнопарк має інтегрувати ці три логіки, тому його організаційно–економічна модель є складнішою, але й потенційно продуктивнішою для регіонального розвитку.

Щоб уникнути декларативності, створення екотехнопарку має спиратися на систему рішень, які можна перевірити кількісно. У табл. 4 запропоновано індикативну модель, що поєднує організаційні рішення з економічними й екологічними

результатами. Вона не замінює міжнародних критеріїв, але дає приклад того, як українська громада або керуюча компанія може структурувати підготовку проекту.

Запропонована в табл. 4 модель показує, що рекомендації щодо створення екотехнопарків не є довільною авторською конструкцією. Вони впливають із трьох груп доказів. Перша група – українська статистика розвитку індустріальних парків, яка засвідчує швидке кількісне зростання та одночасну потребу в посиленні управлінської й інфраструктурної спроможності. Друга – міжнародні критерії екоіндустріальних парків, які вимагають одночасного врахування управління, екологічної, соціальної та економічної результативності. Третя – емпіричні наукові дослідження, що доводять роль індустріальної симбіозі, зелених інновацій і секторної сумісності у підвищенні ефективності таких структур.

Таблиця 4. Організаційно–економічна модель створення екотехнопарку та вимірювані результати

Блок моделі	Ключове рішення	Показник для вимірювання	Авторський коментар
Управління	Створення керуючої компанії з функціями екологічного та інноваційного оператора	Наявність керуючої компанії, екологічного менеджера, щорічного звіту сталості	У 2025 р. 78 із 98 парків мали обрані керуючі компанії, що показує значення управлінської спроможності [14]
Резидентна політика	Добір підприємств за сумісністю матеріальних, енергетичних і водних потоків	Кількість потенційних симбіотичних потоків на одного резидента; частка резидентів, залучених до обмінів	Глобальна база 71 ЕІП показує 999 симбіотичних потоків, а секторна сумісність є умовою результативності [1]
Інфраструктура	Будівництво спільних мереж, очищення, енергетичних і логістичних об'єктів	Обсяг інфраструктурних інвестицій; частка спільної інфраструктури у загальних витратах резидентів	Державна підтримка у 2025 р. становила 900,681 млн грн, що підтверджує інфраструктурний характер початкових витрат [15]
Ресурсна ефективність	Запровадження обліку енергії, води, матеріалів і відходів у цифровій системі	Витрати енергії, води й матеріалів на одиницю випуску; частка вторинних матеріалів	ЄС вимірює ресурсну продуктивність на рівні 2,36 євро/кг і циркулярність 12,2% у 2024 р. [18; 19]
Інноваційна функція	Укладання угод з університетами, R&D–центрами, інжиніринговими компаніями	Кількість спільних проєктів, стартапів, патентних заявок, демонстраційних рішень	Дослідження показують посередницьку роль зелених технологічних інновацій у впливі ЕІП на стійкість ланцюгів [2]
Фінансування	Поеднання коштів ініціатора, державного співфінансування, банків, грантів і внесків резидентів	Частка приватного внеску; співвідношення грантових і поворотних ресурсів; строк окупності спільної інфраструктури	Чинна модель співфінансування 50/50 або 80/20 для деокупованих територій створює основу змішаного фінансування [15]
Контроль результатів	Щорічний моніторинг економічного, екологічного та соціального ефекту	Додана вартість, робочі місця, скорочення відходів, повторне використання води, зниження енергоспоживання	Міжнародні рамкові положення передбачають 64 вимоги за чотирма блоками результативності [17]

Джерело: побудовано автором за результатами узагальнення офіційних даних, міжнародних критеріїв екоіндустріальних парків та наукових досліджень [1; 2; 14; 15; 17–19].

Практичний алгоритм створення екотехнопарку, на наш погляд, має включати сім послідовних етапів. На першому етапі громада або ініціатор проводить територіально–економічний скринінг, оцінюючи логістику, трудові ресурси, енергетичний доступ, наявні виробництва й екологічні обмеження. На другому етапі формується галузева спеціалізація, що має виходити не з абстрактного бажання залучити будь–якого інвестора, а з потенціалу взаємодії між підприємствами. На третьому етапі здійснюється ресурсно–енергетичний аудит можливих резидентів і створюється цифрова карта потоків. На четвертому етапі проєктується спільна інфраструктура. На п'ятому етапі укладаються угоди з університетами, лабораторіями, інжиніринговими компаніями та центрами професійної підготовки. На шостому етапі формується фінансова модель. На сьомому етапі запроваджується постійний моніторинг показників.

Особливої уваги потребує добір спеціалізації. Враховуючи структуру національної економіки та потребу її повоєнної модернізації, для України перспективними можуть бути екотехнопарки в переробній промисловості, агропереробці, виробництві будівельних матеріалів із вторинної сировини, деревообробці, біоенергетиці, машинобудуванні для зеленої інфраструктури, ремонті й відновленні обладнання, виробництві компонентів для відновлюваної енергетики. Проте кожна спеціалізація повинна бути підтверджена не лише ринковим попитом, а й картою потоків: які відходи утворюються, які підприємства можуть їх використати, які енергетичні втрати можна повернути у виробництво, які сервісні центри потрібні для обслуговування резидентів.

Екотехнопарк може стати також інструментом економічної безпеки. У воєнних і повоєнних умовах стійкість регіону залежить від здатності швидко відновлювати виробництво, зменшувати енергетичні витрати, локалізувати ланцюги постачання, переробляти ресурси й створювати робочі місця. На відміну від розосереджених окремих підприємств, екотехнопарк дає змогу концентрувати інвестиції у спільну інфраструктуру, знижувати бар'єри входу для малого й середнього бізнесу, формувати промислову спеціалізацію громади та підвищувати її переговорну позицію перед інвесторами.

Щодо євроінтеграційного виміру цієї тематики, то він полягає не лише у наближенні до екологічних директив ЄС. Європейський курс на циркуляр–

ну економіку передбачає подовження життєвого циклу продукції, мінімізацію відходів і тривале утримання ресурсів в економічному обігу [22]. Для українського бізнесу дедалі важливішими стають походження енергії, вуглецевий слід продукції, простежуваність матеріалів, управління відходами та здатність підтвердити сталість виробничих процесів. Регламент ЄС 2023/956 щодо механізму прикордонного вуглецевого коригування посилює значення обліку викидів для експортоорієнтованих виробництв, насамперед у вуглецемістких секторах [23]. Екотехнопарк може стати місцем, де ці вимоги виконуються не кожним підприємством ізольовано, а через спільну інфраструктуру, стандарти, цифрові дані та сервіси підтримки. Відтак він перетворюється на інструмент виходу українських підприємств на вимогливіші ринки.

Важливо не зводити екотехнопарк до екологічного бренду. Якщо на етапі створення не передбачити механізми обміну ресурсами, систему відбору резидентів, модель фінансування спільної інфраструктури й обов'язкове вимірювання результатів, такий проєкт не відрізнятиметься від звичайного індустріального парку. Отже, організаційно–економічна основа екотехнопарку має бути закладена ще до внесення майданчика в реєстр або до залучення першого резидента.

З погляду державної політики доцільно запровадити додаткову траєкторію для тих індустріальних парків, які прагнуть отримати статус екоорієнтованого або екотехнопаркового майданчика. Така траєкторія може передбачати добровільне оцінювання за міжнародними критеріями, підготовку плану ресурсної симбіози, вимірювання енергетичних і матеріальних потоків, залучення науково–освітнього партнера та звітування про результати. Державна підтримка в цьому випадку має надаватися не лише за факт будівництва інфраструктури, а за досягнення вимірюваних екологічних і економічних ефектів. Такий підхід узгоджується з логікою чинного законодавства про індустріальні парки, де концепція парку має містити функціональне призначення, вимоги до учасників, ресурсне забезпечення, організаційну модель і очікувані результати [21], але доповнює її вимогами циркулярності, вуглецевого обліку та інноваційної взаємодії.

Висновки

Проведене дослідження дає підстави розглядати екотехнопарк як нову для України організаційно–

економічну форму просторового промислового розвитку, що поєднує функції індустріального парку, технологічної платформи, інноваційного кластера та екоіндустріального майданчика. На відміну від базового правового розуміння індустріального парку як облаштованої інфраструктурою території для визначених видів господарської діяльності [21], екотехнопарк передбачає керовану систему ресурсних, енергетичних, технологічних і знань-вих обмінів між резидентами.

Аналіз наукової літератури 2021–2026 років засвідчив, що екоіндустріальні парки у світовій практиці розглядаються як інструмент підвищення стійкості промислових ланцюгів, енергетичної ефективності, зелених технологічних інновацій, промислової симбіози та регіонального сталого розвитку. В українських працях переважає дослідження екоіндустріальних парків у контексті регіональної політики, економічної безпеки й інвестиційного клімату, тоді як екотехнопарк як інтегрована інноваційна структура залишається менш дослідженим напрямом.

Статистичний аналіз показав, що Україна вже має кількісну базу для переходу до якісно вищої моделі. Кількість індустріальних парків зросла з 60 на 1 січня 2023 року до 118 на 31 грудня 2025 року, а у 2025 році державне стимулювання становило 900,681 млн грн. Проте ці показники самі по собі не гарантують сталого ефекту. Екотехнопаркова модель потребує керуючих компаній нового типу, цифрової карти потоків, добору сумісних резидентів, вимірювання ресурсної ефективності й прив'язки фінансової підтримки до результатів.

Організаційно-економічні основи створення екотехнопарків доцільно формувати через сім послідовних рішень: територіально-економічний скринінг, вибір спеціалізації, ресурсно-енергетичний аудит, проектування спільної інфраструктури, залучення інноваційних партнерів, побудову змішаної фінансової моделі та запровадження системи моніторингу. Лише за таких умов екотехнопарк стає не формальним продовженням індустріального парку, а інструментом структурного оновлення економіки.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробленням кількісної методики оцінювання потенціалу конкретної території для створення екотехнопарку, побудовою індексу ресурсної сумісності резидентів, розрахунком фінансової окупності спільної екологічної інфраструктури та

моделюванням впливу екотехнопарків на регіональну додану вартість, зайнятість, енергетичну стійкість і скорочення викидів парникових газів.

Список використаних джерел:

1. Lippi G., Evola R. S., Vesce E. Industrial symbiosis patterns in eco-industrial parks: A sectoral analysis based on global empirical data. *Journal of Cleaner Production*. 2025. Vol. 529. Article 146807. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2025.146807>
2. Zhang H. Eco-industrial parks construction and industrial chain resilience. *Frontiers in Sustainable Cities*. 2025. DOI: <https://doi.org/10.3389/frsc.2025.1663273>
3. Ramhrez-Rodríguez L. C., Ormazabal M., Jaca C. Mapping sustainability assessment methods through the industrial symbiosis life cycle for a circular economy. *Sustainable Production and Consumption*. 2024. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.spc.2024.08.005>
4. Anelli D., Morano P., Fariello F., Sabatelli E. Environmental, social and governance (ESG) assessment with a two-phase goal-programming-based optimization model: a comparative study of Envipark and Kalundborg eco-industrial parks. *Frontiers in Built Environment*. 2026. DOI: <https://doi.org/10.3389/fbuil.2026.1731282>
5. Xu T. The path of urban sustainable development: The mechanism and heterogeneous effects of ecological industrial Parks in energy efficiency. *Energy Policy*. 2026. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.enpol.2025.114466>
6. Wu H. The Effect of National Eco-Industrial Parks on City-Level Synergistic Reduction in Pollution and Carbon Emissions: Evidence from a Staggered DID Analysis in the Yangtze River Delta, China. *Sustainability*. 2026. Vol. 18(2). Article 598. DOI: <https://doi.org/10.3390/su18020598>
7. Boom-Córcamo E., Pecabaena-Niebles R. Industrial Symbiosis in Emerging Countries: A Study on Economic, Social and Environmental Business Challenges. *Results in Engineering*. 2026. Article 109460. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.rineng.2026.109460>
8. Марченко Є. І. Еко-індустріальні парки в Україні: проблеми становлення та перспективи розвитку. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2023. № 8. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2156.2023.8.19>
9. Клецов А. Й. Екоіндустріальні парки як інструмент підвищення економічної безпеки України. *Бізнес Інформ*. 2024. № 9. С. 68–74. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-9-68-74>
10. Токмакова І. В., Полозов А. Е. Сталий розвиток регіонів України: роль екоіндустріальних парків. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2025. № 90.

C. 170–179. URL: <https://btie.kart.edu.ua/article/view/343410>

11. Гапбап С. Industrial and eco-industrial parks as a tool for shaping the investment climate of Ukraine: transformation strategy and European experience. *Social Development: Economic and Legal Issues*. 2025. No. 9. DOI: <https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.9.09>

12. Індустріальні парки в Україні – 2022 рік. Міністерство економіки України. 2023. URL: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?id=47454ed4-b60a-4f37-bb77-b7f3127742f8&lang=uk-UA&title=IndustrialniParkiUVukraini20>

13. Індустріальні парки 2024. Made in Ukraine. 2024. URL: https://madeinukraine.gov.ua/industrialni_parky_2024.pdf

14. Звіт про базове відстеження результативності постанови Кабінету Міністрів України від 04.06.2024 № 644. Міністерство економіки України. 2025. URL: <https://me.gov.ua/Documents/Detail/26910c0a-d2eb-48a8-92dd-2c43e19ee804>

15. Зроблено в Україні: в індустріальних парках на кінець 2025 року збудовано або будується 37 заводів. Міністерство економіки України. 2026. URL: <https://me.gov.ua/News/Detail/b023320c-fc61-4e81-add5-d2ebfc78edd2>

16. 650 нових робочих місць: уряд додав два індустріальні парки до реєстру. Міністерство економіки України. 2026. URL: <https://me.gov.ua/News/Detail/8c3ac153-9d9f-4461-86a1-2f17301642e5>

17. An International Framework for Eco-Industrial Parks. Version 2.0. UNIDO, World Bank Group, GIZ. 2021. URL: <https://openknowledge.worldbank.org/entities/publication/ff91fafb-d404-5ba6-82d8-595566675cca>

18. Material flow accounts and resource productivity. Eurostat. 2025. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Material_flow_accounts_and_resource_productivity

19. Circular economy – material flows. Eurostat. 2025. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Circular_economy_-_material_flows

20. Municipal waste statistics. Eurostat. 2025. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Municipal_waste_statistics

21. Про індустріальні парки: Закон України від 21.06.2012 № 5018-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5018-17>

22. Circular Economy. European Commission. 2026. URL: https://environment.ec.europa.eu/strategy/circular-economy_en

23. Regulation (EU) 2023/956 of the European Parliament and of the Council of 10 May 2023 establishing a carbon border adjustment mechanism. *Official Journal of the European Union*. 2023. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2023/956/oj/eng>

References:

1. Lippi, G., Evola, R. S., & Vesce, E. (2025). Industrial symbiosis patterns in eco-industrial parks: A sectoral analysis based on global empirical data. *Journal of Cleaner Production*, 529, 146807. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2025.146807>

2. Zhang, H. (2025). Eco-industrial parks construction and industrial chain resilience. *Frontiers in Sustainable Cities*. <https://doi.org/10.3389/frsc.2025.1663273>

3. Ramnrez-Rodríguez, L. C., Ormazabal, M., & Jaca, C. (2024). Mapping sustainability assessment methods through the industrial symbiosis life cycle for a circular economy. *Sustainable Production and Consumption*. <https://doi.org/10.1016/j.spc.2024.08.005>

4. Anelli, D., Morano, P., Fariello, F., & Sabatelli, E. (2026). Environmental, social and governance (ESG) assessment with a two-phase goal-programming-based optimization model. *Frontiers in Built Environment*. <https://doi.org/10.3389/fbuil.2026.1731282>

5. Xu, T. (2026). The path of urban sustainable development: The mechanism and heterogeneous effects of ecological industrial Parks in energy efficiency. *Energy Policy*. <https://doi.org/10.1016/j.enpol.2025.114466>

6. Wu, H. (2026). The effect of national eco-industrial parks on city-level synergistic reduction in pollution and carbon emissions. *Sustainability*, 18(2), 598. <https://doi.org/10.3390/su18020598>

7. Boom-Córcamo, E., & Pecabaena-Niebles, R. (2026). Industrial symbiosis in emerging countries: A study on economic, social and environmental business challenges. *Results in Engineering*, 109460. <https://doi.org/10.1016/j.rineng.2026.109460>

8. Marchenko, Ye. I. (2023). Eko-industrialni parky v Ukraini: problemy stanovlennia ta perspektyvy rozvytku [Eco-industrial parks in Ukraine: problems of formation and development prospects]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*, 8. <https://doi.org/10.32702/2307-2156.2023.8.19> [in Ukrainian].

9. Kleshchov, A. Y. (2024). Ekoindustrialni parky yak instrument pidvyshchennia ekonomichnoi bezpe-

ky Ukrainy [Eco-industrial parks as a tool for improving the economic security of Ukraine]. Business Inform, 9, 68–74. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-9-68-74> [in Ukrainian].

10. Tokmakova, I. V., & Polozov, A. E. (2025). Stalyi rozvytok rehioniv Ukrainy: rol ekoindustrialnykh parkiv [Sustainable development of Ukrainian regions: the role of eco-industrial parks]. Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti, 90, 170–179. <https://btie.kart.edu.ua/article/view/343410> [in Ukrainian].

11. Garbar, S. (2025). Industrial and eco-industrial parks as a tool for shaping the investment climate of Ukraine: transformation strategy and European experience. Social Development: Economic and Legal Issues, 9. <https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.9.09>

12. Ministry of Economy of Ukraine. (2023). Industrial parks in Ukraine – 2022. <https://me.gov.ua/Documents/Detail?id=47454ed4-b60a-4f37-bb77-b7f3127742f8&lang=uk-UA&title=IndustrialniParkiVUkraini20> [in Ukrainian].

13. Made in Ukraine. (2024). Industrial Parks 2024. https://madeinukraine.gov.ua/industrialni_parky_2024.pdf [in Ukrainian].

14. Ministry of Economy of Ukraine. (2025). Report on baseline monitoring of the effectiveness of Resolution No. 644. <https://me.gov.ua/Documents/Detail/26910c0a-d2eb-48a8-92dd-2c43e19ee804> [in Ukrainian].

15. Ministry of Economy of Ukraine. (2026). Made in Ukraine: 37 plants have been built or are under construction in industrial parks by the end of 2025. <https://me.gov.ua/News/Detail/b023320c-fc61-4e81-add5-d2ebfc78edd2> [in Ukrainian].

16. Ministry of Economy of Ukraine. (2026). 650 new jobs: the government added two industrial parks to the register. <https://me.gov.ua/News/Detail/8c3ac153-9d9f-4461-86a1-2f17301642e5> [in Ukrainian].

17. United Nations Industrial Development Organization, World Bank Group, & Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit. (2021). An Interna-

tional Framework for Eco-Industrial Parks, Version 2.0. <https://openknowledge.worldbank.org/entities/publication/ff91fafb-d404-5ba6-82d8-595566675cca>

18. Eurostat. (2025). Material flow accounts and resource productivity. https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Material_flow_accounts_and_resource_productivity

19. Eurostat. (2025). Circular economy – material flows. https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Circular_economy_-_material_flows

20. Eurostat. (2025). Municipal waste statistics. https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Municipal_waste_statistics

21. Verkhovna Rada of Ukraine. (2012). On Industrial Parks: Law of Ukraine No. 5018–VI of 21 June 2012. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5018-17> [in Ukrainian].

22. European Commission. (2026). Circular Economy. https://environment.ec.europa.eu/strategy/circular-economy_en

23. European Union. (2023). Regulation (EU) 2023/956 establishing a carbon border adjustment mechanism. Official Journal of the European Union. <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2023/956/oj/eng>

Дані про автора

Рогузько Олександр Васильович,

аспірант, Державний науково-дослідний інститут інформатизації та моделювання економіки, Київ, Україна
e-mail: A.roguzko@gmail.com

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-9264-5721>

Data about the author

Oleksandr Roguzko,

PhD student, State Research Institute of Informatization and Economic Modeling, Kyiv, Ukraine

e-mail: A.roguzko@gmail.com

Надходження статті до редакції 06.04.2026

Прийнято до друку 21.04.2026

Опубліковано 29.04.2026

ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ГАЛУЗЕЙ ТА ВИДІВ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

УДК 005.52:330.133.1:657.47:005.936.3'06

<https://doi.org/10.66416/2522-1620.4.2026.122-127>

ПІДЛИПНА Р. П.

РИБАКОВА Л. П.

Облік та аналіз фінансових результатів підприємств в сучасних умовах господарювання

Предметом дослідження є облік та аналіз фінансових результатів підприємств в сучасних умовах господарювання.

Метою дослідження є визначення сучасних викликів та тенденцій в обліку та аналізі фінансових результатів підприємств.

Методи дослідження. У статті використані діалектичний метод наукового пізнання, метод аналізу і синтезу, порівняльний метод, метод узагальнення даних.

Результати роботи. У статті визначені основні аспекти обліку фінансових результатів підприємств. Розглянуті основні напрямки аналізу фінансових результатів підприємств. Охарактеризовано сучасні виклики та тенденції в обліку та аналізі фінансових результатів підприємств. Здійснено комплексний аналіз інформаційної бази для оцінки фінансових результатів, визначено основні показники, що характеризують прибутковість та рентабельність.

Висновки. Сучасний облік фінансових результатів підприємств потребує постійного вдосконалення, зокрема, шляхом впровадження інноваційних технологій, автоматизації процесів та адаптації до міжнародних стандартів. Важливим аспектом є забезпечення достовірності, повноти та своєчасності інформації про фінансові результати, що формується на підприємствах. Це досягається через належну організацію бухгалтерського обліку, зокрема: систематизацію облікових процедур, застосування сучасних облікових інструментів, відповідність нормативним вимогам. Аналіз фінансових результатів підприємств у сучасних умовах є багатограним і комплексним процесом, що потребує застосування різноманітних методів та інструментів. Ефективний аналіз дає можливість не лише оцінити минулу діяльність, але й прогнозувати майбутні результати, виявляти резерви зростання прибутку та оптимізувати структуру витрат. Успішне управління фінансовими результатами на сучасному етапі господарювання неможливе без інтегрованого підходу до обліку та аналізу. Дані, отримані в процесі обліку, є основою для проведення аналітичних процедур, а результати аналізу зможуть ініціювати коригування облікової політики та управлінських рішень.

Ключові слова: підприємство, фінансовий результат, доходи, витрати, прибуток, збиток, бухгалтерський облік, рентабельність, собівартість, податок.

Accounting and analysis of financial results of enterprises in modern business conditions

The subject of the study is accounting and analysis of financial results of enterprises in modern business conditions.

The purpose of the study is to determine modern challenges and trends in accounting and analysis of financial results of enterprises.

Research methods. The article uses the dialectical method of scientific knowledge, the method of analysis and synthesis, the comparative method, and the method of data generalization.

Results of the work. The article identifies the main aspects of accounting for financial results of enterprises. The main directions of analysis of financial results of enterprises are considered. Modern challenges and trends in accounting and analysis of financial results of enterprises are characterized. A comprehensive analysis of the information base for assessing financial results is carried out, and the main indicators that characterizing profitability and rentability are determined.

Conclusions. Modern accounting for financial results of enterprises requires constant improvement, in particular, through the introduction of innovative technologies, automation of processes, and adaptation to international standards. An important aspect is ensuring the reliability, completeness, and timeliness of information on financial results that generated at enterprises. This is achieved through proper organization of accounting, in particular: systematization of accounting procedures, application of modern accounting tools, and compliance with regulatory requirements. Analysis of financial results of enterprises in modern conditions is a multifaceted and complex process that requires the use of various methods and tools. Effective analysis makes it possible not only to evaluate past activities, but also to predict future results, identify reserves for profit growth and optimize the cost structure. Successful management of financial results at the current stage of management is impossible without an integrated approach to accounting and analysis. The data obtained in the accounting process are the basis for conducting analytical procedures, and the results of the analysis can initiate adjustments to accounting policies and management decisions.

Keywords: enterprise, financial result, income, expenses, profit, loss, accounting, profitability, cost price, tax.

Постановка проблеми. Упродовж останніх років спостерігається значне ускладнення економічного середовища, що зумовлює необхідність ретельного та глибокого аналізу фінансових результатів діяльності підприємств. Сучасні умови господарювання характеризуються динамічністю, глобалізацією, зростанням конкуренції, а також постійними змінами в законодавчій базі та ринкових тенденціях. В контексті цих змін, ефективність обліково-аналітичної системи є основним фактором успіху будь-якого суб'єкта господарювання. В основі підвищення ефективності діяльності підприємства та досягнення стабільного зростання прибутку є вдосконалення системи обліку фінансових результатів та поглиблення аналітичної роботи. Сучасне бізнес-середовище потребує від підприємств не лише оперативної реакції на зміни, але й проактивного підходу до управління. Це передусім фінансо-

ві показники, які є своєрідним індикатором стану компанії. Ретельний аналіз прибутків та збитків, витрат, інвестицій та інших фінансових потоків дає можливість виявити як сильні сторони, так і потенційні ризики. Ігнорування цих аспектів зможе призвести до прийняття невірних управлінських рішень, які негативно вплинуть на конкурентоспроможність та стійкість бізнесу. Ефективна обліково-аналітична система повинна забезпечувати не тільки достовірне відображення фінансових операцій, але й надавати інформацію, яка є корисною для прийняття стратегічних рішень. Це: аналіз факторів, що впливають на прибутковість, оптимізацію витрат, оцінку ефективності інвестиційних проектів та розробку заходів для підвищення фінансової стійкості. Комплексний підхід до аналізу фінансових результатів дає можливість перейти від реактивного реагування на зовнішні виклики до формування влас-

ної стратегії розвитку, що враховує всі нюанси сучасної економічної ситуації.

Аналіз останніх досліджень та публікацій.

Останні дослідження та публікації в галузі обліку та аналізу фінансових результатів підприємств (Л.О. Волощук, У.О. Марчук, А.І. Орехова, К.Г. Сердюков, М.М. Шигун) показують активний пошук нових інструментів та підходів, що відповідають динамічному розвитку економіки, цифровізації та глобальним викликам. Акцент зміщується від традиційної фіксації даних до їх глибокого аналізу, прогнозування та інтеграції з нефінансовою інформацією для прийняття стратегічних рішень. Однак не приділено достатньо уваги для визначення викликів та тенденцій в обліку та аналізі фінансових результатів підприємств.

Мета статті – визначення сучасних викликів та тенденцій в обліку та аналізі фінансових результатів підприємств.

Виклад основного матеріалу. Фінансові результати підприємства є основним показником його ефективності та стійкості в сучасних умовах господарювання. Вони відображають спроможність бізнесу генерувати прибуток, задовольняти потреби споживачів, своєчасно виконувати свої зобов'язання та забезпечувати зростання вартості для власників.

Сучасні умови господарювання характеризуються високою динамічністю, глобалізацією, швидким розвитком технологій, зростанням конкуренції, зміною законодавства та економічної нестабільністю. Ці фактори зумовлюють необхідність постійного вдосконалення системи обліку та аналізу фінансових результатів, щоб своєчасно реагувати на виклики та використовувати нові можливості.

Облік фінансових результатів:

Облік фінансових результатів здійснюється відповідно до Національних положень (стандартів) бухгалтерського обліку (П(С)БО) та Міжнародних стандартів фінансової звітності (МСФЗ). Основні аспекти обліку наступні:

- визнання доходів: доходи визнаються, коли істотно зменшується ймовірність надходження майбутніх економічних вигод, пов'язаних з активом, або коли вигода надходить. Це може бути реалізація продукції, надання послуг, отримання орендної плати, дивідендів тощо;
- визнання витрат: витрати визнаються, коли відбувається зменшення активів або збільшення

зобов'язань, що призводить до зменшення власного капіталу (за винятком зменшень, пов'язаних з виплатами власникам). Це можуть бути собівартість реалізованої продукції, адміністративні витрати, витрати на збут, фінансові витрати тощо;

- формування фінансового результату: фінансовий результат (прибуток або збиток) визначається як різниця між доходами та витратами за звітний період;
- облік податку на прибуток: розрахунок та відображення податкових зобов'язань з податку на прибуток;
- розкриття інформації: фінансова звітність, зокрема Звіт про фінансові результати, містить детальну інформацію про доходи, витрати та фінансовий результат підприємства;

Аналіз фінансових результатів:

Аналіз фінансових результатів має на меті оцінити ефективність діяльності підприємства, виявити фактори, що впливають на прибутковість, та розробити рекомендації щодо її підвищення. Основними напрямками аналізу є:

Аналіз динаміки фінансових результатів:

- порівняння показників прибутку (валового, операційного, чистого) за різні періоди (місяць, квартал, рік) для виявлення тенденцій;
- аналіз зміни обороту, собівартості, прибутку від операційної діяльності.

Аналіз структури фінансових результатів:

- визначення питомої ваги кожного виду доходу та витрати у загальній сумі;
- оцінка впливу окремих статей витрат на загальний фінансовий результат.

Аналіз рентабельності:

- рентабельність активів (ROA): показує, наскільки ефективно підприємство використовує свої активи для отримання прибутку;
- рентабельність власного капіталу (ROE): відображає ефективність використання власного капіталу для створення прибутку;
- рентабельність продажів (ROS): показує, який прибуток припадає на кожну одиницю витрат;
- витратна рентабельність: аналіз рентабельності щодо окремих видів витрат.

Аналіз факторів, що впливають на фінансовий результат:

- факторний аналіз: ідентифікація та кількісна оцінка впливу факторів (зміна обсягу продажів, цін, собівартості, асортименту, маркетингових витрат тощо) на прибуток;

- аналіз беззбитковості: визначення точки беззбитковості, яка показує мінімальний обсяг продажів, при якому підприємство покриває свої витрати.

Порівняльний аналіз:

- порівняння фінансових показників підприємства з показниками конкурентів та середньогалузевими значеннями;
- бенчмаркінг, як інструмент для виявлення кращих практик.

Аналіз впливу зовнішніх факторів:

- оцінка впливу економічної ситуації, інфляції, зміни курсу валют, політичної стабільності на фінансові результати.

Сучасні виклики та тенденції в обліку та аналізі фінансових результатів:

- цифровізація та автоматизація: впровадження сучасних програмних рішень для обліку та аналізу, використання штучного інтелекту та машинного навчання для прогнозування та оптимізації;
- сталість та ESG-принципи: зростаюча увага до обліку та аналізу показників, пов'язаних зі сталим розвитком, екологією, соціальною відповідальністю та корпоративним управлінням (ESG);
- аналітика великих даних (Big Data Analytics): використання великих обсягів даних для отримання глибших інсайтів та виявлення прихованих закономірностей;
- управлінський облік: посилення ролі управлінського обліку, який надає інформацію для прийняття внутрішніх управлінських рішень, що безпосередньо впливають на фінансові результати;
- ризик-менеджмент: інтеграція аналізу фінансових результатів з процесами управління ризиками для підвищення стійкості підприємства;
- зміна методології обліку: постійне вдосконалення стандартів бухгалтерського обліку, що потребує від фахівців постійного навчання та адаптації.

Ефективний облік та глибокий аналіз фінансових результатів є невід'ємною складовою успішної діяльності підприємства в сучасних динамічних умовах. Вони дають можливість своєчасно виявляти проблеми, оцінювати позитивні та негативні фактори, приймати обґрунтовані управлінські рішення, підвищувати ефективність використання ресурсів та забезпечувати сталий розвиток бізнесу. Впровадження новітніх технологій, орієнтація на сталість та поглиблений управлінський аналіз є основними передумовами для досягнення успіху в майбутньому.

Висновки

Сучасний облік фінансових результатів підприємств потребує постійного вдосконалення, зокрема, шляхом впровадження інноваційних технологій, автоматизації процесів та адаптації до міжнародних стандартів. Важливим аспектом є забезпечення достовірності, повноти та своєчасності інформації про фінансові результати, що формується на підприємствах. Це досягається через належну організацію бухгалтерського обліку, зокрема: систематизацію облікових процедур, застосування сучасних облікових інструментів, відповідність нормативним вимогам. Аналіз фінансових результатів підприємств у сучасних умовах є багатограним і комплексним процесом, що потребує застосування різноманітних методів та інструментів. Ефективний аналіз дає можливість не лише оцінити минулу діяльність, але й прогнозувати майбутні результати, виявляти резерви зростання прибутку та оптимізувати структуру витрат. Успішне управління фінансовими результатами на сучасному етапі господарювання неможливе без інтегрованого підходу до обліку та аналізу. Дані, отримані в процесі обліку, є основою для проведення аналітичних процедур, а результати аналізу зможуть ініціювати коригування облікової політики та управлінських рішень.

Список використаних джерел:

1. Бородіна О. А., Ляшенко В. І. Повоєнне відновлення економіки: світовий досвід та спроба його адаптації для України. Вісник економічної науки України. 2022. № 1. С. 121–134.
2. Гаврилко П. П., Колодійчук А. В., Гуштан Т. В., Каганець-Гаврилко Л. П., Ярема Т. В., Брензович О. І. Міжнародний інвестиційний менеджмент: підручник. Львів: Вид-во ННБК «АТБ», 2025. 193 с.
3. Гаврилко П. П., Колодійчук А. В., Каганець-Гаврилко Л. П., Гуштан Т. В., Крамченко Р. А. Конкурентні технології в міжнародній економіці: підручник. Львів: Вид-во ННБК «АТБ», 2023. 184 с.
4. Гаврилко П. П., Колодійчук А. В., Крамченко Р. А., Індус К. П., Василюх Н. В. Міжнародний менеджмент: підручник. Львів: Вид-во ННБК «АТБ», 2024. 192 с.
5. Гаврилко П. П., Колодійчук А. В., Лазур С. П., Вазинський Ф. А. Міжнародна економіка в таблицях, схемах, формулах, задачах і прикладах: навчальний посібник. Львів: Вид-во ННБК «АТБ», 2019. 258 с.

6. Гаврилко П. П., Колодійчук А. В., Вазинський Ф. А., Індус К. П. Міжнародні фінанси і фінансовий менеджмент в задачах та прикладах: навчальний посібник. Львів: Вид-во ННБК «АТБ», 2020. 161 с.

7. Гаврилко П. П., Лалакулич М. Ю., Колодійчук А. В. Основні фактори виникнення кризових явищ на промислових підприємствах. Науковий вісник НЛТУ України: зб. наук.-техн. праць. 2012. Вип. 22 (4). С. 158–164.

8. Колодійчук А. В. Інноваційний розвиток промисловості: завдання управління при врахуванні умов недосконалої конкуренції: монографія. Львів: Ліра-Прес, 2015. 324 с.

9. Колодійчук А. В. Інформація як фактор інноваційного розвитку економіки. Формування ринкових відносин в Україні. 2012. № 5/1(132). С. 58–62.

10. Колодійчук А. В., Гуштан Т. В., Молнар О. С., Василюха Н. В., Чобаль Л. Ю. Міжнародні перевезення в міжнародній економіці: підручник. Львів: Вид-во ННБК «АТБ», 2021. 189 с.

11. Терещенко Л. О., Матієнко-Зубенко І. І. Інформаційні системи і технології в обліку: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2004. 187 с.

References:

1. Borodina, O. A., & Lyashenko, V. I. (2022). Povoyenne vidnovlennya ekonomiky: svitovyy dosvid ta sprobayoho adaptatsiyi dlya Ukrayiny [Post-war economic recovery: world experience and an attempt at its adaptation for Ukraine]. *Visnyk ekonomichnoyi nauky Ukrayiny – Bulletin of Economic Science of Ukraine*, 1, 121–134. [in Ukrainian].

2. Havrylko, P. P., Kolodiychuk, A. V., Hushtan, T. V., Kahanets-Havrylko, L. P., Yarema, T. V., & Brenzovych, O. I. (2025). *Mizhnarodnyy investytsiynyy menedzhment* [International investment management]: Textbook. Lviv: ATB Publishing. [in Ukrainian].

3. Havrylko, P. P., Kolodiychuk, A. V., Kahanets-Havrylko, L. P., Hushtan, T. V., & Kramchenko R. A. (2023). *Konkurentni tekhnolohiyi v mizhnarodniy ekonomitsi* [Competitive technologies in the international economy]: Textbook. Lviv: ATB Publishing. [in Ukrainian].

4. Havrylko, P. P., Kolodiychuk, A. V., Kramchenko, R. A., Indus, K. P., & Vasylykha, N. V. (2024). *Mizhnarodnyy menedzhment* [International management]: Textbook. Lviv: ATB Publishing. [in Ukrainian].

5. Havrylko, P. P., Kolodiychuk, A. V., Lazur, S. P., & Vazhynskyy, F. A. (2019). *Mizhnarodna ekonomika v tablytsyakh, skhemakh, formulakh, zadachakh i prykladakh* [International Economics in Tables, Schemes, For-

mulas, Problems and Examples]: Textbook. Lviv: ATB Publishing. [in Ukrainian].

6. Havrylko, P. P., Kolodiychuk, A. V., Vazhynskyy, F. A., & Indus, K. P. (2020). *Mizhnarodni finansy i finansovyy menedzhment v zadachakh ta prykladakh* [International finance and financial management in problems and examples]: Textbook. Lviv: ATB Publishing. [in Ukrainian].

7. Havrylko, P. P., Lalakulych, M. Yu., & Kolodiychuk, A. V. (2012). *Osnovni factory vynyknennya kryzovykh yavysch na promyslovykh pidpryyemstvakh* [The main factors of emergence of crisis phenomena in industrial enterprises]. In *Naukovyy visnyk NLTU Ukrayiny* [Scientific Bulletin of National Forestry University of Ukraine]: Vol. 22 (4) (pp. 158–164). [in Ukrainian].

8. Kolodiychuk, A. V. (2015). *Innovatsiynyy rozvytok promyslovosti: zavdannya upravlinnya pry vrakhuvanni umov nedoskonaloyi konkurentsiyi* [Innovative development of industry: the tasks of management taking into account the conditions of imperfect competition]. Lviv: League Press. [in Ukrainian].

9. Kolodiychuk, A. V. (2012). *Informatsiya yak faktor innovatsiynoho rozvytku ekonomiky* [Information as a factor of innovation development of the economy]. In *Formuvannya rynkovykh vidnosyn v Ukrayini* [Formation of market relations in Ukraine]: Vol. 5/1 (132) (pp. 58–62). [in Ukrainian].

10. Kolodiychuk, A. V., Hushtan, T. V., Molnar, O. S., Vasylykha, N. V., & Chobal, L. Yu. (2021). *Mizhnarodni perevezennya v mizhnarodniy ekonomitsi* [International transportation in the international economy]: Textbook. Lviv: ATB Publishing. [in Ukrainian].

11. Tereshchenko L. O., Matiyenko-Zubenko I. I. (2004). *Informatsiyni systemy i tekhnolohiyi v obliku* [Information systems and technologies in accounting]: Textbook. Kyiv: KNEU. [in Ukrainian].

Дані про авторів

Підлипна Радміла Петрівна,

д.е.н., професор, завідувач кафедри фінансів, обліку та оподаткування Ужгородського торговельно-економічного інституту Державного торговельно-економічного університету

ORSID :<https://orcid.org/0000-0001-6886-5834>
e-mail: info@utei-knteu.org.ua

Рибаківська Леся Петрівна,

к.е.н., доцент, доцент кафедри фінансів, обліку та оподаткування Ужгородського торговельно-економічного інституту Державного торговельно-економічного університету

ORCID :<https://orcid.org/0000-0003-4066-1076>
e-mail: info@utei-knteu.org.ua

Data about the authors

Radmila Pidlypna,

Dr.Sci. of Economics, Professor, Head of the Department of Finance, Accounting and Taxation of the Uzhhorod Trade and Economic Institute of the State Trade and Economic University
e-mail: info@utei-knteu.org.ua

Lesya Rybakova,

Ph.D. of Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Finance, Accounting and Taxation of the Uzhhorod Trade and Economic Institute of the State Trade and Economic University
e-mail: info@utei-knteu.org.ua

Надходження статті до редакції 07.04.2026

Прийнято до друку 21.04.2026

Опубліковано 29.04.2026

Методичний підхід до оцінювання бренду роботодавця підприємств будівельної галузі України

Предметом дослідження є методичне забезпечення оцінювання бренду роботодавця підприємств будівельної галузі України в умовах воєнного та післявоєнного відновлення, кадрового дефіциту, цифровізації процедур і конкуренції за кваліфікованих працівників.

Метою дослідження є розроблення й наукове обґрунтування комплексного кількісного підходу до оцінювання HR-бренду будівельних підприємств із застосуванням методу TOPSIS та системи критеріїв ціннісної пропозиції роботодавця.

Методи дослідження. У роботі використано системний підхід, структурно-функціональне узагальнення, порівняльний аналіз, експертне оцінювання, шкалу Лайкерта, метод TOPSIS та елементи управлінського обліку.

Результати роботи. Проведене дослідження дозволило:

1. Обґрунтувати доцільність оцінки сили бренду роботодавця будівельного підприємства як соціально-економічного індикатору кадрової стійкості та здатності підприємства залучати, утримувати, розвивати й продуктивно використовувати персонал.

2. Систематизувати сімнадцять критеріїв ціннісної пропозиції роботодавця, що охоплюють безпеку праці, офіційність зайнятості, репутацію, оплату, навчання, комфорт, мобільність і відгуки працівників.

3. Адаптувати метод TOPSIS для порівняльного оцінювання HR-бренду будівельних і девелоперських підприємств України та визначення пріоритетів управлінського впливу.

Висновки. Перспективи розвитку бренду роботодавця будівельних підприємств України пов'язані насамперед із переходом від фрагментарних іміджевих заходів до системного управління кадровою стійкістю, безпекою праці, прозорістю зайнятості та професійним розвитком персоналу. Результати доводять, що привабливість роботодавця у будівництві в умовах війни, кадрового дефіциту й післявоєнного відновлення формується не окремими комунікаційними інструментами, а сукупністю взаємопов'язаних ціннісних пропозицій: належним рівнем оплати праці, офіційністю трудових відносин, соціальною відповідальністю, комфортом на об'єктах, якістю реалізованих проєктів, цифровими компетентностями та можливостями навчання. Запропоноване використання методу TOPSIS створює підґрунтя для кількісного оцінювання HR-бренду, ранжування підприємств, виявлення слабких місць кадрової політики й обґрунтування інвестицій у людський капітал. Такий підхід сприяє зменшенню плинності кадрів, підвищенню продуктивності праці та посиленню конкурентоспроможності будівельних підприємств у середньостроковій перспективі.

Ключові слова: бренд роботодавця, HR-бренд, будівельні підприємства, кадровий потенціал, людський капітал, оцінювання, TOPSIS, управлінський облік, ціннісна пропозиція роботодавця, безпека праці, плинність персоналу, відновлення України.

JEL M12, M31, L74

LIUBOV ZGALAT–LOZYNSKA

LIUDMYLA DANYLIUK

Methodical approach to assessing the employer brand of construction enterprises in Ukraine

The subject of the study. The article examines the methodological foundations for assessing the employer brand of construction enterprises in Ukraine under conditions of wartime and post-war recovery, labour shortages, digitalisation of construction procedures and growing competition for skilled workers.

Objective of the study. The aim of the study is to substantiate a comprehensive quantitative approach to employer brand assessment in construction enterprises using the TOPSIS method and a

system of employer value proposition criteria.

Research methods. *The research combines a systems approach, structural and functional generalisation, comparative analysis, expert assessment, the Likert scale, the TOPSIS method and elements of management accounting.*

Results. *Directions for developing the employer brand of Ukrainian construction enterprises are primarily associated with the transition from fragmented image-building activities to systematic management of workforce resilience, occupational safety, employment transparency, and professional development of personnel. The results prove that employer attractiveness in construction, under conditions of war, labour shortages, and post-war recovery, is shaped not by separate communication tools, but by a set of interconnected value propositions: an adequate level of remuneration, formalized labour relations, social responsibility, comfort at construction sites, the quality of implemented projects, digital competencies, and learning opportunities. The proposed use of the TOPSIS method provides a basis for the quantitative assessment of the HR brand, the ranking of enterprises, the identification of weaknesses in personnel policy, and the justification of investments in human capital. This approach contributes to reducing employee turnover, increasing labour productivity, and strengthening the competitiveness of construction enterprises in the medium term.*

Conclusions. *The proposed approach supports internal HR brand audit, employer benchmarking, HR budgeting, staff turnover risk control and evidence-based improvement of the personnel stability of construction enterprises in a changing labour market.*

Keywords. *employer brand, HR brand, construction enterprises, personnel potential, human capital, assessment, TOPSIS, management accounting, employer value proposition, occupational safety, staff turnover, Ukraine recovery.*

Постановка проблеми. Будівельна галузь України в умовах воєнного та післявоєнного відновлення набуває стратегічного значення, оскільки від її кадрової, виробничої та організаційної спроможності залежить відбудова житлової, соціальної, транспортної, енергетичної та виробничої інфраструктури. За оновленою оцінкою RDNA5, підготовленою Урядом України, Світовим банком, Європейською Комісією та ООН, потреби України у відновленні й реконструкції становлять майже 588 млрд. дол. США на наступне десятиліття [14]. Це формує тривалий попит на будівельні роботи, інженерно-технічні рішення, проєктний менеджмент і кваліфіковану робочу силу. Водночас виконання завдань відновлення ускладнюється структурним кадровим дефіцитом: за даними IREX, будівельний сектор України функціонує приблизно на 60 % довоєнної потужності, а на одного доступного кандидата припадає понад дві вакансії [13]. Отже, кадровий чинник перетворюється на критичну умову своєчасної реалізації будівельних проєктів, забезпечення якості робіт, дотримання договірних зобов'язань і зниження виробничих ризиків.

Актуальність дослідження зумовлена тим, що бренд роботодавця стає важливим інструментом кадрової стійкості будівельних підприємств,

оскільки здатність залучати й утримувати персонал залежить не лише від рівня оплати праці, а й від безпеки, офіційності зайнятості, стабільності завантаження, організації робіт, репутації компанії, можливостей професійного розвитку та справедливості управлінських рішень. Проте в практиці багатьох підприємств HR-бренд оцінюється фрагментарно — через кількість відгуків на вакансії, загальні враження кандидатів або окремі опитування працівників. Такий підхід не дає змоги встановити зв'язок між силою бренду роботодавця та економічними наслідками плинності кадрів, простоями, втратами продуктивності й витратами на персонал. Тому науково-практична проблема полягає в розробленні методичного підходу до кількісного оцінювання бренду роботодавця будівельних підприємств України, який враховує галузеву специфіку, забезпечує порівнянність підприємств за складовими ціннісної пропозиції та формує інформаційну основу для управління кадровим потенціалом.

Аналіз досліджень і публікацій. Теоретичні засади дослідження бренду роботодавця сформувалися на перетині маркетингу, управління персоналом, стратегічного менеджменту та організаційної поведінки. Т. Амблер і С. Барроу визначили його як сукупність функціональних, економічних і психологічних вигід, пов'язаних

із зайнятістю в організації [1]. К. Бекхаус і С. Ті-ку розглядали брендинг роботодавця як формування унікальної ідентичності організації на ринку праці, що відрізняє її від конкурентів і сприяє залученню цільових працівників [2]. П. Бертон, М. Юїнг і Л. Ха запропонували шкалу EmpAt для вимірювання привабливості роботодавця через економічну, соціальну, розвивальну, ціннісну та прикладну складові [3]. Ф. Лівенс і Дж. Слотер систематизували інструментальні й символічні характеристики іміджу роботодавця [4].

Методичне підґрунтя кількісного оцінювання формують праці С. Hwang і К. Yoon, у яких обґрунтовано метод TOPSIS як інструмент багатокритеріального вибору альтернатив за ступенем наближення до ідеального рішення [5]. М. Behzadian, S. Otaghsara, M. Yazdani і J. Ignatius підтвердили придатність TOPSIS для порівняння об'єктів за неоднорідними критеріями [6]. Для оцінювання HR-бренду цей метод є доцільним, оскільки кадрова привабливість формується поєднанням оплати, безпеки, стабільності, репутації, розвитку та якості управління.

У вітчизняній науці С. Цимбалюк розробила методологічні положення дослідження бренду роботодавця [8]; Н. Самолюк, В. Міщук і С. Найчук обґрунтували засади оцінювання задоволеності працівників HR-брендом [9]; Т. Вонберг, С. Дмитрук і Ю. Зубова дослідили його формування та ефективність [10]; Т. Білорус і С. Зінченко запропонували розглядати розвиток HR-бренду через стратегічний аналіз [11]. Для будівельної галузі важливим є дослідження Л. Данилюк щодо впливу зовнішнього середовища на бренд роботодавця будівельних компаній [12]. Недостатньо розробленим залишається кількісне оцінювання HR-бренду будівельних підприємств України з урахуванням кадрового дефіциту, відновлення, цифровізації, безпеки праці й проєктного характеру будівництва.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Невирішеною частиною проблеми залишається відсутність прикладної методики, що поєднує репутаційні, кадрові, поведінкові, соціально-безпекові, виробничо-проєктні та обліково-аналітичні параметри бренду роботодавця в єдину кількісну модель. Традиційні опитування задоволеності працівників є важливими, проте вони не визначають позицію підприємства щодо конкурентів на ринку праці й не формують інтегрального показника для бенчмаркінгу, внутрішнього контр-

олю та бюджетування HR-заходів. Потребує уточнення й система критеріїв оцінювання HR-бренду у будівництві, де поряд з оплатою та іміджем важливими є безпека праці, офіційність зайнятості, мобільність персоналу, побутові умови, якість проєктів, стабільність завантаження, навчання сучасним технологіям і соціальна місія відновлення.

Метою статті є розроблення й наукове обґрунтування методичного підходу до комплексного кількісного оцінювання бренду роботодавця підприємств будівельної галузі України із застосуванням методу TOPSIS, адаптованого до умов воєнного та післявоєнного відновлення, кадрового дефіциту, цифровізації й посилення ролі людського капіталу. Для досягнення мети уточнено економічну сутність бренду роботодавця будівельного підприємства як об'єкта оцінювання; систематизовано складові ціннісної пропозиції роботодавця з урахуванням галузевої специфіки; обґрунтовано алгоритм застосування TOPSIS для оцінювання та ранжування підприємств; здійснено демонстраційну апробацію підходу на прикладі будівельних і девелоперських компаній України; визначено напрями використання результатів у системі управління персоналом, управлінського обліку, бюджетування та стратегічного розвитку.

Виклад основного матеріалу. Бренд роботодавця будівельного підприємства доцільно розглядати як сформовану у внутрішньої та зовнішньої цільової аудиторії систему раціональних, емоційних, соціальних і професійних уявлень про підприємство як місце праці, що відображає реальні умови зайнятості, рівень організації будівельного процесу, безпеку, справедливості винагороди, можливості розвитку, офіційність трудових відносин, управлінську надійність і здатність підприємства виконувати зобов'язання перед працівниками. Таке трактування дає змогу відмежувати бренд роботодавця від простого іміджу. Імідж може виникати внаслідок комунікаційної активності, тоді як бренд роботодавця є результатом повторюваного підтвердження обіцянок фактичним трудовим досвідом. У будівництві ця відмінність особливо суттєва, оскільки невідповідність між заявленими умовами та реальною ситуацією на об'єкті швидко трансформується у плинність кадрів, негативні відгуки, зростання вартості рекрутингу, зниження довіри до роботодавця.

Методичний підхід до оцінювання бренду роботодавця будівельного підприємства має ґрунту-

ватися на п'яти принципах. Перший принцип полягає у галузевій релевантності критеріїв. Другий передбачає поєднання внутрішнього й зовнішнього контурів оцінювання. Третій полягає у кількісній порівнюваності результатів. Четвертий вимагає обліково-аналітичної інтерпретованості, тобто зв'язку критеріїв із витратами, ризиками або економічними вигодами. П'ятий принцип передбачає періодичність оцінювання, оскільки бренд роботодавця змінюється під впливом ринку праці, нових проектів, зарплатної політики, репутаційних подій і кадрової мобільності.

Для побудови моделі пропонується використувати систему ціннісних пропозицій роботодавця, адаптованих до будівельної галузі. Кожний критерій може оцінюватися за шкалою Лайкерта від 1 до 5, де 1 означає мінімальну відповідність очікуваному стану, а 5 – найкращий рівень прояву відповідної характеристики. Усі критерії у моделі розглядаються як стимулятори, тобто зростання оцінки свідчить про посилення відповідної складової HR-бренду.

Запропонована система критеріїв дозволяє оцінювати бренд роботодавця не як загальний комунікаційний образ, а як сукупність конкретних параметрів, що впливають на кадрову стійкість. Наприклад, високий рівень офіційності зайнятості зменшує ризик втрати довіри працівників, а системне навчання підвищує здатність підприємства залучати молодих інженерів і фахівців із

цифрового моделювання. Безпека праці є не лише соціальною вимогою, а й економічним чинником, оскільки виробничі інциденти збільшують витрати, знижують продуктивність і погіршують репутацію роботодавця.

У методичному аспекті для узагальнення оцінок доцільно використовувати TOPSIS. Першим етапом є формування матриці рішень:

$$X = [x_{ij}], \quad (1)$$

де x_{ij} – оцінка i -го підприємства за j -м критерієм, $i = 1, \dots, n$, $j = 1, \dots, m$.

У даному дослідженні $n = 5$, оскільки оцінюються п'ять підприємств, а $m = 17$, оскільки використано сімнадцять складових ціннісної пропозиції бренду роботодавця.

Другим етапом є нормалізація показників за формулою векторної нормалізації, яка використовується у класичному алгоритмі TOPSIS [5; 6]

$$x_{ij}^* = \frac{x_{ij}}{\sqrt{\sum_{i=1}^n x_{ij}^2}}. \quad (2)$$

де x_{ij}^* – нормалізоване значення оцінки i -го підприємства за j -м критерієм, x_{ij} – вихідна експертна оцінка;

$\sqrt{\sum_{i=1}^n x_{ij}^2}$ відображає евклідову норму відповідного критерію в межах усієї сукупності підприємств. Застосування цієї формули дозволяє привести оцінки до безрозмірного вигляду та забезпечити їхню математичну порівнюваність.

Таблиця 1. Система критеріїв оцінювання бренду роботодавця будівельного підприємства

Критерій	Складова ціннісної пропозиції	Зміст оцінювання
K1	Безпека праці та ЗІЗ	охорона праці, забезпечення ЗІЗ, культура безпеки
K2	Соціальні проекти компанії	участь у відбудові, підтримці громад, ЗСУ та ВПО
K3	Мобільність і робота в інших регіонах	релокація, вахта, регіональна мобільність
K4	Бізнес-рейтинг і масштаб компанії	ринкова позиція, стабільність і ділова репутація
K5	Комфорт на об'єктах та в офісі	побутові умови та організація робочого простору
K6	Відгуки працівників і кандидатів	оцінка роботодавця на порталах і в професійній спільноті
K7	Рейтинг компанії як роботодавця	зовнішнє визнання у рейтингах роботодавців
K8	Логістика і розташування об'єктів	доступність об'єктів і транспортна організація
K9	Додаткові пільги	страхування, харчування, транспорт, компенсації
K10	Офіційне працевлаштування	прозорість зайнятості та трудових гарантій
K11	Якість реалізованих проектів	репутація об'єктів і якість портфеля проектів
K12	Корпоративні цінності	довіра, відповідальність, партнерство
K13	Імідж роботодавця	сприйняття підприємства як місця праці
K14	Міжнародний досвід	участь у міжнародних проектах або навчанні
K15	Навчання та розвиток	підвищення кваліфікації, BIM, наставництво
K16	Графік і баланс робота-життя	передбачуваність навантаження і гнучкість
K17	Заробітна плата та бонуси	конкурентність оплати, премії, прозорість винагороди

Джерело: розроблено авторами на основі [1–4; 8–12].

Третім етапом є визначення ваги критеріїв w_j та побудова зваженої нормалізованої матриці:

$$t_{ij} = x_{ij}^* \times w_j, \quad (3)$$

де t_{ij} – зважене нормалізоване значення;
 x_{ij}^* – значенням з нормалізованої матриці;
 w_j – ваговий коефіцієнт j -го критерію.

Четвертим етапом є визначення позитивного ідеального рішення A^+ та негативного ідеального рішення A^- . Оскільки всі критерії є стимуляторами, A^+ формується як вектор максимальних значень за кожним критерієм, а A^- – як вектор мінімальних значень. П'ятим етапом є розрахунок евклідових відстаней до ідеального та антиідеального рішень:

$$S_i^+ = \sqrt{\sum_{j=1}^{17} (t_{ij} - T_j^+)^2}, \quad (4)$$

$$S_i^- = \sqrt{\sum_{j=1}^{17} (t_{ij} - T_j^-)^2}. \quad (5)$$

Узагальнений показник привабливості бренду роботодавця визначається за формулою коефіцієнта відносної близькості до ідеального рішення:

$$R_i = \frac{S_i^-}{S_i^+ + S_i^-}. \quad (6)$$

Чим ближчим є R_i до одиниці, тим сильнішим є бренд роботодавця підприємства у досліджуваній сукупності [5; 6].

Для апробації використано експертну матрицю оцінювання п'яти будівельних і девелоперських підприємств України: Інтергал–Буд, Київміськбуд, Ковальська, ДІМ і KAN Development. Вибір таких підприємств зумовлений їхньою публічною присутністю на ринку, впізнаваністю серед кандидатів і різними моделями формування кадрової привабливості. Оцінювання має демонстраційний характер і показує логіку застосування методики, а не замінює повноцінний кадровий аудит, який має включати опитування працівників, аналіз HR–метрик, дані управлінського обліку та верифікацію внутрішніх практик.

Результати демонстраційної апробації свідчать, що найвищий інтегральний показник має KAN

Development. Його позиція пояснюється поєднанням високих оцінок за навчанням і розвитком, комфортом робочого середовища, корпоративними цінностями, іміджем роботодавця, додатковими пільгами та якістю реалізованих проєктів. У методичному сенсі це означає, що профіль компанії найбільше наближений до умовно ідеального роботодавця серед досліджуваних альтернатив.

Інтергал–Буд має базово достатній рівень бренду роботодавця з вираженими сильними сторонами за бізнес–рейтингом, офіційністю зайнятості, якістю реалізованих проєктів і соціальною активністю. Водночас резервами розвитку залишаються міжнародний досвід, системність навчання та підтримка мобільності персоналу. Ковальська демонструє сильну виробничу й ціннісну основу бренду, однак потребує активнішої зовнішньої HR–комунікації, розвитку відгуків працівників і посилення балансу роботи та особистого життя.

ДІМ і Київміськбуд у межах запропонованої демонстраційної вибірки мають нижчі інтегральні значення. Це не означає відсутності сильних сторін, однак вказує на потребу системної модернізації HR–пропозиції. Для таких підприємств важливими напрямками є інституціоналізація навчання, участь у рейтингах роботодавців, поліпшення зворотного зв'язку з персоналом, підвищення прозорості внутрішніх комунікацій і формування сучасної ціннісної пропозиції для різних категорій працівників.

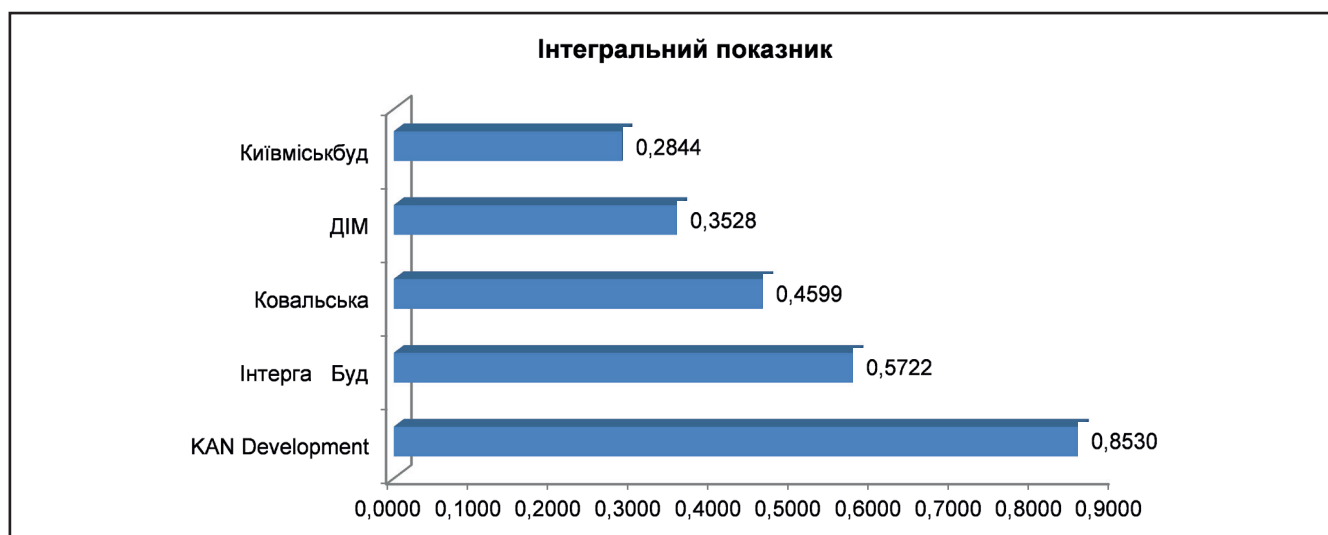
Графічне подання результатів дозволяє побачити не лише позицію лідера, а й розрив між підприємствами з різною силою HR–бренду. Метод TOPSIS показує відносну близькість до ідеального профілю роботодавця, тому управлінська цінність результату полягає не в остаточному «рейтингу престижу», а у виявленні критеріїв, за якими підприємство відстає від кращих практик.

Запропонований підхід має обліково–аналітичне значення. Бренд роботодавця здебільшого не може бути безпосередньо відображений у фінансовій звітності як внутрішньо створений нематері-

Таблиця 2. Результати оцінювання бренду роботодавця будівельних підприємств за методом TOPSIS

Підприємство	S_i^+	S_i^-	R_i	Ранг	Інтерпретація рівня
KAN Development	0,0050	0,0290	0,8530	1	стратегічно сильний
Інтергал–Буд	0,0149	0,0199	0,5722	2	базово достатній
Ковальська	0,0176	0,0149	0,4599	3	слабкий / середній
ДІМ	0,0221	0,0121	0,3528	4	кризовий / низький
Київміськбуд	0,0285	0,0113	0,2844	5	кризовий / низький

Джерело: розраховано авторами за [5; 6].



Ранжування будівельних підприємств за інтегральним показником бренду роботодавця

Джерело: побудовано автором за результатами розрахунків табл. 2.

альний актив, однак він може оцінюватися в системі управлінського обліку через показники витрат і результатів HR-брендингу. До таких витрат належать рекрутинг, адаптація, навчання, охорона праці, соціальні програми, страхування, транспорт, житло, корпоративні комунікації та цифрові HR-рішення. До результатів належать скорочення плинності, швидше закриття вакансій, менші втрати від простоїв, нижчі витрати на повторний добір і стабільніша продуктивність будівельних бригад.

Економічний ефект розвитку бренду роботодавця можна визначати через залежність:

$$E_{HR} = \Delta V_{\text{плин}} + \Delta V_{\text{рекр}} + \Delta V_{\text{прост}} + \Delta V_{\text{брак}} + \Delta P_{\text{прод}} - \Delta V_{\text{прогр}} \quad (6)$$

де E_{HR} – чистий економічний ефект заходів із розвитку HR-бренду;;

$\Delta V_{\text{плин}}$ – скороченням втрат від плинності персоналу;

$\Delta V_{\text{рекр}}$ – економією витрат на рекрутинг;

$\Delta V_{\text{прост}}$ – зменшенням втрат від простоїв;

$\Delta V_{\text{брак}}$ – скороченням витрат на виправлення браку;

$\Delta P_{\text{прод}}$ – приростом продуктивності;

$\Delta V_{\text{прогр}}$ – витратами на реалізацію програми розвитку HR-бренду.

Запропонована формула є авторською пропозицією і не передбачає отождолення HR-бренду з фінансовим активом. У межах цього підходу бренд роботодавця розглядається як об'єкт управлінської аналітики, що дає змогу оцінювати його вплив на кадрову стійкість, витрати на персонал, плинність працівників і результативність діяльності будівельного підприємства. Практичне використання підходу можливе на трьох рівнях управління. На

стратегічному рівні інтегральний показник бренду роботодавця може застосовуватися для оцінювання кадрової стійкості та конкурентної позиції підприємства на ринку праці. На тактичному рівні він дає змогу визначати пріоритети HR-бюджету, зокрема щодо безпеки праці, навчання, соціального пакета, внутрішніх комунікацій і розвитку репутації. На операційному рівні показник доцільно включати до управлінської звітності разом із рівнем плинності персоналу, строком закриття вакансій, витратами на рекрутинг і втратами від простоїв. Особливе значення результати оцінювання мають для залучення молодих інженерів, BIM-фахівців, ветеранів, внутрішньо переміщених осіб і працівників, готових до територіальної мобільності, для яких важливими є не лише оплата праці, а й безпека, прозорість зайнятості, наставництво, соціальна підтримка, професійне зростання та участь у відбудові. Наукова новизна підходу полягає в оцінюванні бренду роботодавця будівельного підприємства як багатокритеріальної економіко-аналітичної процедури, що поєднує кадрові, маркетингові, поведінкові, соціально-безпекові, виробничо-проектні й обліково-аналітичні параметри. Практична значущість полягає у можливості використання методики для внутрішнього аудиту HR-бренду, бенчмаркінгу, бюджетування HR-заходів і контролю кадрових ризиків.

Висновки

Проведене дослідження дає підстави визначити бренд роботодавця підприємств будівельної галузі України як комплексне соціально-економічне явище, що відображає здатність підприємства

залучати, утримувати, розвивати й продуктивно використовувати персонал в умовах кадрової конкуренції, воєнного та післявоєнного відновлення, цифровізації і посилення вимог до безпеки праці. Обґрунтовано, що традиційні підходи до оцінювання HR-бренду, засновані на іміджевих судженнях або загальних опитуваннях задоволеності, є недостатніми для будівельних підприємств, оскільки не враховують галузевої специфіки, проектного характеру робіт, виробничих ризиків і витрат кадрової нестабільності. Запропоновано методичний підхід на основі TOPSIS, який дає змогу ранжувати підприємства за ступенем наближеності до ідеального профілю роботодавця. Методика охоплює формування критеріїв, побудову матриці рішень, нормалізацію показників, визначення ваг, розрахунок відстаней до ідеального й антиідеального рішень, обчислення інтегрального коефіцієнта та вербальну інтерпретацію результатів. Система критеріїв включає сімнадцять складових ціннісної пропозиції роботодавця, зокрема безпеку праці, офіційність зайнятості, стабільність оплати, мобільність персоналу, якість об'єктів, репутацію, соціальну місію відбудови, навчання, цифрові компетентності та комфорт середовища. Апробація на прикладі п'яти будівельних і девелоперських підприємств України підтвердила придатність TOPSIS для ранжування роботодавців і визначення пріоритетів удосконалення HR-бренду. Практична цінність полягає у використанні результатів для внутрішнього аудиту, бенчмаркінгу, бюджетування HR-заходів, контролю кадрових ризиків і підвищення кадрової стійкості. Подальші дослідження доцільно спрямувати на перевірку моделі на ширшій вибірці та поєднання TOPSIS із цифровою HR-аналітикою.

Список використаних джерел:

1. Ambler T., Barrow S. The employer brand. *Journal of Brand Management*. 1996. Vol. 4. P. 185–206. DOI: <https://doi.org/10.1057/bm.1996.42>.
2. Backhaus K., Tikoo S. Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*. 2004. Vol. 9. No. 5. P. 501–517. DOI: <https://doi.org/10.1108/13620430410550754>.
3. Berthon P., Ewing M., Hah L. L. Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*. 2005. Vol. 24. No. 2. P. 151–172. DOI: <https://doi.org/10.1080/02650487.2005.11072912>.
4. Lievens F., Slaughter J. E. Employer image and employer branding: what we know and what we need to know. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. 2016. Vol. 3. P. 407–440. DOI: <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062501>.
5. Hwang C. L., Yoon K. *Multiple Attribute Decision Making: Methods and Applications*. Berlin; Heidelberg: Springer, 1981. 259 p. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-642-48318-9>.
6. Behzadian M., Otaghsara S. K., Yazdani M., Ignatius J. A state-of-the-art survey of TOPSIS applications. *Expert Systems with Applications*. 2012. Vol. 39. No. 17. P. 13051–13069. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2012.05.056>.
7. ISO 20671-1:2021. Brand evaluation. Part 1. Principles and fundamentals. International Organization for Standardization. URL: <https://www.iso.org/standard/81739.html> (дата звернення: 25.05.2026).
8. Цимбалюк С. О. Бренд роботодавця: методологія дослідження та практика формування : монографія. Київ : KHEV, 2018. 227 с.
9. Самолюк Н. М., Міщук В. А., Найчук С. О. Оцінка задоволеності працівників HR-брендом: методичні засади та можливості застосування в управлінні компанією. Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Серія «Економічні науки». 2021. Вип. 2(94). С. 198–211. DOI: <https://doi.org/10.31713/ve2020118>.
10. Вонберг Т. В., Дмитрук С. М., Зубова Ю. В. Бренд роботодавця: процес формування та дослідження ефективності. *Економічний простір*. 2024. № 189. С. 25–29. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/189-4>.
11. Білорус Т. В., Зінченко С. Формування стратегії розвитку бренду роботодавця організації на основі динамічного SPACE-аналізу. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-28>.
12. Danyliuk L. The influence of the external environment on the formation of the employer brand of construction companies. *Ways to Improve Construction Efficiency*. 2025. Vol. 1. No. 56. P. 374–385. DOI: [https://doi.org/10.32347/2707-501x.2025.56\(1\).374-385](https://doi.org/10.32347/2707-501x.2025.56(1).374-385).
13. IREX. Ukraine Labor Market Intelligence: Sector Profiles Series. Construction. IREX, 2025. URL: <https://www.irex.org/resource/ukraine-labor-market-intelligence-sector-profiles-series> (дата звернення: 25.05.2026).
14. World Bank. Updated Ukraine Recovery and Reconstruction Needs Assessment Released. 2026. URL: <https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2026/02/23/updated-ukraine-recovery>

and-reconstruction-needs-assessment-released (дата звернення: 25.05.2026).

References:

1. Ambler, T. and Barrow, S. (1996) «The employer brand», *Journal of Brand Management*, vol. 4, pp. 185–206. DOI: <https://doi.org/10.1057/bm.1996.42>.
2. Backhaus, K. and Tikoo, S. (2004) «Conceptualizing and researching employer branding», *Career Development International*, vol. 9, no. 5, pp. 501–517. DOI: <https://doi.org/10.1108/13620430410550754>.
3. Berthon, P., Ewing, M. and Hah, L. L. (2005) «Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding», *International Journal of Advertising*, vol. 24, no. 2, pp. 151–172. DOI: <https://doi.org/10.1080/02650487.2005.11072912>.
4. Lievens, F. and Slaughter, J. E. (2016) «Employer image and employer branding: what we know and what we need to know», *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, vol. 3, pp. 407–440. DOI: <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062501>.
5. Hwang, C. L. and Yoon, K. (1981) *Multiple Attribute Decision Making: Methods and Applications*. Berlin; Heidelberg: Springer. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-642-48318-9>.
6. Behzadian, M., Otaghsara, S. K., Yazdani, M. and Ig-natius, J. (2012) «A state-of-the-art survey of TOP-SIS applications», *Expert Systems with Applications*, vol. 39, no. 17, pp. 13051–13069. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2012.05.056>.
7. International Organization for Standardization (2021) ISO 20671-1:2021. Brand evaluation. Part 1. Principles and fundamentals. Available at: <https://www.iso.org/standard/81739.html> (accessed May 25, 2026).
8. Tsymbaliuk, S. O. (2018) *Brend robotodavtsia: metodolohiia doslidzhennia ta praktyka formuvannia* [Employer brand: research methodology and formation practice]. Kyiv: KNEU (in Ukrainian).
9. Samoliuk, N. M., Mishchuk, V. A. and Naichuk, S. O. (2021) «Assessment of employee satisfaction with HR brand: methodological principles and possibilities of application in company management», *Bulletin of the National University of Water and Environmental Engineering. Economic Sciences*, vol. 2(94), pp. 198–211. DOI: <https://doi.org/10.31713/ve2202118> (in Ukrainian).
10. Vonberg, T. V., Dmytruk, S. M. and Zubova, Yu. V. (2024) «Employer brand: formation process and effectiveness research», *Economic Space*, no. 189, pp. 25–29. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/189-4> (in Ukrainian).
11. Bilorus, T. V. and Zinchenko, S. (2024) «Formation of an employer brand development strategy based on dynamic SPACE analysis», *Economy and Society*, no. 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-28> (in Ukrainian).
12. Danyliuk, L. (2025) «The influence of the external environment on the formation of the employer brand of construction companies», *Ways to Improve Construction Efficiency*, vol. 1, no. 56, pp. 374–385. DOI: [https://doi.org/10.32347/2707-501x.2025.56\(1\).374-385](https://doi.org/10.32347/2707-501x.2025.56(1).374-385).
13. IREX (2025) *Ukraine Labor Market Intelligence: Sector Profiles Series. Construction*. Available at: <https://www.irex.org/resource/ukraine-labor-market-intelligence-sector-profiles-series> (accessed May 25, 2026).
14. World Bank (2026) *Updated Ukraine Recovery and Reconstruction Needs Assessment Released*. Available at: <https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2026/02/23/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment-released> (accessed May 25, 2026).

Дані про авторів

Згалат-Лозинська Любов Олександрівна,

д.е.н., професор, професор кафедри економічної теорії, обліку та оподаткування, Київський національний університет будівництва і архітектури

ORSID: <https://orcid.org/0000-0002-2063-5738>

e-mail: zghalat-lozynska.lo@knuba.edu.ua

Данилюк Людмила Сергіївна,

здобувачка PhD, Київський національний університет будівництва і архітектури

ORSID: <https://orcid.org/0000-0002-1661-8003>

e-mail: milka2607@ukr.net

Data about the authors

Liubov Zgalat-Lozynska,

Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Economic Theory, Accounting, and Taxation, Kyiv National University of Construction and Architecture, Kyiv, Ukraine

e-mail: zghalat-lozynska.lo@knuba.edu.ua

Liudmyla Danyliuk,

postgraduate student, Kyiv National University of Civil Engineering and Architecture, Kyiv, Ukraine

e-mail: milka2607@ukr.net

Надходження статті до редакції 13.04.2026

Прийнято до друку 27.04.2026

Опубліковано 29.04.2026

Створення екосистеми бренду закладу вищої освіти: інтеграція навчання, бізнесу та нетворкінгу

Предметом дослідження є сукупність механізмів та технологічних інструментів формування екосистеми бренду, що базується на трикутнику «освіта – бізнес – нетворкінг».

Метою статті є розробка моделі екосистеми освітнього бренду та аналіз сучасних технологій управління (цифрові платформи, CRM-системи, методи управління спільнотами), які забезпечують безшовну взаємодію між академічним середовищем та ринком праці.

Методи дослідження. Методологічну основу дослідження становлять методи системного аналізу (для опису структури екосистеми), метод систематизації та класифікації (для структурування сучасних технологій управління (CRM, LMS, Big Data) та визначення їхньої ролі в підтримці життєздатності бренду), моделювання (для розробки моделі екосистеми бренду, що візуалізує взаємозв'язок рівнів управління та технологічних рішень) та метод абстрагування (для формулювання основних репутаційних та академічних ризиків).

Результати роботи. У статті досліджено трансформацію бренд-менеджменту закладу вищої освіти в умовах цифровізації та конкуренції за людський капітал. Обґрунтовано перехід від лінійних маркетингових стратегій до розбудови багаторівневої екосистеми бренду, яка інтегрує академічну складову, бізнес-партнерство та професійний нетворкінг. Сформовано архітектуру екосистеми бренду, що базується на синергії навчання, бізнесу та соціального капіталу. Доведено, що лише взаємодія цих векторів забезпечує сталу конкурентну перевагу та унікальну ціннісну пропозицію закладу. Ідентифіковано та систематизовано ключові ризики сучасного освітнього брендингу, зокрема: академічний ризик (архаїзація бренду), ризик поглинання бізнесом (втрата автономії) та репутаційні ризики спільноти. Визначено роль бренд-менеджера як модератора, що забезпечує баланс між цими загрозами. Систематизовано технологічний інструментарій управління, що включає CRM-системи для управління життєвим циклом стейкхолдерів, LMS-платформи для підтримки актуальності освітнього продукту та Big Data/AI для стратегічного прогнозування репутації. Розроблено модель екосистеми бренду, яка візуалізує взаємозв'язок між рівнями управління, IT-рішеннями та стратегічними результатами капіталізації бренду.

Галузь застосування. Управління в освітній сфері.

Висновки. Доведено, що ефективність сучасного бренду закладу вищої освіти залежить від створення цілісної екосистеми, яка об'єднує академічну якість, бізнес-партнерство та активний нетворкінг. Встановлено, що впровадження цифрових технологій управління (CRM, LMS, AI) є критичною умовою для нівелювання репутаційних ризиків та забезпечення стійкої конкурентоспроможності бренду. Запропонована модель дозволяє закладам вищої освіти перейти до стратегічного управління капіталом бренду в умовах мінливого ринку.

Ключові слова: бренд-менеджмент, екосистема бренду, заклад вищої освіти, CRM-системи, LMS, нетворкінг, репутаційний ризик, цифрова трансформація.

ZHANNA HARBAR

Creating a higher education institution brand ecosystem: integration of learning, business and networking

The subject of the research the study is a set of mechanisms and technological tools for forming a brand ecosystem, based on the triangle «education – business – networking».

The purpose of the article is a develop a model of the educational brand ecosystem and analyze modern management technologies (digital platforms, CRM systems, community management methods) that ensure seamless interaction between the academic environment and the labor market.

Research methods. The methodological basis of the study is the methods of system analysis (to describe the structure of the ecosystem), the method of systematization and classification (to structure

modern management technologies (CRM, LMS, Big Data) and determine their role in supporting the viability of the brand), modeling (to develop a model of the brand ecosystem that visualizes the relationship between management levels and technological solutions) and the method of abstraction (to formulate the main reputational and academic risks)..

Results of work. *The article explores the transformation of brand management of a higher education institution in the context of digitalization and competition for human capital. The transition from linear marketing strategies to the development of a multi-level brand ecosystem that integrates the academic component, business partnerships, and professional networking is substantiated. The architecture of the brand ecosystem is formed, based on the synergy of learning, business, and social capital. It is proven that only the interaction of these vectors provides a sustainable competitive advantage and a unique value proposition of the institution. The key risks of modern educational branding are identified and systematized, in particular: academic risk (brand archaization), the risk of business takeover (loss of autonomy), and reputational risks of the community. The role of the brand manager as a moderator that ensures a balance between these threats is determined. Systematized technological management tools, including CRM systems for stakeholder lifecycle management, LMS platforms for maintaining educational product relevance, and Big Data/AI for strategic reputation forecasting. Developed a brand ecosystem model that visualizes the relationship between management levels, IT solutions, and strategic brand capitalization outcomes.*

Field of application. *Educational management.*

Conclusions. *It is proven that the effectiveness of a modern brand of a higher education institution depends on the creation of a holistic ecosystem that combines academic quality, business partnership and active networking. It is established that the implementation of digital management technologies (CRM, LMS, AI) is a critical condition for eliminating reputational risks and ensuring sustainable competitiveness of the brand. The proposed model allows higher education institutions to move to strategic management of brand equity in a changing market.*

Key words: *brand management, brand ecosystem, higher education institution, CRM systems, LMS, networking, reputational risk, digital transformation.*

Постановка проблеми. Трансформація вищої освіти в умовах четвертої промислової революції (Industry 4.0) зумовлює необхідність перегляду класичних канонів бренд-менеджменту. Традиційні підходи до бренд-менеджменту в освіті часто фокусуються лише на залученні абітурієнтів (маркетинг вступу), ігноруючи подальшу взаємодію з випускниками та реальним сектором економіки. Це призводить до розриву між освітнім продуктом та потребами ринку, що знижує цінність бренду закладу. У цьому контексті бренд закладу вищої освіти має еволюціонувати від візуального образу до складної соціально-економічної екосистеми. Це вимагає впровадження інноваційних технологій управління, які здатні інтегрувати розрізнені процеси навчання, наукових досліджень та ринкової комунікації в єдиний ціннісний простір.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питаннями бренд-менеджменту в освіті займалися такі вчені, як О. Антонова [1], О. Волошина [2], А. Дергоусова [3], Т. Жарська [6], О. Жегус [4: 10], Т. Кобелева [5], Г. Ковтун [7], М. Кривцова [8], Ю. Машина [7], Т. Мирошник [5], М. Михайлова [4],

І. Перевозова [6], Л. Прохоренко [2], В. Самодай [7], О. Сиволовська [3], О. Сорока [8], О. Харченко [9], Н. Янчева [10] та ін. Проте концепція екосистемного підходу, де бренд розглядається як живий організм, що самовідновлюється через мережу партнерств, є відносно новою і потребує детального вивчення саме крізь призму сучасних технологій управління. Проблема полягає в існуючому анахронізмі управління: заклади вищої освіти намагаються будувати бренд на минулих здобутках, тоді як споживач (абітурієнт, роботодавець) оцінює бренд за його здатністю створювати життєздатні зв'язки. Відсутність інтеграції бізнес-сегмента та професійного нетворкінгу в структуру бренду призводить до втрати репутаційного капіталу закладу.

Мета статті – розробка моделі екосистеми освітнього бренду та аналіз сучасних технологій управління (цифрові платформи, CRM-системи, методи управління спільнотами), які забезпечують взаємодію між академічним середовищем та ринком праці.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасній теорії бренд-менеджменту еко-

системний підхід визначає бренд закладу вищої освіти не як статичний набір послуг, а як динамічне мережеве середовище. Архітектура такої екосистеми базується на трьох фундаментальних векторах, інтеграція яких створює синергетичний ефект для капіталізації бренду.

Фундаментом архітектури залишається освітній процес, проте він трансформується з пасивної передачі знань у динамічне управління клієнтським досвідом. Коли навчання стає гнучким і адаптованим до реальних потреб ринку, воно формує базову довіру до бренду, роблячи його актуальним в очах абітурієнта.

Проте сама по собі якісна освіта вже не є унікальною перевагою, тому наступним критично важливим елементом архітектури стає інтеграція бізнес-сегмента безпосередньо в платформу бренду. Це проявляється через створення спільних інноваційних майданчиків, стартап-інкубаторів та лабораторій, де бренд закладу вищої освіти посилюється авторитетом корпоративних партнерів. Таким чином, виникає ефект спільного брендингу (co-branding), коли репутація успішних компаній-партнерів автоматично екстраполюється на якість підготовки в ЗВО, роблячи його бренд більш прагматичним та інвестиційно привабливим.

Ця конструкція не була б повноцінною без третього компонента – розвиненої системи нетворкінгу, яка перетворює бренд на професійну спільноту. Управління відносинами з випускниками та створення майданчиків для горизонтальної комунікації дозволяє капіталізувати соціальні зв'язки. У такій моделі бренд транслює обіцянку не лише знань, а й приналежності до елітного клубу професіоналів. Взаємодія цих трьох векторів створює особливу синергію: бізнес приносить у навчання реальні кейси, випускники забезпе-

чують менторство та інвестиції, а академічне середовище генерує нові кадри для обох напрямів. Зрештою, саме така безшовна інтеграція освітньої, підприємницької та комунікаційної складових формує цілісну екосистему, яка є значно стійкішою до ринкових коливань, ніж класична модель закладу вищої освіти.

Таким чином, архітектура екосистеми дозволяє диференціювати бренд закладу вищої освіти на ринку за рахунок створення унікальної ціннісної пропозиції, яку неможливо відтворити лише шляхом копіювання навчальних програм.

В табл. 1 наведено порівняльну характеристику компонентів екосистеми бренду закладу вищої освіти.

Табл. 1 візуалізує стратегічну трансформацію освітнього менеджменту: перехід від традиційної лінійної схеми «заклад вищої освіти – здобувач вищої освіти» до багаторівневої трикутної моделі, що об'єднує освіту, бізнес та широку професійну спільноту. В основі цієї структури лежить радикальна зміна сприйняття освітнього продукту – він перестає бути статичною послугою та перетворюється на динамічну екосистему.

Жоден із компонентів екосистеми не може функціонувати ізольовано без втрати загальної ефективності. Якісне навчання є критично важливим, оскільки без нього партнерство з бізнесом втрачає сенс через низьку кваліфікацію кадрів. Водночас без активного нетворкінгу заклад вищої освіти ризикує втратити зв'язок із ринком одразу після випуску фахівців.

Життєздатність такої моделі забезпечується впровадженням сучасних ІТ-рішень на кожному рівні. Освітній блок спирається на Learning Management Systems (LMS), бізнес-взаємодія координується через платформи управлін-

Таблиця 1. Архітектура екосистеми бренду закладу вищої освіти: інструменти, результати та ризики

Складова екосистеми	Роль у структурі бренду	Основний інструмент управління	Очікуваний результат	Потенційні ризики для бренду
Навчання (Core)	Фундамент репутації та якості	Адаптивні програми, управління досвідом здобувача освіти	Висока базова довіра та лояльність	Консерватизм, невідповідність теорії запитам ринку
Бізнес (Partner)	Драйвер актуальності та прагматизму	Ко-брендинг, акселератори, дуальна освіта	Статус «постачальника кадрів № 1»	Втрата академічної автономії, комерціалізація бренду
Нетворкінг (Social)	Капіталізація зв'язків та спільноти	Alumni-платформи, менторство, івенти	Довічна цінність (LTV) та «адвокація» бренду	Репутаційні втрати через недоброчесність випускників

Джерело: складено автором на основі [2; 4; 6; 7; 8]

ня проектами, а комунікація зі спільнотою вимагає використання спеціалізованих CRM-систем для роботи з випускниками. Зокрема, створення цифрових платформ для випускників ЗВО із можливістю краудфандингу проектів, календарем подій і системою бейджів стимулює залучення випускників до просування бренду [9, с. 367].

Сучасний бренд-менеджмент зміщує фокус із простого залучення споживачів на етапі вступу до стратегії утримання та постійного відтворення капіталу бренду. Це досягається шляхом інтеграції успішних кейсів випускників та партнерів у спільний репутаційний простір закладу.

Кожен компонент екосистеми бренду закладу вищої освіти має свою «вразливу зону», яка може нівелювати зусилля брендингу.

Домінування ретроспективного підходу в бренд-менеджменті закладу вищої освіти спричиняє ризик архаїзації бренду, що актуалізує академічний ризик втрати конкурентоспроможності та унеможливує його ефективну диференціацію в умовах швидкої трансформації освітнього простору.

Реалізація ризику поглинання бренду бізнесом через надмірну орієнтацію на вузькопрофільну підготовку фахівців під запити окремих корпорацій призводить до втрати стратегічної автономії закладу, що ставить перед бренд-менеджером критичне завдання – забезпечити баланс між ринковою прагматичністю та фундаментальністю освіти.

В умовах нерозривного зв'язку ідентичності закладу вищої освіти з професійною спільнотою випускників, репутаційні ризики спільноти стають критичним чинником, який вимагає від бренд-менеджменту впровадження превентивних технологій управління нетворкінгом, зокрема верифікації амбасадорів бренду на відповідність його етичним та корпоративним стандартам.

Екосистема бренду лише тоді є стійкою, коли технології управління (моніторинг, зворотний зв'язок, аудит репутації) працюють на випередження ризиків. Успішний бренд-менеджмент в освіті – це мистецтво поєднання стабільності навчання з динамікою бізнесу та непередбачуваністю людського капіталу.

Таким чином, архітектурна складність екосистеми бренду та необхідність одночасного нівелювання академічних, корпоративних і репутаційних ризиків виключають можливість ефективного управління закладом освіти за допомогою традиційних методів. Створення стійкої синергії між нав-

чанням, бізнесом та спільнотою вимагає переходу на якісно новий рівень адміністрування. Це обумовлює необхідність впровадження спеціалізованих цифрових інструментів, здатних інтегрувати великі масиви даних про всіх учасників екосистеми в єдиний управлінський контур. Відтак, виникає потреба в детальному розгляді прикладних технологічних рішень, які забезпечують життєздатність описаної моделі та перетворюють теоретичну стратегію на дієвий механізм капіталізації бренду.

У межах екосистемного підходу до бренд-менеджменту ключовим інструментом інтеграції розрізнених процесів стають системи управління відносинами з клієнтами (Customer Relationship Management). В освітньому просторі функціонал CRM трансформується з інструменту суто комерційного продажу в технологічну платформу для моніторингу та супроводу повного життєвого циклу взаємодії із суб'єктами екосистеми. Це дозволяє закладу вищої освіти подолати фрагментарність комунікацій та забезпечити безперервність брендового досвіду на всіх етапах – від первинного інтересу абітурієнта до активної участі випускника в житті ЗВО.

Використання CRM-технологій дозволяє капіталізувати нематеріальні активи бренду через глибоку персоналізацію взаємодії. Завдяки акумуляції даних про освітні вподобання, професійні досягнення та соціальну активність кожного учасника, менеджмент отримує можливість формувати унікальні ціннісні пропозиції. Наприклад, на етапі навчання система допомагає виявляти талановитих здобувачів освіти для їх подальшого залучення до партнерських програм із бізнесом, що зміцнює репутацію бренду як ефективного кар'єрного ліфта.

Крім того, сучасні CRM-рішення виступають запобіжником репутаційних ризиків. Автоматизований моніторинг діяльності випускників та їхньої залученості у професійні спільноти дозволяє закладу вищої освіти вчасно ідентифікувати потенційних амбасадорів бренду та вибудовувати з ними довгострокові стосунки на основі взаємної вигоди. Таким чином, технологія CRM стає не просто технічним рішенням, а стратегічним інструментом управління лояльністю, що забезпечує сталість екосистеми бренду та підвищує його загальну ринкову вартість.

У цифровій архітектурі сучасного закладу вищої освіти системи управління навчанням (Learning Management Systems – LMS)) трансформують-

ся з допоміжних сервісів у ключовий інструмент формування споживчої цінності бренду. Якщо CRM-системи забезпечують зовнішню комунікацію, то LMS-платформи виступають технологічною оболонкою безпосереднього освітнього досвіду, від якості якого залежить стабільність репутаційного капіталу закладу. У сучасних умовах бренд закладу вищої освіти оцінюється не лише за змістом програм, а й за технологічною досконалістю способів їх доставки споживачеві.

Впровадження адаптивних освітніх платформ дозволяє реалізувати стратегію «персоналізованого бренду», де кожен здобувач вищої освіти отримує індивідуальну траєкторію навчання. Це нівелює ризик академічної архаїзації, оскільки цифрові середовища дають змогу оперативно інтегрувати в навчальні курси актуальні кейси від бізнес-партнерів та професійної спільноти. Таким чином, технології управління навчальним контентом стають гарантом того, що бренд закладу асоціюватиметься з динамічністю та інноваційністю, а не з консервативною інертністю.

Особливого значення набуває роль LMS у створенні безшовного середовища між академічною теорією та професійною практикою. Інтеграція платформ із реальними виробничими симуляторами та інструментами спільної роботи дозволяє бренду позиціонувати себе як високо-технологічний хаб, що готує фахівців до роботи в умовах Індустрії 4.0. У підсумку, сучасні навчальні технології перетворюють освітній процес на привабливий інтерактивний продукт, що зміцнює ринкові позиції бренду та сприяє його ефективній диференціації серед конкурентів.

Завершальним етапом технологізації бренд-менеджменту в освіті є впровадження інструментів інтелектуального аналізу даних (Big Data) та штучного інтелекту (AI). Якщо CRM та LMS забезпечують операційну діяльність, то аналітичні системи дозволяють здійснювати стратегічне управління репутаційним капіталом на основі предиктивних моделей. Це дає змогу закладу вищої освіти не просто реагувати на зміни ринку, а випереджати їх, формуючи імідж прогностичного та інноваційного центру.

Використання алгоритмів машинного навчання у бренд-менеджменті реалізується через декілька ключових напрямів:

1. Моніторинг репутаційного фону. Автоматизований аналіз згадок про ЗВО, його виклада-

чів та випускників у медіапросторі та соціальних мережах дозволяє миттєво ідентифікувати потенційні репутаційні загрози та нівелювати їх на ранніх стадіях.

2. Прогнозування успішності випускників. Аналіз кореляції між навчальними результатами та реальними кар'єрними здобутками дозволяє ЗВО коригувати бренд-стратегію, акцентуючи увагу на тих компетенціях, що приносять найбільший ринковий успіх. Це перетворює бренд на об'єктивний «знак якості» професійної спроможності.

3. Інтелектуальне таргетування. Використання AI для аналізу поведінки потенційних стейкхолдерів дозволяє бренду звертатися до цільової аудиторії з максимально релевантними пропозиціями, що значно підвищує ефективність маркетингових комунікацій та знижує витрати на просування.

Отже, інтеграція аналітичних технологій у систему управління освітньою діяльністю дозволяє перетворити інтуїтивний брендинг на керований, науково обґрунтований процес. Це забезпечує стійкість екосистеми бренду в умовах високої невизначеності, роблячи його привабливим для довгострокового партнерства з боку бізнесу та держави.

В табл. 2 систематизовано технологічний інструментарій управління екосистемою бренду.

Табл. 2 відображає цілісну логіку технологічної трансформації бренду: від побудови якісної комунікації через CRM-системи, до вдосконалення самого освітнього продукту за допомогою LMS-платформ і, зрештою, до переходу на рівень прогностичної стратегії за допомогою штучного інтелекту. Кожен із цих інструментів відіграє специфічну роль у підтримці життєдіяльності екосистеми освітнього бренду.

Зокрема, CRM-технології забезпечують інституційну пам'ять закладу вищої освіти, дозволяючи бренду ідентифікувати та супроводжувати свого споживача на кожному етапі взаємодії. Це створює відчуття персоналізованої уваги, що є критично важливим для розбудови довготривалого нетворкінгу та перетворення випускників на активних амбасадорів ЗВО.

У свою чергу, LMS-платформи виступають гарантом адаптивності бренду. Вони дозволяють оперативно оновлювати зміст навчання відповідно до динамічних запитів бізнес-середовища, що нівелює ризики репутаційної архаїзації та підтримує імідж закладу як сучасного інноваційного центру.

Таблиця 2. Технологічне забезпечення екосистеми бренду закладу вищої освіти

Технологічне рішення	Об'єкт управління	Функціональна роль у бренд-менеджменті	Вплив на капіталізацію бренду
CRM-системи	Життєвий цикл стейкхолдера	Персоналізація комунікацій, супровід від абітурієнта до інвестора-випускника	Формування довгострокової лояльності та «адвокації» бренду
LMS та адаптивні платформи	Освітній досвід та контент	Створення гнучких навчальних траєкторій, інтеграція кейсів від бізнесу	Позиціонування бренду як інноваційного та практико-орієнтованого хабу
Big Data та AI	Ринкові тренди та репутація	Предиктивна аналітика, моніторинг інфополя, прогнозування кар'єрного успіху	Трансформація бренду в прогностичний «знак якості» та гарант успіху

Джерело: складено автором на основі [1; 3; 5; 9; 10]

Таблиця 3. Модель екосистеми бренду закладу вищої освіти

Рівень моделі	Складова екосистеми	Технологічний інструментарій	Стратегічний результат для бренду
Фундаментальний (Core)	Навчання: адаптивність та якість	LMS-платформи, адаптивні технології, AI-тутори	Формування базової довіри та статусу інноваційного центру
Прикладний (Partner)	Бізнес: інтеграція та практика	ERP-системи, платформи для стартапів та акселераторів	Створення репутації гаранта працевлаштування та ринкової актуальності
Комунікаційний (Social)	Нетворкінг: спільнота та зв'язки	CRM-системи, Alumni-портали, цифрові хаби	Капіталізація соціальних зв'язків та створення «адвокатів бренду»
Стратегічний (Control)	Аналітика: моніторинг та прогноз	Big Data, предиктивна аналітика, моніторинг медіаполя	Нівелювання ризиків архізації та забезпечення стійкого розвитку

Завершальним елементом цієї системи є використання Big Data та AI, які перетворюють бренд-менеджмент на науково обґрунтовану стратегію. Завдяки предиктивному аналізу ЗВО отримує можливість не лише відстежувати поточні тренди, а й формувати власний стандарт якості, що базується на реальних даних про успішність випускників. У сукупності ці технології формують єдиний цифровий контур управління, який забезпечує стійкість бренду до ринкових коливань та підвищує його цінність для всіх категорій стейкхолдерів.

Аналіз структури освітньої екосистеми та інструментарію її підтримки дозволяє інтегрувати елементи у єдину концептуальну схему, яка демонструє взаємозалежність між змістовними блоками бренду, технологіями їх адміністрування та кінцевими стратегічними результатами. Узагальнена архітектура такої взаємодії представлена у формі моделі (табл. 3), яка слугує дорожньою картою для сучасного бренд-менеджменту в умовах цифровізації освітнього простору.

Представлена модель візуалізує перехід від фрагментарних маркетингових дій до цілісного технологічного управління брендом. Вертикальна логіка моделі показує еволюцію цінності: від

створення якісного продукту (фундаментальний рівень) через його валідацію ринком (прикладний рівень) до масштабування впливу через спільноту (комунікаційний рівень). Замикає цей цикл стратегічний рівень, який за допомогою інтелектуального аналізу даних забезпечує зворотний зв'язок та дозволяє вчасно коригувати бренд-стратегію. Горизонтальна логіка демонструє, що кожна складова екосистеми потребує специфічного технологічного супроводу. Без відповідного інструментарію (LMS, CRM, Big Data) компоненти залишаються ізольованими, що веде до реалізації описаних раніше ризиків (академічного, корпоративного або репутаційного).

Таким чином, запропонована модель є практичною рамкою для реалізації сучасного бренд-менеджменту в освіті, де технології управління виступають не просто допоміжними сервісами, а життєво необхідними елементами, що тримають архітектуру бренду як єдине ціле.

Висновки

В умовах глобальної цифровізації та динамічної трансформації ринку праці класична модель бренд-менеджменту закладу вищої освіти ви-

черпує свій потенціал. Перехід до екосистемного підходу стає об'єктивною необхідністю, що дозволяє розглядати бренд не як статичний образ, а як складну сукупність взаємодій між академічною спільнотою, бізнес-середовищем та мережею випускників. Архітектура сучасного бренду базується на безшовній інтеграції навчання, бізнесу та нетворкінгу. Лише за умови їхньої взаємодії виникає синергетичний ефект, який перетворює заклад вищої освіти на унікальний хаб можливостей, підвищуючи його нематеріальну цінність та конкурентоспроможність. Життєздатність такої екосистеми безпосередньо залежить від впровадження сучасних технологій управління. CRM-системи, адаптивні LMS-платформи та аналітичні інструменти на основі AI формують цифровий каркас бренду, який забезпечує персоналізацію комунікацій, гнучкість освітнього продукту та предиктивність стратегічних рішень. Екосистемний менеджмент дозволяє ефективно нівелювати ключові загрози: від академічної архізації та репутаційних криз спільноти до ризику повної інституційної залежності від корпоративного сектора. Балансування інтересів усіх стейкхолдерів стає головною функцією сучасного бренд-менеджера. Майбутнє брендингу в освіті лежить у площині подальшої інтеграції штучного інтелекту для управління репутацією та створення глобальних цифрових професійних спільнот. Це дозволить закладам вищої освіти трансформуватися у відкриті інтелектуальні платформи, де бренд є гарантом не лише знань, а й успішної життєвої траєкторії особистості.

Список використаних джерел:

1. Антонова О.М. Реклама як інструмент формування бренду закладів вищої освіти в сучасних умовах. Часопис Київського університету права. 2023. № 22. С. 89–99. DOI: <https://doi.org/10.36695/2219-5521.2.2023.19>
2. Волошина О., Прохоренко Л. Освітній брендинг як інструмент стратегічного управління: теоретико-практичний аспект. Освіта осіб з особливими потребами: шляхи розбудови. 2025. № 1 (27). С. 37–52. DOI: <https://doi.org/10.33189/epn.v1i27.292>
3. Дергоусова А.О., Сиволовська О.В., Мкртичян О.М. Формування стратегії бренд-менеджменту в сфері освітніх послуг. Ефективна економіка. 2022. № 2. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.2.80>
4. Жегус О.В., Михайлова М.В., Чміль Г.Л. Особливості формування бренду закладу вищої освіти. Віс-

ник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2019. № 5. С. 111–114. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2019-274-5-112-115>

5. Мирошник Т., Кобелева Т. Формування конкурентоспроможного бренду університету: між традицією та інновацією. Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки). 2025. № 5. С. 33–38. URL: <http://es.khpi.edu.ua/article/view/346294>

6. Перезовова І.В., Жарська Т.М. Розробка стратегії просування бренду як дієвий інструмент бренд-менеджменту. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 53. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-76>

7. Самодай В.П., Машина Ю.П., Ковтун Г.І. Методичні засади створення бренду. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 47. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-3>

8. Сорока О.В., Кривцова М.С. Бренд закладу вищої освіти – основа конкурентоспроможності на ринку освітніх послуг. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2018. Вип. 19. Ч. 3. С. 66–70. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/19_3_2018ua/15.pdf

9. Харченко О.С. Стратегії брендингу закладів вищої освіти в Україні в умовах демографічної кризи. Сталий розвиток економіки. 2025. № 3 (54). С. 363–368. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-54-55>

10. Янчева Л.М., Жегус О.В., Михайлова М.В. Брендинг як інструмент формування привабливості закладу вищої освіти в умовах сучасних викликів. Бізнес Інформ. 2020. № 6. С. 358–366. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-6-358-366>

References:

1. Antonova O.M. (2023) Reklama yak instrument formuvannia brendu zakladiv vyshchoi osvity v suchasnykh umovakh [Advertising as a tool for forming the brand of higher education institutions in modern conditions]. Chasopys Kyivskoho universytetu prava, no. 22, pp. 89–99. DOI: <https://doi.org/10.36695/2219-5521.2.2023.19>
2. Voloshyna O., Prokhorenko L. (2025) Osvitnii brendynh yak instrument stratehichnoho upravlinnia: teoretyko-praktychnyi aspekt [Educational branding as a strategic management tool: theoretical and practical aspects]. Osvita osib z osoblyvymy potrebamy: shliakhy rozbudovy, no. 1 (27), pp. 37–52. DOI: <https://doi.org/10.33189/epn.v1i27.292>

3. Derhousova A.O., Syvolovska O.V., Mkrtychian O.M. (2022) Formuvannia stratehii brend–menedzhmentu v sferi osvity [Formation of a brand management strategy in the field of educational services]. *Efektivna ekonomika*, no. 2. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.2.80>

4. Zhehus O.V., Mykhailova M.V., Chmil H.L. (2019) Osoblyvosti formuvannia brendu zakladu vyshchoi osvity [Features of forming a brand of a higher education institution]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, no. 5, pp. 111–114. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2019-274-5-112-115>

5. Myroshnyk T., Kobielieva T. (2025) Formuvannia konkurentospromozhnogo brendu universytetu: mizh tradytsiieiu ta innovatsiieiu [Forming a competitive university brand: between tradition and innovation]. *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu «Kharkivskiy politekhnichnyi instytut» (ekonomichni nauky)*, no. 5, pp. 33–38. Retrieved from: <http://es.khpi.edu.ua/article/view/346294>

6. Perevozova I.V., Zharska T.M. (2023) Rozrobka stratehii prosuvannia brendu yak diievyi instrument brend–menedzhmentu [Developing a brand promotion strategy as an effective brand management tool]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 53. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-76>

7. Samodai V.P., Mashyna Yu.P., Kovtun H.I. (2023) Metodychni zasady stvorennia brendu [Methodological principles of brand creation]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 47. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-3>

8. Soroka O.V., Kryvtsova M.S. (2018) Brend zakladu vyshchoi osvity – osnova konkurentospromozhnosti na rynku osvity [The brand of a higher education institution is the basis of competitiveness in the educational services market]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriya: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo*, vol. 19, pp. 66–70. Retrieved from: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/19_3_2018ua/15.pdf

9. Kharchenko O.S. (2025) Stratehii brendynhu zakladiv vyshchoi osvity v Ukraini v umovakh demografichnoi kryzy [Branding strategies of higher education institutions in Ukraine in the context of demographic crisis]. *Stalyi rozvytok ekonomiky*, no. 3 (54), pp. 363–368. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-54-55>

10. Yancheva L.M., Zhehus O.V., Mykhailova M.V. (2020) Brendynh yak instrument formuvannia pryvablyvosti zakladu vyshchoi osvity v umovakh suchasnykh vyklykiv [Branding as a tool for shaping the attractiveness of a higher education institution in the face of modern challenges]. *Biznes Inform*, no. 6, pp. 358–366. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-6-358-366>

Дані про автора

Гарбар Жанна Володимирівна,

д.е.н., доцент, доцент кафедри педагогіки і освітнього менеджменту Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3492-9224>

e-mail: garbar_janna@ukr.net

Data about the author

Zhanna Harbar,

Doctor of Science in Economics, Associate Professor, Associate professor of the Department of Pedagogy and Educational Management, Vinnytsia State Pedagogical University named after Mykhailo Kotsiubynskyi

e-mail: garbar_janna@ukr.net

Надходження статті до редакції 19.03.2026

Прийнято до друку 06.04.2026

Опубліковано 29.04.2026

Гранти як інструмент розвитку закладів вищої освіти

Актуальність теми наукового дослідження зумовлена проблемою постійного обмеження фінансування вітчизняних закладів вищої освіти відносно все нових потреб, що регулярно виникають. Специфіка закладів вищої освіти, полягає в тому, що їх діяльність можлива лише за умов повного та систематичного фінансового забезпечення освітніх проектів – наявності як державних, так й інших форм їх фінансування.

Метою дослідження даної науково–дослідної роботи є характеристика місця грантів у фінансовій системі закладів вищої освіти України та світу. Основу методологічного підходу в даній науково–дослідній роботі складає якісне поєднання методів критичного аналізу наукової й методичної літератури та законодавчих документів, щодо питань фінансування закладів вищої освіти.

Результати дослідження. Головними результатами, які були отримані в рамках цього наукового дослідження, слід вважати характеристику місця грантів в системі фінансового забезпечення діяльності закладів вищої освіти в Україні та світі. Охарактеризовано місце грантів у фінансовій системі закладів вищої освіти. Наведено приклади джерел сучасного грантового фінансування закладів вищої освіти в Україні та світі. Наголошено на необхідності: розширення залучення коштів з альтернативних джерел з метою підвищення якості освіти та ефективності функціонування закладів.

Висновки. Результати цього наукового дослідження, а також сформульовані на їхній основі висновки, мають суттєву значимість для вітчизняних керівників закладів вищої освіти, відповідальних за державне фінансування ВНЗ керівників Міністерства освіти та профільних міністерств і відомств й керівників організацій–донорів, що планують приєднатися до програм грантового фінансування наукових, навчальних чи інших проектів ВНЗ. Альтернативні джерела фінансування закладів вищої освіти розвантажують бюджет Міністерства освіти та надають гнучкості фінансовій політиці самих закладів, що призводить до підвищення наукового та інноваційного розвитку в національних масштабах.

Ключові слова. вища освіта; наукові гранти; фінансове забезпечення; джерела фінансування.

JEL Classification JEL Classification G3 Corporate Finance and Governance

ANDRYI ZOLOTAREVSKYI

Grants as a tool for the development of higher education institutions

The relevance of the topic of scientific research is determined by the problem of constant limitation of funding of domestic institutions of higher education in relation to new needs that regularly arise. The specificity of higher education institutions is that their activity is possible only under the conditions of full and systematic financial support of educational projects – the presence of both state and other forms of their financing.

The purpose of this research work is to characterize the place of grants in the financial system of higher education institutions of Ukraine and the world. The basis of the methodological approach in this research work is a qualitative combination of methods of critical analysis of scientific and methodical literature and legislative documents regarding the financing of higher education institutions.

Research results. The main results obtained within the framework of this scientific research should be considered the characteristics of the place of grants in the system of financial support for the activities of higher education institutions in Ukraine and the world. The place of grants in the financial system of higher education institutions is characterized. Examples of sources of modern grant financing of higher education institutions in Ukraine and the world are given. The need is emphasized: expanding the attraction of funds from alternative sources in order to improve the quality of education and the efficiency of the functioning of institutions.

Conclusions. The results of this scientific research, as well as the conclusions formulated on their basis, are of significant importance for domestic heads of higher education institutions, heads of the

Ministry of Education and relevant ministries and departments, and heads of donor organizations that plan to join grant financing programs for scientific, educational or other projects of higher education institutions. Alternative sources of financing for higher education institutions relieve the budget of the Ministry of Education and provide flexibility to the financial policy of the institutions themselves, which leads to increased scientific and innovative development on a national scale.

Keywords: higher education; scientific grants; financial support; sources of funding.

Постановка проблеми. Сучасні умови функціонування та розвитку вищих закладів освіти характеризуються динамічністю змін в наукових та учбових планах та напрямках розвитку, все нових викликах для науковців та викладачів по всьому світу. Нові відкриття вимагають створення все нових проектів з їх дослідження та розвитку шляхів та засобів їх запровадження в світову практику. За вдалих результатів наукових досліджень кожен проект має отримати своє продовження та прогресивний розвиток у вигляді, як мінімум, одного наступного проекту. Проте, наукові успіхи призводять до значних відкриттів, що вимагають все масштабніших нових заходів з їх розвитку та впровадження.

Метою статті є визначення місця грантів у системі фінансування закладів вищої освіти в Україні та світі.

За даними Відділу зовнішніх зв'язків Міжнародного валютного фонду за останнє століття доступ до освіти надзвичайно зріс, рівень неписьменності різко впав, і більша частка людей завершує початкову, середню або вищу освіту, ніж будь-коли раніше. Але величезні проблеми залишаються. Близько 115 мільйонів дітей молодшого шкільного віку в даний час не відвідують школу. Більшість із них неписьменні й живуть у абсолютній бідності — більшість — жінки. Приблизно 264 мільйони дітей середнього шкільного віку наразі не відвідують школу [1].

Заклади вищої освіти, що продукують заходи наукового поступу суспільства та створюють навчальне підґрунтя для розвитку суспільства не мають права ігнорувати нові, альтернативні шляхи фінансування своїх наукових та навчальних проектів, адже скорочення фінансування загрожує втратою наукового поступу суспільства, спочатку на регіональному, а згодом й на національному та міжнародному рівнях. В той же час, верхньої межі наукового розвитку не існує, й відповідно, він потребує постійного та систематичного поступу, наразі у формі все нових прогресивних наукових проектів та навчальних заходів, що здійснюються здебільшого на основі навчальних закладів.

Аналіз досліджень та публікацій. На думку вітчизняного вченого Л. К. Воронової, фінансування, це забезпечення наявним грошовим капіталом для використання [2].

До видів фінансування закладів вищої освіти та наукових проектів слід віднести державне фінансування з центральних бюджетів Міністерства освіти, регіональних (області, району, міста, державної районної в місті, сільських та селищних) бюджетів й інших джерел. До інших можна віднести фінансування з боку приватних фізичних та юридичних осіб — фондів, підприємств, об'єднань громадян та окремих фізичних осіб й власні прибутки закладів вищої освіти.

Виклад основного матеріалу. В кожній країні заклади вищої освіти мають власні традиції отримання власного прибутку, це такі проекти й заходи як проектне моделювання, доброчинні внески випускників, пожертви королівських осіб, продаж власного мерчу, роялті з інтелектуальної власності, гранти на отримання освітніх послуг для вступників та студентів й гранти для самого вищого навчального закладу на його розвиток чи на здійснення окремих наукових чи навчальних проектів.

Загальною для світової практики фінансування вищої освіти можна розглядати такий грантове фінансування. Згідно Закону України «Про внесення змін до деяких законів України з метою підтримки наукової і науково-технічної діяльності», грант — грошові та інші засоби, які передаються на безоплатній та безповоротній основі громадянам і юридичним особам, у т.ч. іноземним громадянам та іноземним юридичним особам, а також міжнародним організаціям, які отримали право на надання грантів на території України у встановленому порядку на проведення певних наукових досліджень, напр. у галузі фармації, біотехнології, фармакології та ін., на умовах, які передбачені грантодавцями. Гранти передаються науковим працівникам, науковим організаціям, навчальним закладам вищої професійної освіти, іншим юридичним особам та громадянам. Отримувачі грантів розпоряджаються ними від-

Таблиця 1. Відношення обсягу грантових коштів до загального обсягу фінансування вищого навчального закладу

№ з.п.	ВНЗ	2021			2022			2023		
		Грантів	Всього	%	Грантів	Всього	%	Грантів	Всього	%
1	Columbia University	1785793	5,195,103	34,37	1785793	5,827,054	30,64	1789394	6,195,776	28,88
2	University of Oxford	61 млн J	117,3	52	77,0 млн. J	121,1 млн. J	63,58	78,9 млн. J	132,6J	59,5
3	Universita di Bologna	428.555,41 €	109,861,946,82 €	39	32 726 504 €	110,847,853,42€	29,52	38 428 555,41€	119,384,196,33€	32,18

повідно до законодавства України або на умовах, на яких ці гранти виділяються [3].

Розглядаючи заклади вищої освіти України та світу, слід зазначити спільну рису їх фінансування з державного бюджету, а саме – система переговорного з питань фінансування є одним із найпоширеніших методів. Це також перший крок для багатьох інших альтернативних процедур вирішення спорів. Успішні переговори зазвичай призводять до певного обміну або отримання переваг у результатах колективних переваг. Обмін може бути значущим прикладом, таким як гроші, часові зобов'язання або конкретна поведінка або нематеріальні способи, такі як угода змінити ставлення чи очікування, або вибачення (Pruitt & Carnevale, 1993). У традиційній техніці розподілу коштів у секторах освіти надання фінансування визначається шляхом переговорів за участю уряду та вищих навчальних закладів на основі критеріїв введення та історичних тенденцій як посилення (Ahmad et al., 2012a; Salmi & Hauptman, 2011; Strehl et al., 2007). Вищі навчальні заклади та системи в більшості країн зазвичай фінансуються через узгоджені бюджети або формули фінансування, які зосереджуються на вхідних ресурсах або кількості зарахованих студентів. За даними Salmi & Hauptman (2011), обсяг фінансування, визначений у процесі переговорів, традиційно прогнозований на основі історичних тенденцій і зазвичай розподіляється серед вищих навчальних закладів у постатейних бюджетах або блокових грантах [4].

З метою визначення місця грантів в фінансуванні закладів вищої освіти в Україні та світі було проаналізовано їх частину в фінансуванні трьох іноземних та трьох вітчизняних вишів, а саме – Columbia University in the City of New York (Columbia University) [5], University of Oxford [6] та L'Alma Mater Studiorum – Università di Bologna [7]. Див. таблиця 1.

Результати досліджень. Відношення обсягу грантових коштів до загального обсягу фінансування вищого навчального закладу вказує на місце грантів у системі фінансового забезпечення конкретного закладу. Наведені приклади використання закладами вищої освіти грантів характеризують їх місце в системі фінансування закладів вищої освіти як провідне, на одному рівні з прямим державним фінансуванням та оплатою освітніх послуг.

Висновки

За результатами проведеного дослідження можна зробити висновок, що гранти, як форма фінансування закладів вищої освіти є суттєвим підґрунтям для окремих учбових, наукових, су-міжних та інших проектів закладами вищої освіти в світі. Це зумовлюють ті переваги, що сприяє актуалізації персональної відповідальності за ефективність використання власних та залучених коштів та стимулює розширення грантового фінансування навчання обдарованої молоді. Грантове фінансування у закладах вищої освіти сприяє гнучкості фінансової політики самих закладів та ефективності надання освітніх послуг, як результат, це призводить до покращення підготовки фахівців, проведенню нових наукових досліджень та інноваційному розвитку держави в цілому.

На разі в Україні не запроваджено практику використання грантів на розвиток та окремі проекти закладів вищої освіти, що збіднює фінансовий інструментарій їх розвитку.

Список використаних джерел:

1. <https://www.elibrary.imf.org/view/journals/022/0042/002/article-A011-en.xml>
2. Словник фінансово-правових термінів / за заг. ред. д. ю.н., проф. Л. К. Воронової. – 2-е вид., переробл. і доповн. – К.: Алерта, 2011 – 558 с.
3. Закон України «Про внесення змін до деяких законів України з метою підтримки наукової і науково-технічної діяльності» від 01.12.1998 р. № 285–XIV [2]. Документ 3534–IX, чинний, поточна редакція – Прийняття від 21.12.2023. (Відомості Верховної Ради (ВВР), 2024, № 3, ст.21)
4. АбдРахман Ахмад Шарджейрайра Сепіпуден. Нг Кім-Сун. Аналіз системи фінансування вищої освіти. Міжнародний журнал навчання у вищій освіті. 06.2015. Малайзія
5. <https://www.finance.columbia.edu/sites/default/files/content/Finance>
6. https://www.ox.ac.uk/sites/files/oxford/Oxford_University_Financial_Statements_2022-23.pdf
7. <https://www.unibo.it/it/ateneo/chi-siamo/bilanci-di-ateneo/bilanci-di-ateneo>
8. <https://www.lmu.de/en/search/?gsearch=t=gsearch-1&q=Jahresabschluss+der+Universit%C3%A4t+2023>

References:

1. <https://www.elibrary.imf.org/view/journals/022/0042/002/article-A011-en.xml>

2. Slovník financovo-právních terminů / za zah. red. d. yu.n., prof. L. K. Voronovoyi. – 2-e vyd., pererobl. i dopovn. – K.: Alerta, 2011 – 558 s.

3. Zakon Ukrainy «Pro vnesennya zmin do deyakikh zakoniv Ukrainy z metoyu pidtrymky naukovoї i nauko-tekhnichnoї diyal'nosti» vid 01.12.1998 r. № 285–XIV [2]. Dokument 3534–IX, chynnyy, potochna redaktsiya — Prynyattya vid 21.12.2023. (Vidomosti Verkhovnoyi Rady (VVR), 2024, № 3, st.21)

4. Abd Rakhman Akhmad. Shardzheyra Saripuden. Nh Kim–Sun. Analiz systemy finansuvannya vyshchoyi osvity. Mizhnarodnyy zhurnal navchannya u vyshchii osviti. 06.2015. Malayziya

5. <https://www.finance.columbia.edu/sites/default/files/content/Finance>

6. https://www.ox.ac.uk/sites/files/oxford/Oxford_University_Financial_Statements_2022-23.pdf

7. <https://www.unibo.it/it/ateneo/chi-siamo/bilanci-di-ateneo/bilanci-di-ateneo>

8. <https://www.lmu.de/en/search/?gsearch=t=gsearch-1&q=Jahresabschluss+der+Universit%C3%A4t+2023>

Дані про автора

Золотаревский Андрій Вікторович,

доктор філософії в галузі економіки, незалежний дослідник

ORSID: <https://orcid.org/0009-0006-4960-1538>

e-mail: 1zol@rus.net

Data about the author

Andrii Zolotarevskyi,

Doctor of Philosophy in Economics, Independent researcher

e-mail: 1zol@ukr.net

Надходження статті до редакції 07.04.2026

Прийнято до друку 21.04.2026

Опубліковано 29.04.2026

Сервісно–інжинірингова модель формування конкурентної стратегії підприємства на ринку лазерного обладнання України

Предметом дослідження є теоретико–методичне обґрунтування сервісно–інжинірингової моделі формування конкурентної стратегії підприємства на ринку лазерного обладнання України в умовах технологічної модернізації, імпортозалежності верстатного сегмента та зростання попиту на комплексні виробничі рішення.

Метою дослідження є формування логіки конкурентної стратегії, за якої постачання лазерного обладнання поєднується з інженерною діагностикою потреб клієнта, технологічним проектуванням, фінансово–економічним обґрунтуванням інвестиції, монтажем, навчанням персоналу, сервісним і цифровим супроводом життєвого циклу обладнання.

Методи дослідження. Для досягнення мети використано теоретичне узагальнення, системний аналіз, порівняння, структурно–логічний підхід, сценарний аналіз, аналіз відкритих статистичних даних щодо капітальних інвестицій, вкладень у промисловість, машини, обладнання та інвентар, а також узагальнення даних щодо зовнішньої торгівлі верстатною продукцією.

Результати дослідження. Доведено, що конкуренція на ринку лазерного обладнання не може зводитися до цінового зіставлення верстатів, оскільки клієнт купує не лише технічний пристрій, а здатність стабільно виконувати виробничі операції з необхідною точністю, повторюваністю, собівартістю та сервісною передбачуваністю. Встановлено, що у 2025 році обсяг капітальних інвестицій в Україні зріс до 669,3 млрд грн, а частка витрат на машини, обладнання та інвентар досягла 40,9%, що створює макроекономічну основу для розширення попиту на технологічне обладнання.

Сфера застосування результатів. Результати можуть бути використані підприємствами–постачальниками промислового обладнання, сервісними й інжиніринговими компаніями, виробничими підприємствами, що планують технологічне переоснащення, а також фахівцями з конкурентного стратегування на промислових ринках.

Висновки. Запропоновано розглядати сервісно–інжинірингову стратегію як систему цілей і напрямів, що дає змогу підприємству уникнути виснажливої цінової конкуренції, зменшити ризик інвестиційного рішення для клієнта та зайняти позицію технологічного інтегратора в умовах промислового відновлення, розвитку стратегічних виробництв і міжнародної виробничої кооперації.

Ключові слова: конкурентна стратегія, лазерне обладнання, сервісно–інжинірингова модель, інжиніринг, сервісизація, промисловий ринок, технологічна модернізація, стратегічні виробництва, міжнародна кооперація.

SERHII SHEVCHENKO

Service–engineering model for forming the competitive strategy of an enterprise in the Ukrainian laser equipment market

The subject of the study is the theoretical and methodological substantiation of a service–engineering model for forming the competitive strategy of an enterprise operating in the Ukrainian laser equipment market under conditions of technological modernization, import dependence in the machine–tool segment and growing demand for integrated production solutions.

The purpose of the study is to develop a competitive strategy logic in which the supply of laser equipment is combined with engineering diagnostics of customer needs, technological design, financial and economic justification of investment, installation, staff training, service support, digital assistance and long–term life–cycle maintenance.

Research methods. The research applies theoretical generalization, systemic analysis, comparison,

a structural–logical approach, scenario analysis, analysis of open statistical data on capital investment, investment in industry, machinery, equipment and inventory, and generalization of available data on foreign trade in machine–tool products.

Results of work. *The article proves that competition in the laser equipment market cannot be reduced to price comparison of machines, since the customer purchases not only a technical device but also the ability to perform production operations with the required precision, repeatability, cost level and service predictability. The study shows that in 2025 capital investment in Ukraine increased to UAH 669.3 billion, while the share of machinery, equipment and inventory reached 40.9%, creating a macroeconomic basis for growing demand for technological equipment.*

Field of application of the results. *The results can be used by suppliers of industrial equipment, service and engineering companies, manufacturing enterprises planning technological modernization, and specialists in competitive strategy development for industrial markets.*

Conclusions. *The article proposes to consider the service–engineering strategy as a system of goals and directions that enables an enterprise to avoid exhausting price competition, reduce the customer's investment risk and occupy the position of a technological integrator under conditions of industrial recovery, development of strategic manufacturing and international production cooperation.*

Keywords: *competitive strategy, laser equipment, service–engineering model, engineering, servitization, industrial market, technological modernization, strategic manufacturing, international cooperation.*

Постановка проблеми. Ринок лазерного обладнання України формується на перетині промислового відновлення, технологічного переоснащення підприємств, імпортозалежності верстатного сегмента та поступового зростання попиту на точні, гнучкі й цифрово керовані виробничі рішення. Лазерні верстати використовуються у металообробці, машинобудуванні, ремонтному виробництві, виготовленні металоконструкцій, рекламній індустрії, меблевому виробництві та інших промислових нішах, де важливими є точність, повторюваність, швидкість переналаштування й мінімізація втрат матеріалів.

Для українського підприємства купівля лазерного обладнання рідко є простою торговельною операцією. Клієнт фактично придбаває виробничу здатність, яка має забезпечити виконання конкретних замовлень, інтеграцію нового обладнання в наявний виробничий процес, навчання операторів, підтримку програмного забезпечення, сервісне обслуговування і мінімізацію простоїв. Через це конкурентоспроможність постачальника визначається не тільки ціною, брендом або технічними параметрами верстата, а здатністю забезпечити клієнту керований технологічний результат.

Наукова проблема полягає в тому, що традиційні товарно–збутові підходи до конкурентної стратегії недостатньо пояснюють логіку конкуренції на ринку складного промислового обладнання. У цьому сегменті перевага формується не в момент продажу, а впродовж усього життєвого циклу обладнання. Відтак підприємство має бу–

дувати конкурентну стратегію як сервісно–інжинирингову модель, у якій постачання обладнання поєднується з технічною діагностикою, інженерним проектуванням рішення, економічним обґрунтуванням інвестиції, монтажем, навчанням, сервісом, цифровою підтримкою та довгостроковим супроводом клієнта.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема конкурентної стратегії підприємства у промисловому сегменті потребує одночасного врахування галузевої позиції, внутрішніх компетентностей і характеру створення цінності для клієнта. Портер М. Е. пов'язував конкурентну перевагу з вибором позиції у галузі, логікою витрат, диференціації та фокусування [1]. Для ринку лазерного обладнання цей підхід важливий тим, що показує межі цінової конкуренції, адже підприємство не може довго підтримувати високу якість сервісу, інженерну експертизу й цінове лідерство без втрати маржинальності або деградації супроводу клієнта.

Барні Дж. переніс акцент на ресурси і компетентності підприємства, які є цінними, рідкісними, складними для копіювання та організаційно закріпленими [2]. У досліджуваному ринку такими ресурсами виступають не лише товарний портфель чи доступ до імпорту, а база реалізованих проектів, сервісні бригади, інженерна школа, технічна репутація, програмні налаштування, здатність швидко реагувати на поломки та вміння адаптувати обладнання до реальних виробничих завдань клієнта. Тіс Д. Дж. доповнює

цю логіку концепцією динамічних здібностей, де перевага залежить від здатності підприємства оновлювати компетентності відповідно до технологічних і ринкових змін [3].

Варго С. Л. і Лаш Р. Ф. у межах сервісно-домінантної логіки показали, що цінність створюється у процесі використання продукту, а не лише в момент його продажу [4]. Бейнс Т., Лайтфут Г., Бенедеттіні О. і Кей Дж. розкрили логіку сервісизації промислового бізнесу, за якої виробник або постачальник обладнання переходить від продажу фізичного продукту до комплексного рішення з сервісом, моніторингом і відповідальністю за результат [5]. Для лазерного обладнання це означає, що клієнт оцінює не лише потужність верстата, а реальну здатність постачальника забезпечити виробничу продуктивність, якість, навчання, сервіс і прогнозованість витрат.

Українські дослідження дають змогу уточнити цю логіку з урахуванням вітчизняного середовища. Горват О. і Феєр О. В. розглядають конкурентну стратегію як комплекс дій, спрямованих на використання наявних і реалізацію потенційних конкурентних переваг, що забезпечують підприємству сильну позицію на ринку [6]. Барішевська І. В., Малишенко Ю. Г. і Склева К. В. підкреслюють значення інноваційної стратегії як джерела конкурентних переваг і пов'язують стратегічний план із цілями розвитку підприємства в усіх сферах діяльності [7]. Журило І. В. і Хіміч Ю. А. на прикладі ринку електромонтажних послуг показують, що в технічно складних сервісних сегментах конкурентні переваги формуються через повний спектр робіт, кваліфікований персонал, матеріально-технічну базу, довіру клієнтів і здатність виконувати комплексні проекти [8].

Інжинірингова складова досліджуваної проблеми розкрита у працях Кондратюк А. А. і Манаєнко І. М., які аналізують інжинірингові послуги як складний ринок знань, проектування, технічної експертизи та супроводу [9]. Чала В. С. акцентує увагу на експортному потенціалі українських інжинірингових компаній і потребі формування міжнародних конкурентних переваг у цій сфері [10]. Проте у наявній літературі недостатньо розроблено саме питання сервісно-інжинірингової конкурентної стратегії підприємства на українському ринку лазерного обладнання, де одночасно діють імпортна залежність, інвестиційна нестабільність, потреба у промисловому відновленні, зростання стратегіч-

них виробничих сегментів і поява нових форматів міжнародної кооперації.

Мета статті. Метою статті є формування логіки конкурентної стратегії, за якої постачання лазерного обладнання поєднується з інженерною діагностикою потреб клієнта, технологічним проектуванням, фінансово-економічним обґрунтуванням інвестиції, монтажем, навчанням персоналу, сервісним і цифровим супроводом життєвого циклу обладнання.

Виклад основного матеріалу. Ринок лазерного обладнання України доцільно розглядати як частину ширшого процесу технологічного переоснащення промисловості. Його розвиток залежить не тільки від наявності імпортних або локалізованих верстатів, а й від загального інвестиційного циклу, готовності підприємств оновлювати виробничі потужності, доступу до фінансування, кадрового потенціалу та очікувань щодо майбутнього попиту. У воєнний період ці чинники діють нерівномірно. Частина підприємств відкладає інвестиції, інша частина навпаки прискорює модернізацію для виконання нових замовлень або заміщення втрачених виробничих ланцюгів.

Статистична база для прямого вимірювання ринку лазерного обладнання в Україні є обмеженою. Офіційна класифікація виділяє виробництво металообробних машин, у тому числі верстатів для оброблення матеріалів лазерним променем, але не формує окремого публічного щорічного показника саме ринку лазерних верстатів. Тому оцінювання передумов розвитку цього сегмента потребує використання суміжних індикаторів: обсягу капітальних інвестицій, інвестицій у машини та обладнання, стану верстатної імпортозалежності, а також сценаріїв промислового попиту (табл. 1).

Дані табл. 1 показують, що інвестиційний фон для ринку лазерного обладнання був нерівномірним. Після падіння 2020 року відбулося різке відновлення у 2021 році, однак у 2022 році повномасштабна війна знову скоротила інвестиційну активність. У 2024–2025 роках капітальні інвестиції зростали, що свідчить про повернення частини підприємств до технологічного оновлення. Для постачальників лазерного обладнання це означає не автоматичне розширення продажів, а появу більш вимогливого попиту, коли клієнт готовий інвестувати лише за наявності зрозумілого економічного ефекту, сервісного захисту й технічної підтримки.

Таблиця 1. Динаміка капітальних інвестицій в Україні як макроекономічна база попиту на лазерне обладнання у 2020–2025 роках

Рік	Капітальні інвестиції, млрд грн	Темп зміни, %	Інтерпретація для ринку лазерного обладнання
2020	419,8	–28,2	Пандемічне скорочення інвестиційної активності та відтермінування оновлення обладнання
2021	673,9	+60,5	Післякризове відновлення інвестиційного попиту й накопичений попит на модернізацію
2022	409,7	–39,2	Воєнний спад інвестицій, переорієнтація підприємств на збереження виробництва
2023	395,5	–3,5	Обережне відновлення, обмежена готовність до великих технологічних закупівель
2024	534,4	+35,1	Повернення частини підприємств до модернізаційних рішень і виробничого переоснащення
2025	669,3	+25,2	Розширення інвестиційної бази для промислового обладнання за збереження високих ризиків

Джерело: складено автором за даними Державної служби статистики України та відкритими статистичними повідомленнями щодо капітальних інвестицій за 2020–2025 роки [11; 12].

Особливу вагу для ринку лазерного обладнання має структура капітальних інвестицій. Якщо загальний обсяг вкладень показує масштаб інвестиційної активності, то інвестиції у машини, обладнання та інвентар безпосередньо відображають готовність підприємств оновлювати виробничу базу. У 2025 році цей показник став особливо важливим, оскільки частка машин, обладнання та інвентарю у загальному обсязі інвестицій зросла до 40,9% (табл. 2).

Табл. 2 підтверджує, що у 2025 році інвестиційна база для ринку промислового обладнання суттєво розширилася. Якщо у 2024 році на машини, обладнання та інвентар було спрямовано 175,3 млрд грн, то у 2025 році розрахований обсяг цього напрямку становив близько 273,7 млрд грн. Для підприємств, які працюють із лазерним обладнанням, це створює ширший

потенційний ринок, але водночас підвищує вимоги до аргументації цінності обладнання, строків окупності, сервісу та можливості адаптації до специфіки виробництва клієнта.

Водночас зростання інвестицій у обладнання не усуває статистичної проблеми ринку. Окремої офіційної річної статистики саме щодо лазерних верстатів у відкритому доступі немає. Через це підприємство має будувати стратегію не на припущенні про гарантований ріст вузького ринку, а на сценарному аналізі суміжних сегментів попиту (табл. 3).

Наведені у табл. 3 обмеження не знижують актуальності дослідження, а навпаки уточнюють його логіку. Ринок лазерного обладнання в Україні поки що не має достатньої статистичної прозорості як самостійний об'єкт економічного аналізу. Це означає, що конкурентна стратегія підприємства має спиратися не лише на ре-

Таблиця 2. Інвестиційні індикатори попиту на виробниче обладнання в Україні у 2024–2025 роках

Показник	2024	2025	Аналітичне значення
Загальний обсяг капітальних інвестицій, млрд грн	534,4	669,3	Показник за 2025 р. оприлюднений Держстатом через офіційні повідомлення
Інвестиції у промисловість, млрд грн	209,1	259,1	За 2025 р. оприлюднено укрупнений показник промисловості
Частка промисловості у загальному обсязі, %	39,1	38,7	Промисловість залишається головним макро-сегментом попиту на виробниче обладнання
Інвестиції у машини, обладнання та інвентар, млрд грн	175,3	273,7*	За 2025 р. розраховано за оприлюдненою часткою 40,9%
Частка машин, обладнання та інвентарю, %	32,8	40,9	Зростання частки обладнання підсилює ринкову нішу технологічних постачальників

* Показник 2025 року щодо машин, обладнання та інвентарю розраховано автором як 40,9% від загального обсягу капітальних інвестицій 669,3 млрд грн. Джерело: складено і розраховано автором за даними Державної служби статистики України, Укрінформу та відкритих статистичних повідомлень [11; 12].

Таблиця 3. Статистична репрезентація ринку лазерного обладнання України та обмеження даних до 2025 року

Індикатор	Наявні дані	Обмеження використання
КВЕД 28.41	Виробництво металообробних машин, у т.ч. верстатів для оброблення матеріалів лазерним променем	Доступна класифікаційна основа, але без окремої офіційної щорічної статистики саме лазерних верстатів
УКТЗЕД 8456–8466	Верстатна продукція, включно з машинами для різних способів оброблення матеріалів	У відкритих агрегованих оглядах є дані за 2023 р.; консолідовані порівнянні дані за 2024–2025 рр. у відкритому форматі на момент підготовки статті не виявлено
Експорт верстатної продукції України, 2023 р.	25,6 млн дол. США	Останній виявлений у відкритому аналітичному звіті узагальнений показник за кодами 8456–8466
Імпорт верстатної продукції України, 2023 р.	290,9 млн дол. США	Імпорт перевищував експорт у 11,4 раза, що підтверджує високу імпортозалежність ринку
Сценарій 2026 р. для стратегічних виробництв	Зростання попиту на технологічне переоснащення та локалізацію виробничих ланцюгів	Кількісна статистика попиту на лазерні верстати від підприємств ВПК не публікується з міркувань безпеки, тому у статті використано сценарний, а не номенклатурний підхід

Джерело: складено автором за КВЕД–2010, аналітичним звітом щодо торговельно–економічної інтеграції України та ЄС і відкритими статистичними повідомленнями [13; 14].

троспективні показники продажу, а на структурні сигнали попиту, де інвестиції у машини та обладнання, потреби промислового відновлення, імпортозалежність верстатного сегмента, формування нових виробничих кооперацій і запит клієнтів на комплексний технологічний супровід.

Висока імпортозалежність верстатної продукції має подвійний ефект. З одного боку, вона створює можливості для постачальників імпортного лазерного обладнання. З іншого боку, товарна конкуренція в такому середовищі швидко загрожується, оскільки альтернативні постачальники можуть запропонувати подібні за базовими параметрами верстати. Отже, підприємство повинно переносити центр конкурентної переваги з самого обладнання на інжиніринг, сервіс, навчання, гарантійну підтримку, адаптацію режимів роботи й довгострокову довіру клієнта.

Сервісно–інжинірингова модель конкурентної стратегії має починатися з чіткого визначення її цілей. Перша ціль полягає у перетворенні технічної експертизи на джерело диференціації. Клієнт має отримувати не каталог обладнання, а інженерно обґрунтоване рішення, прив'язане до матеріалів, типових замовлень, виробничої площі, енергоспоживання, кваліфікації персоналу та очікуваного строку окупності.

Друга ціль полягає у зменшенні ризику інвестиційного рішення для клієнта. Лазерне обладнання є дорогим активом, тому покупець оцінює

не лише ціну, а ризик помилки: неправильну потужність, неповне завантаження, дефіцит операторів, складність сервісу, вартість витратних матеріалів або тривалий простій. Підприємство–постачальник повинно знижувати цей ризик через розрахунок повної вартості володіння, сценарії завантаження, демонстраційні випробування, навчання персоналу та сервісні гарантії.

Третя ціль пов'язана з формуванням довгострокової клієнтської залежності від якості сервісу, а не від цінових знижок. Якщо постачальник забезпечує швидке реагування, запасні частини, дистанційні консультації, оновлення програмного забезпечення й технологічну підтримку, клієнт менш схильний змінювати партнера через незначну різницю в ціні.

Четверта ціль відображає новий промисловий контекст України. Зростання стратегічних виробництв, відновлення інфраструктури, ремонтно–модернізаційні потреби, машинобудування і міжнародні виробничі партнерства створюють попит на обладнання, яке має бути не просто поставлене, а інтегроване в виробничий процес із дотриманням вимог якості, безпеки, документації та сервісної надійності (табл. 4). При цьому ми не розглядаємо технологічні параметри чутливого виробництва, а аналізуємо лише управлінсько–економічний аспект формування конкурентної стратегії.

Сценарний підхід дозволяє уникнути спрощеного трактування стратегії як одного набору марке–

Таблиця 4. Сценарії реалізації сервісно-інжинірингової конкурентної стратегії на ринку лазерного обладнання України

Сценарій	Логіка попиту	Ключовий ризик	Стратегічна відповідь підприємства
Сценарій імпоротно-сервісної стабілізації	Підприємство конкурує швидкістю поставок, сервісом, гарантією, навчанням і запасними частинами	Обмежений доступ до власного виробництва обладнання; залежність від курсу й логістики	Формувати сервісний склад, стандартизовані пакети гарантійного супроводу та дистанційну підтримку
Сценарій локалізації інжинірингових рішень	Постачальник переходить від продажу верстата до адаптації технологічного процесу клієнта	Потреба у власних інженерах, сервісних фахівцях і базі впроваджень	Розвивати технічний аудит, навчання операторів, моделювання окупності та інтеграцію обладнання у виробничі процеси
Сценарій участі у стратегічних виробничих ланцюгах	Попит формується підприємствами, що працюють у машинобудуванні, ремонтному виробництві, інфраструктурному відновленні та суміжних стратегічних сегментах	Підвищені вимоги до комплаєнсу, конфіденційності, надійності сервісу та безпечного обігу даних	Створити окремі регламенти роботи з чутливими клієнтами без розкриття технологічних параметрів продукції
Сценарій міжнародних виробничих партнерств	Зростає роль спільних підприємств і кооперації з іноземними технологічними партнерами	Необхідність стандартизації, сертифікації, технічної документації та післяпродажного супроводу	Позиціонуватися як локальний інтегратор, здатний забезпечити монтаж, сервіс і адаптацію обладнання до українських умов

Джерело: розроблено автором.

тингових дій. У сегменті лазерного обладнання підприємство має одночасно працювати з різними групами клієнтів: малими майстернями, середніми виробниками, промисловими підприємствами, сервісними центрами, експортно орієнтованими виробниками та учасниками стратегічних виробничих ланцюгів. Для кожної групи важливим є різне поєднання ціни, сервісу, швидкості запуску, надійності, фінансування та рівня інженерної підтримки.

Практичними напрямками реалізації сервісно-інжинірингової стратегії мають стати технічний аудит потреб клієнта, створення типових конфігурацій обладнання для окремих сегментів, розрахунок окупності, розвиток сервісних пакетів, підготовка операторів, цифрова підтримка, формування складу критичних запасних частин, партнерство з фінансовими установами щодо лізингу або кредитування, а також робота з іноземними технологічними партнерами щодо локалізації інжинірингової та сервісної складової.

Окремий напрям пов'язаний із комплаєнсом і роботою з чутливими клієнтами. Підприємство, яке обслуговує стратегічні виробництва, повинно мати внутрішні правила нерозголошення даних, розмежування доступу до технічної інформації, перевірки постачальників, документування сервісних робіт і дотримання вимог експортного контролю. У конкурентній стратегії це стає не

обмеженням, а джерелом довіри, оскільки клієнт отримує не тільки обладнання, а захищену й професійно організовану систему супроводу [8].

Таким чином, сервісно-інжинірингова модель змінює саму логіку конкуренції. Підприємство перестає бути лише продавцем імпортного обладнання і поступово набуває ролі технологічного інтегратора. Його конкурентна перевага формується в місці перетину інженерних знань, сервісної швидкості, здатності пояснити економіку інвестиційного рішення, доступу до партнерських каналів постачання та довгострокової репутації серед виробничих клієнтів.

Висновки

Обґрунтовано, що конкурентна стратегія підприємства на ринку лазерного обладнання України має формуватися не як товарно-цінова, а як сервісно-інжинірингова модель. Лазерний верстат є складним виробничим рішенням, економічний ефект якого залежить від правильного підбору конфігурації, інтеграції у виробничий процес, навчання персоналу, сервісного супроводу, програмної підтримки та здатності постачальника супроводжувати клієнта впродовж життєвого циклу обладнання.

Емпіричний аналіз показав, що у 2025 році обсяг капітальних інвестицій в Україні зріс до 669,3

млрд грн, а частка інвестицій у машини, обладнання та інвентар досягла 40,9%, що створює макроекономічну основу для розширення попиту на промислове обладнання. Водночас офіційна деталізована статистика саме щодо лазерних верстатів за 2024–2025 роки у відкритому агрегованому форматі відсутня, тому для стратегічного аналізу доцільно використовувати суміжні показники інвестиційної активності, верстатної імпортозалежності та промислових сценаріїв.

Запропонована сервісно-інжинірингова модель передбачає чотири стратегічні цілі: перетворення технічної експертизи на джерело диференціації, зменшення ризику інвестиційного рішення для клієнта, формування довгострокової сервісної лояльності та включення підприємства у ширші ланцюги промислового відновлення й міжнародної виробничої кооперації. У практичному вимірі така стратегія має реалізовуватися через технічний аудит, інженерне проектування, фінансове обґрунтування, монтаж, навчання, сервіс, цифрову підтримку, комплаєнс і партнерство з іноземними виробниками.

Список використаних джерел:

- Porter M. E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York : Free Press, 1980. 396 p.
- Barney J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*. 1991. Vol. 17, № 1. P. 99–120. DOI: 10.1177/014920639101700108.
- Teece D. J. Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of Sustainable Enterprise Performance. *Strategic Management Journal*. 2007. Vol. 28, № 13. P. 1319–1350. DOI: 10.1002/smj.640.
- Vargo S. L., Lusch R. F. Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*. 2004. Vol. 68, № 1. P. 1–17. DOI: 10.1509/jmkg.68.1.1.24036.
- Baines T. S., Lightfoot H. W., Benedettini O., Kay J. M. The Servitization of Manufacturing: A Review of Literature and Reflection on Future Challenges. *Journal of Manufacturing Technology Management*. 2009. Vol. 20, № 5. P. 547–567. DOI: 10.1108/17410380910960984.
- Горват О., Феєр О. В. Конкурентна стратегія підприємства: поняття, принципи. *Освіта і наука*. 2023. Вип. 2(35). С. 289–294.
- Баришевська І. В., Малишенко Ю. Г., Склевка К. В. Інноваційна стратегія підприємства як джерело його конкурентних переваг. *Modern Economics*. 2018. № 11. С. 13–18. DOI: 10.31521/modecon.V11(2018)–02.
- Журило І. В., Хіміч Ю. А. Стратегічний аналіз та перспективи розвитку ринку електромонтажних послуг Кіровоградщини. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2023. Вип. 9(42). С. 66–82. DOI: 10.32515/2663–1636.2023.9(42).66–82.
- Кондратюк А. А., Манаєнко І. М. Розвиток міжнародного інжинірингу: світові тенденції та вітчизняні реалії. *Збірник наукових праць молодих учених ФММ НТУУ «КПІ ім. Ігоря Сікорського»*. 2017. № 11. С. 2–12.
- Чала В. С., Агарков Є. С., Глуценко А. В. Експортний потенціал українських інжинірингових компаній. *Економічний простір*. 2021. № 176. С. 95–98. DOI: 10.32782/2224–6282/176–16.
- Державна служба статистики України. Капітальні інвестиції України за 2020–2025 роки. Статистичні повідомлення та відкриті дані. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 23.05.2026).
- Капітальні інвестиції в Україні торік зросли на чверть – Держстат. *Укрінформ*. 18.03.2026. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/4102850-kapitalni-investicii-v-ukraini-torik-zrosli-na-cvert-derzstat.html> (дата звернення: 23.05.2026).
- Державна служба статистики України. Класифікація видів економічної діяльності ДК 009:2010. Клас 28.41 «Виробництво металообробних машин». URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 23.05.2026).
- Federation of Employers of Ukraine, Ukrainian Industry Expertise, CIVITTA. *Strategic Guidelines for Deepening Trade and Economic Cooperation between Ukraine and the EU*. 2025. URL: https://fru.ua/images/doc/2025/UA-EU_en_web.pdf (accessed: 23.05.2026).

References:

- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. DOI: 10.1177/014920639101700108.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of sustainable enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350. DOI: 10.1002/smj.640.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1–17. DOI: 10.1509/jmkg.68.1.1.24036.
- Baines, T. S., Lightfoot, H. W., Benedettini, O., & Kay, J. M. (2009). The servitization of manufacturing: A review of literature and reflection on future challenges. *Jour-*

nal of Manufacturing Technology Management, 20(5), 547–567. DOI: 10.1108/17410380910960984.

6. Horvat, O., & Feier, O. V. (2023). Konkurentna stratehiia pidpriemstva: poniattia, pryntsypy [Competitive strategy of the enterprise: concept, principles]. *Osvita i nauka*, 2(35), 289–294 [in Ukrainian].

7. Baryshevska, I. V., Malysenko, Yu. H., & Skleva, K. V. (2018). Innovatsiina stratehiia pidpriemstva yak dzherelo yoho konkurentnykh perevah [Innovation strategy of the enterprise as a source of its competitive advantages]. *Modern Economics*, 11, 13–18. DOI: 10.31521/modecon.V11(2018)–02 [in Ukrainian].

8. Zhurylo, I. V., & Khimich, Yu. A. (2023). Stratehichnyi analiz ta perspektyvy rozvytku rynku elektromontaznykh posluh Kirovohradshchyny [Strategic analysis and prospects for the development of the electrical installation services market in Kirovohrad region]. *Central Ukrainian Scientific Bulletin. Economic Sciences*, 9(42), 66–82. DOI: 10.32515/2663–1636.2023.9(42).66–82 [in Ukrainian].

9. Kondratiuk, A. A., & Manaienko, I. M. (2017). Rozvytok mizhnarodnoho inzhynirynhu: svitovi tendentsii ta vitchyzniani realii [Development of international engineering: global trends and domestic realities]. *Collection of Scientific Works of Young Scientists of the Faculty of Management and Marketing, NTUU KPI named after Igor Sikorsky*, 11, 2–12 [in Ukrainian].

10. Chala, V. S., Aharkov, Ye. S., & Hlushchenko, A. V. (2021). Eksportnyi potentsial ukrainskykh inzhynirynhovykh kompanii [Export potential of Ukrainian engineering companies]. *Ekonomichnyi prostir*, 176, 95–98. DOI: 10.32782/2224–6282/176–16 [in Ukrainian].

11. State Statistics Service of Ukraine. (2020–2025). Capital investments of Ukraine. Statistical releases and open data. Retrieved from <https://www.ukrstat.gov.ua/> [in Ukrainian].

12. Ukrinform. (2026). Kapitalni investytsii v Ukraini torik zrosly na chvert – Derzhstat [Capital investments in Ukraine increased by a quarter last year – State Statistics Service]. Retrieved from <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/4102850-kapitalni-investicii-v-ukraini-torik-zrosli-na-chvert-derzhstat.html> [in Ukrainian].

13. State Statistics Service of Ukraine. (2010). Klasifikatsiia vydiv ekonomichnoi diialnosti DK 009:2010. Klas 28.41 «Vyrobnystvo metaloobrobnykh mashyn» [Classification of economic activities DK 009:2010. Class 28.41 Manufacture of metal forming machinery and machine tools]. Retrieved from <https://www.ukrstat.gov.ua/> [in Ukrainian].

14. Federation of Employers of Ukraine, Ukrainian Industry Expertise, & CIVITTA. (2025). Strategic Guidelines for Deepening Trade and Economic Cooperation between Ukraine and the EU. Retrieved from https://fru.ua/images/doc/2025/UA-EU_en_web.pdf.

Дані про автора

Шевченко Сергій Борисович,

аспірант, Державний науково-дослідний інститут інформатизації та моделювання економіки, м. Київ, Україна
ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-6133-2513>
e-mail shvchenko.serh.asp@gmail.com

Data about the author

Serhii Shevchenko,

Postgraduate Student, State Research Institute of Informatization and Economic Modeling, Kyiv, Ukraine
e-mail shvchenko.serh.asp@gmail.com

Надходження статті до редакції 03.04.2026

Прийнято до друку 17.04.2026

Опубліковано 29.04.2026

Цифрова трансформація підприємницької діяльності в Україні

Актуальність теми дослідження. Цифрова трансформація виступає фундаментальним чинником забезпечення конкурентоспроможності підприємницького сектору в умовах глобальних викликів та обмеженості ресурсів. Для України інтенсифікація процесів цифровізації в підприємницькій діяльності набуває особливої актуальності як механізм подолання наслідків воєнної кризи, оптимізації операційних бізнес-процесів та адаптації до вимог сучасної цифрової економіки. Впровадження інноваційних цифрових інструментів сприяє підвищенню резилієнтності бізнесу та створює передумови для формування інноваційної моделі розвитку національної економіки у післявоєнний період.

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та аналіз сучасного стану цифрової трансформації підприємницької діяльності в Україні, а також визначення напрямів вдосконалення механізмів її впровадження як ключового чинника післявоєнної відбудови.

Методи дослідження. У процесі дослідження було використано комплекс взаємопов'язаних загальнонаукових та спеціальних методів: системного підходу, аналізу, синтезу, порівняльний метод та метод узагальнення для оцінки ефективності цифрових інструментів у бізнес-середовищі.

Результати дослідження. В роботі проаналізовано роль та значення цифрових ініціатив у забезпеченні життєздатності бізнесу України в умовах воєнного стану. Проведено оцінку впливу впровадження державних цифрових екосистем та спеціалізованих платформ на зниження операційних витрат та мінімізацію бюрократичних бар'єрів. Досліджено переваги та недоліки впровадження цифрових технологій як стратегічну відповідь на виклики війни. Визначено, що цифрова трансформація є невід'ємною умовою забезпечення операційної безперервності та підвищення ефективності управління ресурсами суб'єктів господарювання.

Висновки. Досліджено рівень цифрової зрілості українського підприємництва та перспективи імплементації передових цифрових технологій у процеси післявоєнного відновлення. Обґрунтовано, що поєднання державних цифрових стратегій із розвитком приватної інноваційної інфраструктури створює синергетичний ефект, спрямований на інтеграцію українського бізнесу в європейський цифровий простір та забезпечення його сталого розвитку.

Ключові слова: цифрова трансформація, підприємницька діяльність, будівництво, інтелектуально-інноваційний розвиток, відбудова.

TETIANA IVANOVA

Digital transformation of business activity in Ukraine

Relevance of the research topic. Digital transformation is a fundamental factor in ensuring the competitiveness of the business sector in the face of global challenges and limited resources. For Ukraine, the intensification of digitalization processes in business activity is becoming particularly relevant as a mechanism for overcoming the consequences of the war crisis, optimizing operational business processes and adapting to the requirements of the modern digital economy. The introduction of innovative digital tools not only contributes to increasing business resilience, but also creates the prerequisites for the formation of an innovative model for the development of the national economy in the post-war period.

The purpose of the research is to theoretically substantiate and analyze the current state of the digital transformation of business activity in Ukraine, as well as to identify areas for improving the mechanisms for its implementation as a key factor in post-war reconstruction.

Research methods. In the research process, a complex of interconnected general scientific and special methods was used: the method of a systems approach, analysis, synthesis, comparative method and generalization method to assess the effectiveness of digital tools in the business environment.

Research results. The paper analyzes the role and significance of digital initiatives in ensuring the viability of Ukrainian business under martial law. The impact of the implementation of state digital

ecosystems and specialized platforms on reducing operating costs and minimizing bureaucratic barriers was assessed. The advantages and disadvantages of implementing digital technologies as a strategic response to the challenges of war were studied. It was determined that digital transformation is an indispensable condition for ensuring operational continuity and increasing the efficiency of resource management of business entities.

Conclusions. *The level of digital maturity of Ukrainian entrepreneurship and the prospects for implementing advanced digital technologies in the processes of post-war recovery were studied. It is substantiated that the combination of state digital strategies with the development of private innovation infrastructure creates a synergistic effect aimed at integrating Ukrainian business into the European digital space and ensuring its sustainable development.*

Keywords: *digital transformation, entrepreneurial activity, construction, intellectual and innovative development, reconstruction.*

Постановка проблеми. Починаючи з лютого 2022 року, національна економічна система України та сектор підприємництва опинилися в умовах безпрецедентної системної кризи, зумовленої повномасштабною воєнною агресією. Попри деструктивний вплив воєнних дій на функціонування виробничих потужностей та розрив логістичних ланцюгів, реакцією бізнес-середовища на екстремальні виклики стала не стагнація, а форсована адаптація, яка базується на інтенсифікації цифрової трансформації. В умовах обмеженості ресурсів суб'єкти господарювання активізували стратегії переорієнтації на цифрові канали збуту, інвестуючи у хмарні технології, системну автоматизацію бізнес-процесів, дистанційні формати менеджменту та інтеграцію рішень на основі штучного інтелекту.

На початку повномасштабної війни стратегічним пріоритетом більшості вітчизняних компаній було забезпечення операційної безперервності та збереження базового функціоналу для виживання в умовах безпекових загроз. Проте вже до середини 2022 року відбулася зміна парадигми: згідно з аналітичними даними, 38% суб'єктів підприємництва розпочали цілеспрямоване інвестування у цифрові технології, надаючи перевагу впровадженню CRM-систем, розвитку каналів електронної комерції, оновленню інструментарію онлайн-комунікацій та комплексному програмному забезпеченню для автоматизації рутинних бізнес-операцій.

У 2023 році вищезазначений тренд на цифровізацію не лише закріпився, а й набув ознак інтенсивного посилення, що зумовлено необхідністю забезпечення конкурентоспроможності в умовах високої невизначеності, де цифрові інструменти стали визначальним фактором стійкості бізнесу. Компанії перейшли від точкових рішень до

стратегічного планування цифрової інфраструктури, яка дозволяє оптимізувати операційні витрати, підвищити продуктивність праці в умовах міграційних процесів та ефективніше реагувати на динамічні зміни кон'юнктури внутрішнього та зовнішнього ринків. Впровадження цифрових технологій трансформувалося з інструменту «виживання» у фундаментальний елемент післявоєнної стратегії розвитку, та сприяє глибшій інтеграції українського бізнесу в європейський та світовий цифровий економічний простір. Цифрова трансформація підприємницької діяльності є одним із перспективних напрямків повоєнної відбудови на умовах інтелектуально-інноваційного розвитку діяльності вітчизняного бізнесу в умовах зовнішніх та внутрішніх викликів, спричинених військовою агресією.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Питання впровадження діджиталізації в підприємницьку діяльність, її розвиток та економічну ефективність вивчали багато вчених, серед яких можна виділити публікації Богінської Л., Гребіненко О., Клочко А., Паливоди К., Пічика К., Садовяк М. та інших. Враховуючи стрімкий розвиток цифрових технологій в світі, нові виклики, що постають перед економікою України в сучасних реаліях, необхідним є удосконалення зазначеного напрямку в процесі відбудови з урахуванням зовнішніх та внутрішніх факторів.

Метою статті є дослідження сучасного стану цифрової трансформації підприємницької діяльності, практики застосування та можливості її імплементації в Україні в процесі відбудови.

Виклад основного матеріалу. Бізнес є одним із ключових чинників економічного розвитку держави, оскільки саме він забезпечує формування нових робочих місць, стимулює зростання обсягів

виробництва та реалізації продукції, а також сприяє розширенню національної економіки шляхом підтримки інноваційних ініціатив, модернізації виробничих процесів та інвестування у сучасні технології. Вагомим є також вплив бізнесу на підвищення добробуту населення, який проявляється у зростанні доходів працівників, здешевленні товарів і послуг, а також розвитку соціальної інфраструктури. В умовах динамічних змін ринкового середовища суб'єкти господарювання повинні впроваджувати інноваційні підходи, здатні забезпечити скорочення виробничих витрат, підвищення якості продукції та оперативне реагування на трансформацію потреб споживачів. Для посилення впливу бізнесу на економічне зростання важливим є стимулювання науково-технічних досліджень, результати яких забезпечують появу нових технологій, інноваційних продуктів і сучасних методів організації виробництва. Водночас значний внесок у розвиток економіки здійснюється через експорт товарів і послуг на міжнародні ринки, що сприяє збільшенню валютних надходжень, активізації міжнародної торгівлі, розвитку міждержавної співпраці та реалізації спільних проектів, які забезпечують обмін знаннями, досвідом і технологіями.

Разом із тим підприємницька діяльність, яка представлена великими, середніми та малими підприємствами, повинна орієнтуватися не виключно на отримання прибутку, а й на досягнення соціальної та екологічної відповідальності. Такий підхід створює передумови для формування довгострокової моделі економічного розвитку, яка ґрунтується на принципах стійкості, збалансованості та суспільної корисності. Реалізація цих принципів можлива в усіх сферах економічної діяльності за умови створення сприятливого інституційного середовища. Важливу роль у цьому процесі відіграє держава, яка може застосовувати різні інструменти підтримки розвитку бізнесу та економіки загалом, зокрема зниження податкового навантаження, стимулювання інвестиційної діяльності, підтримку малого і середнього підприємництва, удосконалення регуляторної політики та формування сприятливих умов для ведення господарської діяльності.

Поняття «підприємницька діяльність» на сьогодні не має єдиного остаточно сформованого визначення, оскільки в умовах постійного суспільно-економічного розвитку трансформується відповідно до сучасних викликів і тенденцій

глобального середовища. Підприємець – новатор розглядається як важливий суб'єкт економічної системи, який не лише організовує процес виробництва, а й бере на себе ризики господарської діяльності, впроваджує інновації, забезпечує раціональне використання обмежених ресурсів та сприяє досягненню економічного прогресу, підвищенню ефективності виробництва й задоволенню суспільних потреб.

У національному законодавстві підприємництво трактується як «безпосередня самостійна, систематична, на власний ризик діяльність по виробництву продукції, виконанню робіт, наданню послуг з метою отримання прибутку, яка здійснюється фізичними та юридичними особами, зареєстрованими як суб'єкти підприємницької діяльності у порядку, встановленому законодавством» [1].

До основних характеристик підприємницької діяльності можна віднести ініціативність, самостійність у прийнятті рішень, ризиковий характер діяльності, систематичність здійснення господарських операцій та інноваційну спрямованість.

Узагальнення наукових підходів до трактування понять «підприємець» і «підприємництво» дає підстави розглядати підприємницьку діяльність як інноваційно орієнтований вид економічної активності, який передбачає ефективне управління ресурсами, готовність до ризику та адаптацію до змін зовнішнього середовища. Така діяльність спрямована на забезпечення економічного розвитку, задоволення потреб суспільства, створення нових товарів і послуг, а також удосконалення існуючих виробничих і управлінських процесів, що у підсумку сприяє підвищенню ефективності функціонування підприємств і розвитку ринкового середовища.

Для більш ґрунтовного дослідження особливостей функціонування підприємництва важливим є врахування масштабів підприємницької діяльності. Класифікація підприємств за розміром належить до важливих елементів економічного аналізу, оскільки дає можливість оцінити обсяг наявних ресурсів, рівень розвитку організаційної структури, специфіку податкового навантаження, а також дозволяє визначити потребу суб'єктів господарювання у державній підтримці та стимулюванні їх діяльності. Таблиця 1 відображає нормативні критерії поділу підприємств в Україні залежно від кількості працівників, обсягу річного доходу та балансової вартості активів. Підприєм-

Таблиця 1. Критерії класифікації підприємницької діяльності в Україні

Вид підприємства	Балансова вартість активів	Чистий дохід від реалізації	Середня кількість працівників
Мікропідприємство	≤ 350 тис. євро	≤ 700 тис. євро	≤ 10 осіб
Мале підприємство	≤ 4 млн євро	≤ 8 млн євро	≤ 50 осіб
Середнє підприємство	≤ 20 млн євро	≤ 40 млн євро	≤ 250 осіб
Велике підприємство	> 20 млн євро	> 40 млн євро	> 250 осіб

Джерело: складено на основі [2].

ство самостійно обирає щонайменше два з таких критеріїв для визначення масштабу бізнесу.

Наведена класифікація підприємств відіграє важливу роль у формуванні ефективної державної політики підтримки підприємництва та має практичне значення для самих підприємців, оскільки від його розміру значною мірою залежать умови оподаткування, можливості доступу до фінансових ресурсів, участь у державних програмах підтримки бізнесу, інвестиційних проєктах, грантових ініціативах і системі державних закупівель. Такий поділ дозволяє забезпечити більш адресний підхід до регулювання підприємницької діяльності та створення сприятливих умов для розвитку різних категорій бізнесу.

У сучасних умовах одним із ключових напрямів розвитку економіки є трансформація традиційних бізнес-процесів у діджиталізований формат. Водночас поняття діджиталізації є значно ширшим, ніж проста цифровізація окремих операцій, оскільки воно охоплює комплексні зміни, пов'язані з формуванням так званої «цифрової революції» в економічній сфері, яка передбачає не лише використання сучасних інформаційних технологій, а й глибоку зміну моделей функціонування підприємств, підходів до управління, організації виробничих процесів і взаємодії зі споживачами.

Дослідження сутнісних характеристик, рівня впливу та ролі діджиталізації й цифровізації у трансформації підприємницької діяльності дає підстави стверджувати, що зазначені поняття мають спільну цільову спрямованість, яка полягає у використанні цифрових технологій для підвищення ефективності функціонування підприємств та оптимізації їх діяльності. У сучасних умовах цифрові рішення стають невід'ємним елементом бізнес-середовища, забезпечуючи можливість швидше реагувати на зміни ринку, вдосконалювати систему управління та формувати нові конкурентні переваги.

Відповідно до сучасних наукових підходів діджиталізація розглядається як багатогранний і комплексний процес, який не обмежується лише впровадженням цифрових інструментів для автоматизації окремих функцій підприємства. Її зміст охоплює глибоку трансформацію бізнес-процесів, яка включає модернізацію систем управління, інтеграцію сучасних інформаційних рішень та використання новітніх технологій, серед яких особливе місце займають штучний інтелект, великі масиви даних (Big Data), хмарні сервіси та інші інноваційні цифрові інструменти. Використання таких технологій дозволяє оптимізувати діяльність підприємств шляхом зниження витрат, підвищення продуктивності праці, що особливо актуально в умовах дефіциту кадрів, та покращення загальної ефективності функціонування бізнесу.

Процес діджиталізації сприяє удосконаленню комунікації між підприємствами та споживачами, забезпечує підвищення якості обслуговування клієнтів і створює умови для більш гнучкого реагування компаній на динамічні зміни ринкового середовища. Впровадження цифрових технологій дає змогу суб'єктам господарювання швидко адаптуватися до нових економічних умов, підтримувати конкурентоспроможність та ефективніше використовувати наявні ресурси. Водночас автоматизація повторюваних операцій і мінімізація впливу людського фактору сприяють підвищенню точності бізнес-процесів та зниженню ризику виникнення помилок у діяльності підприємств.

Діджиталізація виступає важливою складовою Четвертої промислової революції та тісно пов'язана з розвитком концепції «економіки на вимогу» (on-demand economy) [3]. Її вплив проявляється не лише у трансформації процесів реалізації товарів і послуг, а й у забезпеченні постійного та безперервного доступу до них для споживачів. У межах цієї концепції замовлення товарів або послуг здійснюється за допомогою інтернет-технологій, тоді як саме надання послуг чи постачання

ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ГАЛУЗЕЙ ТА ВИДІВ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

продукції може відбуватися як у цифровому форматі, так і в традиційній офлайн-формі.

Для більш глибокого розуміння процесів діджиталізації економіки доцільно виокремити її ключові складові, серед яких цифрова інфраструктура, цифрові технології, цифрові платформи та сервіси, цифрове регулювання, а також соціальні аспекти розвитку цифрового середовища [3].

Цифрова інфраструктура охоплює базові елементи, що забезпечують функціонування цифрової економіки, зокрема мережу інтернет-зв'язку, обчислювальні ресурси, центри обробки даних та системи кібербезпеки. Саме наявність розвинутої цифрової інфраструктури створює основу для ефективного використання цифрових рішень у діяльності підприємств та державних інституцій. У свою чергу цифрові технології включають штучний інтелект, блокчейн, хмарні технології, аналіз великих даних та інші інноваційні інструменти, які забезпечують автоматизацію бізнес-процесів, удосконалення систем управління та підвищення ефективності функціонування підприємств.

Важливе значення у розвитку цифрової економіки мають цифрові платформи та сервіси, які ви-

ступають інструментами взаємодії між суб'єктами економічної діяльності. До них належать системи електронної комерції, цифрові маркетплейси, мобільні платіжні сервіси та інші електронні платформи, які забезпечують спрощення господарських операцій і прискорення обміну інформацією.

Цифрове регулювання визначає нормативно-правові засади функціонування цифрової економіки, формуючи законодавче підґрунтя для впровадження цифрових рішень та розвитку електронного урядування. Завдяки цьому забезпечується контроль за функціонуванням цифрового середовища, підтримка інноваційних технологій і реалізація державної політики у сфері цифрової трансформації економіки.

Соціальні аспекти діджиталізації характеризують вплив цифрових змін на суспільство та населення загалом. Зокрема, вони охоплюють необхідність підвищення рівня цифрової грамотності населення, адаптацію громадян до нових моделей споживання товарів і послуг, а також зміну поведінкових і комунікаційних практик у суспільстві. Це свідчить про те, що процес діджиталізації зумовлює трансформаційні зміни не лише в економічній

Таблиця 2. Оцінка позитивних ефектів та загроз впливу діджиталізації на операційну діяльність підприємств

Переваги	Ризики
скорочення часу на виконання рутинних операцій та підвищення ефективності управління	ризики кіберзагроз, виток конфіденційної інформації та несанкціонований доступ до даних
мінімізація помилок у бухгалтерському обліку, документообігу та управлінні через людський фактор	значні фінансові витрати на впровадження цифрових технологій, оновлення програмного забезпечення та технічної інфраструктури
аналіз поведінки споживачів та формування персональних пропозицій	залежність підприємств від цифрових платформ, програмного забезпечення та сторонніх постачальників ІТ-послуг
швидкість обробки інформації та прийняття управлінських рішень	постійне навчання персоналу та підвищення рівня цифрових компетентностей працівників
скорочення операційних витрат через оптимізацію логістичних, виробничих і управлінських процесів	ризик технічних збоїв, несправності обладнання та порушення роботи інформаційних систем
покращення комунікації між підприємством і клієнтами, підвищення якості обслуговування та рівня лояльності споживачів	ускладнення адаптації працівників до нових цифрових умов праці та можливий опір змінам
розширення ринків збуту та розвитку електронної комерції	залежність підприємства від стабільності інтернет-з'єднання та цифрової інфраструктури
швидка адаптація до змін ринкового середовища	ймовірність скорочення робочих місць унаслідок автоматизації окремих процесів
можливість дистанційного управління бізнесом та організації віддаленої роботи персоналу	високі вимоги до рівня технічної підтримки та кіберзахисту інформаційних систем
інноваційний розвиток підприємства та підвищення продуктивності праці	зниження ефективності впровадження цифрових рішень через недостатній рівень цифрової грамотності окремих працівників

Джерело: складено автором на основі [4; 5; 6].

системі, а й у соціальному середовищі, формуючи нові підходи до організації праці, комунікації та взаємодії між економічними суб'єктами.

Стрімкий розвиток цифрових технологій дозволяє виявити певні переваги та виклики застосування в діяльності компаній, представлені в таблиці 2.

Розглянемо основні переваги діджиталізації в підприємницькій діяльності. Впровадження цифрових технологій та програмних рішень забезпечує комплексну автоматизацію значної кількості повторюваних операцій, зокрема ведення бухгалтерського обліку, оформлення та підписання внутрішніх наказів, управління закупівельною діяльністю, логістичними процесами, складським обліком і документообігом. Такий підхід дозволяє суттєво скоротити часові витрати на обробку, систематизацію та передачу інформації, а також підвищити швидкість прийняття управлінських рішень. Водночас автоматизація сприяє зниженню ризику виникнення помилок, пов'язаних із людським фактором, зокрема неуважністю, перевантаженням працівників або некоректним введенням даних. У результаті чого підприємства отримують можливість підвищити ефективність внутрішніх процесів, забезпечити прозорість діяльності та оптимізувати використання наявних ресурсів.

Ще одним ефективним напрямом цифрової трансформації підприємств у сучасних умовах є впровадження технологій штучного інтелекту, які здатні здійснювати обробку значних масивів інформації щодо взаємодії клієнтів із компанією, включаючи історію придбань, пошукові запити, перегляди товарів, активність на вебсайтах та в мобільних застосунках. Аналізуючи такі дані, алгоритми штучного інтелекту допомагають визначати індивідуальні вподобання споживачів, прогнозувати їх майбутню поведінку та формувати персоналізовані пропозиції відповідно до потреб конкретного клієнта.

На основі проведеного аналізу системи штучного інтелекту формують персоналізовані рекомендації, які дозволяють підвищити ймовірність здійснення покупки, збільшити кількість повторних замовлень та покращити загальний рівень взаємодії клієнта з брендом [7]. Особливо активно такі технології застосовуються у сфері електронної комерції, де цифрові платформи пропонують користувачам товари відповідно до їхніх інтересів, історії попередніх покупок і поведінки в мережі. Завдяки цьому підприємства отримують

можливість не лише збільшувати обсяги реалізації продукції, а й формувати довгострокові відносини зі споживачами шляхом підвищення рівня їх задоволеності та лояльності.

Крім того, використання штучного інтелекту забезпечує можливість більш глибокого аналізу поведінки споживачів та адаптації бізнес-рішень до індивідуальних потреб клієнтів, що дозволяє підприємствам оперативніше реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, удосконалювати маркетингові стратегії та підвищувати ефективність комунікації зі споживачами. У результаті цифрові технології стають важливим інструментом підвищення конкурентоспроможності підприємств у сучасному економічному середовищі.

Важливим напрямом діджиталізації є також трансформація системи документообігу, який у сучасних умовах поступово перетворюється не лише на зручний інструмент управління документацією, а й на необхідний елемент ефективного функціонування підприємства. Автоматизація процесів створення, обробки, передачі та зберігання документів дозволяє оптимізувати внутрішні операції, скоротити адміністративні витрати та підвищити швидкість виконання управлінських процедур. Однією з найбільш поширених платформ електронного документообігу в Україні є сервіс Вчасно, який забезпечує можливість швидкого підписання документів, підвищення рівня захисту даних та зменшення залежності підприємств від використання паперових носіїв та сприяє підвищенню мобільності бізнесу та забезпечує більш ефективну взаємодію між контрагентами [8].

Разом із перевагами діджиталізація породжує і низку суттєвих ризиків, серед яких однією з найбільших загроз є проблема кібербезпеки. Переведення значних обсягів інформації у цифровий формат супроводжується ризиком витоку конфіденційних даних, несанкціонованого доступу до інформаційних систем та кібератак. У разі недостатнього рівня захисту інформації підприємства можуть зазнавати значних фінансових втрат, репутаційних ризиків і втрати конкурентних переваг на ринку. Особливо небезпечними є випадки викрадення комерційної інформації, персональних даних клієнтів або фінансової документації, що може негативно впливати на довіру партнерів та споживачів до діяльності компанії.

Водночас цифрова трансформація бізнесу потребує належного кадрового забезпечення та

підтримки процесу адаптації працівників до нових умов роботи. У процесі автоматизації підприємствам необхідні фахівці з високим рівнем кваліфікації у сфері інформаційних технологій, оскільки використання сучасних цифрових інструментів, програмного забезпечення та систем штучного інтелекту потребує відповідних професійних компетенцій [9]. За таких умов підприємства змушені збільшувати витрати на професійне навчання персоналу, підвищення цифрової грамотності працівників або залучення висококваліфікованих ІТ-спеціалістів.

Недостатній рівень підготовки персоналу може стати причиною виникнення операційних ризиків, пов'язаних із порушенням функціонування інформаційних систем та технічними збоями. Зокрема, неправильне введення даних, помилки під час використання програмного забезпечення або несправність обладнання здатні негативно впливати на виробничі та управлінські процеси підприємства. Наслідком таких порушень можуть бути затримки у виконанні завдань, порушення логістичних процесів, збої у постачанні продукції та виникнення додаткових фінансових витрат. Особливо чутливими до подібних проблем є логістичні системи, де навіть незначні помилки у плануванні чи несвоєчасне постачання товарів можуть спричиняти суттєві фінансові втрати та зниження рівня довіри клієнтів до компанії [10].

Окрему увагу необхідно приділити ризикам, пов'язаним із використанням сторонніх алгоритмів та платформ штучного інтелекту. У процесі взаємодії з зовнішніми цифровими сервісами підприємства можуть втратити контроль над конфіденційною інформацією, що створює загрозу її несанкціонованого використання або передачі третім особам. У разі неналежного захисту даних існує ризик витоку комерційної інформації, який може завдати значної шкоди діяльності підприємства. З метою мінімізації таких ризиків доцільно використовувати виключно перевірені цифрові платформи, які гарантують високий рівень захисту інформації, а також укладати договори про нерозголошення конфіденційних даних та внутрішньої інформації підприємства [10].

Будівельна галузь, подібно до інших секторів економіки, активно інтегрує цифрові технології у власну операційну діяльність. Цифровізацію в будівництві доцільно трактувати як комплексний процес трансформації традиційних методів

роботи у цифровий формат, який супроводжується впровадженням прогресивних технологічних рішень для оптимізації часових витрат та забезпечення високих стандартів якості зведених об'єктів. Впровадження цифрових інструментів у галузі сприяє суттєвому зростанню рівня продуктивності праці, вдосконаленню систем моніторингу якості, мінімізації виникнення технологічних помилок, а також підвищенню показників техніки безпеки на будівельних майданчиках. Додатково, цифровізація виступає вагомим чинником екологізації будівельної сфери, забезпечуючи перехід до більш сталих та ресурсоефективних моделей функціонування.

У контексті галузевого розвитку цифровізація передбачає впровадження інноваційних цифрових технологій та інструментарію, спрямованих на суттєве вдосконалення життєвого циклу об'єктів: від етапів концептуального проектування та безпосереднього будівництва до подальшої експлуатації та супроводу будівель і споруд. Даний процес охоплює застосування спеціалізованого програмного забезпечення для інформаційного моделювання будівель (BIM), дронів та БПЛА, цифрових близнюків (DT), інтеграцію сенсорів інтернету речей (IoT), використання алгоритмів штучного інтелекту (AI), 3D-друку у будівництві, технології блокчейну, впровадження засобів автоматизації процесів та інших передових технологічних рішень. Всі ці інноваційні цифрові технології доцільно використовувати у поєднанні, не зупиняючись лише на одному з них.

Технологія BIM отримує своє визнання серед українських проєктантів та забудовників. Згідно з проведеними опитуваннями, понад 60% українських організацій будівельної сфери відзначають серед основних ефектів від упровадження BIM поліпшене розуміння проєкту всіма учасниками, вищу якість проєкту, доступність інформації, швидке передавання даних і обмін інформацією. У 81% опитаних організацій ефект від використання BIM, реально отриманий під час роботи з проєктами, перевершив їх очікування [11].

На сучасному етапі економічного розвитку Україна демонструє позитивну динаміку в імплементації цифрових інструментів у сферу підприємства. Важливим каталізатором цих процесів виступають системні державні ініціативи, зокрема екосистема «Дія», яка забезпечує цифровізацію адміністративних процедур, суттєво спрощуючи

механізми державної реєстрації та операційного ведення бізнесу [12]. Завдяки оптимізації доступу до сервісів державного управління знижуються трансакційні витрати суб'єктів господарювання. Паралельно із цим спостерігається інтенсивне зростання сегментів електронної комерції та інформаційних технологій, яке створює сприятливе середовище для генерації інноваційних рішень, спрямованих на підвищення ефективності діяльності малих та середніх підприємств.

Серед успішних інструментів цифрової трансформації, які активно інтегруються в корпоративну культуру українських компаній, варто виокремити державний сервіс «Дія» та спеціалізовані платформи електронного документообігу, зокрема «Вчасно». Впровадження цих технологічних рішень у бізнес-практику сприяє оптимізації внутрішніх управлінських процесів та мінімізації бюрократичних бар'єрів, що стримують розвиток підприємницької ініціативи. Систематичне застосування цифрового документообігу дозволяє суб'єктам господарювання забезпечити вищий рівень оперативності у прийнятті управлінських рішень, підвищити прозорість взаємодії з контролюючими органами та контрагентами, суттєво скоротити часові та фінансові витрати, пов'язані з документуванням господарських операцій.

Національні цифрові ініціативи набувають стратегічного значення в умовах зростаючого рівня міжнародної інтеграції та визнання технологічних досягнень України. Позитивна динаміка показників України (0,84) у провідних глобальних рейтингах цифрового розвитку є свідченням системного прогресу у формуванні сучасної цифрової інфраструктури, а також підтверджує спроможність органів державної влади здійснювати ефективний супровід електронної трансформації вітчизняного бізнес-середовища.

На сучасному етапі інституційна та інфраструктурна база для реалізації процесів цифрової трансформації в Україні може вважатися сформованою, а масштабна імплементація державних цифрових екосистем, зокрема платформи «Дія», розглядається як закономірний етап реалізації стратегічного вектору цифрової держави. У площині розвитку електронної комерції та цифровізації підприємницької діяльності зазначені тенденції свідчать про наявність необхідних передумов для подальшої масштабізації онлайн-сервісів, глибинної автоматизації бізнес-проце-

сів, а також про зміцнення інституційної довіри до механізмів цифрової взаємодії між суб'єктами господарювання та державою.

Важливим інструментом, який забезпечує оптимізацію систем документообігу на рівні суб'єктів підприємництва, є сервіс «Вчасно», що функціонує як середовище оперативного обміну юридично значущими електронними документами та передбачає повний цикл їхнього опрацювання: підписання, верифікацію, передачу та архівування в онлайн-режимі. З технологічної точки зору, використання цього сервісу не потребує встановлення вузькоспеціалізованого програмного забезпечення, оскільки робота з платформою реалізується за допомогою стандартного веббраузера за умови наявності стабільного доступу до мережі Інтернет [13; 14].

Цифрова трансформація сьогодні перейшла зі статусу інструменту операційної адаптації до кризових явищ у категорію стратегічних імперативів сталого розвитку українського підприємництва. Ключовими детермінантами, які стримують процеси цифрової трансформації в Україні, є інфраструктурні обмеження (зокрема, у сільських та прифронтових територіях), недостатній рівень цифрової грамотності населення, дефіцит кваліфікованого IT-персоналу, правова невизначеність, а також обмеженість доступу до фінансових ресурсів для впровадження інновацій. З метою нівелювання зазначених бар'єрів вважаємо доцільним реалізацію комплексу заходів, серед яких: розвиток широкосмислової інфраструктури, розширення програм цифрової освіти, стимулювання бізнесу через механізми пільгового кредитування та грантової підтримки, оптимізація регуляторного середовища та створення мережі державних IT-хабів.

Висновки

Синергія готовності суб'єктів господарювання до технологічних трансформацій, інвестицій у цифрові інструментарії та ефективного державного супроводу виступає фундаментальною передумовою забезпечення високої конкурентоспроможності підприємств у посткризовий період. Подальша ефективність вітчизняного бізнесу нерозривно пов'язана з поглибленням процесів цифрової інтеграції.

Аналіз практики застосування та узагальнення міжнародного досвіду дозволяє сформулюва-

ти комплекс рекомендацій, спрямованих на акти-візацію діджиталізації підприємницької діяльності. Зокрема, запропоновано поглиблення інститу-ційної взаємодії за вектором «держава – бізнес – науково-освітні інституції»; подальшу адаптацію нормативно-правової бази до викликів цифрової економіки; впровадження регіональних програм цифрового розвитку, адаптованих до потреб ло-кальних суб'єктів господарювання; стимулювання розвитку цифрових інновацій шляхом підтримки бізнес-інкубаторів та акселераторів; забезпечен-ня інклюзивного доступу до технологічних рішень для підприємств усіх масштабів. Впровадження вказаних заходів дозволить забезпечити систем-ну діджиталізацію як базисний чинник інновацій-ної економіки в умовах відбудови України.

Список використаних джерел:

1. Про розвиток та державну підтримку малого і се-реднього підприємництва в Україні :закон України від 22.03.2012 р. № 4618-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4618-17#Text>
2. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні: закон України від 16.07.1999 р. №996-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#top>
3. Schwab K. (2025). The fourth industrial revolution. World economic forum. URL: <https://www.weforum.org/about/the-fourth-industrial-revolution-by-klaus-schwab/>.
4. Діджиталізація це: переваги, методи та що включає в себе. (2026). URL: <https://it-rating.ua/didjitalizatsiya-tse-perevagi-metodi-ta-scho-vklyuchae-v-sebe>
5. Digital. OECD. URL: <https://www.oecd.org/en/topics/digital.html>.
6. Пищуліна О. Цифрова економіка: тренди, ризи-ки та соціальні детермінанти. Київ : Вид-во Заповіт, 2020. 274 с. URL: https://razumkov.org.ua/uploads/article/2020_digitalization.pdf.
7. Оцоколіч В. (2024). Впровадження рішень штуч-ного інтелекту в компанії: основні переваги та ризики. URL: https://biz.ligazakon.net/analytics/232371_vprovadzhennya-rshen-shtuchnogo-ntelektu-v-kompan-osnovn-perevagi-ta-riziki
8. Розпочніть роботу у «Вчасно.ЕДО». URL: <https://service.vchasno.ua/vchasno-edo-start>
9. Бурдяк П. (2024). Свобода інтернету в Украї-ні: виклики, тенденції, перспективи. Центр демократії та верховенства права. URL: <https://cedem.org.ua/analytics/svoboda-internetu-v-ukrayini/>.

10. Вознюк, Є. (2024). Діджиталізація бізнес-про-цесів як основа цифрової економіки. Вісник Національ-ного технічного університету «Харківський політехні-чний інститут» (економічні науки), (6), 40–47. <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2024.6.40>.

11. Бондаренко, Д., & Калашнікова, К. (2024). Циф-ровізація будівельної галузі України: аналіз стану, проблем та перспектив розвитку. Економіка та сус-пільство, (65). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-2>.

12. Дія. Державні послуги онлайн. URL: <https://diia.gov.ua/>

13. Вчасно.ЕДІ Платформа обміну ЕДІ-документа-ми. URL: <https://edi.vchasno.com.ua/>

14. М. Д. Обідник і М. В. Обідник, (2025). Цифрові-зація в будівельній галузі. Ключові тенденції розвитку технології building information modeling (BIM). Техноло-гія blockchain у BIM. Сучасні технології, матеріали і кон-струкції у будівництві. 2025. 38(1), С. 95–101. <https://doi.org/10.31649/2311-1429-2025-1-95-101>

References:

1. Pro rozvytok ta derzhavnu pidtrymku maloho i serednoho pidpriemnytstva v Ukraini [On the devel-opment and state support of small and medium-sized businesses in Ukraine] : zakon Ukrainy 22.03.2012. № 4618-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4618-17#Text> [in Ukrainian].
2. Pro bukhgalterskyi oblik ta finansovu zvitnist v Ukraini [On accounting and financial reporting in Ukraine] : zakon Ukrainy 16.07.1999. №996-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#top> [in Ukrainian].
3. Schwab K. (2025). The fourth industrial revolu-tion. World economic forum. URL: <https://www.weforum.org/about/the-fourth-industrial-revolution-by-klaus-schwab/> [in English]
4. Didzhytalizatsiia tse: perevahy, metody ta shcho vk-liuchaie v sebe [Digitalization is: advantages, methods and what it includes]. (2026). URL: <https://it-rating.ua/didjitalizatsiya-tse-perevagi-metodi-ta-scho-vklyuchae-v-sebe> [in Ukrainian].
5. Digital. OECD. URL: <https://www.oecd.org/en/topics/digital.html>. [in English]
6. Pyshchulina O. (2020). Tsyfrova ekonomika: trendy, ryzyky ta sotsialni determinanty [Digital Economy: Trends, Risks and Social Determinants]. Kyiv : Vyd-vo Zapovit, URL: https://razumkov.org.ua/uploads/article/2020_digitalization.pdf. [in Ukrainian].
7. Otsokolich V. (2024). Vprovadzhennia rishen shtuchnogo intelektu v kompanii: osnovni perevahy ta

ryzky. [Implementation of Artificial Intelligence Solutions in a Company: Main Benefits and Risks]. URL: https://biz.ligazakon.net/analytics/232371_vprovadzhennya-rshen-shtuchnogo-ntelektu-v-kompan-osnovn-perevagi-ta-riziki [in Ukrainian].

8. Rozpochnit robotu u «Vchasno.EDO». [Start working at Vchasno.EDO]. URL: <https://service.vchasno.ua/vchasno-edo-start> [in Ukrainian].

9. Burdiak P. (2024). Svoboda internetu v Ukraini: vykyky, tendentsii, perspektyvy. [Internet Freedom in Ukraine: Challenges, Trends, Prospects]. Tsentr demokratsii ta verkhovenstva prava – Center for Democracy and Rule of Law. URL: <https://cedem.org.ua/analytics/svoboda-internetu-v-ukrayini/>. [in Ukrainian].

10. Vozniuk, Ye. (2024). Didzhytalizatsiia biznes–protse–siv yak osnova tsyfrovoy ekonomiky [Digitalization of Business Processes as the Basis of the Digital Economy]. Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu «Kharkivskyi politekhnichniy instytut» (ekonomichni nauky) – Bulletin of the National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute» (Economic Sciences), (6), 40–47. <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2024.6.40>. [in Ukrainian].

11. Bondarenko, D., & Kalashnikova, K. (2024). Tsyfrovizatsiia budivelnoi haluzi Ukrainy: analiz stanu, problem ta perspektyv rozvytku [Digitalization of the Construction Industry of Ukraine: Analysis of the Status, Problems and Development Prospects]. Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society, (65). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-2>. [in Ukrainian].

12. Diia. Derzhavni posluhy onlain [Diia. Online government services]. URL: <https://diia.gov.ua/> [in Ukrainian].

13. Vchasno.EDI Platforma obminu EDI–dokumenta–my [Vchasno.EDI EDI document exchange platform]. URL: <https://edi.vchasno.com.ua/> [in Ukrainian].

14. M. D. Obidnyk & M. V. Obidnyk, (2025). Tsyfrovizatsiia v budivelnoi haluzi. Kliuchovi tendentsii rozvytku tekhnolohii building information modeling (BIM). Tekhnolohiia blockchain u BIM [Digitalization in the construction industry. Key trends in the development of building information modeling (BIM) technology. Blockchain technology in BIM]. Suchasni tekhnolohii, materialy i konstruktsii u budivnytstvi – Modern technologies, materials and structures in construction. 38(1), 95–101. <https://doi.org/10.31649/2311-1429-2025-1-95-101> [in Ukrainian].

Дані про автора

Іванова Тетяна Миколаївна,

к. е. н., доцент, Київський національний університет будівництва і архітектури

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8883-7881>

e-mail: ivanova.tm@knuba.edu.ua

Data about the author

Tetiana Ivanova,

PhD in Economics, Associate Professor, Kyiv National University of Construction and Architecture

e-mail: ivanova.tm@knuba.edu.ua

Надходження статті до редакції 06.04.2026

Прийнято до друку 21.04.2026

Опубліковано 29.04.2026

Стратегування фінансового забезпечення реконструктивного відновлення авіаційного транспорту України

Предметом дослідження є стратегування фінансового забезпечення реконструктивного відновлення авіаційного транспорту України.

Метою статті є визначення джерел та інструментів стратегування фінансового забезпечення реконструктивного відновлення авіаційного транспорту України під час війни та у повоєнний період.

Актуальність теми дослідження. Сучасний етап підтримки української авіаційної інфраструктури характеризується поєднанням високої потреби в її відновленні у наслідок масштабних руйнувань під час війни та обмеженості фінансових ресурсів. Актуальність дослідження пов'язана з необхідністю відновлення авіаційного транспорту та інтеграцією України до спільного авіаційного простору.

Постановка проблеми. Обсяг фінансування, необхідний для реконструкції інфраструктури авіаційного транспорту України, безумовно, виходить за межі бюджетних можливостей центральних та місцевих органів влади. Важливу роль у цьому аспекті відіграє допомога міжнародних і регіональних фінансових організацій. Пошук джерел та ефективних інструментів фінансування авіаційного транспорту під час війни та у повоєнний період є важливою проблемою відновлення даного сектора транспорту України.

Методологія проведення роботи – у дослідженні використано системний підхід, методи аналізу та синтезу.

Результати роботи. Автором наведені чинники необхідності розробки основних засад стратегування фінансового забезпечення реконструктивного відновлення авіаційного транспорту; запропонована характеристика переваг, ризиків та обмежень бюджетних, позабюджетних та власних джерел фінансування. Сформульовані основні напрями участі міжнародних і регіональних фінансових організацій у реконструктивному відновленні авіаційного транспорту, визначений перелік основних інструментів фінансування даного сектора транспорту.

Висновки. У результаті дослідження автором визначено, що застосування низки інструментів практики міжнародних фінансових організацій, а саме: кредитів, грантів, гарантій, змішаного фінансування, інвестицій в акціонерний капітал, податкових пільг, дозволить забезпечити реалізацію проєктів відновлення та модернізації авіаційного транспорту України під час війни та у повоєнний період.

У статті наголошується, що незважаючи на те, що інвестиції в авіаційну галузь мають високий рівень ризику, проте авіакомпанії демонстрували доходність на рівні 15–30%, аеропорти вважаються активами з помірною ризиковістю та стабільними потоками доходів (10–18%).

Ключові слова: стратегування, фінансове забезпечення, джерела, інструменти відновлення, авіаційний транспорт.

JEL Codes G 23, L93

NATALIA KUDRYTSKA

Strategizing financial support for the reconstructive recovery of air transport in Ukraine

The subject of the study is the strategizing of financial support for the reconstructive restoration of Ukraine's air transport.

The purpose of the article is to determine the sources and instruments of strategizing financial support for the reconstructive restoration of Ukraine's air transport during the war and in the post-war period.

Relevance of the research topic. The current stage of supporting the Ukrainian aviation infrastructure is characterized by a combination of a high need for its restoration as a result of large-

scale destruction during the war and limited financial resources. The relevance of the study is associated with the need to restore air transport and Ukraine's integration into the common aviation space.

Problem statement. *The amount of funding required for the reconstruction of Ukraine's air transport infrastructure certainly exceeds the budgetary capabilities of central and local authorities. Assistance from international and regional financial organizations plays an important role in this aspect. Finding sources and effective instruments for financing air transport during the war and in the post-war period is an important problem for the restoration of this transport sector in Ukraine.*

Methodology of the work – *the study used a systematic approach, methods of analysis and synthesis.*

Results of the work. *The author presents the factors of the need to develop the main principles of strategizing financial support for the reconstructive restoration of air transport; proposes a characteristic of the advantages, risks and limitations of budgetary, extra-budgetary and own sources of financing. The main directions of participation of international and regional financial organizations in the reconstructive restoration of air transport are formulated, a list of the main instruments of financing this transport sector is determined.*

Conclusions. *As a result of the study, the author determined that the use of a number of instruments of practice of international financial organizations, namely: loans, grants, guarantees, mixed financing, investments in equity capital, tax benefits, will ensure the implementation of projects for the restoration and modernization of air transport in Ukraine during the war and in the post-war period.*

The article emphasizes that despite the fact that investments in the aviation industry have a high level of risk, but airlines have demonstrated profitability at the level of 15–30%, airports are considered assets with moderate risk and stable income streams (10–18%).

Keywords: *strategy, financial security, sources, recovery tools, air transport*

Постановка проблеми. Сучасний етап підтримки та розвитку української транспортної інфраструктури характеризується поєднанням високої потреби в її відновленні та обмеженості фінансових ресурсів. Авіаційний транспорт — критично важлива ланка національної логістики, безпеки та економічного зростання; його руйнування або функціональне погіршення значно послаблює доступність ринку, експорту та імпорту послуг, мобільність населення та оперативність реагування на надзвичайні ситуації.

Необхідність розробки засад стратегування фінансового забезпечення реконструктивного відновлення авіаційного транспорту України пов'язана з наступними чинниками:

Висока суспільно-економічна значущість авіації. Авіаперевезення забезпечують зв'язок між регіонами, сприяють відновленню бізнес-активності, стимулюють інвестиції та туризм. Відновлення аеропортів і повітряних ліній прямо впливає на макроекономічні показники регіонів і країни в цілому.

Великі обсяги інвестицій і складність фінансового планування. Проекти реконструкції аеропортів, злітно-посадкових смуг, систем навігації та сервісної інфраструктури потребують значних капіталовкладень, довгострокових кредитів, дер-

жавних субсидій і приватних інвестицій. Необхідні механізми фінансування, які враховують ризики, строки окупності та бюджетні обмеження.

Ризиковість і невизначеність середовища. Післявоєнний період (нестабільність безпекового середовища, інфляційні та макроекономічні ризики) підвищує невизначеність для інвесторів та ускладнює оцінку економічної ефективності проєктів. Потрібні адаптивні фінансові інструменти та механізми страхування ризиків.

Недостатність нормативно-інституційних рішень. Існуючі фінансові й регуляторні механізми можуть виявитися неадекватними масштабам та специфіці реконструкції авіаційного транспорту. Тому необхідно сформулювати рекомендації щодо законодавчих змін, публічно-приватного партнерства, державно-адміністративних процедур.

Необхідність міжнародної допомоги та координації фінансування. Відновлення авіаційного транспорту України передбачає залучення донорів, кредиторів та міжнародних інституцій, що передбачає доцільність розробки підходів до координації грантів, позик, технічної допомоги та контролю витрат.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми фінансування реконструктивного відновлення

авіаційного транспорту України є предметом постійного дослідження українських науковців [1–5]. Натомість, для визначення стратегічних пріоритетів фінансового забезпечення авіаційного транспорту особливого значення набуває пошук додаткових джерел та використання спектру фінансових інструментів, оцінки рівня ризикованості інвестицій в об'єкти авіаційної інфраструктури.

Метою статті є визначення джерел та інструментів стратегування фінансового забезпечення реконструктивного відновлення авіаційного транспорту України під час війни та у повоєнний період.

Виклад основного матеріалу. В умовах війни в Україні національна політика підтримки української авіації має вплив на розвиток авіації та її фінансову стабільність, а також можливість відновлення та реновації в майбутньому. Це продемонструє, яке місце займе українська авіація на світовому ринку транспортних послуг після війни.

Реконструктивне відновлення авіаційного транспорту України потребує комплексного поєднання бюджетних, позабюджетних, власних джерел фінансування. Бюджетні кошти виконують системоутворюючу функцію, позабюджетні – забезпечують масштабність і прискорення відновлення, а власні ресурси підприємств – підтримують фінансову стійкість та оперативність реалізації проєктів.

У таблиці 1 наведена характеристика бюджетних, позабюджетних та власних джерел фінансування реконструктивного відновлення авіаційного транспорту України.

Обсяг фінансування, необхідний для відновлення авіаційного транспорту України, безумовно, виходить за межі бюджетних можливостей центральних та місцевих органів влади. Участь міжнародних і регіональних фінансових організацій у реконструктивному відновленні авіаційного транспорту має комплексний характер і охоплює фінансові, інституційні, технологічні та регуляторні напрями, а саме:

1. Фінансування відновлення авіаційної інфраструктури:

- надання кредитів, грантів, гарантій;
- фінансування реконструкції аеропортів, злітно-посадкових смуг, терміналів, аеронавігаційної інфраструктури;
- підтримка критичної інфраструктури.

2. Інституційне та нормативно-правове забезпечення:

- розробка міжнародних стандартів безпеки, регулярності та ефективності роботи цивільної авіації (Standards and Recommended Practice – SARPs);

- гармонізація регуляторної бази відповідно вимог ЄС;

- аудит безпеки польотів.

3. Технічна допомога та трансфер знань:

- підготовка техніко-економічних обґрунтувань (feasibility studies) проєктів відновлення;

- консалтинг щодо модернізації аеропортів;

- навчання персоналу та інституційна спроможність.

4. Мобілізація приватних інвестицій:

- державно-приватне партнерство (ДПП);

- гарантії інвестиційних ризиків;

- співфінансування проєктів, blended finance¹.

5. Координація міжнародної допомоги та донорських програм:

- формування спільних фінансових платформ (наприклад, Ukraine Investment Framework);

- узгодження пріоритетів відновлення;

- уникнення дублювання фінансування.

6. Фінансування інновацій та сталого розвитку авіації:

- «зелена» модернізація аеропортів;

- цифровізація організації повітряного руху (Air Traffic Management), єдиний цифровий простір авіаційних даних;

- розвиток та впровадження стійкого авіаційного палива (sustainable aviation fuel – SAF)

7. Страхування та управління ризиками:

- страхування військових і політичних ризиків;

- гарантії для інвесторів і кредиторів.

Перелік основних інструментів фінансування та напрямів підтримки і відновлення авіаційного транспорту України за допомогою міжнародних та регіональних фінансових організацій наведений у табл.2.

Значні обсяги фінансової підтримки України міжнародними організаціями та окремими державами потребують фахового аналізу інструментів фінансування, єдиного підходу до залучення такої підтримки та спрямування ресурсів на програми відновлення та реконструкції держави [6].

Потрібно зауважити, що українська авіаційна галузь потребує відновлення податкових пільг,

¹ Змішане фінансування (blended finance) – це стратегічний підхід до інвестування, який поєднує капітал з різних джерел, зазвичай державні або благодійні (донорські) кошти з приватними інвестиціями для фінансування проєктів, що мають високий соціальний або екологічний вплив, але занадто ризиковані для приватного сектора самостійно.

Таблиця 1. Характеристика джерел фінансування реконструктивного відновлення авіаційного транспорту України

Види джерел фінансування	Складові	Переваги	Ризики та обмеження
1	2	3	4
Бюджетні	• видатки державного бюджету (цільові програми відновлення транспорту, безпеки та інфраструктури); • субвенції та дотації місцевим бюджетам; • капітальні трансферти державним підприємствам (аеропорти, підприємства аеронавігаційного обслуговування); • фінансування через державні цільові фонди	• стабільність та передбачуваність фінансування; • можливість концентрації значних ресурсів; • контроль з боку держави за цільовим використанням коштів; • забезпечення відновлення об'єктів загальнонаціонального значення.	• дефіцит бюджетних ресурсів у післявоєнний період; • висока конкуренція між галузями за бюджетне фінансування; • складні та тривалі бюджетні процедури.
Позабюджетні	• міжнародна фінансова допомога (гранти, пільгові кредити міжнародних фінансових організацій); • кошти донорських програм і фондів відновлення; • приватні інвестиції (у тому числі в рамках державно-приватного партнерства); • банківські кредити та інші позикові ресурси; • страхові виплати та компенсації за зруйноване майно.	• можливість залучення значних фінансових ресурсів; • доступ до сучасних технологій і управлінських практик; • зменшення навантаження на державний бюджет; • гнучкість фінансових інструментів.	• залежність від зовнішніх донорів та інвесторів; • зростання боргового навантаження; • вимоги щодо реформ, прозорості та ефективності використання коштів; • валютні ризики.
Власні	• амортизаційні відрахування; • нерозподілений прибуток; • доходи від операційної діяльності (аеропортові збори, обслуговування пасажирів і вантажів); • доходи від неавіаційної діяльності, зокрема: оренда комерційних площ; торгівля та громадське харчування; паркінги; реклама; логістичні та складські послуги; • внутрішні інвестиційні фонди підприємств (інвестиційні фонди розвитку; фонди модернізації інфраструктури; резервні фонди); • реінвестування доходів державних авіаційних підприємств; • реалізація надлишкового або непрофільного майна	• автономність у прийнятті управлінських рішень; • висока оперативність використання коштів; • зменшення залежності від зовнішніх джерел.	• недостатні обсяги власних ресурсів, особливо після тривалого простою авіаційної галузі; • низька прибутковість у короткостроковій перспективі; • неможливість фінансування капітальних проектів виключно за рахунок власних коштів.

Джерело: побудовано автором

які діяли з 2017 по 2024 рр., оскільки без них країна може втратити стратегічно важливу сферу. За прогнозами, повернення пільг принесе державі 55 млрд грн податкових надходжень за 2025–2035 рр., що втричі перевищить обсяг наданих преференцій.

Податкові пільги, які діяли протягом 7 років принесли результат не тільки у вигляді розвитку стратегічної галузі, а й у грошовому вираженні. За цей період підприємства літакобудування сплатили до державного бюджету 22,91 млрд грн податків, при тому що отримали преференцій на загальну суму 9,33 млрд грн. Тобто, кожні

вкладені в авіаційну галузь 10 грн. повернулись до бюджету у вигляді 25 грн. Такий коефіцієнт бюджетної ефективності робить підтримку авіаційної галузі не витратами, а прибутковою інвестицією з прогнозованою високою віддачею [7].

Міністерство розвитку громад та територій України залучає міжнародних експертів для оцінки збитків воєнного вторгнення росії в Україну. З метою стратегічного планування відновлення транспортної інфраструктури Світовий банк, ЄС та ООН готують оцінки потреб у відновленні (останній – RDNA4) [8], які визначають пріоритети проектів та прогнозують необхідні фінансові ресурси

Таблиця 2. Перелік основних інструментів фінансування та напрямів підтримки і відновлення авіаційного транспорту України за допомогою міжнародних та регіональних фінансових організацій

Організація	Основні інструменти фінансування	Напрями підтримки авіації	Роль у відновленні України
European Bank for Reconstruction and Development	Кредити, акціонерний капітал, гарантії, змішане фінансування	Реконструкція аеропортів, модернізація інфраструктури, ДПП	Ключовий інвестор відновлення транспортної інфраструктури, підтримки реформ
European Investment Bank	Довгострокові кредити, гранти, гарантії	Транспортні коридори, аеропорти, цифровізація авіації	Фінансування великих інфраструктурних проєктів, інтеграція до TEN-T
European Commission	Гранти, інвестиційні платформи (UIF ²), гарантії	Координація інвестицій, стратегічне планування	Формує фінансову архітектуру відновлення, координація донорів
International Civil Aviation Organization	Технічна допомога, інвестиційні платформи (FINVEST) ³	Стандартизація, сталий розвиток, SAF	Інституційна підтримка, сприяння залученню інвестицій
African Development Bank	Пільгові кредити, гранти	Інфраструктура аеропортів, регіональні перевезення	Модель для аналогічних механізмів фінансування
Asian Development Bank	Кредити, технічна допомога, гарантії	Аеропорти, логістика, цифрова авіація	Приклад масштабних інфраструктурних програм
Inter-American Development Bank	Кредити, гранти, ДПП	Модернізація авіаційної інфраструктури	Приклад залучення приватного капіталу
Ukraine Investment Framework (UIF)	Гранти, гарантії, змішане фінансування	Відновлення інфраструктури, в тому числі авіації	Координація міжнародного фінансування для України
European Business Aviation Association	Аналітика, advocacy (захист інтересів)	Бізнес-авіація, інвестиційний клімат	Формування ринку та взаємодії з інвесторами

Джерело: побудовано автором

² Ukraine Investment Framework (UIF) — інвестиційний інструмент ЄС, що є ключовим компонентом програми Ukraine Facility, створений для відбудови, модернізації та підтримки економіки України в умовах війни.

³ FINVEST (Financial Investment Platforms) — цифрові або інституційні платформи, які: агрегують інвестиційні проєкти, забезпечують доступ до джерел фінансування, здійснюють оцінку ризиків і структуризацію угод, координують взаємодію між державою, інвесторами та операторами

для відновлення постраждалих секторів економіки України, зокрема авіаційного транспорту.

Міжнародні фінансові інституції, а саме: Світовий банк, Європейський банк розвитку та реконструкції (ЄБРР), Європейський інвестиційний банк (ЕІВ), Міжнародна фінансова корпорація (ІФК) надають гранти і довгострокові кредити для проєктів відновлення та модернізації інфраструктури. Частина цих коштів може бути спрямована на авіаційні проєкти через загальні програми відбудови. Європейські механізми відновлення (EU Recovery Mechanisms) в Україні — це комплексна фінансова, технічна та інституційна допомога від ЄС, спрямована на відбудову інфраструктури, підтримку економіки та впровадження реформ євроінтеграції у 2024–2027 рр.

Суттєву допомогу у контексті позабюджетних джерел фінансування можуть надати цільові фонди та ініціативи: наприклад Цільовий фонд підтримки, відновлення, відбудови та реформування України (Ukraine Relief, Recovery, Reconstruction

and Reform Trust Fund – URTF), який є ключовим елементом платформи співпраці Групи Світового банку в Україні. Він охоплює ініціативи Світового банку, Міжнародної фінансової корпорації ІФК та Багатостороннього агентства з інвестиційних гарантій MIGA, що фінансуються донорами, і є спільним форумом Групи для координації пріоритетів та зусиль зі збору коштів [9].

Також важливим джерелом позабюджетного фінансування відновлення авіаційного транспорту є Європейський флагманський фонд для відбудови України (European Flagship Fund for the Reconstruction of Ukraine). Це ініціатива ЄС, оголошена влітку 2025 р. для фінансування відновлення, спрямована на мобілізацію приватного капіталу. Європейський флагманський фонд підтримує інвестиції в енергетику, інфраструктуру, критичну сировину та модернізацію промисловості.

Завдяки початковому капіталу в розмірі €220 млн Європейський флагманський фонд має на меті мобілізувати €500 млн до 2026 р., здійснюю-

Таблиця 3. Співвідношення «ризик–дохідність» в авіаційній галузі

Сегмент авіаційної галузі	Рівень ризику	Очікувана дохідність, %
Аеропорти (інфраструктура)	середній	8–12
Аеропорти (концесії, ДПП)	середній/високий	10–18
Авіакомпанії	високий	15–30 (волатильно)
Лізингові фонди	середній	7–12
Облігації аеропортів	низький/середній	6–10
Облігації авіакомпаній	високий	10–18
MRO ⁴ , авіаційні технології	високий	20–40

Джерело: Ярошевська О.В., Чобітько В.І. Пріоритети інвестування авіаційної галузі на фінансовому ринку в системі його інституціоналізації. URL: <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/350267/337428>.

⁴ MRO (Maintenance, Repair, and Overhaul) в авіації – це комплекс заходів з технічного обслуговування, поточного та капітального ремонту повітряних суден.

чи стратегічні інвестиції переважно в акціонерний капітал. Головними інвесторами фонду на початковому етапі стануть його ініціатори: Європейська комісія (через Ukraine Investment Framework); провідні банки розвитку: Європейський інвестиційний банк (EIB), Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW), Cassa Depositi e Prestiti (CDP), Proparco & Bank Gospodarstwa Krajowego (BGK) [10].

Необхідно відмітити, що інвестиції в авіаційну галузь є ризикованими, але і в той же час дохідними. У статті [2] авторами наведено співвідношення «ризик–дохідність» в авіаційній галузі (табл.3). Показано, що інвестиції у розвиток авіакомпаній характеризуються високим рівнем ризику та річним зростанням капіталізації 15–30%. Аеропорти вважаються активами з помірною ризиковістю та стабільними потоками доходів (10–18%) завдяки аеронавігаційним і аеропортовим зборам, високій частці неавіаційних доходів (торгівля, паркінги, оренда), можливості отримувати доходи від хабових моделей.

Висновки

Стратегування реконструктивного відновлення авіаційного транспорту України потребує значних обсягів інвестицій, характеризується складністю фінансового планування, високим рівнем ризиків, що вимагає пошуку адаптивних фінансових інструментів та механізмів страхування ризиків. В умовах бюджетних обмежень воєнного часу відновлення авіаційного транспорту України передбачає залучення донорів, кредиторів та міжнародних інституцій.

У результаті дослідження визначено, що застосування низки інструментів практики міжнародних фінансових організацій, а саме: кредитів, грантів, гарантій, змішаного фінансування, ін-

вестицій в акціонерний капітал, податкових пільг дозволить забезпечити реалізацію проектів відновлення та модернізації авіаційного транспорту України під час війни та у повоєнний період.

Список використаних джерел:

1. Євтушенко М.В., Здорикова К.О., Іванова К.О. Фінансово-інвестиційні механізми функціонування підприємства та шляхи їх удосконалення. URL: http://www.psae-jrnl.nau.in.ua/journal/3_92_2023_ukr/15.pdf.
2. Ярошевська О.В., Чобітько В.І. Пріоритети інвестування авіаційної галузі на фінансовому ринку в системі його інституціоналізації. URL: <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/350267/337428>.
3. Гаража О.П., Шевчук Д.О., Гаврилюк С.О. Економічна діяльність авіаційної галузі України: аналіз та виклики. URL: https://www.tech.vernadskyjournals.in.ua/journals/2024/1_2024/part_2/28.pdf
4. Сидоренко К.В., Терентьєва В.Ю. Розвиток світового ринку авіаційних перевезень в умовах турбулентності. URL: <https://economic-prostir.com.ua/wp-content/uploads/2024/08/192-12-21-sydorenko.pdf>.
5. Кудрицька Н.В. Проблеми інвестиційного забезпечення повоєнного відновлення авіаційного транспорту України // Міжнародні фінансові аспекти відновлення економіки України: збірник наукових праць міжнародної науково-практичної конференції (6 червня 2024 р., м. Київ) С.175–177. URL: <https://drive.google.com/file/d/1O98m2qmCm-R8JI2p6BUJxircYUWAII8X/view>.
6. Колосова В. Важливість та перспективи допомоги міжнародних фінансових інституцій у відновленні країни. URL: https://iepjournal.com/journals/41/2024_41_9_Kolosova.pdf.
7. Авіація на межі: без податкових пільг Україна ризикує втратити стратегічну галузь URL: <https://unn>.

ua/news/aviatsiia-na-mezhi-bez-podatkovykh-pilh-ukraina-ryzykuie-vtratyty-stratehichnu-haluz.

8. Ukraine Fourth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA4) February 2022 –December 2024. URL: <https://ukraine.un.org/sites/default/files/2025-02/P1801741ca39ecOd81b5371ff73a675a0a8.pdf>.

9. ICC Ukraine. Джерела фінансування відбудови. URL: https://iccua.org/dzherela-finansuvannya-vidbudovy/?utm_source=chatgpt.com.

10. Як працюватиме новий європейський фламський фонд для відбудови України. URL: <https://recovery.win/news/yak-praczuivatyme-novyj-yevropejskij-fond-dlya-vidbudovy-ukrayiny>.

References:

1. Yevtushenko M.V., Zdorykova K.O., Ivanova K.O. Finansovo-investytsiini mekhanizmy funktsionuvannya pidpriemstva ta shliakhy yikh udoskonalennia. URL: http://www.psae-jrnl.nau.in.ua/journal/3_92_2023_ukr/15.pdf.

2. Yaroshevska O.V., Chobitko V.I. Priorytety investuvannya aviatsiinoi haluzi na finansovomu rynku v systemi yoho instytutsionalizatsii URL: <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/350267/337428>.

3. Harazha O.P., Shevchuk D.O., Havryliuk S.O. Ekonomichna diialnist aviatsiinoi haluzi Ukrainy: analiz ta vyklyky. URL: https://www.tech.vernadskyjournals.in.ua/journals/2024/1_2024/part_2/28.pdf.

4. Sydorenko K.V., Terentieva V.Iu. Rozvytok svitovoho rynku aviatsiinykh perevezen v umovakh turbulentnosti URL: <https://economic-prostir.com.ua/wp-content/uploads/2024/08/192-12-21-sydorenko.pdf>.

5. Kudrytska N.V. Problemy investytsiinoho zabezpechennia povoiennoho vidnovlennia aviatsiinoho transportu Ukrainy// Mizhnarodni finansovi aspekty vidnovlennia ekonomiky Ukrainy: zbirnyk naukovykh prats mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii (6 chervnia 2024 r., m. Kyiv) URL: <https://drive.google.com/file/d/1O98m2qmCm-R8Jl2p6BUJxircYUWAlI8X/view>.

6. Kolosova V. Vazhlyvist ta perspektyvy dopomohy mizhnarodnykh finansovykh instytutsii u vidnovlenni krainy. URL: https://iepjournals.com/journals/41/2024_41_9_Kolosova.pdf.

7. Aviatsiia na mezhi: bez podatkovykh pilh Ukraina ryzykuie vtratyty stratehichnu haluz. URL: <https://unn.ua/news/aviatsiia-na-mezhi-bez-podatkovykh-pilh-ukraina-ryzykuie-vtratyty-stratehichnu-haluz>.

8. Ukraine Fourth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA4) February 2022 –December 2024. URL: <https://ukraine.un.org/sites/default/files/2025-02/P1801741ca39ecOd81b5371ff73a675a0a8.pdf>.

9. ICC Ukraine Dzherela finansuvannya vidbudovy. URL: https://iccua.org/dzherela-finansuvannya-vidbudovy/?utm_source=chatgpt.com.

10. Yak pratsiuvatyme novyi yevropeyskyi flahmanskyi fond dlia vidbudovy Ukrainy. URL: <https://recovery.win/news/yak-praczuivatyme-novyj-yevropejskij-fond-dlya-vidbudovy-ukrayiny>.

Дані про автора

Кудрицька Наталія Василівна,

к. е. н., старший науковий співробітник, Інститут економіки та прогнозування НАН України

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3271-3112>
e-mail: natalyust@ukr.net

Data about the author

Natalia Kudrytska,

Candidate of Economic Sciences, Senior Research Fellow, Institute of Economics and Forecasting of the National Academy of Sciences of Ukraine

e-mail: natalyust@ukr.net

Надходження статті до редакції 08.04.2026

Прийнято до друку 27.04.2026

Опубліковано 29.04.2026

Біогаз у системі циркулярної економіки переробної промисловості України: еколого-економічний вимір євроінтеграційної адаптації

Предметом дослідження є еколого-економічна роль біогазу й біометану у формуванні циркулярної моделі використання органічних відходів, побічних продуктів і ресурсних потоків переробної промисловості України.

Метою статті є визначення еколого-економічних передумов і прикладних напрямів інтеграції біогазових технологій у систему циркулярної економіки переробної промисловості України в процесі євроінтеграційної адаптації.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети використано методи системного аналізу, структурно-логічного узагальнення, порівняння, індикативного аналізу, табличної систематизації статистичних даних, сценарного зіставлення та еколого-економічної інтерпретації.

Результати дослідження. У статті доведено, що біогазові технології у переробній промисловості України є не тільки джерелом відновлюваної енергії, а й інструментом замикання матеріально-енергетичних циклів, де органічні залишки перетворюються на біогаз, біометан, теплову й електричну енергію, органічне добриво та підтверджений кліматичний ефект. На основі реальних статистичних даних показано, що прогнозований обсяг відходів виробництва харчових продуктів зростає з 4,4 млн т у 2023 році до 6,0 млн т у 2035 році. Встановлено, що потенціал біометану з побічних продуктів харчової промисловості оцінюється у 0,7 млрд м³ CH₄ на рік, тоді як сукупний потенціал основних сировинних джерел становить близько 11,2 млрд м³ CH₄ на рік. Порівняння з європейським ринком засвідчило, що кількість біометанових установок у Європі зросла з 483 у 2018 році до 1678 у першому кварталі 2025 року, а ціль ЄС щодо виробництва 35 млрд м³ біометану до 2030 року створює зовнішній попит на сертифікований відновлюваний газ. Для України зафіксовано перехід від одиничних біометанових проєктів до початкової ринкової фази.

Сфера застосування результатів. Отримані результати можуть бути використані підприємствами харчової, спиртової, цукрової, олійно-жирової, м'ясо-молочної та іншої переробної промисловості під час розроблення інвестиційних проєктів, програм енергоефективності, ESG-звітності, планів декарбонізації та адаптації до європейських вимог сталості.

Висновки. Біогаз у системі циркулярної економіки переробної промисловості України виконує подвійну функцію: зменшує екологічний тиск від органічних відходів і створює додану вартість через енергетичну автономізацію, біометановий експорт, заміщення природного газу та повернення поживних речовин у виробничо-аграрний цикл. Євроінтеграційна адаптація цього напрямку має спиратися на облік сировинних потоків, довгострокові контракти постачання відходів, сертифікацію сталості, доступ до газових мереж, економіку дефіциту та інтеграцію біогазових проєктів у промислові кластери.

Ключові слова: біогаз, біометан, циркулярна економіка, переробна промисловість, харчові відходи, органічні відходи, євроінтеграція, декарбонізація, сталий розвиток, дефіцит.

DENYS VERBYTSKYI

Biogas in the circular economy system of Ukraine's processing industry: environmental and economic dimension of European integration adaptation

The subject of the study is the environmental and economic role of biogas and biomethane in developing a circular model for the use of organic waste, by-products and resource flows in Ukraine's processing industry.

The purpose of the article is to determine the environmental and economic preconditions and applied directions for integrating biogas technologies into the circular economy system of Ukraine's processing industry in the process of European integration adaptation.

Research methods. The study uses systemic analysis, structural and logical generalisation, comparison, indicative analysis, tabular systematisation of statistical data, scenario comparison, and environmental and economic interpretation.

Results of work. The article proves that biogas technologies in Ukraine's processing industry should be considered not only as a source of renewable energy but also as an instrument for closing material and energy cycles, in which organic residues are converted into biogas, biomethane, heat and electricity, organic fertiliser and a verified climate effect. Based on real statistical data, it is shown that the projected amount of food production waste increases from 4.4 million tonnes in 2023 to 6.0 million tonnes in 2035. The biomethane potential of food industry by-products is estimated at 0.7 billion m^3 CH_4 per year, while the total potential of the main feedstock sources is about 11.2 billion m^3 CH_4 per year. Comparison with the European market shows that the number of biomethane plants in Europe increased from 483 in 2018 to 1678 in the first quarter of 2025, while the EU target of 35 billion m^3 of biomethane by 2030 creates external demand for certified renewable gas. Ukraine is moving from isolated biomethane projects to an initial market phase.

Field of application of the results. The results can be used by enterprises of the food, alcohol, sugar, oil and fat, meat and dairy and other processing industries when developing investment projects, energy-efficiency programmes, ESG reporting, decarbonisation plans and adaptation to European sustainability requirements.

Conclusions. Biogas in the circular economy system of Ukraine's processing industry performs a dual function: it reduces environmental pressure from organic waste and creates added value through energy autonomy, biomethane exports, substitution of natural gas and return of nutrients to the production and agricultural cycle. European integration adaptation in this area should be based on accounting for feedstock flows, long-term waste supply contracts, sustainability certification, access to gas networks, digestate economics and the integration of biogas projects into industrial clusters.

Keywords: biogas, biomethane, circular economy, processing industry, food waste, organic waste, European integration, decarbonisation, sustainable development, digestate.

Постановка проблеми. Переробна промисловість України входить у фазу, коли конкурентоспроможність підприємства дедалі більше залежить не лише від ціни продукції, доступу до сировини та логістики, а й від здатності керувати ресурсними втратами, енергетичними ризиками й екологічними зобов'язаннями. У період повномасштабної війни розвиток біогазової енергетики набуває для України надзвичайної актуальності, оскільки цілеспрямовані атаки ворога на об'єкти генерації електроенергії посилюють потребу підприємств у децентралізованих, локальних і відновлюваних джерелах енергопостачання. Для харчової, спиртової, цукрової, олійно-жирової, м'ясо-молочної та суміжних галузей органічні залишки традиційно розглядались як витрати на утилізацію або як другорядний побічний продукт. У логіці циркулярної економіки вони стають ресурсом, здатним зменшити енергетичні витрати, замінити частину природного газу, створити ринок біометану, скоротити метанові викиди, підвищити стійкість виробництва до перебоїв електро- і газопостачання та повернути поживні речовини в аграрне виробництво.

Євроінтеграційний вимір цієї проблематики посилюється через зближення України з правом Європейського Союзу у сфері відходів, відновлюваної енергетики, декарбонізації та підтвердження сталості продукції. Для українського підприємства біогазова установка вже не є локальним енергетичним додатком до виробництва. Вона поступово перетворюється на елемент промислової адаптації до європейських ринків, де значення мають не лише фізичні обсяги продукції, а й вуглецевий слід, походження енергії, простежуваність сировини, поводження з відходами та якість екологічного управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичну основу аналізу формує сучасна література з циркулярної економіки, у якій відхід трактується не як кінцева стадія виробничого циклу, а як ресурс для повторного залучення у господарський оборот. Дж. Кірхгерр, Д. Рейке і М. Геккерт на підставі аналізу 114 визначень показали, що циркулярна економіка часто редукується до поєднання зменшення, повторного використання та переробки, хоча її зміст ширший і передбачає

системну зміну способу створення вартості [1]. М. Гейсдорфер, П. Саважет, Н. Бокен і Е. Гултінк уточнюють, що циркулярна економіка має розглядатися як регенеративна система, у якій мінімізуються ресурсні входи, відходи, викиди та втрати енергії через звуження, уповільнення і замикання матеріально-енергетичних циклів [2].

Для дослідження біогазу важливо, що анаеробне зброджування органічних залишків поєднує енергетичний, екологічний і ресурсний результати. Н. Скарлат, Ж.-Ф. Даллеманд і Ф. Фаль проаналізували розвиток біогазу в Європі й показали, що його поширення залежить від поєднання відновлюваної енергетичної політики, кліматичних цілей, економічної доцільності та інфраструктурної спроможності [3]. С. Моралес-Поло та співавтори систематизували технологічні аспекти анаеробного зброджування харчових відходів і наголосили на значенні складу сировини, попередньої обробки, режимів ферментації та коферментації для стабільності виходу біогазу [4]. Е. Манчіні і А. Раджі запропонували розглядати анаеробне зброджування через систему індикаторів циркулярності та сталості, що особливо важливо для економічної оцінки проєктів, які мають одночасно давати енергію, зменшувати забруднення та повертати поживні речовини в ґрунти [5].

Український і пов'язаний з Україною науковий дискурс останніх років дедалі активніше переходить від загальної оцінки біоенергетики до аналізу біометанового ринку, регуляторних бар'єрів і європейської інтеграції. І. Замула та співавтори розглядають розвиток ринку біометану в Україні під час і після воєнного стану з екологічних та митних позицій, підкреслюючи значення правового оформлення експорту й верифікації походження біометану [6]. Ю. Малогулко та співавтори оцінюють біогазову й біометанову промисловість України як складову енергетичної незалежності, акцентуючи на потенціалі аграрних, харчових і побутових органічних залишків [7]. В. Яременко аналізує перспективи залучення європейських інвестицій у виробництво біогазу в Україні та пов'язує їх із логікою сталого розвитку, циркулярності та скорочення викидів [8].

Узагальнення літератури дає підстави для двох висновків. По-перше, біогазова технологія є не периферійним енергетичним рішенням, а інструментом інтеграції переробної промисловості в циркулярну економіку. По-друге, у наукових працях

достатньо повно розкрито загальні засади циркулярної економіки, анаеробного зброджування, біогазової енергетики та біометанового ринку, однак малодослідженим залишається питання кількісного поєднання сировинної бази переробної промисловості України, експортного потенціалу біометану та прикладних механізмів євроінтеграційної адаптації підприємств. Саме ця прогалина визначає логіку подальшого емпіричного аналізу.

Метою статті є визначення еколого-економічних передумов і прикладних напрямів інтеграції біогазових технологій у систему циркулярної економіки переробної промисловості України в процесі євроінтеграційної адаптації.

Виклад основного матеріалу. Біогаз у переробній промисловості доцільно розглядати як технологію подвійної конверсії. Перша конверсія є матеріальною: органічні залишки, стічні води, жом, барда, лушпиння, осади, молочні та м'ясні відходи перестають бути виключно екологічним навантаженням і набувають статусу сировини. Друга конверсія є економічною: витрати на поводження з відходами частково перетворюються на енергетичну, експортну, добривну й кліматичну вартість. В умовах воєнного руйнування енергетичної інфраструктури до цих результатів додається ще один вимір – здатність біогазових установок підтримувати локальну енергетичну стійкість підприємств і громад. Саме тому ефективність біогазового проєкту не можна вимірювати лише строком окупності обладнання. Потрібно враховувати уникнені витрати на утилізацію, зниження споживання природного газу, стабілізацію енергопостачання, вартість дегістату, можливий дохід від біометану та ефект від підтвердження сталості виробництва.

Для переробної промисловості центральним є питання сировинної регулярності. Біогазова установка потребує не разового потоку органічних залишків, а прогнозованої маси сировини з відомими фізико-хімічними характеристиками, сезонністю, логістикою і правовим режимом передачі. Тому першим емпіричним кроком є оцінка динаміки тих груп відходів, які безпосередньо або опосередковано пов'язані з переробною промисловістю.

Сировинну основу біогазових проєктів доцільно оцінювати не за загальним обсягом промислових відходів, а за тими потоками, які потенційно придатні для анаеробного зброджування або визначають структуру переробного сектору. Відтак зіставлення

Таблиця 1. Динаміка та прогноз утворення окремих груп відходів переробної промисловості України, млн т/рік

Рік	Харчові продукти	Напої	Хімічна продукція	Разом за трьома групами	Зміна харчових відходів до 2023 р., %
2010	7,25	1,52	2,68	11,45	—
2015	4,22	0,94	0,70	5,86	—
2020	4,16	0,33	1,48	5,97	—
2022	3,89	0,30	1,39	5,58	—
2023	4,40	0,30	1,60	6,30	0,0
2025	4,70	0,40	1,70	6,80	+6,8
2030	5,30	0,40	1,90	7,60	+20,5
2035	6,00	0,50	2,10	8,60	+36,4

Джерело: складено та розраховано автором за даними Національного плану управління відходами до 2033 року і прогнозу утворення відходів переробної промисловості [9].

фактичної динаміки 2010–2022 років і прогнозу до 2035 року здійснено за окремими групами відходів переробної промисловості (табл. 1).

Порівняння показників табл. 1 засвідчує дві різні тенденції. Історичний ряд 2010–2022 років показує скорочення обсягів відходів харчової промисловості з 7,25 млн т до 3,89 млн т, що відображає структурні зміни, кризові коливання та спад виробничої активності. Водночас прогноз 2023–2035 років фіксує відновлювальну траєкторію: відходи виробництва харчових продуктів можуть зрости з 4,4 млн т до 6,0 млн т, тобто на 36,4 %. Для біогазових проєктів це означає не автоматичну достатність сировини, а наявність кількісної основи для довгострокового планування.

Порівняння трьох груп відходів показує, що саме харчова промисловість має найбільше значення для біогазової моделі переробного сектору. Її залишки, на відміну від частини хімічних або металургійних відходів, можуть бути технологічно придатними для анаеробного зброджування за умови сортування, стабілізації складу, контролю забруднювачів і логістичної концентрації. Отже, прикладні рішення мають починатися не з купівлі біогазового обладнання, а з інвентаризації потоків сировини на рівні підприємства, групи підприємств або промислового кластера.

Другий рівень аналізу пов'язаний із ресурсним потенціалом біометану. Для переробної промисловості важливо не перебільшувати роль одного джерела сировини. Побічні продукти харчової промисловості становлять значущий, але не самодостатній ресурс. Їхній економічний ефект істотно зростає у поєднанні з відходами тваринництва, поживними рештками, органічною фракцією побутових відходів та осадами стічних вод.

Перехід від оцінки маси відходів до економіки біометану потребує визначення внеску різних сировинних джерел у потенціал виробництва відновлюваного газу. Відповідні розрахунки дають змогу побачити місце побічних продуктів харчової промисловості в загальній ресурсній системі біометану України (табл. 2).

Показники табл. 2 засвідчують, що побічні продукти харчової промисловості оцінюються у 0,7 млрд м³ CH₄ на рік, або близько 6,3 % наведеного потенціалу. На перший погляд ця частка не є домінуючою. Проте для переробної промисловості вона має особливе значення, позаяк перебуває безпосередньо всередині виробничого циклу підприємств і може бути залучена без формування надмірно довгих логістичних ланцюгів. Якщо порівняти 0,7 млрд м³ з українською ціллю 1 млрд м³ біометану на рік до 2030 року, то саме побічні продукти харчової промисловості теоретично можуть покрити близько 70 % цього орієнтира. Практично такий результат можливий лише частково, оскільки існують втрати збору, сезонність, конкуренція альтернативних напрямів використання та технологічні обмеження.

Найбільший потенціал мають поживні рештки, однак їхнє застосування потребує зваженого підходу через агрономічну роль органічної речовини в ґрунтах. Виходячи з цього, для переробної промисловості найбільш раціональною є кластерна модель коферментації, коли біогазовий комплекс отримує сировину від кількох джерел: харчового підприємства, тваринницького комплексу, очисних споруд та аграрних виробників. Такий підхід зменшує ризик нестабільного складу сировини і підвищує завантаження установки.

Таблиця 2. Оцінка сировинного потенціалу виробництва біометану в Україні

Джерело сировини	Потенціал, млрд мі СН ₄ /рік	Частка у наведеному потенціалі, %	Значення для переробної промисловості
Відходи тваринництва	0,9	8,0	Суміжна база для коферментації з відходами харчової переробки
Пожнивні рештки сільськогосподарських культур	5,2	46,4	Формують ресурсний резерв для заводів біля агропереробних кластерів
Побічні продукти харчової промисловості	0,7	6,3	Безпосередня сировинна база переробної промисловості
Тверді побутові відходи	0,5	4,5	Додатковий ресурс за умови відокремлення органічної фракції
Осади стічних вод	0,1	0,9	Ресурс для міських і промислових очисних споруд
Енергетичні рослини, зокрема кукурудзяний силос з 1 млн га	3,8	33,9	Потребують обмеженого застосування через конкуренцію із продовольчими й земельними пріоритетами
Разом	11,2	100,0	Оцінка показує, що промислова сировина має працювати в комбінації з аграрними й муніципальними потоками

Джерело: складено та розраховано автором за даними Національного плану управління відходами до 2033 року і прогнозу утворення відходів переробної промисловості [9].

Третій рівень аналізу стосується європейської ринкової динаміки. Євроінтеграційна адаптація українських переробних підприємств не може бути відірвана від того, як формується попит на біометан у Європі. ЄС розглядає біометан як відновлюваний газ, сумісний із наявною газовою інфраструктурою, здатний зменшувати залежність від імпортного викопного газу та декарбонізувати ті сегменти, де електрифікація має технологічні або економічні межі.

Євроінтеграційний вимір біогазових проєктів виявляється не лише у нормативному зближенні, а й у фактичному розширенні європейського ринку біометану. Темп цього розширення можна оцінити через динаміку кількості біометанових установок у Європі (табл. 3).

Кількість біометанових установок у Європі зростає з 483 у 2018 році до 1678 у першому кварталі 2025 року, тобто у 3,47 раза. Така динаміка показує, що європейський біометановий ринок переходить від демонстраційних та окремих національних програм до промислового масштабування. При

цьому Європейська комісія визначає потребу досягти 35 млрд м³ біометану на рік до 2030 року, тоді як фактичне виробництво біометану в Європі у 2023 році становило 4,9 млрд м³, а встановлена потужність у першому кварталі 2024 року – 6,4 млрд м³/рік [13]. Розрив між фактом 2023 року та цільовим орієнтиром 2030 року становить близько 30,1 млрд м³, тому попит на сертифікований біометан зберігатиметься за умови наявності підтвердження сталості й узгодження реєстрів походження.

Для України ця європейська траєкторія має практичне значення. Переробні підприємства, які здатні перетворювати органічні відходи на біометан із підтвердженим походженням, можуть розглядати біогаз не лише як внутрішній енергетичний інструмент, а і як елемент входження в європейські ланцюги постачання відновлюваних газів. Водночас такий вихід потребує не декларативної екологічності, а документованого управління сировиною, обліку масового балансу, сертифікації сталості, вимірювання скорочення викидів і правової можливості експорту.

Таблиця 3. Динаміка кількості біометанових установок у Європі

Показник / рік	2018	2020	2021	2023	2024	Q1 2025
Кількість біометанових установок у Європі, од.	483	729	1023	1322	1548	1678
Індекс до 2018 р., %	100,0	150,9	211,8	273,7	320,5	347,4
Абсолютний приріст до попереднього наведеного року, од.	–	+246	+294	+299	+226	+130

Джерело: складено та розраховано автором за даними European Biomethane Map 2024 і European Biomethane Map 2025 [11; 12].

Таблиця 4. Фактичні та програмні параметри розвитку біометану в Україні

Показник	2023	середину 2025 р.	кінець 2025 р.	ціль 2030 р.	ціль 2035 р.
Біометанові заводи, од.	1	4	7	–	–
Потужність виробництва біометану, млн м ³ /рік	3	41	понад 110	1000	2100
Експорт газоподібного біометану, млн м ³ /рік	0	початок експорту	понад 11,2	–	–
Масштаб до цілі 2030 р. за наявною потужністю, %	0,3	4,1	понад 11,0	100,0	–

Джерело: складено автором за даними Держенергоефективності, Оператора ГТС України, Біоенергетичної асоціації України та Програми розвитку виробництва біометану до 2035 року [14; 15; 16].

Четвертий рівень аналізу стосується українського ринку. Його особливість полягає в тому, що потенціал є значним, але фактична потужність поки що залишається початковою порівняно з програмними орієнтирами. Це не є підставою для песимістичного висновку. Навпаки, рання стадія ринку означає можливість для переробних підприємств зайняти позиції у нових технологічних нішах до того, як ринок стане висококонкурентним.

Український ринок біометану доцільно оцінювати через зіставлення фактичної потужності, експортного старту та програмних орієнтів, оскільки саме це показує реальний масштаб розриву між наявною інфраструктурою і заявленими цілями розвитку (табл. 4).

Зіставлення фактичних і програмних параметрів у табл. 4 показує, що український біометановий сектор перебуває у фазі різкого нарощування, однак масштабний розрив зберігається. Якщо наприкінці 2025 року в Україні працювали сім біометанових заводів потужністю понад 110 млн м³/рік, то досягнення цілі у 1 млрд м³ у 2030 році потребує збільшення наявної потужності щонайменше у дев'ять разів. Якщо ж порівнювати із серединою 2025 року, коли діяли чотири об'єкти сумарною потужністю близько 41 млн м³/рік, розрив був ще більшим – приблизно у 24 рази. Перший експорт газоподібного біометану до ЄС у 2025 році обсягом понад 11,2 млн м³ має важливе інституційне значення, але поки що становить лише початковий експортний результат.

Звідси впливає головний еколого-економічний висновок для переробної промисловості: біогазові проекти мають розроблятися не як ізолювані енергетичні ініціативи, а як інвестиційні платформи циркулярної адаптації. Їхня доцільність має підтверджуватися чотирма групами показників. Перша група – сировинна: річний обсяг органічних залишків, сезонність, вологість, вміст сухої

речовини, потенціал метану та вартість логістики. Друга – енергетична: обсяг заміщення природного газу, електроенергії або тепла, частка власного споживання, можливість генерації біометану. Третя – екологічна: скорочення метанових викидів, зменшення захоронення органіки, якість дегістату, дотримання вимог щодо забруднювачів. Четверта – євроінтеграційна: сертифікація сталості, облік походження, підключення до реєстру біометану, придатність до експорту або включення у ланцюги постачання європейських партнерів.

Практичні напрями інтеграції біогазу в циркулярну економіку переробної промисловості повинні впливати з наведеної статистики. По-перше, зростання прогнозованих відходів харчового виробництва до 6,0 млн т у 2035 році обґрунтовує необхідність створення обліку органічних потоків на рівні підприємств і територіальних кластерів. Без такого обліку неможливо визначити оптимальну потужність установки, стабільність завантаження та реальний строк окупності.

По-друге, ресурсний потенціал побічних продуктів харчової промисловості на рівні 0,7 млрд м³ CH₄ на рік показує, що переробна промисловість не повинна залишатися пасивним споживачем енергетичних рішень. Вона може стати постачальником відновлюваного газу, але лише за умов кооперації із суміжними сировинними джерелами. Саме тому доцільною є модель міжгалузевих біогазових кластерів, де харчове підприємство, аграрний виробник, тваринницький комплекс і оператор очисних споруд формують спільну сировинну базу.

По-третє, європейська динаміка біометанових установок і ціль у 35 млрд м³ до 2030 року вказують, що біометан із України матиме ринкову перспективу лише за умов відповідності європейським правилам сталості. Отже, інвестиційний проект має включати не тільки техно-

логічну частину, а й модуль сертифікації, обліку походження, контрахування сировини та підтвердження скорочення викидів.

По-четверте, розрив між потужністю понад 110 млн м³/рік у 2025 році та ціллю у 1 млрд м³ у 2030 році свідчить, що ринок не може масштабуватися тільки через індивідуальні рішення окремих підприємств. Потрібні стандартизовані фінансові продукти, довгострокові договори купівлі біометану, механізми гарантування підключення до мереж, спрощення процедур для малих і середніх установок, а також включення біогазових проєктів у програми зеленої відбудови переробної промисловості.

Еколого-економічна ефективність біогазу у переробній промисловості має проявлятися у сукупності результатів, а не в одному фінансовому показнику. Для підприємства це зниження витрат на енергоресурси та поводження з відходами, підвищення енергетичної стійкості, можливість використання дегістату, зменшення вуглецевого сліду продукції та посилення позицій у перемовинах з європейськими партнерами. Для держави – скорочення імпортозалежності від природного газу, підвищення енергетичної стійкості в умовах війни, зменшення екологічного тиску, розвиток внутрішнього ринку відновлюваних газів, створення нового експортного сегмента та наближення до європейських норм управління відходами й кліматичної політики.

Висновки

Проведене дослідження дало змогу уточнити роль біогазу в системі циркулярної економіки переробної промисловості України. Біогазові технології не зводяться до заміщення частини викопного палива. Їхній зміст полягає у перетворенні органічних залишків і побічних продуктів на енергетичний, добривний, екологічний та експортний ресурс. В умовах війни, коли руйнування об'єктів електрогенерації підвищує вразливість централізованого енергопостачання, біогазові проєкти набувають додаткового значення як елемент децентралізованої енергетичної безпеки підприємств і територій. Така багатofunkціональність робить біогаз одним із небагатьох інструментів, здатних одночасно працювати на зменшення відходів, енергетичну стійкість підприємств, декарбонізацію та адаптацію до європейських правил.

Статистичний аналіз показав, що для переробної промисловості ключовою є харчова складова відходів. Після скорочення у 2010–2022 роках прогнозні дані свідчать про її зростання з 4,4 млн т у 2023 році до 6,0 млн т у 2035 році. Це створює кількісну основу для розвитку біогазових проєктів, але не гарантує їхньої автоматичної ефективності. Економічний результат залежить від концентрації сировини, її складу, логістики, стабільності постачання та здатності підприємства інтегрувати енергетичний, екологічний і добрихний ефекти в одну бізнес-модель.

Порівняння з європейським ринком підтвердило наявність зовнішнього імпульсу для України. Кількість біометанових установок у Європі зростає у 3,47 раза між 2018 роком і першим кварталом 2025 року, тоді як ціля ЄС у 35 млрд м³ біометану на рік до 2030 року суттєво перевищує поточний рівень виробництва. Український ринок уже перейшов до початкової експортної фази: у 2025 році зафіксовано перший експорт біометану до ЄС, а потужність українських біометанових заводів наприкінці року перевищила 110 млн м³/рік. Разом з тим досягнення цілі у 1 млрд м³ у 2030 році потребує багаторазового масштабування потужностей, інвестиційної підтримки, сертифікації, реєстру походження та узгоджених правил доступу до газової інфраструктури.

Практичні напрями розвитку мають впливати з емпірично встановлених обмежень. Для підприємств переробної промисловості першочерговими є інвентаризація органічних потоків, розроблення сировинних контрактів, вибір моделі коферментації, оцінювання економіки дегістату, впровадження системи обліку викидів і підготовка до сертифікації сталості. Для державної політики важливими є стандартизація процедур підключення до мереж, підтримка кластерних біогазових проєктів, синхронізація реєстру біометану з європейськими механізмами та включення біогазу в програми зеленої відбудови промисловості.

Перспективи подальших досліджень доцільно пов'язати з побудовою економіко-математичної моделі оптимального розміщення біогазових установок у переробній промисловості України з урахуванням сировинної щільності, логістичних витрат, підключення до газових мереж, потенціалу скорочення викидів і європейської премії за сертифікований біометан.

Список використаних джерел:

1. Kirchherr J., Reike D., Hekkert M. Conceptualizing the circular economy: An analysis of 114 definitions. *Resources, Conservation and Recycling*. 2017. Vol. 127. P. 221–232. DOI: 10.1016/j.resconrec.2017.09.005.
2. Geissdoerfer M., Savaget P., Bocken N. M. P., Hultink E. J. The Circular Economy – A new sustainability paradigm? *Journal of Cleaner Production*. 2017. Vol. 143. P. 757–768. DOI: 10.1016/j.jclepro.2016.12.048.
3. Scarlat N., Dallemand J.-F., Fahl F. Biogas: Developments and perspectives in Europe. *Renewable Energy*. 2018. Vol. 129. P. 457–472. DOI: 10.1016/j.renene.2018.03.006.
4. Morales-Polo C., Cledera-Castro M. M., Soria B. Y. M. Reviewing the anaerobic digestion of food waste: From waste generation and anaerobic process to its perspectives. *Applied Sciences*. 2018. Vol. 8, No. 10. Article 1804. DOI: 10.3390/app8101804.
5. Mancini E., Raggi A. A review of circularity and sustainability in anaerobic digestion processes. *Journal of Environmental Management*. 2021. Vol. 291. Article 112695. DOI: 10.1016/j.jenvman.2021.112695.
6. Zamula I. V., et al. Assessment of the development of the biomethane market in Ukraine during and after martial law: environmental and customs aspects. *Public Policy and Accounting*. 2024. URL: <https://ppa.ztu.edu.ua/article/view/321791/312347>.
7. Malogulko Y., et al. Ukrainian biogas and biomethane industry as the basis for national energy independence. *Technical Sciences and Technologies*. 2025. URL: <https://technicalscience.com.ua/en/journals/t-16-1-2025/biogazova-ta-biometanova-promislovist-ukrayini-yak-osnova-energetichnoyi-nezalezhnosti-krayini>.
8. Yaremenko V. Perspectives on attracting European investments in biogas production in Ukraine in the context of sustainable development. *Foreign Trade: Economics, Finance, Law*. 2025. URL: <https://vz.kneu.ua/download/2025/38%281%29.32/Perspectives%20on%20attracting%20European%20investments%20in%20biogas%20production%20in%20Ukraine%20in%20the%20context%20of%20sustainable%20development.pdf>.
9. Національний план управління відходами до 2033 року. URL: <https://data.rada.gov.ua/rada/file/f542151n26.pdf>.
10. Geletukha G. Prospects of biomethane in Ukraine. *Bioenergy Association of Ukraine*. 2024. URL: <https://uabio.org/wp-content/uploads/2024/09/Geletukha-100GREEN-BIOMETHAVERSE-ENG-1.pdf>.
11. European Biogas Association, Gas Infrastructure Europe. *European Biomethane Map 2024*. URL: <https://www.europeanbiogas.eu/publication/european-biomethane-map-2024/>.
12. European Biogas Association, Gas Infrastructure Europe. *European Biomethane Map 2025*. URL: <https://www.europeanbiogas.eu/publication/european-biomethane-map-2025/>.
13. European Commission. *Biomethane*. URL: https://energy.ec.europa.eu/topics/renewable-energy/bioenergy/biomethane_en.
14. Державне агентство з енергоефективності та енергозбереження України. Держенергоефективності офіційно запустило Реєстр біометану – державну цифрову систему обліку, верифікації та підтвердження походження відновлюваного газу. 2026. URL: <https://saee.gov.ua/news/derzhenerhoefektyvnosti-ofitsiino-zapustilo-reiestr-biometanu-derzhavnu-tsyfrovu-systemu-obliku-verifikatsii-ta-pidtvverdzhennia-pokhodzhennia-vidnovliuvanoho-gazu>.
15. Оператор ГТС України. Україна розпочала експорт біометану до Європейського Союзу. 2025. URL: <https://tsoua.com/news/ukrayina-rozpochala-eksport-biometanu-do-yevropejskogo-soyuzu/>.
16. Кабінет Міністрів України. Про затвердження Програми розвитку виробництва біометану до 2035 року: постанова від 22 квітня 2026 р. № 514. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/514-2026-%D0%BF>.

References:

1. Kirchherr, J., Reike, D., & Hekkert, M. (2017). Conceptualizing the circular economy: An analysis of 114 definitions. *Resources, Conservation and Recycling*, 127, 221–232. <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2017.09.005>.
2. Geissdoerfer, M., Savaget, P., Bocken, N. M. P., & Hultink, E. J. (2017). The Circular Economy – A new sustainability paradigm? *Journal of Cleaner Production*, 143, 757–768. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.12.048>.
3. Scarlat, N., Dallemand, J.-F., & Fahl, F. (2018). Biogas: Developments and perspectives in Europe. *Renewable Energy*, 129, 457–472. <https://doi.org/10.1016/j.renene.2018.03.006>.
4. Morales-Polo, C., Cledera-Castro, M. M., & Soria, B. Y. M. (2018). Reviewing the anaerobic digestion of food waste: From waste generation and anaerobic process to its perspectives. *Applied Sciences*, 8(10), 1804. <https://doi.org/10.3390/app8101804>.
5. Mancini, E., & Raggi, A. (2021). A review of circularity and sustainability in anaerobic digestion processes.

Journal of Environmental Management, 291, 112695. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2021.112695>.

6. Zamula, I. V., et al. (2024). Assessment of the development of the biomethane market in Ukraine during and after martial law: environmental and customs aspects. Public Policy and Accounting. Retrieved from <https://ppa.ztu.edu.ua/article/view/321791/312347>.

7. Malogulko, Y., et al. (2025). Ukrainian biogas and biomethane industry as the basis for national energy independence. Technical Sciences and Technologies. Retrieved from <https://technicalscience.com.ua/en/journals/t-16-1-2025/biogazova-ta-biometanova-promislovist-ukrayini-yak-osnova-energetich-noyi-nezalezhnosti-krayini>.

8. Yaremenko, V. (2025). Perspectives on attracting European investments in biogas production in Ukraine in the context of sustainable development. Foreign Trade: Economics, Finance, Law. Retrieved from <https://vz.kneu.ua/download/2025/38%281%29.32/Perspectives%20on%20attracting%20European%20investments%20in%20biogas%20production%20in%20Ukraine%20in%20the%20context%20of%20sustainable%20development.pdf>.

9. National Waste Management Plan until 2033. Retrieved from <https://data.rada.gov.ua/rada/file/f542151n26.pdf>.

10. Geletukha, G. (2024). Prospects of biomethane in Ukraine. Bioenergy Association of Ukraine. Retrieved from <https://uabio.org/wp-content/uploads/2024/09/Geletukha-1OOGREEN-BIO-METHAVERSE-ENG-1.pdf>.

11. European Biogas Association & Gas Infrastructure Europe. (2024). European Biomethane Map 2024. Retrieved from <https://www.europeanbiogas.eu/publication/european-biomethane-map-2024/>.

12. European Biogas Association & Gas Infrastructure Europe. (2025). European Biomethane Map 2025.

Retrieved from <https://www.europeanbiogas.eu/publication/european-biomethane-map-2025/>.

13. European Commission. (n.d.). Biomethane. Retrieved from https://energy.ec.europa.eu/topics/renewable-energy/bioenergy/biomethane_en.

14. State Agency on Energy Efficiency and Energy Saving of Ukraine. (2026). Biomethane Register launched in Ukraine. Retrieved from <https://saee.gov.ua/news/derzhenerhoefektyvnosti-ofitsiino-zapustyllo-reiestr-biometanu-derzhavnu-tsyfrovu-systemu-obliku-veryfikatsii-ta-pidtvverdzhennia-pokhodzhennia-vidnovliuvano-hazu>.

15. Gas TSO of Ukraine. (2025). Ukraine has commenced exporting biomethane to the European Union. Retrieved from <https://tsoua.com/en/news/ukraine-has-commenced-exporting-biomethane-to-the-european-union/>.

16. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2026). On approval of the Biomethane Production Development Programme until 2035, Resolution No. 514. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/go/514-2026-%D0%BF>.

Дані про автора

Вербицький Денис Анатолійович,

аспірант, Державний науково-дослідний інститут інформатизації та моделювання економіки

ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-2352-052X>

e-mail: D.verbytsky@gmail.com

Data about the author

Denys Verbytskyi,

Postgraduate student, State Research Institute of Informatization and Economic Modeling

e-mail: D.verbytsky@gmail.com

Надходження статті до редакції 20.03.2026

Прийнято до друку 17.04.2026

Опубліковано 29.04.2026

Організаційно–управлінські засади формування стратегічних інструментів у межах інтегрованої моделі бізнес–одиниць

Предметом дослідження є організаційно–управлінські процеси формування та використання стратегічних інструментів у межах інтегрованої моделі бізнес–одиниць підприємства. Основна увага зосереджується на механізмах координації діяльності стратегічних бізнес–одиниць, принципах інтеграції управлінських рішень, а також формуванні адаптивного стратегічного інструментарію в умовах динамічного конкурентного середовища. Предмет дослідження охоплює взаємозв'язки між функціональними елементами системи стратегічного управління, організаційною структурою підприємства та процесами забезпечення ефективної взаємодії між окремими бізнес–напрямами. Значна увага приділяється питанням узгодження стратегічних цілей бізнес–одиниць із корпоративною стратегією підприємства, що забезпечує підвищення рівня конкурентоспроможності та стійкості суб'єкта господарювання. Дослідження також охоплює аналіз цифрових і інформаційно–аналітичних інструментів, здатних підвищити результативність стратегічного управління в інтегрованих системах бізнес–одиниць. Окремий акцент зроблено на формуванні організаційних механізмів підтримки стратегічних рішень, що сприяють ефективному функціонуванню підприємства в умовах нестабільності зовнішнього середовища.

Метою статті є обґрунтування теоретичних та прикладних засад формування стратегічних інструментів управління у межах інтегрованої моделі бізнес–одиниць підприємства. Передбачається визначення ключових організаційно–управлінських підходів до забезпечення ефективної взаємодії між стратегічними бізнес–одиницями, а також дослідження механізмів інтеграції управлінських процесів у єдину систему стратегічного розвитку підприємства. Особлива увага приділяється формуванню комплексного підходу до використання аналітичних, цифрових та управлінських інструментів, які сприяють підвищенню ефективності стратегічного планування, координації діяльності та адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища. Додатковою метою є розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи стратегічного управління в умовах інтеграції бізнес–одиниць.

Методологія проведення дослідження базується на використанні комплексу загальнонаукових та спеціальних методів, що забезпечують системний підхід до вивчення процесів формування стратегічних інструментів управління в інтегрованих моделях бізнес–одиниць. Теоретичною основою стали концепції стратегічного менеджменту, інтегрованого управління та організаційного розвитку підприємств. Метод системного аналізу дозволив визначити взаємозв'язки між структурними елементами стратегічного управління та оцінити рівень їх інтеграції у межах функціонування підприємства.

Метод порівняльного аналізу застосовано для дослідження особливостей функціонування різних моделей стратегічних бізнес–одиниць і визначення ефективних практик їх організаційної взаємодії. За допомогою методів логічного узагальнення та наукової абстракції сформовано концептуальні підходи до побудови інтегрованої системи стратегічного управління. Використання процесного підходу дало можливість дослідити механізми координації управлінських функцій між окремими бізнес–одиницями підприємства.

Для оцінювання ефективності стратегічних інструментів використано аналітичний метод, що передбачає дослідження результативності управлінських рішень, рівня адаптивності організаційної структури та здатності підприємства реагувати на зміни зовнішнього середовища. Додатково застосовано елементи економіко–аналітичного моделювання для обґрунтування доцільності впровадження інтегрованих стратегічних механізмів. Комплексне використання зазначених методів забезпечило достовірність отриманих результатів та сформувало науково обґрунтовані висновки щодо вдосконалення стратегічного управління у системі бізнес–одиниць.

Результати дослідження полягають у формуванні теоретико–прикладних підходів до організації стратегічного управління в межах інтегрованої моделі бізнес–одиниць підприємства. Визна-

чено ключові організаційні та управлінські чинники, що впливають на ефективність функціонування інтегрованих бізнес-структур, а також обґрунтовано необхідність застосування комплексного підходу до координації стратегічних процесів. Встановлено, що інтеграція бізнес-одиниць у єдину систему стратегічного управління забезпечує підвищення рівня адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища, покращення внутрішньої комунікації та оптимізацію використання ресурсів. Запропоновано підходи до формування стратегічного інструментарію, який включає аналітичні, цифрові та організаційні механізми підтримки управлінських рішень. Доведено, що використання інтегрованих стратегічних інструментів сприяє підвищенню ефективності планування, контролю та оцінювання результативності діяльності окремих бізнес-одиниць. Значну увагу приділено питанням узгодження стратегічних цілей між структурними елементами підприємства, що дозволяє забезпечити цілісність корпоративної стратегії та мінімізувати управлінські ризики.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості їх використання для вдосконалення системи стратегічного управління підприємствами різних галузей діяльності, особливо в умовах високої конкуренції та цифрової трансформації економіки.

Висновки. Проведене дослідження підтвердило, що ефективне формування стратегічних інструментів у межах інтегрованої моделі бізнес-одиниць є важливою передумовою забезпечення стабільного розвитку підприємства та підвищення його конкурентоспроможності. Встановлено, що функціонування суб'єктів господарювання в умовах високої динамічності ринку потребує переходу від фрагментарного управління окремими структурними підрозділами до комплексної інтегрованої системи стратегічного менеджменту, здатної забезпечити узгодженість управлінських рішень і стратегічних цілей. Отримані результати свідчать про те, що впровадження інтегрованого підходу до стратегічного управління створює умови для забезпечення довгострокової стійкості підприємства, підвищення рівня економічної безпеки та формування ефективної системи внутрішньої взаємодії. Практична значущість сформованих підходів полягає у можливості їх використання для вдосконалення організаційно-управлінських механізмів підприємств різних сфер діяльності. Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробленням цифрових моделей стратегічного управління, удосконаленням методів оцінювання ефективності бізнес-одиниць та впровадженням інноваційних технологій підтримки управлінських рішень у системі інтегрованого менеджменту.

Ключові слова: стратегічне управління, бізнес-одиниці, інтегрована модель, організаційне управління, стратегічні інструменти, управлінські механізми, конкурентоспроможність, цифровізація управління, стратегічний розвиток.

TIMUR LOGACHOV
KHRYSTYNA CHUPRYNA

Organizational and management principles for the formation of strategic instruments within the framework of an integrated business unit model

The subject of the study is the organizational and managerial processes of forming and applying strategic tools within the integrated model of enterprise business units. The primary focus is placed on the mechanisms for coordinating the activities of strategic business units, the principles of integrating managerial decisions, and the formation of adaptive strategic instruments in a dynamic competitive environment. The subject area covers the interrelationships between the functional elements of the strategic management system, the organizational structure of the enterprise, and the processes aimed at ensuring effective interaction among individual business areas. Considerable attention is devoted to aligning the strategic objectives of business units with the corporate strategy of the enterprise, which contributes to increasing competitiveness and organizational sustainability. The research also includes the analysis of digital and information-analytical tools capable of enhancing the effectiveness of strategic management within integrated business unit systems. Particular emphasis is placed on the development of organizational mechanisms supporting strategic decision-making, which facilitate the efficient functioning of enterprises under conditions of environmental instability.

The purpose of the article is to substantiate the theoretical and practical principles of forming

strategic management tools within the integrated model of enterprise business units. The study aims to identify key organizational and managerial approaches to ensuring effective interaction among strategic business units, as well as to investigate the mechanisms for integrating managerial processes into a unified system of strategic enterprise development. Special attention is paid to the formation of a comprehensive approach to the use of analytical, digital, and managerial tools that contribute to improving the efficiency of strategic planning, coordination of activities, and adaptation of enterprises to changes in the external environment. An additional objective is the development of practical recommendations for improving the strategic management system under conditions of business unit integration.

The research methodology is based on the application of a combination of general scientific and specialized methods that ensure a systematic approach to studying the processes of forming strategic management tools within integrated business unit models. The theoretical foundation of the study includes the concepts of strategic management, integrated governance, and organizational development of enterprises. The method of system analysis made it possible to identify the relationships between the structural elements of strategic management and assess the level of their integration within enterprise operations.

The comparative analysis method was applied to investigate the specific features of different strategic business unit models and to determine effective practices of their organizational interaction. Through the methods of logical generalization and scientific abstraction, conceptual approaches to building an integrated strategic management system were developed. The application of the process approach enabled the study of coordination mechanisms of managerial functions among individual business units of the enterprise.

To assess the effectiveness of strategic tools, an analytical method was used, involving the examination of managerial decision efficiency, the adaptability of the organizational structure, and the enterprise's ability to respond to environmental changes. In addition, elements of economic and analytical modeling were employed to substantiate the feasibility of implementing integrated strategic mechanisms. The comprehensive application of these methods ensured the reliability of the obtained results and contributed to the formation of scientifically grounded conclusions regarding the improvement of strategic management within the business unit system.

The research results consist in the development of theoretical and practical approaches to organizing strategic management within the integrated model of enterprise business units. Key organizational and managerial factors influencing the efficiency of integrated business structures were identified, and the necessity of applying a comprehensive approach to coordinating strategic processes was substantiated. It was established that the integration of business units into a unified strategic management system contributes to increasing enterprise adaptability to environmental changes, improving internal communication, and optimizing resource utilization.

Approaches to the formation of strategic instruments, including analytical, digital, and organizational mechanisms for supporting managerial decisions, were proposed. It was proven that the application of integrated strategic tools contributes to improving the efficiency of planning, control, and performance evaluation of individual business units. Considerable attention was paid to the issue of aligning strategic goals among structural elements of the enterprise, which ensures the integrity of the corporate strategy and minimizes managerial risks.

The practical significance of the obtained results lies in the possibility of their application for improving strategic management systems in enterprises operating in various sectors, especially under conditions of intense competition and digital economic transformation.

Conclusions. The conducted research confirmed that the effective formation of strategic tools within the integrated model of business units is an important prerequisite for ensuring sustainable enterprise development and increasing competitiveness. It was established that the functioning of business entities in conditions of high market dynamism requires a transition from fragmented management of individual structural divisions to a comprehensive integrated strategic management system capable of ensuring consistency in managerial decisions and strategic objectives.

The obtained results indicate that the implementation of an integrated approach to strategic management creates conditions for ensuring the long-term sustainability of enterprises, increasing the level of economic security, and forming an effective system of internal interaction. The practical significance of the developed approaches lies in the possibility of their use for improving organizational and managerial mechanisms in enterprises operating in various fields of activity. Prospects for further research are associated with the development of digital strategic management models, the improvement of methods for evaluating business unit efficiency, and the implementation of innovative technologies for supporting managerial decisions within the integrated management system.

Keywords: *strategic management, business units, integrated model, organizational management, strategic tools, managerial mechanisms, competitiveness, management digitalization, strategic development.*

Постановка проблеми. У сучасних умовах глобалізації, високої динамічності ринкового середовища та посилення конкурентного тиску підприємства стикаються з необхідністю постійного вдосконалення системи стратегічного управління. Особливої актуальності набуває проблема формування ефективних стратегічних інструментів у межах інтегрованої моделі бізнес-одиниць, оскільки саме така модель дозволяє забезпечити узгодженість управлінських процесів, підвищити адаптивність підприємства та створити умови для довгострокового розвитку. Традиційні підходи до стратегічного управління, що базуються на автономному функціонуванні окремих структурних підрозділів, дедалі частіше демонструють недостатню ефективність в умовах цифрової трансформації економіки та швидких змін зовнішнього середовища.

Важливим аспектом залишається забезпечення ефективної координації між стратегічними бізнес-одиницями, які мають різні функціональні цілі, ресурси та напрями діяльності. Недостатній рівень інтеграції управлінських механізмів призводить до дублювання функцій, зниження оперативності прийняття рішень і втрати стратегічної узгодженості. Одночасно зростає потреба у використанні цифрових та аналітичних інструментів, здатних забезпечити комплексний підхід до стратегічного планування, моніторингу результативності та управління ресурсами.

Проблематика формування стратегічних інструментів у межах інтегрованої моделі бізнес-одиниць також пов'язана з необхідністю адаптації організаційних структур до сучасних викликів, підвищення рівня внутрішньої комунікації та забезпечення гнучкості системи управління. У зв'язку з цим виникає потреба у розробленні науково обґрунтованих підходів до інтеграції стратегічних процесів, що сприятимуть підвищенню ефектив-

ності функціонування підприємства та зміцненню його конкурентних позицій.

Аналіз досліджень і публікацій проблеми.

Питання стратегічного управління та формування ефективних управлінських інструментів у діяльності підприємств займають важливе місце у сучасних наукових дослідженнях. Значна кількість праць присвячена дослідженню концепцій стратегічного менеджменту, інтегрованого управління, розвитку бізнес-структур та підвищення ефективності функціонування підприємств у конкурентному середовищі. Науковці розглядають стратегічне управління як комплексну систему прийняття управлінських рішень, спрямованих на забезпечення довгострокового розвитку підприємства та його адаптацію до змін зовнішнього середовища. У науковій літературі значна увага приділяється питанням формування стратегічних бізнес-одиниць як окремих елементів корпоративної структури, здатних забезпечувати гнучкість управління та ефективний розподіл ресурсів. Дослідники наголошують, що інтеграція бізнес-одиниць у єдину систему стратегічного управління сприяє підвищенню рівня координації діяльності, покращенню внутрішньої взаємодії та оптимізації управлінських процесів. Водночас у багатьох наукових працях акцентується увага на необхідності поєднання організаційних, аналітичних і цифрових інструментів управління для забезпечення ефективного функціонування інтегрованих бізнес-структур. Окремий напрям досліджень пов'язаний із вивченням цифрової трансформації систем стратегічного управління. Багато авторів підкреслюють, що цифровізація управлінських процесів створює нові можливості для підвищення оперативності прийняття рішень, удосконалення системи контролю та формування аналітичного забезпечення стратегічного планування. Використання інформаційно-аналі-

тичних платформ, автоматизованих систем моніторингу та цифрових механізмів координації дозволяє підприємствам підвищити рівень адаптивності та забезпечити більш ефективне управління бізнес-одинацями.

Виклад основного матеріалу. Сучасний розвиток девелоперських підприємств супроводжується ускладненням організаційно-економічних процесів, посиленням конкурентного тиску та необхідністю реалізації масштабних інвестиційно-будівельних проєктів. За таких умов традиційні функціональні моделі управління поступово втрачають здатність забезпечувати достатній рівень координації між окремими напрямками діяльності підприємства. Це обумовлює необхідність переходу до інтегрованих моделей стратегічного управління, у межах яких особливе значення набуває формування стратегічних бізнес-одинаць (СБО).

Стратегічні бізнес-одинаці являють собою відносно автономні структурні елементи організаційної системи підприємства, які орієнтовані на реалізацію окремих стратегічних напрямів діяльності та функціонують у межах єдиної корпоративної стратегії. У системі девелоперського управління СБО можуть формуватися за типами нерухомості, стадіями девелоперського циклу, інвестиційними проєктами або територіальними сегментами ринку [1]. Такий підхід дозволяє підвищити гнучкість управління, забезпечити спеціалізацію управлінських процесів та оптимізувати використання інвестиційних ресурсів.

Особливість девелоперської діяльності полягає у поєднанні значної кількості взаємопов'язаних процесів: інвестиційного планування, проєктування, будівництва, маркетингу, реалізації об'єктів нерухомості та подальшого управління ними. Унаслідок цього виникає потреба у створенні такої організаційної структури, яка здатна забезпечити ефективну координацію між усіма учасниками інвестиційно-будівельного процесу. Саме стратегічні бізнес-одинаці дозволяють інтегрувати різні функціональні напрями у єдину систему управління та сформувати механізм оперативного прийняття стратегічних рішень [2].

У сучасних умовах стратегічні бізнес-одинаці виконують не лише функцію організаційної структуризації підприємства, але й виступають інструментом забезпечення адаптивності девелоперської компанії до змін зовнішнього середовища. Інтегрована модель СБО дозволяє по-

єднати централізоване стратегічне управління із децентралізованим оперативним управлінням окремими проєктами, що створює умови для підвищення ефективності реалізації інвестиційно-будівельних програм.

Для кращого розуміння логіки формування стратегічних бізнес-одинаць у системі девелоперського управління доцільно представити системну модель їх формування у вигляді рисунка 1.

Представлена схема демонструє, що формування стратегічних бізнес-одинаць є багаторівневим процесом, який базується на аналізі ринкового середовища, визначенні стратегічних пріоритетів підприємства та подальшій інтеграції окремих бізнес-напрямів у єдину систему управління. Такий підхід забезпечує підвищення рівня організаційної гнучкості та дозволяє адаптувати систему управління до змін ринкової кон'юнктури [10].

Одним із ключових елементів інтегрованого стратегічного управління є оцінювання доцільності створення стратегічних бізнес-одинаць. Для цього доцільно використовувати інтегральний показник ефективності формування СБО:

$$ISBO = \frac{(M_i \times C_i \times L_i \times T_i)}{(R_i \times K_i \times \sigma_i)}, \quad (1)$$

де: $ISBO$ – інтегральний показник доцільності формування стратегічної бізнес-одинаці; M_i – місткість ринкового сегмента; C_i – конкурентний потенціал підприємства; L_i – рівень ресурсного забезпечення; T_i – технологічний потенціал; R_i – рівень ризику; K_i – капіталомісткість проєкту; σ_i – варіація ринкових умов.

Застосування інтегральної моделі дозволяє оцінити доцільність виділення окремих бізнес-напрямів у самостійні управлінські одиниці та визначити рівень їх стратегічної ефективності.

Особливого значення у процесі формування інтегрованої системи СБО набуває використання сучасних цифрових аналітичних платформ та інформаційних систем управління. У практиці девелоперських підприємств дедалі активніше використовуються BPMN-моделювання, ERP-системи нового покоління, BIM-платформи та системи аналітичної інтеграції управлінських процесів. Зокрема, BPMN-технології дозволяють моделювати бізнес-процеси підприємства та визначати точки взаємодії між окремими стратегічними бізнес-одинацями. Використання Microsoft Visio та ARIS Architect забезпечує можливість побудови організаційних схем інтегрованого управ-



Рисунок 1. Системна модель формування стратегічних бізнес-одиниць у структурі девелоперського підприємства

Джерело: розроблено автором на основі [2]

ління та моделювання інформаційних потоків між структурними підрозділами [9].

Водночас BIM-платформи створюють умови для інтеграції проєктного, фінансового та ресурсного управління у межах єдиної цифрової системи девелоперського підприємства. Поєднання BIM-технологій із ERP-системами нового покоління дозволяє забезпечити комплексний контроль за реалізацією інвестиційно-будівельних проєктів, підвищити прозорість управлінських процесів та оптимізувати координацію діяльності стратегічних бізнес-одиниць [3].

Для наочного відображення впливу рівня диверсифікації стратегічних бізнес-одиниць на ефективність управління підприємством доцільно представити відповідну графічну залежність у вигляді рисунка 2.

Графік демонструє, що на початкових етапах збільшення кількості стратегічних бізнес-одиниць позитивно впливає на ефективність управління підприємством завдяки підвищенню рівня спеціалізації та покращенню координації діяльності. Однак надмірна фрагментація організаційної структури може призводити до ускладнення управлінських процесів та зростання координаційних витрат.

Формування стратегічних бізнес-одиниць у системі девелоперського управління виступає важливим інструментом забезпечення ефектив-

ної координації інвестиційно-будівельних процесів та підвищення адаптивності підприємства до змін ринкового середовища. Використання інтегрованих моделей стратегічного управління дозволяє оптимізувати розподіл ресурсів, підвищити результативність управлінських рішень та створити передумови для довгострокового розвитку девелоперських підприємств [8].

Функціонування інтегрованої моделі стратегічних бізнес-одиниць у системі девелоперського управління потребує формування ефективних організаційно-економічних механізмів координації, здатних забезпечити узгодженість стратегічних, фінансових та операційних процесів підприємства. У сучасних умовах розвитку ринку нерухомості девелоперські компанії одночасно реалізують значну кількість інвестиційно-будівельних проєктів, що формує складну систему взаємозалежних бізнес-процесів. Саме тому стратегічні бізнес-одиниці (СБО) виступають важливим елементом інтегрованої системи управління, яка дозволяє підвищити рівень адаптивності підприємства та оптимізувати механізми прийняття управлінських рішень [4].

Організаційна координація стратегічних бізнес-одиниць передбачає забезпечення ефективної взаємодії між структурними елементами підприємства у процесі реалізації інвестиційно-буді-

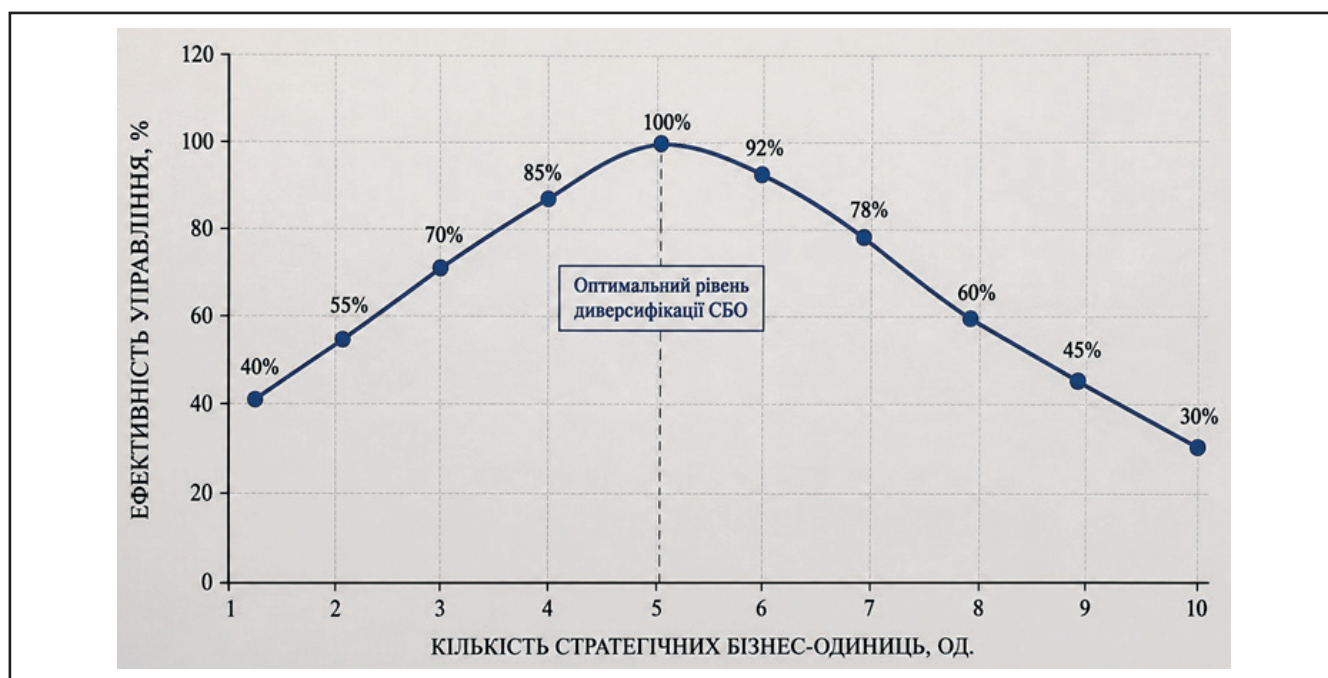


Рисунок 2. Залежність ефективності управління від рівня диверсифікації стратегічних бізнес-одиниць

Джерело: розроблено автором на основі [2]

вельних проєктів. У межах інтегрованої системи управління окремі СБО функціонують як відносно автономні центри відповідальності, однак їх діяльність повинна бути синхронізована із загальною корпоративною стратегією підприємства. Для цього використовуються механізми стратегічного планування, системи KPI, Balanced Scorecard, цифрові dashboard-платформи та автоматизовані системи моніторингу управлінських процесів [5].

Для оцінювання рівня координації між стратегічними бізнес-одиницями доцільно використувати інтегральний коефіцієнт координації:

$$KC = (I_c + R_c + F_c + T_c) / 4, \quad (2)$$

де: KC – інтегральний коефіцієнт координації; I_c – рівень інформаційної взаємодії; R_c – рівень ресурсної координації; F_c – рівень фінансової узгодженості; T_c – рівень технологічної інтеграції.

Для практичного оцінювання рівня координації діяльності девелоперського підприємства використано умовні аналітичні показники:

$$\begin{aligned} I_c &= 0.84; \\ R_c &= 0.79; \\ F_c &= 0.81; \\ T_c &= 0.88. \end{aligned}$$

Розрахунок коефіцієнта координації:

$$KC = (0.84 + 0.79 + 0.81 + 0.88) / 4 = 0.83$$

Отримане значення свідчить про високий рівень інтеграції управлінських процесів між стратегіч-

ними бізнес-одиницями та достатню ефективність координаційного механізму підприємства.

Для кращого розуміння структури інтегрованого управління доцільно представити механізм взаємодії СБО у вигляді рисунка 3 [7].

Представлена схема демонструє, що ефективність інтегрованої моделі СБО значною мірою залежить від рівня інформаційної взаємодії між структурними елементами підприємства та використання цифрових систем координації управлінських процесів.

Особливого значення у системі стратегічного управління набуває механізм розподілу ресурсів між бізнес-одиницями. Девелоперська діяльність характеризується високою капіталомісткістю, тому оптимальне управління фінансовими, матеріальними та трудовими ресурсами виступає важливим фактором забезпечення ефективності реалізації інвестиційних проєктів [6].

Для оцінювання ефективності використання ресурсів може застосовуватися коефіцієнт ресурсної ефективності:

$$RE = P_r / R_t, \quad (3)$$

де: RE – коефіцієнт ресурсної ефективності; P_r – отриманий економічний результат; R_t – загальний обсяг використаних ресурсів.

Припустимо, що економічний результат діяльності СБО становить 58 млн грн, а загальний обсяг використаних ресурсів – 46 млн грн.

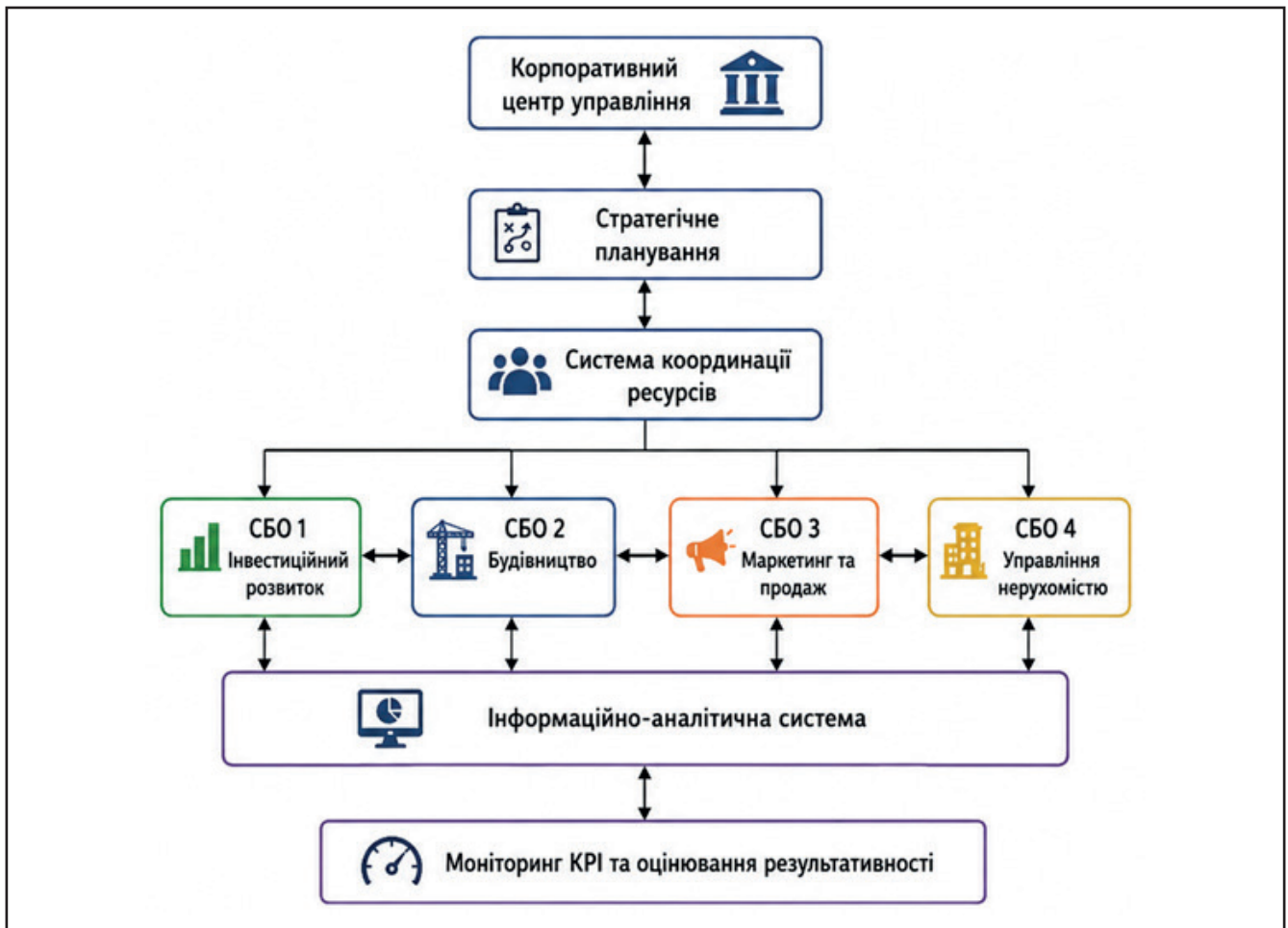


Рисунок 3. Механізм координації стратегічних бізнес-одиниць у системі девелоперського управління

Джерело: розроблено автором на основі [7]

$$RE = 5846 = 1.26$$

Отримане значення демонструє, що на кожну одиницю витрачених ресурсів підприємство отримує 1.26 одиниці економічного результату, що свідчить про достатньо високий рівень ефективності інтегрованої моделі управління.

Для узагальнення управлінських інструментів інтегрованої моделі доцільно представити їх систематизацію у таблиці 1.

Разом із внутрішньою координацією значний вплив на ефективність функціонування інтегрованої

моделі СБО здійснюють зовнішні та внутрішні фактори. До внутрішніх факторів належать організаційна структура підприємства, рівень централізації управління, ресурсне забезпечення та ефективність комунікацій між підрозділами. Зовнішні фактори формуються під впливом ринкової кон'юнктури, державного регулювання, інвестиційного середовища та рівня конкуренції на ринку нерухомості [7].

Для оцінювання рівня адаптивності організаційної системи використовується індекс адаптивності:

$$AI = (F_i + M_i + R_i)O_i \quad (4)$$

Таблиця 1. Управлінські інструменти координації стратегічних бізнес-одиниць

Інструмент	Призначення	Ефект використання
Balanced Scorecard Software	Контроль KPI	Підвищення стратегічної результативності
Jira Enterprise	Координація проектів	Оптимізація операційного управління
Monday.com	Управління командами	Скорочення часових витрат
Asana Business	Планування діяльності	Підвищення швидкості комунікації
ERP + CRM integration	Координація ресурсів	Інтеграція інформаційних потоків
Smart KPI Monitoring Systems	Автоматизований моніторинг	Оперативне прийняття рішень

Джерело: розроблено автором на основі [2]

де: A_i – індекс адаптивності; F_i – рівень фінансової стійкості; M_i – ринкова адаптивність; R_i – ресурсний потенціал; O_i – рівень організаційних обмежень.

Для аналітичного оцінювання прийmemo:

$$F_i = 0.82;$$

$$M_i = 0.76;$$

$$R_i = 0.88;$$

$$O_i = 0.64.$$

Розрахунок індексу адаптивності:

$$AI = (0.82 + 0.76 + 0.88)0.64 = 3.84.$$

Отриманий показник свідчить про високий рівень адаптивності організаційної системи підприємства та її здатність ефективно реагувати на зміни внутрішнього й зовнішнього середовища.

Для узагальнення основних факторів впливу доцільно представити їх класифікацію у таблиці 2.

Для візуального аналізу взаємозв'язку між рівнем обмежень та ефективністю інтегрованої мо-

делі доцільно представити графічну залежність у вигляді рисунка 4.

Графік демонструє, що зі зростанням рівня організаційних і ринкових обмежень показники ефективності управління поступово знижуються. Найбільш негативний вплив мають поєднання високого рівня регуляторного навантаження та недостатньої інтеграції інформаційних систем управління.

У сучасних умовах мінімізація впливу ризиків здійснюється за допомогою Big Data-аналітики, AI-систем ризик-аналізу, Digital Twin-технологій та інтеграції CRM + ERP-систем. Використання таких інструментів дозволяє здійснювати прогнозування змін ринкової кон'юнктури, моделювати сценарії реалізації девелоперських проєктів та формувати адаптивну систему стратегічного управління.

Ефективність інтегрованої моделі стратегічних бізнес-одиниць визначається рівнем координа-

Таблиця 2. Класифікація внутрішніх та зовнішніх факторів впливу на ефективність СБО

Тип фактору	Характеристика	Вплив на ефективність
Організаційні	Складність структури управління	Уповільнення координації
Фінансові	Обмеженість інвестицій	Скорочення масштабів діяльності
Ринкові	Коливання попиту	Зниження прибутковості
Регуляторні	Дозвільні процедури	Подовження реалізації проєктів
Інформаційні	Недостатня цифровізація	Втрата оперативності управління

Джерело: розроблено автором на основі [7]

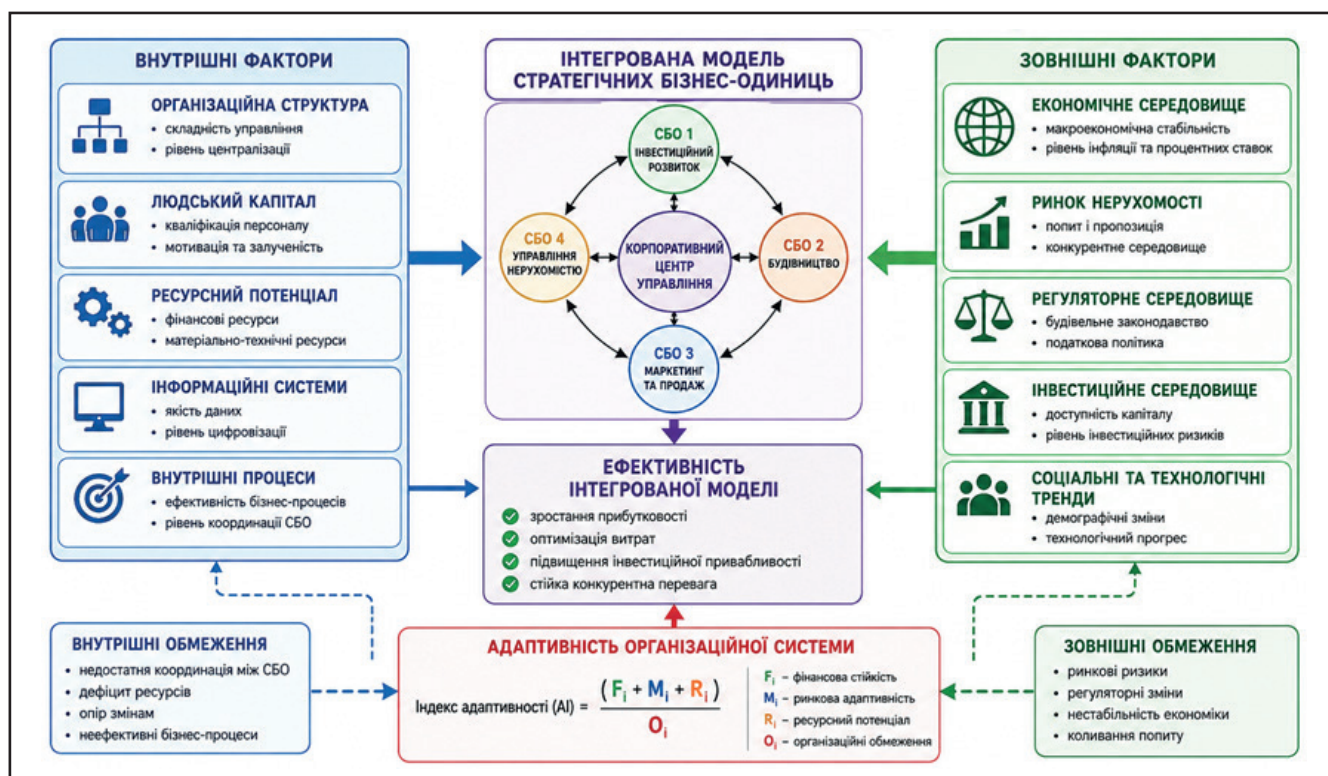


Рисунок 4. Вплив внутрішніх і зовнішніх факторів на ефективність інтегрованої моделі СБО

Джерело: розроблено автором на основі [7]

ції управлінських процесів, результативністю використання ресурсів та здатністю підприємства адаптуватися до впливу зовнішніх і внутрішніх факторів. Використання цифрових аналітичних платформ, KPI-систем та інструментів прогнозного аналізу створює основу для підвищення конкурентоспроможності девелоперських підприємств та забезпечення їх довгострокової стійкості.

Список використаних джерел:

1. Литвінов Д. О. Формування та розвиток кластерних структур в аграрному секторі економіки регіону : дис. ... доктора філософії : 076 – Підприємництво, торгівля та біржова діяльність / Одеський національний технологічний університет. Одеса, 2024. 242 с. URL: [Disser-Litvinov.pdf](https://repository.knuba.edu.ua/handle/123456789/18258)
2. andler A. D. Jr. *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. Cambridge : MIT Press, 1962. Review by Edward C. Kirkland. *The American Historical Review*. 1962. Vol. 68, No. 1. P. 158–160. URL: https://www.jstor.org/stable/1847244?utm_source=chatgpt.com
3. Hitt M. A., Ireland R. D., Lee H. Technological learning, knowledge management, firm growth and performance: an introductory essay // *Journal of Engineering and Technology Management*. 2000. Vol. 17, № 3–4. P. 231–246. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0923474800000242>
4. Linkletter K. E. *Peter Drucker and Management*. London : Routledge, 2024. 204 p. DOI: <https://doi.org/10.4324/9781003410485>
5. Kaplan R. S., Norton D. P. *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Boston: Harvard Business School Press, 2004. 454 p. URL: <https://books.google.com.ua/books?id=LzXuXXu78eOC&pg=PR4>
6. Kerzner H. *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*. 11th ed. Hoboken : Wiley, 2016. URL: https://www.google.com.ua/books/edition/Project_Management_A_Systems_Approach_to/5xwWCgAAQBAJ?hl=uk
7. Чуприна Х., Максимюк Ю., Логачов Т., Єлін В. Структурно-аналітичні характеристики інтегрованої моделі стратегічних бізнес-одиниць у девелоперських компаніях // *Шляхи підвищення ефективності будівництва*. 2026. Вип. 57(1). С. 321–333. DOI: [https://doi.org/10.32347/2707-501x.2026.57\(1\).321-333](https://doi.org/10.32347/2707-501x.2026.57(1).321-333)
8. Чуприна Ю. А., Ползіков М. О., Дубенський О. М. Формування економіко-управлінського механізму внутрішньофірмового трансферу технологій підприємств-стейкхолдерів будівництва на за-

садах інтерпартнерства в умовах наукового процесу // *Актуальні проблеми освітнього процесу в контексті європейського вибору України : матеріали VIII Міжнародної конференції, 12 листопада 2025 року* / Київ. нац. ун-т буд-ва і архіт. Київ : Ліра-К, 2026. С. 512–513. URL: <https://repository.knuba.edu.ua/handle/123456789/18258>

9. Васюк І. Ю. Формування адаптивно-інноваційної моделі управління підприємствами в сучасній системі будівельного девелопменту : кваліфікаційна робота бакалавра / Київський національний університет будівництва і архітектури. Київ, 2025. URL: <https://repository.knuba.edu.ua/server/api/core/bitstreams/9064e967-8a98-40b4-9c7f-037bc6738dcf/content>

10. Чуприна Ю. А., Чуприна Х. М. Концептуальне обґрунтування диференційованої оцінки ризиків при виборі моделі реалізації державних цільових програм на основі кластерно-інтегративного механізму в будівельному секторі // *Формування ринкових відносин в Україні*. 2025. № 6(289). DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17195870>

References:

1. Litvinov D. O. *Formuvannya ta rozvytok klasternykh struktur v ahrarnomu sektori ekonomiky rehionu : dys. ... doktora filosofiyi : 076 – Pidpryyemnytstvo, torhivlya ta birzhova diyal'nist'* / Odes'kyy natsional'nyy tekhnolohichnyy universytet. Odesa, 2024. 242 s. URL: [Disser-Litvinov.pdf](https://repository.knuba.edu.ua/handle/123456789/18258)
2. andler A. D. Jr. *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. Cambridge : MIT Press, 1962. Review by Edward C. Kirkland. *The American Historical Review*. 1962. Vol. 68, No. 1. P. 158–160. URL: https://www.jstor.org/stable/1847244?utm_source=chatgpt.com
3. Hitt M. A., Ireland R. D., Lee H. Technological learning, knowledge management, firm growth and performance: an introductory essay // *Journal of Engineering and Technology Management*. 2000. Vol. 17, № 3–4. P. 231–246. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0923474800000242>
4. Linkletter K. E. *Peter Drucker and Management*. London : Routledge, 2024. 204 p. DOI: <https://doi.org/10.4324/9781003410485>
5. Kaplan R. S., Norton D. P. *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Boston : Harvard Business School Press, 2004. 454 p. URL: <https://books.google.com.ua/books?id=LzXuXXu78eOC&pg=PR4>
6. Kerzner H. *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*. 11th

ed. Hoboken : Wiley, 2016. URL: https://www.google.com.ua/books/edition/Project_Management_A_Systems_Approach_to/5xwWCgAAQBAJ?hl=uk

7. Chupryna Kh., Maksymyuk Yu., Lohachov T., Yel'in V. Strukturno-analitychni kharakterystyky intehrovanoyi modeli stratehichnykh biznes-odynyts' u developers'kykh kompaniyakh // Shlyakhy pidvyshchennya efektyvnosti budivnytstva. 2026. Vyp. 57(1). S. 321–333. DOI: [https://doi.org/10.32347/2707-501x.2026.57\(1\).321-333](https://doi.org/10.32347/2707-501x.2026.57(1).321-333)

8. Chupryna Yu. A., Polzikov M. O., Dubens'kyi O. M. Formuvannya ekonomiko-upravlin's'koho mekhanizmu vnutrishn'ofirmovoho transferu tekhnolohiy pidpryyemstv–steykholderiv budivnytstva na zasadakh interpartnerstva v umovakh naukovoho protsesu // Aktual'ni problemy osvitynoho protsesu v konteksti yevropeys'koho vyboru Ukrainy : materialy VIII Mizhnarodnoyi konferentsiyi, 12 lystopada 2025 roku / Kyiv. nats. un-t bud-va i arkhitektury. Kyiv : Lira-K, 2026. S. 512–513. URL: <https://repository.knuba.edu.ua/handle/123456789/18258>

9. Vasyuk I. Yu. Formuvannya adaptivno-innovatsiynoyi modeli upravlinnya pidpryyemstvamy v suchasniy systemi budivelnoho developmentu : kvalifikatsiyna robota bakalavra / Kyiv's'kyi natsional'nyy universytet budivnytstva i arkhitektury. Kyiv, 2025. URL: <https://repository.knuba.edu.ua/server/api/core/bitstreams/9064e967-8a98-40b4-9c7f-037bc6738dcf/content>

10. Chupryna Yu. A., Chupryna Kh. M. Kontseptual'ne obgruntuvannya dyferentsiyovanoyi otsinky ryzykiv pry vybori modeli realizatsiyi derzhavnykh tsil'ovykh proh-

ram na osnovi klasterno-intehratyvnoho mekhanizmu v budivelnomu sektori // Formuvannya rynkovykh vidnosyn v Ukraini. 2025. № 6(289). DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17195870>

Дані про авторів

Логачов Тимур Вікторович,

аспірант Київського національного університету будівництва і архітектури

ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-1001-5097>

e-mail: ltvision82@gmail.com

Чуприна Христина Миколаївна,

д.е.н., професор Київського національного університету будівництва і архітектури

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5518-3607>

e-mail: chupryna.khm@knuba.edu.ua

Data about the authors

Timur Logachov,

Postgraduate student of Kyiv National University of Construction and Architecture

e-mail: ltvision82@gmail.com

Khrystyna Chupryna,

Doctor of Economics, Professor at Kyiv National University of Construction and Architecture

e-mail: chupryna.khm@knuba.edu.ua

Надходження статті до редакції 14.04.2026

Прийнято до друку 28.04.2026

Опубліковано 29.04.2026

ESG-орієнтована стратегія розвитку підприємства як інструмент підвищення конкурентоспроможності на глобальних ринках

Предметом дослідження є теоретико-методичні та прикладні засади формування ESG-орієнтованої стратегії розвитку підприємства як інструменту підвищення його конкурентоспроможності на глобальних ринках. У статті ESG розглянуто не як окремий блок корпоративної звітності, а як систему управлінських рішень, що поєднує екологічні, соціальні та управлінські критерії з доступом до капіталу, участю в міжнародних ланцюгах створення вартості, репутаційною стійкістю, операційною ефективністю та відповідністю новим вимогам зовнішніх ринків.

Метою дослідження є визначення еколого-соціально-управлінських чинників формування ESG-орієнтованої стратегії розвитку підприємства та обґрунтування напрямів її використання для підвищення конкурентоспроможності українських підприємств на глобальних ринках.

Методи дослідження. Для досягнення мети використано методи теоретичного узагальнення, систематизації наукових підходів, порівняльного аналізу, статистичного групування, структурно-логічного аналізу, табличного узагальнення та аналітичної інтерпретації даних. Емпіричну основу становлять міжнародні дані щодо звітності зі сталого розвитку, інвесторських очікувань, вимог Європейського Союзу до корпоративної звітності та належної перевірки, а також результати опитувань щодо готовності українських компаній до ESG-трансформації.

Результати дослідження. Встановлено, що ESG-орієнтована стратегія перетворюється на чинник конкурентоспроможності не через декларативне позиціонування підприємства, а через здатність підтверджувати сталість бізнес-моделі даними, процедурами управління ризиками, простежуваністю ланцюгів постачання, декарбонізаційними рішеннями, соціальною відповідальністю та якістю корпоративного управління. Показано, що серед найбільших компаній світу звітність зі сталого розвитку стала усталеною практикою, а інвестори дедалі більше використовують ESG-інформацію для оцінювання ризиків, довгострокової вартості й надійності бізнес-моделей. Виявлено, що після спрощення правил Європейського Союзу у 2026 році пряме регуляторне охоплення скорочується, проте ринковий ефект ESG не зникає, оскільки вимоги до даних, викидів, належної перевірки та прозорості зберігаються у відносинах великих компаній із постачальниками.

Сфера застосування результатів. Результати дослідження можуть бути використані підприємствами при розробленні стратегій виходу на глобальні ринки, підготовці до співпраці з міжнародними замовниками, банками та інвесторами, формуванні системи ESG-звітності, побудові внутрішньої архітектури нефінансових даних, а також органами державної влади при розробленні політики підтримки конкурентоспроможності українського бізнесу в умовах європейської інтеграції.

Висновки. ESG-орієнтована стратегія розвитку підприємства є не допоміжним комунікаційним інструментом, а складовою економічної стратегії, яка впливає на доступ до ринків, вартість фінансування, якість управління ризиками, довіру партнерів і здатність підприємства залишатися учасником глобальних ланцюгів створення вартості. Для українських підприємств найважливішими напрямками такої стратегії є вибір суттєвих ESG-пріоритетів, цифровізація даних, підготовка персоналу, підтвердження показників, декарбонізація виробничих процесів і узгодження корпоративного управління з очікуваннями європейських контрагентів.

Ключові слова: ESG, конкурентоспроможність, стратегія розвитку підприємства, глобальні ринки, сталий розвиток, корпоративне управління, декарбонізація, ESG-звітність, євроінтеграція, ланцюги постачання.

VIACHESLAV KOLODIASHNYI

ESG-oriented enterprise development strategy as a tool for increasing competitiveness in global markets

The subject of the study is the theoretical, methodological and applied foundations of forming an ESG-oriented enterprise development strategy as a tool for increasing competitiveness in global markets.

The purpose of the study is to identify the environmental, social and governance factors shaping an ESG-oriented enterprise development strategy and to substantiate the directions of its use for strengthening the competitiveness of Ukrainian enterprises in global markets.

Research methods. The study uses theoretical generalization, systematization of scientific approaches, comparative analysis, statistical grouping, structural and logical analysis, tabular generalization and analytical interpretation of data.

Results of work. The article shows that an ESG-oriented strategy becomes a factor of competitiveness not through declarative positioning but through the enterprise's ability to confirm the sustainability of its business model by data, risk management procedures, supply-chain traceability, decarbonization measures, social responsibility and corporate governance quality. The analysis demonstrates that sustainability reporting has become a stable practice among the world's largest companies, while investors increasingly use ESG information to assess risks, long-term value and the reliability of business models.

Field of application of the results. The results may be used by enterprises developing strategies for entering global markets, preparing for cooperation with international customers, banks and investors, building ESG reporting systems and designing internal non-financial data architecture.

Conclusions. An ESG-oriented enterprise development strategy is not an auxiliary communication instrument but a component of economic strategy that affects market access, cost of financing, risk management quality, partner trust and the ability of a firm to remain part of global value chains.

Keywords: ESG, competitiveness, enterprise development strategy, global markets, sustainable development, corporate governance, decarbonization, ESG reporting, European integration, supply chains.

Постановка проблеми. Глобальні ринки дедалі менше сприймають конкурентоспроможність підприємства лише як співвідношення ціни, якості та виробничої потужності. Для міжнародного покупця, банку, інвестора або стратегічного партнера дедалі важливішими стають походження сировини, енергоємність продукції, вуглецевий слід, умови праці, сталість ланцюгів постачання, доброчесність управління, антикорупційні процедури та здатність підприємства надавати перевірені дані про власну діяльність. У такій логіці екологічні, соціальні та управлінські критерії (ESG) переходять із площини добровільної репутаційної активності до площини стратегічного управління конкурентними позиціями підприємства.

Для українських підприємств ця проблематика має додатковий вимір. Війна посилює ризики безперервності виробництва, підвищує вартість капіталу, ускладнює логістику та змушує компанії доводити надійність контрагентам, які працюють за правилами європейських і глобальних ринків. Водночас європейська інтеграція України змінює вимоги до корпоративної прозорості, декарбонізації, належної перевірки ланцюгів постачання та нефінансової звітності. Підприємство, яке не має ESG-даних, процедур і відповідальних управлінських рішень, може втрачати не тільки репутаційні переваги, а й доступ до замовлень, фінансування та партнерств.

Отже, актуальним стає перехід від фрагментарного сприйняття ESG як звітного або іміджевого напрямку до розуміння ESG-орієнтованої стратегії як інструменту підвищення конкурентоспроможності. Така стратегія має поєднувати економічну результативність, управління ризиками, екологічну модернізацію, соціальну відповідальність і прозорість управління в єдиній логіці розвитку підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Наукова дискусія щодо впливу сталого розвитку та ESG на конкурентоспроможність підприємств формувалася поступово. Одним із базових напрямів стали дослідження, у яких корпоративна сталість пов'язується не лише з моральною відповідальністю бізнесу, а й із відмінностями в організаційних процесах, управлінні ризиками та результативності. Еклз Р. Дж., Іоанну І. та Серафейм Дж. довели на вибірці компаній США, що підприємства з високою культурою сталості демонструють інші управлінські процеси, ширше залучення стейкхолдерів і вищі довгострокові результати порівняно з компаніями, які майже не інтегрували відповідні політики [1].

Фріде Г., Буш Т. і Бассен А. узагальнили результати понад двох тисяч емпіричних досліджень і показали, що зв'язок між ESG та корпоративними фінансовими показниками переважно є невід'ємним або позитивним [2]. Цей результат не означає

автоматичної прибутковості будь-якої ESG-активності, однак він формує важливий методологічний висновок для стратегії підприємства: ESG має оцінюватися як сукупність управлінських рішень, здатних впливати на ризик, вартість капіталу, операційну ефективність і довіру контрагентів.

Кхан М., Серафейм Дж. і Юн А. внесли до цієї дискусії поняття суттєвості ESG-питань для конкретної галузі. Автори показали, що кращі результати пов'язані не з широким набором загальних ESG-декларацій, а з інвестуванням у ті питання сталості, які є матеріальними для бізнес-моделі певної галузі [3]. Такий підхід особливо важливий для українських підприємств, оскільки обмежені ресурси не дають змоги однаково глибоко розвивати всі напрями ESG. Стратегічний ефект виникає тоді, коли підприємство визначає ті екологічні, соціальні й управлінські чинники, які прямо впливають на його ринки, витрати, ланцюги постачання і довіру партнерів.

Фатемі А., Глаум М. і Кайзер С. дослідили взаємозв'язок між ESG-результативністю, розкриттям інформації та вартістю компанії. Вони показали, що ESG-сильні сторони можуть підвищувати вартість, а слабкі сторони її знижувати, водночас розкриття інформації відіграє роль модератора між фактичною ESG-результативністю та оцінкою компанії ринком [4]. Отже, прозорість без реальних змін у бізнес-моделі не створює достатньої конкурентної переваги, але якісне розкриття здатне зменшувати інформаційну асиметрію й посилювати довіру до підприємства.

Суто фінансовий аспект ESG поглиблюють дослідження впливу екологічного ризик-менеджменту на вартість капіталу. Шарфман М. П. і Фернандо К. С. показали, що якісніше управління екологічними ризиками асоціюється з нижчою вартістю капіталу [6]. Схожу логіку розвивають Се Дж., Нозава В., Ягі М., Фудзії Х. та Манагі С., які дослідили взаємозв'язок між окремими ESG-активностями й корпоративними фінансовими показниками та виявили переважно невід'ємний зв'язок між ними [5]. Ці праці дають підстави розглядати ESG не як витратний додаток, а як інвестицію у зниження ризиків і підвищення якості управління ресурсами.

Після пандемійного та геополітичного заострення посилюється інтерес до ESG як сигналу стійкості бізнесу. Бродсток Д. К., Чан К., Чен Л. Т. В. і Ван С. дослідили роль ESG-результативності в період фінансового стресу та показали, що

в умовах ринкової турбулентності інвестори можуть сприймати ESG як сигнал нижчого ризику та кращих перспектив [7]. Водночас Дремпетич С., Кляйн К. і Цвергель Б. звернули увагу на обмеження ESG-рейтингів, зокрема вплив розміру компанії та доступності даних на оцінки [8]. Такий висновок важливий для практики, оскільки підприємство може мати добрі реальні практики, але залишатися непомітним для глобальних контрагентів без системи даних і звітності.

Український контекст розкривають праці, присвячені адаптації корпоративної звітності до європейських вимог. Фоміна О., Семенова С. і Король С. розглядають імплементацію Директиви ЄС про корпоративну звітність зі сталого розвитку у практику українських корпорацій і пов'язують її з прозорістю, модернізацією управління, залученням інвестицій та європейською інтеграцією [9]. Разом із тим малодослідженим залишається питання не лише підготовки ESG-звітності, а саме перетворення ESG на стратегію підвищення конкурентоспроможності підприємства на глобальних ринках. Недостатньо розкрито, як підприємство має поєднати суттєві ESG-пріоритети, цифрові дані, операційну ефективність, вимоги інвесторів і європейські правила в єдину систему стратегічних рішень.

Мета статті. Метою дослідження є визначення еколого-соціально-управлінських чинників формування ESG-орієнтованої стратегії розвитку підприємства та обґрунтування напрямів її використання для підвищення конкурентоспроможності українських підприємств на глобальних ринках.

Виклад основного матеріалу. ESG-орієнтована стратегія розвитку підприємства має розглядатися як спосіб узгодження довгострокових економічних цілей із вимогами сталості, прозорості та відповідального управління. На відміну від разових соціальних ініціатив або екологічних проєктів, стратегічний підхід передбачає включення ESG-критеріїв у бізнес-модель, інвестиційні рішення, закупівлі, енергоспоживання, кадрову політику, управління ризиками, систему внутрішнього контролю та комунікацію з ринком.

Конкурентна дія ESG проявляється через п'ять основних каналів. Перший канал пов'язаний із доступом до ринків, оскільки міжнародні замовники дедалі частіше вимагають від постачальників даних про викиди, трудові практики, походження сировини й управління ризиками. Другий канал охоплює доступ до фінансування, адже банки та

інвестори використовують ESG-інформацію для оцінки ризиків, сталості грошових потоків і якості управління. Третій канал стосується операційної ефективності, оскільки енергоощадність, ресурсна ефективність і зменшення втрат безпосередньо впливають на собівартість. Четвертий канал пов'язаний із репутацією та довірою, особливо на ринках із високою чутливістю до походження продукції. П'ятий канал охоплює управління регуляторними ризиками, позаяк вимоги Європейського Союзу змінюють не тільки правила для великих компаній, а й поведінку їхніх постачальників.

Масштабність цього зсуву підтверджується міжнародними даними щодо корпоративної звітності. Стійкість уже не є вузькою практикою окремих компаній, а перетворюється на поширену інституційну норму. У дослідженні KPMG 2024 року охоплено 5800 компаній, а показники розкриття даних демонструють, що найбільші корпорації переходять від загальних повідомлень до структурованих цільових показників, оцінки суттєвості, кліматичних розкриттів та інформації про біорізноманіття. Узагальнення відповідних показників наведено у табл. 1.

Дані табл. 1 показують, що ESG-інформація дедалі більше набуває ознак ринкового стандарту.

Особливо показовим є поєднання високої частки цілей зі скорочення викидів, поширення оцінки суттєвості та зростання уваги до біорізноманіття. Для підприємства це означає, що конкурентоспроможність на глобальних ринках залежить не тільки від здатності виробляти продукцію, а й від здатності пояснити її екологічний, соціальний та управлінський профіль у порівнюваному форматі.

Водночас ESG не можна зводити до формального звітування. Якщо компанія декларує сталість, але не має внутрішніх даних, відповідальних підрозділів, процедур верифікації та управлінських рішень, вона потрапляє в зону ризику недовіри. Саме тому найбільш значущим стає перехід від звіту як кінцевого документа до ESG-стратегії як системи управління. Звіт у такій логіці є лише зовнішнім відображенням того, як підприємство управляє енергією, водою, відходами, персоналом, безпекою праці, постачальниками, етичними правилами й кліматичними ризиками.

Другим емпіричним підтвердженням стратегічної ваги ESG є поведінка інвесторів. Міжнародні дослідження інституційних інвесторів демонструють, що ESG-дані використовуються не як другорядний елемент репутаційної оцінки, а як інформаційна база для аналізу ризиків, капіталь-

Таблиця 1. Поширення ESG-звітності та сталих корпоративних практик у глобальному бізнесі за даними KPMG 2024 року

Показник	Значення	Аналітична інтерпретація для конкурентоспроможності
Кількість компаній, охоплених дослідженням	5800 компаній	Масштаб вибірки підтверджує, що ESG-звітність стала глобальним, а не нішевим явищем
Найбільші компанії світу, що включають інформацію про сталий розвиток у річні звіти	82% G250	Стійкість інтегрується у фінансову та стратегічну комунікацію великих корпорацій
Компанії G250 із цілями скорочення викидів вуглецю	95%	Декарбонізаційні цілі стають нормою конкурентної поведінки на глобальних ринках
Компанії у вибірці 5800 із цілями скорочення викидів вуглецю	80%	Вимоги до кліматичних показників поширюються за межі найбільших корпорацій
Компанії, що проводять оцінку суттєвості	79%	Ринок переходить від загальних ESG-повідомлень до визначення матеріальних для бізнесу питань
Компанії, що використовують концепцію подвійної суттєвості	42%	Поступово поширюється оцінювання не лише впливу ESG на фінанси, а й впливу бізнесу на довкілля та суспільство
Компанії, що звітують про втрату біорізноманіття та вплив на природу як ризик для бізнесу	23% у 2020 р.; 49% у 2024 р.	За чотири роки показник зріс більш ніж удвічі, що свідчить про розширення екологічного виміру конкурентної звітності
Компанії G250, що застосовують рекомендації TCFD	72%	Кліматичні ризики дедалі частіше подаються у форматі, зрозумілому інвесторам і фінансовим установам
Компанії, що вже посиляються на IFRS S2	4%	Починається адаптація до глобальної мови кліматичних фінансових розкриттів

Джерело: складено автором за даними KPMG Survey of Sustainability Reporting 2024 [10].

Таблиця 2. Інвесторські очікування щодо ESG-даних, кліматичних дій і якості корпоративної звітності

Показник	Значення	Стратегічне значення для підприємства
Інституційні інвестори, які за останній рік збільшили використання ESG-інформації	88%	ESG-дані стають частиною інвестиційного аналізу та оцінки вартості підприємства
Інвестори, які вважають, що ризик для короткострокових результатів переважає довгострокові вигоди багатьох ESG-інвестицій	92%	Компанії мають доводити економічну логіку ESG-проектів, а не обмежуватися деклараціями
Інвестори, які вважають, що матеріальність і порівнюваність звітності зі сталого розвитку потребують поліпшення	80%	Конкурентною перевагою стає якість даних, методологія й зіставність показників
Інвестори, які вважають, що звітність за ISSB та CSRD має проходити незалежну перевірку	64%	Зростає значення аудиту, внутрішнього контролю та документування ESG-показників
Інвестори, для яких зміна клімату є дуже або надзвичайно важливим чинником зміни бізнес-моделі компаній	50%	Кліматична адаптація перетворюється на параметр стратегічної оцінки підприємства
Інвестори, які очікують від компаній посилення дій зі зменшення вуглецевих викидів	64%	Декарбонізація впливає на інвестиційну привабливість і переговорну позицію підприємства
Інвестори, які очікують дій зі зниження ризиків у ланцюгах постачання	68%	ESG-стратегія має охоплювати не тільки виробництво, а й постачальників, логістику та контрагентів
Інвестори, які більше довіряють інформації зі сталого розвитку за наявності підтвердження	76%	Перевірюваність стає умовою довіри до ESG-повідомлень і нефінансових показників

Джерело: складено автором за даними EY Global Institutional Investor Survey 2024 та PwC Global Investor Survey 2024 [11; 12].

них витрат, стратегії переходу до нижчих викидів та стійкості ланцюгів постачання [11; 12]. У табл. 2 систематизовано окремі показники, які характеризують запит інвесторів на перевірювану ESG-інформацію.

Інформація табл. 2 дає підстави зробити важливий висновок: інвесторська спільнота не очікує від підприємств абстрактної «зеленості», а вимагає доказової логіки. Значення має не сам факт наявності ESG-розділу у звіті, а здатність показати, як екологічні, соціальні та управлінські рішення змінюють ризиковий профіль, витрати, стійкість ланцюгів постачання, здатність проходити зовнішню перевірку й довгострокову якість грошових потоків. Для українських підприємств такий запит має особливу вагу, оскільки після 2022 року міжнародні партнери оцінюють не лише комерційні умови, а й стійкість операцій, прозорість власності, безперервність постачання та здатність діяти за міжнародними стандартами.

Третій вимір ESG-стратегії пов'язаний із регуляторним середовищем Європейського Союзу. Після прийняття Директиви ЄС про корпоративну звітність зі сталого розвитку та Директиви про належну перевірку корпоративної сталості європейський ринок почав переходити від добровільної прозорості до обов'язкових вимог. У 2026 ро-

ці Європейський Союз спростив частину правил, підвищив пороги охоплення і відтермінував частину вимог [14; 15; 16]. Однак для підприємств поза межами ЄС ринковий ефект не зникає, тому що великі європейські компанії й надалі потребують ESG-даних від своїх постачальників. Цей регуляторний ландшафт узагальнено у табл. 3.

Табл. 3 демонструє, що спрощення європейських правил не скасовує стратегічної ваги ESG для експортерів і постачальників, а змінює характер вимог. Прямий обов'язок звітувати може стосуватися меншої кількості компаній, однак великі корпорації, банки й замовники залишаються носіями запиту на прозорість. Для українського підприємства це означає, що ESG-готовність потрібно розглядати не лише як юридичний обов'язок, а як передумову участі в ринках, де контрактна довіра залежить від підтверджуваних даних.

Окремого значення набувають міжнародні стандарти розкриття інформації. Стандарти Міжнародної ради зі стандартів сталості, IFRS S1 і IFRS S2, формують глобальну мову розкриття інформації про ризики та можливості сталості, а також кліматичні ризики, що можуть впливати на вартість підприємства [18]. Для українського бізнесу їхнє значення полягає не лише у формальній звітності. Вони задають логіку побудови

Таблиця 3. Європейські вимоги до сталості як чинник доступу підприємств до глобальних ринків після спрощення правил ЄС у 2026 році

Регуляторний параметр	Кількісне значення / поріг	Наслідок для українських підприємств
Первинний масштаб CSRD до спрощення	приблизно 50 000 компаній у світі	Початковий сигнал ринку полягав у масовому переході до обов'язкової звітності зі сталого розвитку
Поріг звітності після оновлення правил для компаній ЄС	понад 1000 працівників і понад 450 млн євро чистого річного обороту	Пряме регуляторне охоплення звужується, але великі клієнти зберігають вимоги до даних від постачальників
Поріг звітності для неєвропейських компаній	понад 450 млн євро обороту в ЄС; дочірні компанії або філії понад 200 млн євро обороту в ЄС	Українські компанії з великим європейським оборотом або структурною присутністю в ЄС мають готувати ESG-звітність
Захист малих партнерів від надмірного перенесення звітної тягаря	підприємства з менш ніж 1000 працівників не повинні надавати дані понад добровільні стандарти	Малі постачальники отримують захист від надмірних вимог, але базова ESG-готовність залишається умовою співпраці з великими клієнтами
Поріг належної перевірки корпоративної сталості	понад 5000 працівників і понад 1,5 млрд євро чистого річного обороту	Великі групи перевірятимуть ризики в ланцюгах діяльності, що впливатиме на вимоги до постачальників
Дата застосування правил належної перевірки	з 26 липня 2029 року для компаній у сфері дії	Підприємства мають часовий ресурс для побудови систем даних, контролю постачальників і процедур ESG-управління
Можливий рівень штрафів за порушення правил належної перевірки	до 3% чистого світового обороту	Фінансова вага порушень підштовхує великі компанії до посилення вимог до контрагентів

Джерело: складено автором за матеріалами Європейського парламенту, Ради ЄС та Директиви (ЄС) 2026/470 [14; 15; 16].

управлінської інформації, яка має бути корисною для інвестора, банку, покупця або стратегічного партнера. Саме тому підприємство, яке прагне працювати на глобальних ринках, має будувати систему ESG-даних ще до моменту виникнення прямого регуляторного обов'язку.

Українські підприємства демонструють готовність до ESG-трансформації, проте стикаються з нестачею компетенцій, даних, цифрової інфраструктури й методологічних орієнтирів. Результати опитування, представленого у матеріалах KPMG щодо ESG в Україні, дають змогу зіставити заявлену готовність бізнесу з фактичними управлінськими бар'єрами. Найважливіші показники наведено у табл. 4.

Дані табл. 4 свідчать про головне обмеження української ESG-трансформації: намір діяти значно випереджає організаційну готовність. Підприємства здебільшого визнають важливість міжнародних стандартів, навчання та цифрових рішень, але водночас стикаються з дефіцитом фахівців, низькою деталізованою обізнаністю, нестачею даних і побоюванням зростання витрат. Отже, конкурентоспроможна ESG-стратегія не може будуватися як одноразове напи-

сання звіту. Вона має починатися з управлінської інвентаризації того, які ESG-показники справді впливають на ринки, фінансування, виробничі витрати та довіру партнерів.

На підставі проведеного аналізу ESG-орієнтовану стратегію розвитку підприємства доцільно структурувати за чотирма взаємопов'язаними блоками. Перший блок охоплює визначення суттєвих ESG-пріоритетів. Для промислового підприємства такими пріоритетами можуть бути енергоефективність, викиди парникових газів, безпека праці, якість управління відходами, сталість постачання та антикорупційні процедури. Для аграрного або харчового підприємства більшу вагу можуть мати простежуваність сировини, водокористування, біорізноманіття, умови праці та відповідальність перед громадами. Отже, універсальний перелік ESG-заходів є менш продуктивним, ніж галузево й ринково обґрунтована матриця суттєвості.

Другий блок пов'язаний із побудовою системи даних. Підприємство має визначити власників показників, джерела інформації, періодичність збору даних, методику розрахунку, внутрішній контроль і рівень готовності до незалежного під-

Таблиця 4. Готовність і бар'єри ESG-трансформації українських підприємств

Показник	Значення	Висновок для стратегії
Компанії, які вважають себе сталими	75%	Самооцінка сталості є високою, проте вона не завжди підкріплена системною практикою
Компанії, які мають належну практику розуміння ESG	16%	Між декларативною сталістю та управлінською готовністю існує значний розрив
Компанії, які підтримують прийняття міжнародних ESG-стандартів	87%	Бізнес визнає значення міжнародних правил для конкурентоспроможності
Компанії, добре обізнані зі специфічними ESG-вимогами	7–9%	Низька деталізована обізнаність ускладнює практичну імплементацію стандартів
Брак кваліфікованого персоналу як бар'єр ESG-впровадження	77%	Підготовка кадрів має бути першим етапом ESG-стратегії
Відсутність або нечіткість регуляторних орієнтирів на рівні ЄС і України	75%	Підприємствам потрібні внутрішні методики, незалежні від повільності зовнішнього регулювання
Обмежений доступ до ESG-релевантної інформації	71%	Виникає потреба у створенні внутрішніх баз даних і відповідальних підрозділів
Недостатня цифрова інфраструктура для збору та оброблення даних	68%	ESG-стратегія потребує цифрових систем обліку, контролю та звітності
Занепокоєння високими додатковими витратами на ESG-звітність	67%	Потрібне поетапне впровадження з фокусом на найбільш матеріальні показники
Компанії, які визнають потребу комплексної трансформації від виробництва й ланцюгів постачання до управління	63%	Ринок поступово переходить від звітності до системної ESG-модернізації
Компанії, які мають намір активно відповідати ESG-вимогам	87%	Існує високий потенціал для практичного впровадження за умови методичної підтримки
Компанії, які орієнтуються на цільове навчання персоналу	89%	Кадровий розвиток уже сприймається як основний інструмент ESG-адаптації
Компанії, які розглядають цифрові рішення як ключовий інструмент ESG-звітності	87%	Цифровізація даних є основою майбутньої конкурентної прозорості
Компанії, які підтримують поетапне впровадження ESG-стандартів	86%	Український бізнес потребує поступової, але незворотної траєкторії ESG-адаптації
Компанії, які очікують підготувати повний ESG-звіт у перший рік після запровадження обов'язкової звітності	44%	Понад половина компаній потребуватиме підготовчого періоду, даних і зовнішньої підтримки

Джерело: складено автором за матеріалами KPMG ESG in Ukraine: Transformation as the Foundation for Reconstruction [17].

твердження. У глобальній конкуренції перемагає не той, хто має найбільше декларацій, а той, хто здатний довести показники. Тому ESG-стратегія повинна включати цифрову архітектуру нефінансових даних, інтегровану з фінансовим обліком, управлінською звітністю, виробничими системами та закупівлями.

Третій блок стосується операційної модернізації. ESG має впливати на реальні процеси: енергоспоживання, матеріаломісткість, утворення відходів, логістику, охорону праці, навчання персоналу, відбір постачальників і систему винагороди менеджменту. Якщо ESG не змінює операційну модель, воно не підвищує конкурентоспроможність. Натомість коли підприємство знижує енерговитрати, підвищує ресурсну ефективність, зменшує простой, поліпшує безпеку

праці та прозорість постачання, ESG стає джерелом економічного результату.

Четвертий блок охоплює ринкову комунікацію та підтвердження. Для глобальних ринків важливо, щоб підприємство могло надати замовнику або інвестору не загальну презентацію, а пакет доказів: ESG-політики, дані про викиди, енергоспоживання, трудові практики, систему управління ризиками, кодекс доброчесності, процедури перевірки постачальників і результати внутрішнього контролю. Такий пакет стає частиною комерційної пропозиції, кредитного дос'є, тендерної документації або переговорів зі стратегічним партнером.

Рекомендації щодо ESG-орієнтованої стратегії випливають із наведених емпіричних даних. Оскільки 79% компаній у глобальній вибірці KPMG проводять оцінку суттєвості [17], українським

підприємствам доцільно починати не з повного копіювання звітних стандартів, а з визначення матеріальних для галузі питань. Оскільки 80% інвесторів вказують на потребу поліпшення матеріальності та порівнюваності звітності [17], підприємства мають відразу закладати єдину методику обліку ESG-показників. Оскільки 76% інвесторів більше довіряють підтвердженій інформації [17], стратегія має включати внутрішній контроль і поступову підготовку до зовнішнього підтвердження. Оскільки 77% українських компаній називають брак фахівців головним бар'єром [17], першочерговим управлінським рішенням має бути навчання персоналу й закріплення відповідальності за ESG на рівні керівництва.

Важливою є також зміна логіки фінансування ESG-проектів. Їх не слід розглядати як суто іміджеві або витратні. Енергоефективність, зниження втрат, цифровізація даних, підвищення безпеки праці, прозорість закупівель і управління ризиками мають оцінюватися через економічний ефект: зменшення собівартості, скорочення простоїв, нижчу імовірність санкцій або втрати контрактів, кращі умови фінансування та вищу довіру до підприємства. Таке поєднання ESG і фінансової логіки дає змогу уникнути формалізму, коли підприємство витрачає ресурси на звітність без реальної зміни конкурентної позиції.

Отже, ESG-орієнтована стратегія розвитку підприємства може бути представлена як послідовність управлінських дій: визначення суттєвих ESG-чинників; створення системи даних; інтеграція ESG у виробничі, фінансові та кадрові рішення; робота з постачальниками; підготовка до підтвердження показників; використання ESG-результатів у переговорах із клієнтами, банками та інвесторами. Для українського бізнесу така стратегія має не тільки адаптаційний, а й наступальний характер, оскільки дозволяє перетворити відповідність вимогам глобальних ринків на аргумент конкурентної переваги.

Висновки

Проведене дослідження дає підстави стверджувати, що ESG-орієнтована стратегія розвитку підприємства є повноцінним інструментом підвищення конкурентоспроможності на глобальних ринках. Її значення не обмежується підготовкою звітності або виконанням формальних вимог. ESG впливає на здатність підприємства отримувати

фінансування, працювати з міжнародними замовниками, підтверджувати надійність ланцюгів постачання, знижувати операційні ризики, управляти вуглецевими й соціальними показниками та формувати довіру до бізнес-моделі.

Наукова література підтверджує, що позитивний вплив ESG виникає тоді, коли підприємство концентрується на суттєвих для своєї галузі питаннях, а не на широкому наборі декларативних активностей. Емпіричні дані свідчать, що глобальна корпоративна практика швидко рухається до більшої прозорості: найбільші компанії включають інформацію про сталість у річні звіти, встановлюють цілі зі скорочення викидів, оцінюють суттєвість, використовують міжнародні стандарти й дедалі частіше потребують підтвердження ESG-даних. Інвестори, своєю чергою, оцінюють ESG як інформацію про ризики, довгострокову вартість, стійкість бізнес-моделі та якість управління.

Європейський регуляторний вимір після спрощення правил у 2026 році не зменшує стратегічної ваги ESG для українських підприємств. Формальне коло компаній, які прямо підпадають під обов'язкову звітність або належну перевірку, стало вужчим, проте великі європейські корпорації, банки й інвестори зберігають потребу в даних від постачальників. З цих причин, ESG-готовність українського бізнесу потрібно розглядати як умову ринкового доступу, а не лише як майбутню норму законодавства.

Для українських підприємств головними бар'єрами залишаються дефіцит кваліфікованого персоналу, нестача методичної визначеності, обмежений доступ до релевантних даних, недостатня цифрова інфраструктура та побоювання зростання витрат. Водночас високий рівень підтримки міжнародних ESG-стандартів, орієнтація на навчання персоналу та готовність до цифрових рішень свідчать про наявність потенціалу для поетапної трансформації.

Практична логіка ESG-орієнтованої стратегії має включати чотири пріоритети. Перший полягає у визначенні суттєвих ESG-чинників для конкретної галузі й ринку. Другий передбачає створення цифрової системи збору, контролю та підтвердження нефінансових даних. Третій пов'язаний з операційною модернізацією, що знижує витрати, ризики та ресурсомісткість. Четвертий полягає у використанні ESG-результатів у комерційних переговорах, доступі до фінансування, тендерах і стратегічних партнерствах.

Перспективи подальших досліджень доцільно пов'язати з розробленням кількісної моделі оцінювання впливу ESG-готовності підприємства на його експортну конкурентоспроможність, вартість капіталу та ймовірність інтеграції до глобальних ланцюгів створення вартості.

Список використаних джерел:

1. Eccles R. G., Ioannou I., Serafeim G. The Impact of Corporate Sustainability on Organizational Processes and Performance. *Management Science*. 2014. Vol. 60, No. 11. P. 2835–2857. DOI: 10.1287/mnsc.2014.1984.
2. Friede G., Busch T., Bassen A. ESG and financial performance: aggregated evidence from more than 2000 empirical studies. *Journal of Sustainable Finance & Investment*. 2015. Vol. 5, No. 4. P. 210–233. DOI: 10.1080/20430795.2015.1118917.
3. Khan M., Serafeim G., Yoon A. Corporate Sustainability: First Evidence on Materiality. *The Accounting Review*. 2016. Vol. 91, No. 6. P. 1697–1724. DOI: 10.2308/accr-51383.
4. Fatemi A., Glaum M., Kaiser S. ESG performance and firm value: The moderating role of disclosure. *Global Finance Journal*. 2018. Vol. 38. P. 45–64. DOI: 10.1016/j.gfj.2017.03.001.
5. Xie J., Nozawa W., Yagi M., Fujii H., Managi S. Do environmental, social, and governance activities improve corporate financial performance? *Business Strategy and the Environment*. 2019. Vol. 28, No. 2. P. 286–300. DOI: 10.1002/bse.2224.
6. Sharfman M. P., Fernando C. S. Environmental risk management and the cost of capital. *Strategic Management Journal*. 2008. Vol. 29, No. 6. P. 569–592. DOI: 10.1002/smj.678.
7. Broadstock D. C., Chan K., Cheng L. T. W., Wang X. The role of ESG performance during times of financial crisis: Evidence from COVID-19 in China. *Finance Research Letters*. 2021. Vol. 38. Article 101716. DOI: 10.1016/j.frl.2020.101716.
8. Drempetic S., Klein C., Zwergel B. The influence of firm size on the ESG score: Corporate sustainability ratings under review. *Journal of Business Ethics*. 2020. Vol. 167, No. 2. P. 333–360. DOI: 10.1007/s10551-019-04164-1.
9. Fomina O., Semenova S., Korol S. CSRD implementation in the Ukrainian corporations' practice. *Ius Modernum*. 2025. Vol. 138, No. 1. P. 131–152. DOI: 10.31617/3.2025(138)05.
10. KPMG. Survey of Sustainability Reporting 2024. URL: <https://kpmg.com/ua/uk/insights/2024/12/the-move-to-mandatory-reporting.html>
11. EY. Global Institutional Investor Survey 2024. URL: https://www.ey.com/en_gl/insights/climate-change-sustainability-services/institutional-investor-survey
12. PwC. Global Investor Survey 2024. URL: <https://www.pwc.com/gx/en/issues/c-suite-insights/global-investor-survey.html>
13. CDP. Turning Transparency to Action. URL: <https://www.cdp.net/en>
14. European Parliament. Simplified sustainability reporting and due diligence rules for businesses. 2025. URL: <https://www.europarl.europa.eu/news/en/press-room/20251211IPR32164/simplified-sustainability-reporting-and-due-diligence-rules-for-businesses>
15. Council of the European Union. Council signs off simplification of sustainability reporting and due diligence requirements to boost EU competitiveness. 2026. URL: <https://www.consilium.europa.eu/en/press/press-releases/2026/02/24/council-signs-off-simplification-of-sustainability-reporting-and-due-diligence-requirements-to-boost-eu-competitiveness/>
16. Directive (EU) 2026/470 of the European Parliament and of the Council of 24 February 2026 amending certain corporate sustainability reporting requirements and certain corporate sustainability due diligence requirements. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2026/470/oj/eng>
17. KPMG. ESG in Ukraine: Transformation as the Foundation for Reconstruction. 2025. URL: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/de/pdf/Themen/2025/11/ESG%20in%20Ukraine%20-%20Transformation%20as%20the%20Foundation%20for%20Reconstruction%20%2807-25%29.pdf>
18. IFRS Foundation. ISSB issues inaugural global sustainability disclosure standards. 2023. URL: <https://www.ifrs.org/news-and-events/news/2023/06/issb-issues-ifrs-s1-ifrs-s2/>

References:

1. Eccles, R. G., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2014). The Impact of Corporate Sustainability on Organizational Processes and Performance. *Management Science*, 60(11), 2835–2857. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2014.1984>.
2. Friede, G., Busch, T., & Bassen, A. (2015). ESG and financial performance: aggregated evidence from more than 2000 empirical studies. *Journal of Sustainable Finance & Investment*, 5(4), 210–233. <https://doi.org/10.1080/20430795.2015.1118917>.
3. Khan, M., Serafeim, G., & Yoon, A. (2016). Corporate Sustainability: First Evidence on Materiality. *The*

Accounting Review, 91(6), 1697–1724. <https://doi.org/10.2308/accr-51383>.

4. Fatemi, A., Glaum, M., & Kaiser, S. (2018). ESG performance and firm value: The moderating role of disclosure. *Global Finance Journal*, 38, 45–64. <https://doi.org/10.1016/j.gfj.2017.03.001>.

5. Xie, J., Nozawa, W., Yagi, M., Fujii, H., & Managi, S. (2019). Do environmental, social, and governance activities improve corporate financial performance? *Business Strategy and the Environment*, 28(2), 286–300. <https://doi.org/10.1002/bse.2224>.

6. Sharfman, M. P., & Fernando, C. S. (2008). Environmental risk management and the cost of capital. *Strategic Management Journal*, 29(6), 569–592. <https://doi.org/10.1002/smj.678>.

7. Broadstock, D. C., Chan, K., Cheng, L. T. W., & Wang, X. (2021). The role of ESG performance during times of financial crisis: Evidence from COVID–19 in China. *Finance Research Letters*, 38, 101716. <https://doi.org/10.1016/j.frl.2020.101716>.

8. Drempecic, S., Klein, C., & Zwergel, B. (2020). The influence of firm size on the ESG score: Corporate sustainability ratings under review. *Journal of Business Ethics*, 167(2), 333–360. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04164-1>.

9. Fomina, O., Semenova, S., & Korol, S. (2025). CSRD implementation in the Ukrainian corporations' practice. *Ius Modernum*, 138(1), 131–152. [https://doi.org/10.31617/3.2025\(138\)05](https://doi.org/10.31617/3.2025(138)05).

10. KPMG. (2024). Survey of Sustainability Reporting 2024. <https://kpmg.com/ua/uk/insights/2024/12/the-move-to-mandatory-reporting.html>

11. EY. (2024). Global Institutional Investor Survey 2024. https://www.ey.com/en_gl/insights/climate-change-sustainability-services/institutional-investor-survey

12. PwC. (2024). Global Investor Survey 2024. <https://www.pwc.com/gx/en/issues/c-suite-insights/global-investor-survey.html>

13. CDP. (2025). Turning Transparency to Action. <https://www.cdp.net/en>

14. European Parliament. (2025). Simplified sustainability reporting and due diligence rules for businesses. <https://www.europarl.europa.eu/news/en/press-room/20251211IPR32164/simplified-sustainability-reporting-and-due-diligence-rules-for-businesses>

15. Council of the European Union. (2026). Council signs off simplification of sustainability reporting and due diligence requirements to boost EU competitiveness. <https://www.consilium.europa.eu/en/press/press-releases/2026/02/24/council-signs-off-simplification-of-sustainability-reporting-and-due-diligence-requirements-to-boost-eu-competitiveness/>

16. Directive (EU) 2026/470 of the European Parliament and of the Council of 24 February 2026. <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2026/470/oj/eng>

17. KPMG. (2025). ESG in Ukraine: Transformation as the Foundation for Reconstruction. <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/de/pdf/The-men/2025/11/ESG%20in%20Ukraine%20-%20Transformation%20as%20the%20Foundation%20for%20Reconstruction%20%2807-25%29.pdf>

18. IFRS Foundation. (2023). ISSB issues inaugural global sustainability disclosure standards. <https://www.ifrs.org/news-and-events/news/2023/06/issb-issues-ifrs-s1-ifrs-s2/>

Дані про автора

Колодяжний Вячеслав Володимирович,

аспірант, Державний науково-дослідний інститут інформатизації та моделювання економіки

ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-2156-9198>

e-mail: kolodiazhnyi.viach.asp@ukr.net

Data about the author

Viacheslav Kolodiazhnyi,

Postgraduate Student, State Research Institute of Informatization and Economic Modeling,

e-mail: kolodiazhnyi.viach.asp@ukr.net

Надходження статті до редакції 03.04.2026

Прийнято до друку 17.04.2026

Опубліковано 29.04.2026

СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВІ ПРОБЛЕМИ

УДК 37.07:005.95/.96

<https://doi.org/10.66416/2522-1620.4.2026.204-210>

БУРЛАКА Н. І.

Роль кадрового менеджменту в системі освіти

Предметом дослідження є сукупність організаційно–управлінських відносин та практичних засад реалізації кадрового менеджменту, спрямованих на формування, розвиток і раціональне використання людського капіталу в освітній галузі в умовах мінливого соціально–економічного середовища.

Метою статті є обґрунтування стратегічного значення кадрового менеджменту в освітній сфері, а також визначення його впливу на ефективність функціонування закладів освіти в сучасних умовах як ключового фактора забезпечення якості освітніх послуг.

Методи дослідження. У роботі використані діалектичний метод наукового пізнання, аналізу та синтезу.

Результати роботи. У статті проведено комплексний аналіз ролі кадрового менеджменту в освітній системі, за результатами якого встановлено, що ефективне управління персоналом є визначальним фактором стратегічного розвитку сучасного закладу освіти. Досліджено функціональну структуру кадрового менеджменту, яка охоплює процеси планування, відбору, адаптації та безперервного професійного розвитку науково–педагогічних працівників.

Галузь застосування. Управлінська діяльність закладів освіти, HR–менеджмент. Матеріали статті доцільно використовувати для вдосконалення системи відбору, атестації та мотивації педагогічного персоналу.

Висновки. Підсумовуючи, слід зазначити, що роль кадрового менеджменту в освіті полягає у створенні цілісної системи відтворення та вдосконалення професійного капіталу. Встановлено пряму кореляцію між якістю управлінського впливу на персонал та результативністю освітньої діяльності.

Ключові слова: кадровий менеджмент, система освіти, управління персоналом, професійний розвиток, людські ресурси, людський капітал, педагогічні кадри.

NELYA BURLAKA

The role of human resource management in the education system

The subject of the study is a set of organizational and managerial relations and practical principles for implementing personnel management aimed at the formation, development and rational use of

human capital in the educational sector in a changing socio-economic environment.

The purpose of the article is to substantiate the strategic importance of personnel management in the educational sphere, as well as to determine its impact on the effectiveness of the functioning of educational institutions in modern conditions as a key factor in ensuring the quality of educational services.

Research methods. The work uses the dialectical method of scientific knowledge, analysis and synthesis.

Results of the work. The article provides a comprehensive analysis of the role of personnel management in the educational system, the results of which show that effective personnel management is a determining factor in the strategic development of a modern educational institution. The functional structure of personnel management, which includes the processes of planning, selection, adaptation and continuous professional development of scientific and pedagogical workers, is studied.

Field of application. Management activities of educational institutions, HR management. The materials of the article should be used to improve the system of selection, certification and motivation of teaching staff.

Conclusions. In conclusion, it should be noted that the role of personnel management in education is to create a holistic system of reproduction and improvement of professional capital. A direct correlation has been established between the quality of managerial influence on personnel and the effectiveness of educational activities.

Keywords: personnel management, education system, personnel management, professional development, human resources, human capital, teaching staff.

Постановка проблеми. В системі заходів, направлених на підвищення соціально-економічного росту, випереджаючу роль відіграє людський фактор. Світовий і вітчизняний досвід свідчать – людські ресурси є найважливішим стратегічним джерелом конкурентних переваг.

Сучасні умови характеризуються підвищенням ролі персоналу, що обумовлено наступними чинниками: зміни у змісті праці, які викликані застосуванням нових техніки, технологій; трансформація функцій контролю, підвищення значущості самоконтролю і самодисципліни; макроекономічні чинники (загострення конкуренції на ринку праці, орієнтація організацій на задоволення попиту, підвищення уваги до якості надання послуг та товарів); зміна форм організації праці; підвищення освітнього та культурного рівня персоналу; зміна пріоритетів у системі цінностей персоналу; технологічні зміни та трансформації контрольних функцій до макроекономічних викликів ринку; підвищення інтелектуально-культурного рівня фахівців та динаміка їхніх ціннісних орієнтацій що є базисом для впровадження інноваційних форм організації праці, де пріоритетом стають самодисципліна та якість надання послуг.

Як зазначає дослідник С. Чжоу, формування системи кадрового менеджменту є ефективно використання кадрів, що ґрунтується на вмінні працювати з людьми, створенні умов їхньої зацікавленості

в підвищенні власного кваліфікаційного рівня з метою зростання економічних результатів діяльності організації загалом, а також власного професійного та соціального розвитку зокрема [18].

У зв'язку з цим особливої актуальності на сучасному етапі набуває створення оптимального механізму управління персоналом у всіх сферах і галузях економіки, що забезпечує комплексний підхід до вирішення проблем ефективного використання людських ресурсів. У зв'язку з цим виникає необхідність підготовки фахівців, що володіють сукупністю знань і умінь у сфері роботи з персоналом.

Для освітніх організацій людський фактор має особливе значення. Наявність високо професійних педагогічних (науково-педагогічних) кадрів впливає на можливості закладу освіти щодо здійснення певної освітньої діяльності, отримання ліцензій та вирішення питань акредитації, а також на престижність закладу освіти, його рейтинг, конкурентоспроможність серед закладів освіти та безпосередньо на якість освітньої діяльності [16].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Окремі аспекти проблематики розвитку кадрового забезпечення у системі освіти висвітлювалися у працях вітчизняних науковців, зокрема О. Дороніної, М. Рязанова, Л. Безтелесної, І. Чайки. Сучасні підходи та технології управління персоналом організації були розглянуті у працях А. Гречко, І. Комарова, І. Лукінова, І. Марма-

за. Питаннями удосконалення кадрових систем на ринку освітніх послуг займалися Н. Павліха, І. Цимбалюк, Ю. Долиняк, М. Карамушка, О. Чирва. Аналіз наукових джерел засвідчив, що формування кадрової системи відбувається на засадах довгострокового планування та розвитку якісного наукового потенціалу. Дослідження останніх років, проведені О. Крушельницькою, А. Колот, В. Петюх, І. Луговий, які узагальнили практичний досвід організації гнучких режимів робочого часу.

Мета статті. Обґрунтування стратегічного значення кадрового менеджменту в освітній сфері, а також визначення його впливу на ефективність функціонування закладів освіти в сучасних умовах як ключового фактора забезпечення якості освітніх послуг.

Виклад основного матеріалу дослідження. Роль кадрового менеджменту в сучасній системі освіти трансформувалася з суто адміністративної функції обліку персоналу в стратегічний інструмент забезпечення якості освітніх послуг та сталого розвитку навчальних закладів. У науковому дискурсі управління людськими ресурсами в освіті розглядається як багатогранний процес, що охоплює не лише підбір та розстановку кадрів, а й формування специфічної організаційної культури, здатної стимулювати інноваційну діяльність педагогів. Як зазначає дослідник О. Мармаза, ефективний кадровий менеджмент є фундаментом для реалізації концепції випереджального навчання, де розвиток професійної компетентності викладача безпосередньо корелює з результативністю підготовки майбутніх фахівців. Особлива увага приділяється механізмам мотивації, які в освітній сфері мають складну структуру, поєднуючи матеріальні стимули з потребою у професійному самовираженні та академічній свободі [10].

В умовах реформування вищої школи та впровадження принципів автономії закладів освіти, роль HR–менеджменту стає вирішальною у забезпеченні конкурентоспроможності університетів на ринку. Згідно з працями В. І. Лугового, стратегічне управління персоналом передбачає створення системи безперервного професійного розвитку (life-long learning), де кадровий менеджмент виступає підґрунтям освітніх інновацій. Це включає не лише традиційне підвищення кваліфікації, а й впровадження сучасних технологій оцінювання, таких як KPI для науково–педагогічних працівників, що базуються на результативнос–

ті наукової діяльності та якості викладання. Важливим аспектом є також управління талантами та формування кадрового резерву, що дозволяє забезпечити спадкоємність наукових шкіл та водночас омолодження викладацького складу [9].

Праці В. Лугового, зокрема в контексті державного управління, вищої освіти та кадрового потенціалу, розглядають управління персоналом як стратегічний інструмент забезпечення ефективності організацій. Вони фокусуються на компетентнісному підході та системному аналізі.

Основні аспекти управління персоналом у науковому дискурсі, який розробляв В. Луговий, охоплюють:

- компетентнісний підхід: акцент на формуванні динамічних моделей компетенцій як еталона професійної поведінки працівника.
- стратегічне управління: застосування методів системного та логічного аналізу для формування цілей, шляхів реалізації стратегії управління персоналом.
- розвиток кадрового потенціалу: визначення напрямів підвищення кваліфікації та професійного розвитку персоналу.
- психологічні засади: урахування психологічних аспектів у роботі з персоналом для підвищення конкурентоспроможності підприємства [9].

Управління персоналом розглядається як безперервний процес мотивації працівників для максимальної віддачі.

Кадровий менеджмент в освіті також нерозривно пов'язаний із психологічним супроводом та профілактикою професійного вигорання, що є критично важливим для педагогічної праці. Науковці, зокрема Л. Карамушка, підкреслюють, що управління персоналом в освітніх організаціях повинно базуватися на гуманістичних засадах, де особистість викладача є головною цінністю. Це вимагає від керівників освітніх закладів володіння м'якими навичками (soft skills), здатності до медіації конфліктів та побудови інклюзивного середовища [7].

Забезпечення конкурентоспроможності закладу вищої освіти на ринку послуг відбувається на засадах ефективної кадрової політики як механізму управління персоналом, спрямованого на створення комфортних умов для працівників найвищого професійного рівня. Персонал, як об'єкт кадрового управління, займає провідну роль у стратегічному розвитку усієї організації. У зв'язку з цим кадрова політика закладу освіти

має відповідати таким принципам, як системність, соціальність, науковість, справедливість, та забезпечувати формування якісного розвитку науково–педагогічних та педагогічних співробітників.

Кадровий менеджмент (HR–менеджмент) в освіті визначається як цілеспрямований вплив на педагогічний та адміністративний персонал для досягнення цілей закладу. Згідно з положеннями Закону України «Про освіту» [6], ключовим суб'єктом, що забезпечує якість, є педагогічний працівник.

Основними концепціями сучасного менеджменту в освіті є:

- концепція людського капіталу: викладач розглядається як об'єкт інвестицій, чиї знання та навички приносять «дивіденди» у вигляді успішності учнів.

- концепція академічної свободи: управління має бути гнучким, щоб не обмежувати творчий потенціал педагога.

Стратегічний розвиток освітньої установи є одним із головних завдань в сучасних умовах боротьби закладів освіти за конкурентоспроможність на ринку праці. Система реформування освітньої мережі, що супроводжується реорганізацією закладів освіти, висуває нові вимоги до керівників освітніх установ усіх типів та рівнів акредитації. З метою уникнення «оптимізації», що пов'язують із зміною демографічної ситуації в країні та агресією російської федерації, кожен управлінець має приймати радикальні рішення, які вплинуть на покращення якості функціонування конкретного закладу освіти. Перш за все ці рішення мають стосуватись перегляду управлінських підходів до реалізації кадрової політики.

Управління розвитком персоналу необхідне для створення конкурентних переваг, тому важливо застосовувати різноманітні сучасні інструменти менеджменту людських ресурсів, що призведе до задоволення працівників, а також до розвитку усієї організації [14, с. 68].

Управління розвитком персоналу сприяє ефективному використанню трудового потенціалу окремої людини, підвищенню її професійної та соціальної мобільності, а також підвищенню рівня конкурентоспроможності самих працівників, їх інтелектуального рівня. Наслідком цієї роботи є покращення соціально–психологічного клімату в організації, підвищення мотивації до праці працюючих в колективі, зниження рівня плинності кадрів.

Завданням управління з питань розвитку персоналу організації є такі:

- здійснення безперервної професійної підготовки працюючих;

- адаптація персоналу та цілеспрямована професійна трудова кар'єра;

- повне використання здібностей і нахилів працівників;

- регулярна атестація працюючих в організації;

- формування позитивного ставлення персоналу до організації. [8].

Універсальним механізмом управління персоналом є забезпечення цінності зацікавлених сторін у побудові конкурентних позицій організації шляхом досягнення високої ефективності роботи, збільшення вартості людського капіталу, врахування потреб співробітників, створення відповідних внутрішньо узгоджених процесів та процедур управління персоналом та піклування про високий стандарт практики управління персоналом для кожної групи працівників [17].

Л. Безтелесна зазначає, що підвищення ефективності управління персоналом відбувається на засадах стратегічного підходу та системності, врахування внутрішніх переваг закладу вищої освіти, мотивації праці викладачів, формування кадрового резерву з достатнім рівнем мобільності, активності, фізичного і психічного здоров'я [2, с. 91].

Прив'язка кадрового розвитку до стратегічних цілей дозволить реалізувати нововведення у сфері науки. Створення додаткових можливостей для молодих освітніх лідерів, таких як пропозиції участі у різноманітних грантових програмах, підвищення кваліфікації, стажування, поглиблене вивчення тих чи інших курсів, оплата публікацій створює позитивний зовнішній імідж роботодавця, формує кадровий бренд.

Активна кадрова політика по відношенню до молодих науковців здатна забезпечити формування гідного кадрового резерву, реалізувати успішну стратегію діяльності навіть у кризових умовах. У системі вищої освіти державні установи мають високий рівень автономії щодо прийняття кадрових рішень. Загальна політика щодо кадрового розвитку відбувається на засадах регулювання якісного складу людських ресурсів установи. Сучасні підходи до управління кадровими системами мають відповідати загальносвітовим тенденціям, зокрема, запровадженню механізмів гнучкого режиму робочого часу працівників, розширенню можливостей співробітників щодо визначення власного графіку та робочого середовища.

Якщо кадрова політика пов'язана з вибором цілових завдань, розрахованих на далеку перспективу, то кадрова робота має бути орієнтована на оперативне вирішення кадрових питань. Між ними має бути органічний взаємозв'язок, що простежується між стратегією й тактикою досягнення мети у діяльності навчального закладу. На нашу думку, вдало обрана й реалізована кадрова політика сприяє втіленню в життя й самої стратегії. Складовими частинами такої стратегії є: структурна реорганізація навчального закладу з урахуванням попиту на його освітні послуги; залучення додаткових грошових ресурсів в розвиток кадрів; додаткові соціальні програми задоволенням потреб персоналу тощо. Кожна з цих складових безпосередньо впливає на кадрову політику навчального закладу й організаційні форми його побудови й розвитку (зменшення витрат на освітні послуги; диверсифікованість: орієнтація на попит освітніх послуг, унікальні якісні характеристики; орієнтація на певні ринки освітніх послуг тощо).

Водночас кадрова політика носить і загальний характер, коли це стосується кадрів навчального закладу в цілому, і приватний, вибірковий, коли орієнтується на розв'язання специфічних завдань (у межах окремих структурних підрозділів, функціональних або професійних груп працівників, категорій персоналу). Через це зміст кадрової політики не обмежується найманням на роботу (вибір джерел поповнення кадрів, вимоги до виконавців та претендентів), а стосується принципових позицій навчального закладу щодо підготовки та розвитку персоналу, забезпечення ефективної взаємодії працівника й організації, кадрового потенціалу. За цих умов процес формування кадрової політики в навчальних закладах передбачає узгодження таких аспектів їх діяльності, як:

визначення пріоритетів розвитку і розроблення загальних принципів кадрової політики навчального закладу;

- аналіз відповідності кадрової політики навчального закладу меті діяльності та стратегії його розвитку;
- запровадження програм розвитку персоналу;
- виявлення проблем у кадровій роботі;
- планування потреби в трудових ресурсах, формування структури й штату, призначення, створення резерву;
- оперативне оцінювання наявності кадрового потенціалу;

– формування сталого механізму стимулювання праці;

– забезпечення умов неперервної професійної підготовки й підвищення кваліфікації співробітників;

– розроблення сучасної системи обігу кадрової інформації;

– додержання вимог трудового законодавства й високого рівня культури роботи з персоналом тощо.

Виділяються такі підсистеми управління персоналом: планування зайнятості, найму працівників, припинення трудових відносин, оцінка співробітників, їх розвиток, мотивація та винагорода.

В умовах сучасного ринку праці будь-яка організація не може виступати в ролі пасивного споживача наявного кадрового забезпечення. Щоб ефективно функціонувати, треба впливати на весь процес кадрового забезпечення, тобто проводити активну кадрову політику. Це означає наявність джерел постачання високоефективними професійними кадрами, постійний їхній розвиток у рамках самої організації, і за її межами забезпечення кадрової стабілізації і соціального захисту. Через це, важливим є розв'язання завдання розвитку й максимального використання вже наявного кадрового потенціалу.

Важливу роль у розв'язанні проблем формування результативної кадрової політики у системі закладів освіти відіграють процеси державного регулювання, запровадження інноваційних форм кадрового менеджменту, низка геополітичних чинників, тощо. Так, О. Дороніна формулює визначення кадрової політики закладу вищої освіти як систему інструментів, прийомів, методів, принципів ефективного управління персоналом з метою реалізації внутрішньої та зовнішньої стратегії організації, що спрямована на забезпечення конкурентоспроможності [4, с. 17]. Управління розвитком персоналу відбувається в умовах фінансової обмеженості, високих вимог до професійності науково-педагогічних працівників та необхідності системно підвищувати кваліфікацію [17, с. 54]. Основними заходами щодо сучасної кадрової політики у системі вищої освіти є забезпечення сталості фінансових ресурсів, створення ситуації психологічного комфорту та постійного професійного розвитку [17]. За слушним твердженням науковців, діяльність керівників закладів освіти у напрямку кадрового забезпечення та розвитку фахових компетентностей працівників має

відбуватися на постійній основі, враховуючи економічні, педагогічні, філософські та менеджерські підходи [12]. Успіх закладу вищої освіти, як і будь-якої організації, залежить насамперед від працівників, їхньої компетентності, відданості та мотивації виконувати стратегічні напрями діяльності, сприяти реалізації цілей та завдань [12].

Висновки. Підсумовуючи, слід зазначити, що роль кадрового менеджменту в освіті полягає у створенні цілісної системи відтворення та вдосконалення професійного капіталу. Встановлено пряму кореляцію між якістю управлінського впливу на персонал та результативністю освітньої діяльності.

Отже, сучасний кадровий менеджмент інтегрує в собі економічні, психологічні та педагогічні компоненти, перетворюючись на цілісну систему управління інтелектуальним капіталом, яка визначає спроможність освітньої установи адаптуватися до глобальних викликів сучасності.

Список використаних джерел:

1. Актуальні проблеми управління закладами освіти в контексті стратегії модернізації освітньої галузі: колективна монографія / за загальною редакцією В. П. Кравця, Г. М. Мешко. Тернопіль: ТНПУ ім. В. Гнатюка, 2020. 310 с.
2. Безтелесна Л. І. Стратегічні підходи до побудови ефективної системи управління персоналом вищих навчальних закладів. Соціально–трудові відносини: теорія та практика. 2015. № 2. С. 91–97. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvttp_2015_2_11.
3. Воронкова В.Г. Управління людськими ресурсами : навч. посібник. URL: <http://pidruchniki.ws>. [дата звернення 20 серпня 2023 р.]
4. Дороніна О. А. Кадрова політика як інструмент стратегічного розвитку закладу вищої освіти. Економіка і організація управління №1. (33). 2019. С 15–20.
5. Єльнікова Г.В. Розвиток управлінських функцій керівника загальноосвітнього навчального закладу. URL: www.ipro.edu.te.ua. [дата звернення 20 серпня 2023 р.]
6. Закон України про освіту (2017): <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19>
7. Карамушка Л.М. Оцінка персоналом освітніх організацій психологічних чинників організаційного розвитку. Актуальні проблеми психології : зб. наукових праць Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України / [ред. кол. : С.Д. Максименко (гол. ред.) та ін.]. Київ : А.С.К., 2012. Т. I. Вип. 33. С. 3–8.

8. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом: Навчальний посібник. Видання друге, перероблене й доповнене. Київ, «Кондор». 2005. 308 с.

9. Луговий В. Управління освітою : навч. посіб. [для слухачів, аспірантів, докторантів спеціальності «Державне управління»] Київ: Вид-во УАДУ, 1997. 302 с.

10. Мармаза О.І. М 38 Менеджмент освітньої організації. Навчально–методичний посібник. Харків: ТОВ «Щедра садиба», 2017. 126 с.

11. Могильна Л. Інноваційна система підготовки та управління персоналом в закладах професійної освіти на засадах цифрової трансформації. Економіка та суспільство, (51). (2023). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-55>

12. Менеджмент освітніх організацій: стратегічний розвиток, управління якістю та цифрові комунікації в умовах трансформації освітніх систем України : монографія / Харків. нац. пед. ун-т ім. Г. С. Сковороди ; за ред. О. Гречаник. Харків, 2026. 488 с.

13. Моніторинг, мотивація, мобілізація задля конкурентоспроможності університетів України: механізми реалізації / Луговий В., Слюсаренко О., Таланова Ж. // Міжнародний науковий вісник. 2021. № 1–2 (23–24). С. 151–165.

14. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу: навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2002. 351 с.

15. Стратегія реформування освіти в Україні: рекомендації з освітньої політики. Київ : К.І.С., 2003. 296 с.

16. Сич. Т. В. Управління людськими ресурсами закладу освіти [навч. посібник] / Держ. закл «ЛНУ імені Тараса Шевченка». Старобільськ, 2021 283 с.

17. Управління персоналом : підручник. 2–ге вид., перероб. і доп. / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О.А. Хілуха, П.М. Косінський; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ЛНТУ, 2023. 414 с.

18. Чжоу С.. Інноваційні технології кадрового менеджменту як підґрунтя професійної підготовки майбутніх менеджерів з персоналу. Освіта та педагогічна наука. 2020. № 2 (174). С. 58 – 68

References:

1. Aktualni problemy upravlinnia zakladamy osvity v konteksti stratehii modernizatsii osvitnoi haluzi: kolektyvna monohrafiia / za zahalnoi redaktsiiei V. P. Kravtsia. H. M. Meshko. Ternopil: TNPU im. V. Hnatiuka, 2020. 310 s.
2. Beztelesna L. I. Stratehichni pidkhody do pobudovy efektyvnoi systemy upravlinnia personalom vyshchyykh navchalnykh zakladiv. Sotsialno–trudovi vidnosyny: teoriia ta praktyka. 2015. № 2. S. 91–97. Rezhym dostupu: http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvttp_2015_2_11.

3. Voronkova V.H. Upravlinnia liudskymy resursamy : navch. posibnyk. URL: <http://pidruchniki.ws>. [data zvernennia 20 serpnia 2023 r.]
4. Doronina O. A. Kadrova polityka yak instrument stratehichnoho rozvytku zakladu vyshchoi osvity. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia* №1. (33). 2019. S 15–20.
5. Yelnykova H.V. Rozvytok upravlinskykh funktsii kerivnyka zahalnoosvitnoho navchalnoho zakladu. URL: www.ippo.edu.te.ua. [data zvernennia 20 serpnia 2023 r.]
6. Zakon Ukrainy pro osvitu (2017): <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19>
7. Karamushka L.M. Otsinka personalom osvitnikh orhanizatsii psikhologichnykh chynnykiv orhanizatsiinoho rozvytku. Aktualni problemy psikhologii : zb. naukovykh prats Instytutu psikhologii imeni H.S. Kostiuka NAPN Ukrainy / [red. kol. : S.D. Maksymenko (hol. red.) ta in.]. Kyiv : A.S.K., 2012. T. I. Vyp. 33. C. 3–8.
8. Krushelnyska O. V., Melnychuk D. P. Upravlinnia personalom: Navchalnyi posibnyk. Vydannia druge, pereroblene y dopovnene. Kyiv, «Kondor». 2005. 308 s.
9. Luhovyi V. Upravlinnia osvitoiu : navch. posib. [dlia slukhachiv, aspirantiv, doktorantiv spetsialnosti «Derzhavne upravlinnia»] Kyiv: Vyd-vo UADU, 1997. 302 s.
10. Marmaza O.I. M 38 Menedzhment osvitnoi orhanizatsii. Navchalno–metodychnyi posibnyk. Kharkiv: TOV «Shchedra sadyba», 2017. 126 s.
11. Mohylina L. Innovatsiina systema pidhotovky ta upravlinnia personalom v zakladakh profesii–noi osvity na zasadakh tsyfrovoy transformatsii. *Ekonomika ta suspilstvo*, (51). (2023). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-55>
12. Menedzhment osvitnikh orhanizatsii: stratehichni rozvytok, upravlinnia yakistiu ta tsyfrovi komunikatsii v umovakh transformatsii osvitnikh system Ukrainy : monohrafiia / Kharkiv. nats. ped. un–t im. H. S. Skovrody ; za red. O. Hrechanyk. Kharkiv, 2026. 488 s.
13. Monitorynh, motyvatsiia, mobilizatsiia zadlia konkurentospromozhnosti universytetiv Ukrainy: mekhanizmy realizatsii / Luhovyi V., Sliusarenko O., Talanova Zh. // *Mizhnarodnyi naukovyi visnyk*. 2021. № 1–2 (23–24). S. 151–165.
14. Savchenko V. A. Upravlinnia rozvytkom personalu: navch. posib. Kyiv : KNEU, 2002. 351 s.
15. Stratehiia reformuvannia osvity v Ukraini: rekomendatsii z osvitnoi polityky. Kyiv : K.I.S., 2003. 296 s.
16. Sych. T. V. Upravlinnia liudskymy resursamy zakladu osvity [navch. posibnyk] / Derzh. zakl «LNU imeni Tarasa Shevchenka». Starobilsk, 2021. 283 s.
17. Upravlinnia personalom : pidruchnyk. 2–he vyd., pererob. i dop. / O. M. Shubalyi, N. T. Rud, A. I. Hordiichuk, I. V. Shubala, M. I. Dzhumulych, O.A. Khilukha, P.M. Kosynskyi; za zah. red. O. M. Shubaloho. Luts'k : LNTU, 2023. 414 s.
18. Chzhou S.. Innovatsiini tekhnologii kadrovoho menedzhmentu yak pidgruntia profesiinoi pidhotovky maibutnikh menedzheriv z personalu. *Osvita ta pedahogichna nauka*. 2020. № 2 (174). S. 58 – 68

Дані про автора**Бурлака Неля Іванівна,**

к. е. н., доцент, доцент кафедри педагогіки і освітнього менеджменту Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського
 ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7424-2657>
 e-mail: burlaka99999@gmail.com

Data about the author**Nelya Burlaka,**

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Pedagogy and Educational Management Vinnytsia State Pedagogical University named after Mykhailo Kotsiubynskyi
 e-mail: burlaka99999@gmail.com

Надходження статті до редакції 06.04.2026

Прийнято до друку 21.04.2026

Опубліковано 29.04.2026

Трансформація структури трудового потенціалу під впливом глобальних кризових явищ

Предметом дослідження є структурні зміни трудового потенціалу в умовах сучасної полікризи, зокрема взаємний вплив демографічних, міграційних, освітньо–кваліфікаційних, мотиваційних та технологічних процесів на ринку праці.

Метою дослідження є комплексний аналіз трансформації структури трудового потенціалу під впливом глобальних кризових явищ полікризисного характеру та розробка рекомендацій щодо його збереження й розвитку в умовах післявоєнного відновлення України.

Методи дослідження. У роботі використано системний, структурно–функціональний, порівняльний, статистичний та модельний методи, які дали змогу простежити динаміку ключових складових трудового потенціалу та обґрунтувати перехід до нової адаптивної моделі.

Результати роботи. Дослідження показало, що накладання кількох криз (пандемії COVID–19, повномасштабної війни, енергетичної нестабільності, геоекономічної фрагментації та стрімкого розвитку штучного інтелекту) призвело до суттєвої деформації всіх основних компонентів трудового потенціалу. Найбільш відчутними стали демографічні втрати, масштабна внутрішня та зовнішня міграція, гострий дефіцит робітничих, технічних та інженерних кадрів при збереженні надлишку гуманітарних спеціалістів, а також зміна мотиваційних орієнтирів працівників. Виявлено швидке поширення дистанційної роботи, гіг–економіки та зростання попиту на цифрові й м'які компетенції. На основі даних 2020–2025 років проаналізовано динаміку зайнятості, безробіття та структурних диспропорцій на ринку праці. Обґрунтовано перехід від традиційної моделі трудового потенціалу до адаптивної, де головними стають гнучкість, здатність до постійного навчання та психологічна стійкість.

Галузь застосування результатів. Отримані результати можуть бути використані при формуванні державної політики у сфері зайнятості, освіти та післявоєнного відновлення економіки, а також у діяльності підприємств при розробці стратегій управління персоналом та програм підготовки кадрів.

Висновки. У сучасних умовах глобальної нестабільності відбувається глибока структурна трансформація трудового потенціалу України. Для успішного післявоєнного відновлення та європейської інтеграції потрібна цілеспрямована державна політика, спрямована на повернення мігрантів, модернізацію системи професійної освіти, масову перепідготовку працівників та формування нової адаптивної моделі трудових ресурсів, орієнтованої на виклики цифрової економіки.

Ключові слова: трудовий потенціал, структура трудового потенціалу, полікриза, ринок праці, людський капітал, трудова міграція, цифровізація, воєнні виклики, адаптивність, післявоєнне відновлення.

VIKTORIA RADKO
SVITLANA MATSYURA
OLEXANDRA BORYSOVA

Transformation of the labor potential structure under the Influence of global crisis phenomena

The subject of the research is structural changes in labor potential in the conditions of the modern polycrisis, in particular, the mutual influence of demographic, migration, educational and qualification, motivational and technological processes on the labor market.

The aim of the research is a comprehensive analysis of the transformation of the structure of labor potential under the influence of global crisis phenomena of a polycrisis nature and the development of recommendations for its preservation and development in the conditions of the post–war recovery of Ukraine.

Research methods. The work uses systemic, structural–functional, comparative, statistical and model methods, which made it possible to trace the dynamics of key components of labor potential and justify the transition to a new adaptive model.

Results of the investigation. The study showed that the imposition of several crises (the COVID–19 pandemic, full–scale war, energy instability, geo–economic fragmentation and the rapid development of artificial intelligence) led to a significant deformation of all the main components of labor potential. The most noticeable were demographic losses, large–scale internal and external migration, an acute shortage of workers, technical and engineering personnel while maintaining a surplus of humanitarian specialists, as well as a change in the motivational orientations of employees. The rapid spread of teleworking, the gig economy and the growing demand for digital and soft competences have been identified. Based on data from 2020–2025, the dynamics of employment, unemployment and structural disparities in the labor market were analyzed. The transition from a traditional model of labor potential to an adaptive one is substantiated, where flexibility, the ability to constantly learn and psychological stability become the main ones.

Scope of the results. The obtained results can be used in the formation of state policy in the field of employment, education and post–war economic recovery, as well as in the activities of enterprises in the development of personnel management strategies and personnel retraining programs.

Conclusions. In modern conditions of global instability, a deep structural transformation of Ukraine's labor potential is taking place. Successful post–war recovery and European integration require a targeted state policy aimed at the return of migrants, modernization of the professional education system, mass retraining of workers and the formation of a new adaptive model of labor resources focused on the challenges of the digital economy.

Key words: labor potential, structure of labor potential, polycrisis, labor market, human capital, labor migration, digitalization, military challenges, adaptability, post–war recovery.

Постановка проблеми. Сучасний світ остаточно увійшов у епоху перманентної полікризи. Глобальні потрясіння різної природи більше не відбуваються поодиночі — вони накладаються одне на одне, взаємно посилюються і створюють комплексний руйнівний вплив на усі сфери суспільного життя. Пандемія COVID–19, повномасштабна війна росії проти України, геоекономічна фрагментація, енергетична нестабільність, стрімкий розвиток штучного інтелекту та інших технологій, а також прогресуюча демографічна криза в багатьох країнах радикально змінюють умови формування, використання та відтворення трудового потенціалу.

Трудовий потенціал як інтегральна характеристика можливостей економічно активного населення зазнає сьогодні не просто кількісних змін, а глибокої структурної трансформації. Змінюється співвідношення між різними його складовими: демографічною, територіальною, освітньо–кваліфікаційною, професійною, мотиваційною та психофізіологічною. Те, що раніше вважалося відносно стабільними характеристиками робочої сили, сьогодні швидко деформується під впливом зовнішніх шоків. Зростає цінність адап-

тивності, цифрових навичок, здатності швидко навчатися та психологічної стійкості, тоді як традиційна формальна освіта без постійного оновлення знань втрачає свої позиції.

Для України ця проблема має надзвичайну гостроту. Повномасштабне вторгнення призвело не лише до значних людських втрат і руйнування інфраструктури, але й до масштабної зовнішньої та внутрішньої міграції, що кардинально змінило територіальний розподіл трудових ресурсів. У країні сформувався гострий дефіцит кваліфікованих робітничих, технічних та інженерних кадрів у критично важливих галузях (будівництво, енергетика, транспорт, сільське господарство, IT), водночас зберігається надлишок випускників окремих гуманітарних і економічних спеціальностей. Крім того, війна суттєво вплинула на мотиваційну сферу: у працівників зросли вимоги до безпеки праці, гнучкості графіку, психологічного комфорту та сенсу трудової діяльності.

Паралельно з воєнними викликами продовжують діяти глобальні тренди: прискорена цифровізація економіки, поширення нетипових форм зайнятості (дистанційна робота, гіг–економіка, фриланс), старіння населення та зміна структу-

ри попиту на робочу силу. Усе це вимагає не просто короткострокових заходів щодо подолання дефіциту кадрів, а системного переосмислення підходів до управління трудовим потенціалом на державному та корпоративному рівнях.

Зв'язок проблеми з важливими науковими та практичними завданнями очевидний. Ефективне управління трансформацією структури трудового потенціалу є ключовою передумовою успішного післявоєнного відновлення України, її технологічної модернізації та інтеграції в європейський економічний простір. Від того, наскільки швидко держава, бізнес і система освіти адаптуються до нових реалій, залежатиме не лише темпи економічного зростання, але й національна безпека, соціальна стабільність та конкурентоспроможність країни у середньо- та довгостроковій перспективі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Питанням формування, розвитку та використання трудового потенціалу традиційно приділяється значна увага в українській та зарубіжній економічній науці. Теоретичні основи дослідження трудового потенціалу закладені у працях вітчизняних учених, зокрема А. Колот, В. Петюх, О. Грінко, Т. Васильців, С. Бандур, Г. Писаревської та інших. Вони розглядають трудовий потенціал як комплексну категорію, що поєднує демографічні, освітньо-кваліфікаційні, психофізіологічні та мотиваційні характеристики економічно активного населення.

У контексті впливу кризових явищ на ринок праці та трудові ресурси важливі напрацювання з'явилися під час пандемії COVID-19. Дослідження Я. Сало, О. Азьмук, Н. Смакоти та інших показали, як карантинні обмеження прискорили цифровізацію зайнятості, поширили дистанційні форми роботи та посилили структурні дисбаланси між попитом і пропозицією робочої сили.

Повномасштабне воєнне вторгнення росії в Україну 2022 року актуалізувало нову хвилю наукових публікацій. Значний внесок у вивчення трансформацій ринку праці в умовах війни зробили науковці Інституту демографії та соціальних досліджень НАН України (Е. Лібанова, О. Пишчуліна), Національного інституту стратегічних досліджень, а також окремі автори: Н. Азьмук, О. Хандій, В. Смакота, Н. Толстих, О. Дяконенко, А. Євдокимова та інші. У їхніх роботах детально проаналізовано наслідки війни для трудового по-

тенціалу: масову міграцію, втрату робочих місць, зміну вікової та професійної структури робочої сили, гострий дефіцит кваліфікованих кадрів у технічних і робітничих професіях.

Зарубіжні дослідники (зокрема у звітах МОП, OECD, World Bank) фокусуються на глобальних наслідках війни в Україні для міжнародних міграційних потоків, ланцюгів постачання та трансформації вимог до компетенцій працівників у період технологічних змін.

Разом з тим, аналіз наукової літератури свідчить про певні прогалини. Більшість робіт присвячена або окремим кризам (пандемія чи війна), або загальним тенденціям ринку праці. Комплексні дослідження, які б розглядали структурну трансформацію трудового потенціалу саме під сукупним впливом полікризи (пандемічної, воєнної, технологічної, демографічної та геоекономічної) ще недостатньо представлені. Також потребує глибшого опрацювання питання формування нової адаптивної моделі трудового потенціалу, яка поєднувала б завдання післявоєнного відновлення з вимогами цифрової та зеленої економіки. Не повністю розкрито механізми державного регулювання цих процесів на перетині демографічної, освітньої та міграційної політики.

Таким чином, подальше дослідження трансформації структури трудового потенціалу в умовах глобальних кризових явищ є актуальним і має важливе науково-практичне значення.

Метою статті є комплексне дослідження трансформаційних процесів у структурі трудового потенціалу під впливом сучасних глобальних кризових явищ полікризисного характеру та обґрунтування напрямів його збереження і розвитку в умовах України.

У відповідності з поставленою метою в роботі передбачається проаналізувати сутність і основні складові структури трудового потенціалу в сучасних умовах, виявити особливості та ключові напрями його трансформації під впливом пандемічних, воєнних, технологічних, геоекономічних та демографічних викликів, оцінити масштаби структурних деформацій на ринку праці України протягом 2020–2025 років, а також розробити науково обґрунтовані рекомендації щодо державної політики та управлінських заходів, спрямованих на відновлення і посилення трудового потенціалу країни в умовах післявоєнного відновлення та європейської інтеграції.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Трудовий потенціал є однією з ключових категорій економічної науки, яка відображає сукупність можливостей людини, групи людей чи суспільства в цілому щодо участі в трудовій діяльності. На відміну від робочої сили, яка характеризує лише зайняту частину населення в певний момент часу, трудовий потенціал є більш широким поняттям і включає як уже задіяні, так і потенційні можливості відтворення та розвитку трудових ресурсів.

Сучасні дослідники схиляються до розуміння трудового потенціалу як багатоаспектної системи, що складається з кількох взаємопов'язаних складових. Найчастіше виокремлюють такі основні елементи структури:

- демографічну складову (чисельність населення у працездатному віці, віково–статеву структуру, рівень народжуваності та смертності);
- освітньо–кваліфікаційну (рівень освіти, професійна підготовка, структура спеціальностей);
- територіальну (розміщення трудових ресурсів по регіонах, міграційна мобільність);
- психофізіологічну та мотиваційну (стан здоров'я, психологічна готовність до праці, трудові цінності, мотивація);
- інноваційно–творчу (здатність до навчання, креативність, готовність до змін).

У сучасних умовах під впливом глобальних криз традиційна структура трудового потенціалу зазнає суттєвих змін. Якщо раніше домінували кількісні характеристики (чисельність та формальна кваліфікація), то сьогодні все більшу роль відіграють якісні параметри: адаптивність, цифрові компетенції, емоційний інтелект, здатність працювати в умовах невизначеності та швидкого оновлення знань. Таким чином, відбувається перехід від статичної моделі трудового потенціалу до динамічної, гнучкої моделі, яка постійно пристосовується до зовнішніх викликів. (Рис. 1).

Сучасні глобальні кризи не діють ізольовано, а утворюють так звану полікризу — коли одна криза посилює іншу. Це створює кумулятивний ефект, який значно сильніше впливає на трудовий потенціал, ніж будь–яке окреме потрясіння.

Пандемія COVID–19 стала першим потужним каталізатором змін. Вона різко прискорила цифровізацію економіки, змусила мільйони людей перейти на дистанційну роботу і виявила вразливість традиційних форм зайнятості. Водночас вона посилила нерівність: працівники з низькою

кваліфікацією та без можливості працювати віддалено опинилися у найскладнішому становищі.

Повномасштабна війна росії проти України стала найбільшим шоком для трудового потенціалу нашої країни за останні десятиліття. Вона спричинила одночасно три потужні процеси: прямі людські втрати, масову міграцію (як зовнішню, так і внутрішню) та руйнування робочих місць у багатьох галузях. За різними оцінками, Україна втратила від 20 до 35 % свого довоєнного трудового потенціалу через загибель, поранення, виїзд за кордон та тимчасову втрату працездатності.

Геоекономічна фрагментація світу, енергетична криза та санкційні війни також суттєво впливають на структуру трудових ресурсів. Вони змінюють попит на певні професії: зростає потреба у фахівцях з відновлювальної енергетики, логістики, кібербезпеки, відбудови інфраструктури, тоді як деякі традиційні спеціальності втрачають актуальність.

Окремим потужним фактором є швидкий технологічний прогрес, особливо розвиток штучного інтелекту та автоматизації. Ці процеси одночасно знищують і створюють робочі місця, але з великою швидкістю. В результаті формується нова реальність: працівник повинен бути готовим змінювати професію або суттєво оновлювати компетенції кожні 5–7 років.

Усі ці кризи разом призводять до того, що структура трудового потенціалу стає більш фрагментованою, нестабільною і вимогливою до якості людського капіталу. Кількісні характеристики (просто наявність людей) поступово поступаються місцем якісним — здатності швидко адаптуватися, вчитися і працювати в умовах постійної невизначеності.

Повномасштабне воєнне вторгнення росії в Україну у 2022 році стало визначальним фактором глибокої трансформації структури трудового потенціалу країни. Війна одночасно вплинула на всі основні складові трудового потенціалу, але найбільш руйнівний вплив зазнав демографічний і територіальний компонент.

Насамперед відбулося значне скорочення чисельності населення у працездатному віці через загибель людей, поранення, вимушену міграцію та зниження народжуваності. Масштабна зовнішня міграція (переважно жінок та дітей) призвела до того, що значна частина трудового потенціалу опинилася за кордоном. При цьому внутрішня міграція змістила велику кількість людей зі сходу та півдня країни на захід і в цен–

Таблиця 1. Кластери

Показник	2021	2022	2023	2024	Зміна 2024 до 2021, %
Чисельність населення у віці 15–70 років, млн осіб	28,7	27,1	26,4	25,9	–9,8
Рівень зайнятості населення, %	64,2	58,7	59,1	60,8	–5,3
Рівень безробіття (за методологією МОП), %	9,9	24,5	19,1	14,7	+48,5
Кількість вакансій (середньомісячна), тис.	98	42	71	112	+14,3
Частка вакансій у робітничих професіях, %	38	51	58	62	+63,2

Джерело: сформовано авторами на основі даних Державної служби статистики України, Державної служби зайнятості та звітів НБУ [14; 15]

тральні регіони, що створило додатковий дисбаланс на регіональних ринках праці.

Не менш серйозних змін зазнала освітньо–кваліфікаційна структура. У країні сформувався гострий дефіцит кваліфікованих робітничих кадрів, інженерів, фахівців будівельних спеціальностей, водіїв важкої техніки, енергетиків та ІТ–спеціалістів середнього та вищого рівня. Водночас зберігається певний надлишок економістів, юристів та менеджерів деяких напрямів.

Для ілюстрації масштабів цих змін наведено дані щодо динаміки основних показників трудового потенціалу України за період 2021–2025 років (Табл. 1).

Як видно з таблиці, війна спричинила значне скорочення трудового потенціалу, різке зростання безробіття у 2022 році та стійкий дефіцит кадрів у робітничих професіях. При цьому кількість відкритих вакансій у 2024 році вже перевищила довоєнний рівень, що свідчить про відновлення економічної активності, але водночас підкреслює структурну невідповідність між пропозицією та попитом на робочу силу.

Під впливом розглянутих глобальних кризових явищ відбувається поступовий перехід від традиційної до нової адаптивної моделі трудового потенціалу. Якщо раніше основними характеристиками вважалися стабільність, спеціалізація та формальна кваліфікація, то сьогодні на перший план виходять гнучкість, здатність до швидкого навчання та психологічна стійкість.

Нова модель трудового потенціалу характеризується такими ключовими рисами: домінуванням цифрових і міжфункціональних компетенцій, високою мобільністю працівників (як професійною, так і територіальною), готовністю до нетипових форм зайнятості та постійного оновлення знань протягом усього життя. Особливої ваги набуває мотиваційна складова — працівники все частіше прагнуть не лише заробітку, а й безпеки,

сенсу роботи та балансу між професійним і особистим життям.

В умовах України формування такої адаптивної моделі є критично важливим для успішного післявоєнного відновлення. Це вимагає не лише відновлення кількісних показників трудових ресурсів, але й якісної трансформації всієї системи підготовки, перепідготовки та управління людським капіталом. Без цього навіть значні фінансові інвестиції в економіку не дадуть очікуваного ефекту.

Таким чином, трансформація структури трудового потенціалу під впливом глобальних кризових явищ є не лише викликом, але й шансом для створення більш сучасної, стійкої та конкурентоспроможної моделі трудових ресурсів України.

Висновки

Проведене дослідження свідчить, що глобальні кризові явища полікризисного характеру спричинили глибоку трансформацію структури трудового потенціалу України. Повномасштабна війна, пандемія, технологічні зміни та демографічні проблеми призвели до скорочення трудових ресурсів, посилення територіальних диспропорцій, гострого дефіциту кваліфікованих робітничих і технічних кадрів та зростання вимог до адаптивності працівників.

У сучасних умовах відбувається перехід від традиційної моделі трудового потенціалу до нової адаптивної моделі, у якій пріоритетними стають гнучкість, цифрові компетенції, здатність до швидкого навчання та психологічна стійкість.

Для збереження та розвитку трудового потенціалу України необхідна комплексна державна політика, спрямована на повернення мігрантів, модернізацію професійної освіти, масову перепідготовку кадрів та стимулювання розвитку критичних професій.

Таким чином, ефективне управління трансформацією трудового потенціалу є одним із

ключових чинників успішного післявоєнного відновлення та підвищення конкурентоспроможності економіки України.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробкою механізмів кількісної оцінки адаптивності трудового потенціалу та оцінкою ефективності інструментів державної політики у цій сфері.

Список використаних джерел:

1. Колот А. М. Трудовий потенціал України: проблеми формування та розвитку : монографія. Київ : КНЕУ, 2022. 428 с.
2. Лібанова Е. М. Трудовий потенціал України в умовах війни та повоєнного відновлення. Демографія та соціальна економіка. 2024. № 1. С. 3–25.
3. Пишчуліна О. Ринок праці України в умовах воєнного стану: виклики та перспективи. Київ : НІСД, 2024. 156 с.
4. Азьмук Н. А. Цифрова трансформація ринку праці: глобальні тенденції та українські реалії. Економіка України. 2023. № 8. С. 21–38.
5. Смісова О. М. Вплив пандемії COVID–19 на структуру зайнятості населення. Регіональна економіка. 2022. № 3. С. 45–56.
6. Хандій О. О., Дяконенко О. В. Міграційні процеси в Україні під час війни: втрати та можливості повернення. Соціальна економіка. 2024. № 2. С. 112–129.
7. International Labour Organization. Global Employment Trends for Youth 2024. Geneva : ILO, 2024. 168 p.
8. OECD. Employment Outlook 2025. Paris : OECD Publishing, 2025. 214 p.
9. World Bank. Ukraine Rapid Damage and Needs Assessment: February 2022 – December 2024. Washington, DC : World Bank, 2025.
10. Петюх В. М. Ринок праці : підручник. Київ : КНЕУ, 2021. 312 с.
11. Грінко Т. В. Людський капітал у системі конкурентоспроможності економіки. Харків : ХНЕУ, 2023. 287 с.
12. Васильців Т. Г., Бойкевич О. Р. Воєнні ризики та безпека розвитку трудового потенціалу України. Економіка і регіон. 2024. № 1. С. 5–18.
13. Євдокимова А. О. Адаптивність робочої сили в умовах цифровізації економіки. Вісник економічної науки України. 2023. № 2. С. 67–78.
14. Державна служба статистики України. Ринок праці України 2020–2024 : статистичний збірник. Київ, 2025. 178 с.
15. Національний банк України. Інфляційний звіт. Квітень 2025. Київ, 2025.
16. Schwab K. The Future of Jobs Report 2023. Geneva : World Economic Forum, 2023.
17. Acemoglu D., Restrepo P. The Race between Man and Machine: Implications of Technology for Growth, Factor Shares and Employment. American Economic Review. 2018. Vol. 108. No. 6. P. 1488–1542.

References:

1. Kolot A. M. Trudovyi potentsial Ukrainy: problemy formuvannia ta rozvytku : monohrafiia. Kyiv : KNEU, 2022. 428 s.
2. Libanova E. M. Trudovyi potentsial Ukrainy v umovakh viiny ta poivoennoho vidnovlennia. Demohrafiia ta sotsialna ekonomika. 2024. № 1. S. 3–25.
3. Pyshchulina O. Rynok pratsi Ukrainy v umovakh voiennoho stanu: vyklyky ta perspektyvy. Kyiv : NISD, 2024. 156 s.
4. Azmuk N. A. Tsyfrova transformatsiia rynku pratsi: hlobalni tendentsii ta ukrainski realii. Ekonomika Ukrainy. 2023. № 8. S. 21–38.
5. Smisova O. M. Vplyv pandemii COVID–19 na strukturu zainiatosti naselennia. Rehionalna ekonomika. 2022. № 3. S. 45–56.
6. Khandii O. O., Diakonenko O. V. Mhtratsiini protsesy v Ukraini pid chas viiny: vtraty ta mozhlyvosti poverennia. Sotsialna ekonomika. 2024. № 2. S. 112–129.
7. International Labour Organization. Global Employment Trends for Youth 2024. Geneva : ILO, 2024. 168 p.
8. OECD. Employment Outlook 2025. Paris : OECD Publishing, 2025. 214 p.
9. World Bank. Ukraine Rapid Damage and Needs Assessment: February 2022 – December 2024. Washington, DC : World Bank, 2025.
10. Petiukh V. M. Rynok pratsi : pidruchnyk. Kyiv : KNEU, 2021. 312 s.
11. Hrinko T. V. Liudskyi kapital u systemi konkurentospromozhnosti ekonomiky. Kharkiv : KhNEU, 2023. 287 s.
12. Vasylytsiv T. H., Boikevych O. R. Voienni ryzyky ta bezpeka rozvytku trudovoho potentsialu Ukrainy. Ekonomika i rehion. 2024. № 1. S. 5–18.
13. Yevdokimova A. O. Adaptivnist robochoi syly v umovakh tsyfrovizatsii ekonomiky. Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy. 2023. № 2. S. 67–78.
14. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. Rynok pratsi Ukrainy 2020–2024 : statystychnyi zbirnyk. Kyiv, 2025. 178 s.
15. Natsionalnyi bank Ukrainy. Inflatsiinyi zvit. Kviten 2025. Kyiv, 2025.
16. Schwab K. The Future of Jobs Report 2023. Geneva : World Economic Forum, 2023.
17. Acemoglu D., Restrepo P. The Race between Man and Machine: Implications of Technology for Growth,

Factor Shares and Employment. American Economic Review. 2018. Vol. 108. No. 6. P. 1488–1542.

Дані про авторів

Радько Вікторія Миколаївна,

кандидат економічних наук, Державний університет економіки та технологій

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0351-2573>

e-mail: radko_vm@duet.edu.ua

Мацюра Світлана Іванівна,

кандидат економічних наук, Державний університет економіки та технологій

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9867-2555>

e-mail: matsiura_si@duet.edu.ua

Борисова Олександра Євгенівна,

Державний університет економіки та технологій

Data about the authors

Viktoriia Radko,

PhD in Economic Sc., State University of Economics and Technologies

e-mail: radko_vm@duet.edu.ua

Svitlana Matsyura,

PhD in Economic Sc., State University of Economics and Technologies

e-mail: matsiura_si@duet.edu.ua

Olexandra Borysova,

State University of Economics and Technologies

e-mail: matsiura_si@duet.edu.ua

Надходження статті до редакції 27.03.2026

Прийнято до друку 17.04.2026

Опубліковано 29.04.2026

Середовище господарського відродження і використання соціально–економічних комунікацій

Предмет дослідження – значення використання соціально–економічних комунікацій для середовища, сприятливого для відродження та розвитку країни.

Метою написання **статті** є розгляд можливостей та шляхів стратегічного вдосконалення соціально–економічних комунікацій в комплексі заходів зі створення середовища форсованого господарського розвитку.

Методологія підготовки **статті** ґрунтується на порівняних дослідженнях соціально–економічних динамік. Інформаційною базою дослідження є дослідження діапазону стратегічних змін соціально–економічних комунікацій, організаційно–управлінських відносин та господарського середовища як чинників конкурентоспроможності. Також інформаційну базу дослідження становлять нормативні акти, вітчизняні та зарубіжні публікації, дослідження з питань змісту господарського середовища, спрямованості і характеру світового розвитку, ролі перехідних періодів, співвідношення стратегії і тактики в прийнятті організаційно–управлінських рішень.

Результати роботи – здійснено дослідження напрямів, пріоритетів та ресурсно–методологічних баз підвищення якості стратегічного використання соціально–економічних комунікацій як елементу суспільного середовища, сприятливого для відродження та форсованого розвитку.

Висновки. Акцентування соціальної економіки, соціальної держави – не завжди ознака накопичення в країні серйозних надлишків, а також нагальна потреба при подоланні наслідків масштабних лих. Зрозуміло, відхід у минуле чинника конкуренції між системами послаблює соціально–політичний тиск «низів», проте зміцнення характерних рис пост–глобальності, зокрема, руху до відмови від єдиності моделі процвітання на користь розмаїття успішних варіантів устрою та рухливості населення. Очевидно, без потужного перерозподілу суспільних благ активна частина населення вибере інший макрорегіон (або ж працювати на нього, не виїжджаючи). Таким чином, розширення доступу до засобів розвитку та творчого втілення обдарувань, а також розподіл за здібностями та професіоналізму праці та соціально–політичних функцій – необхідність не просто гуманізації економічного простору, а й більш ефективного застосування ресурсів як умов форсованого розвитку. Водночас у процесі гармонізації соціально–економічного середовища не можна допускати, щоб самі механізми перерозподілу ставали елементом зміцнення влади, бюрократії, служили цілям корупції та свавілля чиновників. Очевидно, що підвищення рівня соціальної справедливості є умовою позитивної мотивації діяльності. Відповідно, якщо частина населення несе тяготи та зазнає лиха воєнних дій, а інша стрімко багатіє на цьому (у тому числі, за рахунок механізмів корупції та внутрішніх переселенців), це аж ніяк не сприяє формуванню суспільного середовища форсованого економічного відродження та розвитку. Навпаки, корекція стану та трансформацій соціально–економічних комунікацій може помітно вплинути на господарську поведінку народу, рівень його трудової активності.

Ключові слова: відновлення, розвиток, соціально–економічне середовище, соціальна справедливість, соціальний захист, соціальна відповідальність, соціально–економічні комунікації.

VLADIMIR SHEDYAKOV

An environment for economic recovery and the use of socio–economic communications

The subject of the study is the importance of using socio–economic communications for an environment conducive to the revival and development of the country.

The purpose of writing the article is to consider the possibilities and ways of strategically improving socio–economic communications as part of measures to create an environment of accelerated economic development.

The methodology of the article is based on comparative studies of socio–economic dynamics.

The information base of the study is a study of the range of strategic changes in socio-economic communications, organizational and managerial relations and the economic environment as factors of competitiveness. The information base of the study is also made up of regulatory acts, domestic and foreign publications, studies on the content of economic relations, the direction and nature of world development, the role of transitional periods, the ratio of strategy and tactics in making organizational – managerial decisions.

Results of the work – a study was conducted of the directions, priorities, and resource and methodological bases for improving the quality of the strategic use of socio-economic communications as an element of the social environment favourable for revival and accelerated development.

Conclusions. *Emphasis on the social economy and the social state is not always a sign of the accumulation of serious surpluses in the country, but also an urgent necessity when overcoming the consequences of large-scale disasters. Of course, the departure of the factor of competition between systems into the past weakens the socio-political pressure "from below", but the strengthening of the characteristic features of post-globalization, in particular, the movement towards the rejection of the uniqueness of the model of prosperity in favour of a variety of successful options for the arrangement and mobility of the population. Obviously, without a powerful redistribution of public goods, the active part of the population will prefer to choose the second macroregion (or work for it without leaving). Thus, the expansion of access to the means of development and creative embodiment is given, as well as the distribution of labour and socio-political functions according to abilities and professionalism – the need not only to humanize the economic space, but also to use resources more effectively as a condition for forced development. However, in the process of harmonizing the social and economic environment, it is impossible to allow the very mechanisms of redistribution to become an element of strengthening the power of the bureaucracy, to serve the purposes of corruption and arbitrariness of officials. It is obvious that increasing the level of social justice is a condition for positive motivation of activity. Accordingly, if part of the population bears the burden and suffers the disasters of military actions, and the other rapidly gets rich from it (including, due to the mechanisms of corruption and internal displacement), this does not contribute to the formation of a public environment of forced economic revival and development. On the contrary, the correction of the state and transformations of social and economic communications can significantly affect the economic behaviour of the people, the level of their labour activity.*

Key words: restoration, development, socio-economic environment, social justice, social protection, social responsibility, socio-economic communications.

Постановка проблеми. Комплекс можливо-стей зміцнення безпеки та розвитку завжди обмежений, у діючого потенціалу є певна границя. Відповідно, ситуація завжди потребує оптимізації політико-економічного курсу [1–5]. Тим більше, це стосується відновлювального періоду. Разом з тим, зараз він припадає на контекст масштабних корінних трансформацій всесвітнього рівня. Зокрема, умови посилення відмітних ознак пост-глобальності роблять виграною позицію тих, чії дії спрямовані духу нової епохи. У свою чергу, збіг цих тенденцій привертає до пошуку та неухильного проведення в життя дерева пріоритетів та цілей (у тому числі у сфері промислового курсу), орієнтує на зміни соціокультурної глибини. Насамперед, це зачіпає виявлення кластерів – ключових точок розвитку («потягнувши за які можна витягнути весь ланцюг») та створення благодотворного для позитивних змін середовища.

Аналіз досліджень та публікацій з проблеми. Теоретико-методологічними основами дослідження є, перш за все, принципові розробки з питань соціокультурних умов економічних безпеки та розвитку, а також використання соціально-економічних комунікацій для забезпечення сталого підйому господарювання. Метою написання статті є вивчення арсеналу можливостей використання для форсованого політико-економічного розвитку соціально-економічних комунікацій як важливого елементу господарського середовища. Творчість – найбільш очевидний шлях подолання обмежень, пов'язаних з наявним природним та соціальним потенціалом.

Виклад основного матеріалу. Вказівки на абстракції 19 ст: вільну конкуренцію, приватну власність, людину економічну – помітно суперечать нинішнім реаліям. Потенціал можливостей створення середовища розвитку змінюється.

Так, соціалізація / акультурація проявляється у стандартизації, а й у індивідуалізації відтворювальних процесів. Разом з тим, взаємопов'язані тенденції соціалізації виробництва, розподілу, обміну та споживання пост–глобального рівня та акультурації життєдіяльності, з одного боку, для підтримки своєї конкурентоспроможності передбачають широке залучення як моделей участі (хрестоматійним проявом можна вважати Employee Stock Ownership Plan), так і інструментарію, завдяки котрому встановлюється загальна вартість предмета чи послуги, обсяг потреби. З іншого боку, продовжується сегментація та посилюється виробництво під споживчі схильності конкретних груп та шарів [1–5].

Руйнівний характер змін розчищає соціально–економічний простір для інноваційних рішень, оптимізація впровадження яких потребує характерних для епохи середовища бажаних змін та кластерів позитивних процесів, характеристик здійснення пріоритетного балансу керованих і самоврядних процесів. Максимізація залучення до творчих дій талантів та активності населення орієнтує на створення соціально–економічного середовища відродження та розвитку. Ця обставина підштовхує, змушує до збільшення доступності не тільки фінансово–кредитних ресурсів, але й засобів розвитку та про–соціальної реалізації для кожного, акцентує для формування багатоготворного середовища політико–економічного розвитку відновлення соціальної економіки та соціальної держави, розширює внутрішній ринок. Безумовно, застосування ідей «держави громадського добробуту» далеко не завжди пов'язане з появою у країни деяких надлишків, прийме процвітання та «надлишкового благополуччя». Навпаки, найчастіше повернення форм реалізації цього підходу стає необхідним для виживання і форсованого розвитку, для єдності населення, продуктивної громадської активності, лікування згубних соціально–економічних розколів [6–13]. Втілення самобутніх моделей соціальної (народної, соціалізованої) держави потребує розширення і відповідного сектора господарювання та наскрізного значення подібних принципів. Соціальна держава може стати центральною частиною механізму становлення та культивування суспільного середовища, сприятливого для форсованого розвитку, що дозволяє гнучко враховувати особливості умов нової епохи. Соціальна

держава, насамперед, – це аж ніяк не породження надлишку накопиченого країною багатства, а засіб захисту суспільства в умовах лих: якщо дозволити концентрацію благ на одному полюсі населення, переважна частина громадян буде приречена не лише на деградацію, а й на міграцію та / або вимирання. Відтак, деградація та вимирання – це реальні загрози для всієї країни, її народу, всього соціокультурного та політико–економічного організму [14–22]. Відповідно, уявлення про соціальну державу та суспільство загального процвітання (благополуччя) сьогодні пов'язуються, скоріше, з ціннісно–смісловими комплексами не ледарства та / або споживацтва, а творення та творчого пошуку. Це орієнтує не так на скупчення різноманітних соціальних утриманців та їх обслуги, але на активну підтримку творчості (насамперед, інтелектуальної і духовної) з реалізацією пріоритету людини, її прав і свобод; соціальної справедливості, тобто соціальної рівності людей у правах та можливостях; солідарності, що розуміється, перш за все, як вираз спільності людства та співчуття до жертв несправедливості. Іншими словами, використовуючи відоме трактування, потрібна увага до потреб та інтересів не аналога «давньоримського плебсу–пролетаріату» (як утримання суспільства і держави), а «інтелектуального трудівника». Понад те, якість і рівень подальшого соціально–економічного розвитку безпосередньо залежить від створюваного під час форсованої трансформації підстави; ці періоди сильно пов'язані. Більше того, без впровадження ідей загального блага маса трудового потенціалу тим чи іншим чином відкидається, можливості втрачаються, шанси переходять до конкурентів. Втім, національні системи потреб та соціального захисту склалися під впливом цілого ряду різних факторів: історії їх формування, боротьби політичних сил, продуктивності економік, – тому, що істотно відрізняються за обсягом, співвідношенням складових, пріоритетами. Водночас трансформуються і самі регулятивні можливості держави, зокрема, через соціально–економічні комунікації та оборотний зв'язок. Наприклад, при здійсненні масового роздержавлення та приватизації «сильні цього світу» хотіли захопити і закріпити за собою у власність природні багатства, а також створюване багатьма поколіннями народу. Це відбувалося під жупелами зростання ефективності, технічного оновлен-

ня, прискорення розвитку та підвищення соціальних стандартів, досягнення достатку. Насправді ці процеси обернулися (і не могли інакше) не лише зростанням соціально–економічного розшарування та експлуатації, а й зносом немодернізованих виробничих потужностей, розпродажем дешевих підприємств і народних багатств, виведенням цінностей за кордон. Влада (отже, і держава) почала сприйматися як загроза, а не захист, як мало не успадкована «дійна корова» для чиновників та керівників. Відповідно, посилилася недовіра до всіх форм (у тому числі – до економічної) влади, незадоволеність умовами та якістю життя. Подальше удосконалення механізмів реалізації ідей соціальної держави, як відомо, спирається на оцінку ризиків процесів, з одного боку, соціалізації, з іншого, – атомізації та хаотизації, на аналіз потенціалу ефективності, на ставлення до форм соціальної справедливості та рівності, на решті, на сприйняття ролі та потенціалу соціальної держави для економіки, суспільства, кожної людини. При наближенні до соціокультурного та політико–економічного втілення ідеалу держави досить повно виявили себе підходи: ліберальний, консервативний, соціал–демократичний (у моделях Південної та Північної Європи). Сформувався уявлення про місце держави у реалізації потенціалу та прав громадян, у соціальному захисті та добробуті у країн соціалістичної спрямованості. Як окремий напрямок можна зафіксувати ситуацію пострадянської перехідності. У відносинах до держави і готовності на неї покладатися, рівню довіри і в очікуваннях населення проявляється роль класових поділів (насамперед, відмінності в позиціях представників інтересів роботодавців і найманих працівників) та в оцінці структурних показників (зокрема, стосовно найбільш вразливих у квазіринкових умовах).

При цьому, з одного боку, популістська демагогія здатна «збити з темпу» розвиток, а перерозподільчий механізм стати «годовницею» для владних угруповань та чиновників. З іншого, точність вибору соціально–економічних комунікацій та організаційно–управлінської рефлексії може забезпечити найбільш міцну основу для політичної стабільності та господарського зростання, визначити шляхи ефективної взаємодопомоги секторів державного, комерційного та неприбуткового. У всесвітньо–історичному контексті помітно, що останнє століття другого тисячоліття було ознаме-

новано неухильною боротьбою за наповнення кошика права і свободи людини (що значною мірою забезпечувалося конкуруванням суспільних систем, необхідністю для кожної з них своїми способами демонструвати спроможність і забезпечувати привабливість). Тим часом на початку нового тисячоліття звучать голоси на користь акцентування економності держави, здійснюються згортання соціальних програм, скорочення державного сектору, підвищення планки виходу на пенсію тощо. Отже, до нового прочитання тяжіє проблема співвідношення особистості, суспільства та держави, зокрема, у питаннях історичного корелювання між соціальною відповідальністю держави та бізнесу, з одного боку, та трансформаціями суспільного розвитку, – з іншого. У цій ситуації є небезпечною недооцінка труднощів і довготривалості суспільних трансформацій, до яких вступила Україна. Потрібне усвідомлення того, що перед країною стоять не завдання звичайної стабілізації, а проблеми всеохоплюючих системних інституціональних і соціокультурних перетворень. Тим часом акцент у державному курсі на формуванні соціальної економіки – один із фундаментальних шляхів прискореного подолання розрухи періоду «руїни» та успішного відродження народу. Зрозуміло, земля, природні копалини, великі та унікальні виробництва, комунікації мають бути соціалізовані та стати основою добробуту кожного представника народу (знос фондів, що відбувся за час їхньої приватної експлуатації, повинен бути стягнутий з власників–приватизаторів). При цьому ідеї соціальної економіки періоду відновлення аж ніяк не суперечать, а цілком гармонійно поєднуються з підходами як соціалізації та соціальної держави, так і реставрації, консервативного збереження досягнень. Одночасно, продуктивне використання ентузіазму населення передбачає і підготовку до розвитку форм і механізмів народного контролю над владними угрупованнями (зокрема тими, хто має економічну владу). Підвищення ступеня громадянської активності пріоритетне пов'язане з творчістю у трудовій сфері, а й у організаційно–управлінській діяльності. У свою чергу активні процеси дифузії відносин власності накладають свої риси на можливості гуманізації середовища. Зрозуміло, не егоцентризм плутократії, а творчий потенціал контрольованої меритократії відповідає оптимізації форм народовладдя як механізму форсованого відродження та розвитку. Сьогодні

взагалі об'єктивується соціальна потреба у забороні на насильницьке маніпулювання суспільними інноваціями навіть аутсайдерського типу, на руйнування навіть контр–культурних логік: нова епоха створює культурні світи та політико–економічні об'єднання, де є місце всім. Раніше, часто–густо, кожна культура була культурою жорстко визначених верств у достатньо ієрархічному світоустрої та суспільстві. Нині йдеться про диверсифікацію та різноманітність культури, її безрепресивність, толерантність, полілогізм, подолання канону, «свято опору системі», коли сам зміст соціогосподарського життя все більше задається не «керівною елітою», а повсякденними контактами особистостей між собою. У цьому контексті і саме поняття розвитку потребує оновлення: окрім стабільного і збалансованого росту, воно має орієнтуватися на такі етичні цінності, як солідарність, свобода вибору, терпимість. При цьому жодна система цінностей вже не може розглядатися як єдино можлива для людства, але завданням соціетального управління стає забезпечення прогресивних форм поєднання прав людини з духовно–ціннісною консолідацією навколо базових ціннісно–смыслових комплексів свого культурно–цивілізаційного світу. Раніше досить рідко зустрічалася ситуація принципово непередбаченого соціокультурного контакту, відкритості до полілогу. Управлінський потенціал культури, мистецтва, духовного виробництва був міцне захищений від втручання ззовні й визначався колишнім розвитком (відповідно, духовні особи навіть жили часто осторонь від спільноти). Нині культура створюється вже не для вузького верхівкового прошарку суспільства, а для всіх. У ній постійно народжуються можливості і безлічі своїх локальних просторів, і найрізноманітніших контактів і перетинів. Зростає цінність малого, відторгнення зовнішнього примушення. Разом з тим, ці зміни зовсім не означають спрощення культури, її збідніння; навпаки, за структурою і змістом культурне середовище стає більш багаторівневим, складним, насиченим. Отримання сенсу, включення в культуру має стати усвідомленим вибором, становленням громадськості, моральним зростанням. У цій ситуації збільшується гетерогенність, невизначеність, взаємопроникання фрагментів різних структур, рухомість меж, кардинально змінюється співвідношення господарських норм і аномалій. Йдеться вже не тільки про політичні умови реалізації свободи, але й про

значно більш глобальні її перспективи, пов'язані з домінантою терпимості та багатуоукладності. Коли немає стабільної зовнішньої опори у вигляді загальної ідеології, єдиної культури, стереотипної науки, тоді необхідно визнавати право на існування незвичного та особливого. Кожний відповідає за свої вчинки, й не має обов'язковості персональної подяки сюзерену (як і васальної залежності, сервільності стосунків). Відповідно, реальна свобода (тим більше – глобалізація) переміщення капіталів, товарів, людей беззаперечно вимагає забезпечити реальну рівноправність кожного без лицемірства та дискримінації за тією або іншою ознакою, що, в свою чергу, передбачає наближення точок прийняття рішень до конкретної людини (громади), підвищення рівня реалізації прав і свобод кожного та відмови від практики подвійних стандартів в оцінці дій та вчинків.

Отже, в нинішніх умовах до найважливіших напрямів трансформування входить і динаміка соціально–економічних комунікацій [23–34]. Комунікації стають не лише функціональним, а й сутнісним ресурсом, мірилом адекватності організаційно–управлінських відносин вимогам, можливостям та ризикам епохи, опиняючись тим самим на вістрі взаємодії культурно–цивілізаційних світів. Необхідна якість суспільних комунікацій прямо пов'язана з глибиною проблем, що стоять перед людством. Могутність людства зросла. Змінилася комбінація можливостей та ризиків. При цьому природа постглобального середовища та рефлексивний характер пост глобальної гіперіндустріалізації потребує досягнення природоподібності засобами кіберсоціології: техногенність цивілізації може загрожувати тотальним знищенням. Людство в змозі ставити перед собою і вирішувати масштабні завдання – або ж попрямувати за фатальним вектором. Таким чином, у площині відповідальності та свободи суспільства знаходиться, насамперед, організація дієвого народного контролю над розвитком та реалізацією соціальних комунікацій та, відповідно, підвищення рівня знань для прояву розумної ініціативи та громадянської активності, а також адекватна існуючим та перспективним викликам епохи соціальна педагогіка. Удосконалення організаційно–управлінських комбінацій на основі розкриття та оволодіння новими особливостями роботи з інформаційним простором потребує відпрацювання інформаційних каналів та роз–

ширює можливості впливу на рух трансформацій. Захист реалізації потенціалу гіперіндустріалізації від негативного зовнішнього впливу багато в чому залежить і від якості інформаційної інфраструктури, і стану суспільної свідомості, і від півних груп. Зміст постсучасних інформаційних технологій та стратегій перемоги над конкурентом – не знищення конкурента та його ресурсів, а перетворення на підконтрольні (що дозволяє експлуатувати, але не нести відповідальності). Відповідно, на основі інформаційних впливів ресурсний потенціал не ліквідується, а стає власним, додаючись до свого. У цій ситуації володіння та обмін життєво важливою інформацією стає одним із провідних факторів забезпечення безпеки та розвитку постглобальної спільності (системи, безсистемної цілісності). Причому інформаційна революція і сама собою породжує нові постсучасні моделі: як внутрішнього використання, так зовнішніх комунікацій, – істотно змінюють світ, його інформаційну культуру. Відповідно, інформаційний бум мультиплікував можливості руморології у відокремленні особливостей поширення та інтерпретації відомостей («спецпропаганди») на базі дуже древнього виду комунікацій, коли інформації притаманна деяка невизначеність (вихідне джерело часто невідоме), безсистемність (інформація має вигляд «кома»), суперечливість, мережецентричність. При цьому чутки не верифікуються (неможливо достовірно встановити істинність/хибність), але саме тому їх неможливо ефективно спростувати. Таким чином, багаторазово збільшена засобами масової інформації в мережевому суспільстві чутки стають потужним фактором формування сприйняття на рівні економічної свідомості: за відомою сентенцією, «підслуханому часом вірять більше, ніж почутому». Відповідно, зростає міць непрямой реклами, заходів із арсеналу стратегії непрямих дій, м'якої сили, гнучкої влади тощо. Разом з тим, при прийнятті рішень кожен з акторів повинен взяти до уваги не тільки наявну в нього інформацію, а й її доступність решті та вагомість для них, а також поінформованість їх про її доступність та вагомість для нього. Але є й потужна прив'язка до постглобальних умов та постсучасних реалій: використання мережевих комунікацій, підганяння під свої плани інформаційного висвітлення подій. При цьому під впливом тиску ймовірності ситуації трансформаційного ціннісно–смысло-

го хаосу, початку періоду політичної депресії в суспільстві, зростання політичних провокацій, поглиблення діапазону втрачених можливостей, появи нових форм розриву соціальної реальності: уявних і дійсних, існуючих та уявних – можуть посилюватися спроби маніпулювання свідомістю, коли впливати поза бар'єрами критичності, запускаючи бажані процеси. Загальний корпоративний та державний менеджмент включає підходи із загальносистемного та кризового інструментарію. Але висока складність і водночас уразливість усіх систем, у яких базуються національне, регіональні та світовий інформаційні простори, і навіть фундаментальна залежність, від стабільного функціонування майже всіх інфраструктур держав призводять до виникнення принципово нових загроз. Ці загрози пов'язані, наприклад, з потенційною можливістю використання інформаційних обмінів у цілях, несумісних із завданнями підтримки міжнародної стабільності та безпеки, дотримання принципів відмови від застосування сили, невтручання у внутрішні справи держав, облік прав та свобод людини. При цьому, з одного боку, як відомо, інформаційні технології нині перетворюються на основу економічної потужності держав. Діапазон застосування комунікаційно–інформаційних технологій розширюється, включаючи простір від сфери електронної торгівлі та видачі ліцензій до ведення воєнних дій. Відповідно, витрати на інформаційні технології збільшуються у багатьох країнах швидше, ніж зростає валовий внутрішній продукт. Навіть господарська значущість володіння речовими факторами часто визначається цінністю закладеної в них інформації. Отже, активно трансформується як цінність розумової праці загалом, так і різноманітних видів роботи з інформацією зокрема. Разом з тим, з іншого боку, – інформаційні ресурсні можливості дедалі активніше виявляються на передньому плані конкурентних стратегій, виступаючи засобом не так полілогу, як протиборства. Відповідно, нову актуальність набуває загальновідомого бар'єру Пітерса, суть якого саме в тому, що розвиток людини та прогрес технологій взагалі не можуть бути кардинально різношвидкісними без загрози знищення людства. Прикладом є реалізація стратегії вірусної стигматизації як підведення під певний ярлик, закріплення цього вигляду та трактування наступних дій, виходячи з цього.

Звичайна практика стигматизації неусвідомлено застосовується людиною у повсякденному житті для спрощення розпізнавання, стандартизації та вироблення своїх реакцій.

Висновки

Таким чином, стихійні та цілеспрямовані природні та соціальні лиха та поневіряння можуть долатися за чийсь рахунок або об'єднуючись у творчій активності, керуючись уявленнями про справедливість. Обмеженість баз, які можна залучити на вирішення завдань відновлення та розвитку, вимагає відбору пріоритетів. Наприклад, не тільки постійність сприятливих кредитно-фінансових умов необхідні для відродження «реального сектору» економіки; також мають здійснюватися і своєчасна індексація, і планомірний підйом зароботку та соціальних платежів. Цілеспрямоване використання соціально-економічних комунікацій: як не лише прикладних функціонально-інструментальних, а й сутнісних баз – важливий фактор комплексного створення середовища господарського відродження. Якщо передбачається зберегти суверенітет і системно зміцнити незалежність, і навіть створити фундамент довгострокової висхідної орбіти народногосподарського комплексу, то виживання народу потрібно забезпечити доступ населення до життєвих благ країни. Створення матеріально-технічної бази для нових горизонтів людських прав і свобод, а також вичерпання колишніх ресурсно-методологічних баз та можливостей соціально-економічної спільноти підштовхує до сприйняття колишніх порядків як неефективних та несправедливих, робить необхідним перехід до нових засад життєустрою та розвитку. Для забезпечення суспільством гідної якості життя кожної людини держава не має права ухилятися від відповідальності за населення та кидати все на «регулятивні можливості ринку», отже – на бажання та зацікавленість представників великого капіталу (внутрішнього та зовнішнього). Реальна загроза знецінення, руйнування та демонтажу системи соціального забезпечення, відмови від державних програм та державної власності може не тільки сприяти кардинальному скороченню суспільної бази змін, але й загрожувати вкрай складним наслідкам для населення (до вимирання соціально вразливих верств, масового від'їзду та демотивації працездатних), а також збереження та збереження. І реалізація планів економії бюджетних коштів

із присвоєнням зовнішніх позик не тільки заздалегідь не допоможуть вийти з кризи, а й ще більше посилять її. Тим часом, у будь-якій демократичній культурі (тим більше – при постсучасних моделях розвитку) влада для своєї легітимності зобов'язана відображати інтереси основних груп населення, піклуватися про збільшення та прогресивну динаміку соціального капіталу – як би це не ускладнювало спроби маніпулювання ними. Тож вона не має права спробувати нав'язати населенню виключно ті погляди та світосприйняття, що комусь вважаються доцільними.

Список використаних джерел:

1. Геєць В.М. Суспільство, держава, економіка: феноменологія взаємодії та розвитку. К.: Ін-т екон. та прогноз. НАНУ, 2009. 863 с.
2. Zuboff S. The Age of Surveillance Capitalism: The Fight for a Human Future at the New Frontier of Power. New York: Public Affairs, 2019. 704 p.
3. Стиглиць Дж. Великое разделение. Неравенство в обществе, или Что делать оставшимся 99% населения? М.: Эксмо, 2016. 560 с.
4. Шедяков В.Е. Очеловечивание общественной жизни как задача социально-политического прогресса // Місце суспільних наук у системі сучасного гуманітарного знання XXI ст.: Матер. Міжнар. наук.-практ. конф. К., 2016. С. 43–46.
5. Шедяков В.Е. Создание привлекательных условий жизни и благоприятных для творчества предпосылок – цель и условие долгосрочного эндогенного социально-экономического развития при формировании «умного общества» // The Development of International Competitiveness: State, Region, Enterprise: Proceed. of Intern. Scient. Conf. Lisbon, 2016. Ч. 2. С. 34–36.
6. Гелбрейт Дж.К. Суспільство блага. Пора гуманності. К.: Скарби, 2003. 260 с.
7. Пигу А. Общая теория благосостояния: в 2 т. М.: Прогресс, 1985.
8. Куценко В.І. Соціальна сфера: реальність і контури майбутнього. Ніжин: Аспект-Поліграф, 2008. 818 с.
9. Шедяков В.Е. Социокультурные основания устойчивого экономического развития // Наук. вісн. Херсонського держ. ун-ту. Екон. науки. 2014. № 9. Ч. 1. С. 13–19.
10. Шедяков В.Е. Соціокультурні підвалини стимулювання в інноваційній економіці // Innovations in the development of socio-economic systems: microeconomic, macroeconomic and mesoeconomic levels / ed. by J. Zukovskis, K. Shaposhnykov; Aleksandras

Stulginskis University. Kaunas: Baltija Publishing, 2016. Vol. II. P. 83–97.

11. Шедяков В.Е. Наращивание продуктивной социокультурной ткани как задача: условия пандемии. Economy digitalization in pandemic conditions: processes, strategies, technologies: Proceed. of II Intern. Scient. Conf. Kielce, 2022. С. 133–137. DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-194-7-25>

12. Шедяков В.Е. Демократизация системообразующих отношений труда, собственности и управления – предпосылка превращения творчества в конкретно–всеобщее направление развития сущностных сил человека // Напрями та сучасні фактори розвитку міжнародних відносин: економічні та політичні аспекти: Матер. Міжнар. наук.–практ. конф. Ужгород, 2018. Ч. 2. С.10–13.

13. Шедяков В.Е. Преодоление существенных различий между качеством жизни разных групп населения – фактор успеха постсовременной модернизации. Актуальні проблеми економіки та менеджменту: Матер. II Міжнар. наук.–практ. конф. Запоріжжя, 2017. Ч. 3. С. 21–24.

14. Конарева Л.А. Стратегия реализации социальной ответственности в XXI веке // США – Канада: экономика, политика, культура. 2009. № 2. С. 117–127.

15. Avsec F. Social economy: from resolutions and recommendations to legislation // Profound structural transformations of socio–economic and ecological systems based on resilience, sustainable and inclusive development. Plovdiv: HSSE Publishing Complex, 2025. P. 417–430. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15709860>

16. Ostrom E. Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action. Cambridge University Press, 1990. 280 p.

17. Shedyakov V.E. Social economy complex in the basis for the country's revival // Modern tools and methods of scientific investigations: Proceed. of VI Intern. Scient. and Theor. Conf. Antwerp, 2025. P. 62–69. DOI: <https://doi.org/10.36074/scientia-10.10.2025>

18. Шедяков В.Е. Развитие социальной экономики – условие устойчивого прогресса // Вісник ОНУ ім. І.І. Мечникова. Економіка. 2015. Т. 20. Вип. 2/2. С. 15–20.

19. Шедяков В.Е. Социальная экономика в эпоху знаний // Актуальні проблеми модернізації економіки та фінансової системи України: Матер. Міжнар. наук.–практ. конф. Черкаси, 2014. С. 54–58.

20. Shedyakov V. Socially–oriented economy and social state as a need for organic development // New trends in the economic systems management in the context of modern global challenges / scient. ed. by M.

Bezpartochnyi; VUZF University of Finance, Business and Entrepreneurship. Sofia: St. Grigori Bogoslov, 2020, (II). P. 53–61.

21. Шедяков В.Е. Изменение представлений о социальном государстве: вызовы III тысячелетия // Нові завдання суспільних наук у XXI ст.: Матер. Міжнар. наук.–практ. конф. К., 2015. С. 99–102.

22. Шедяков В.Е. Социальное государство и социальная политика // Economy and Human–Centrism: the Modern Foundation for Human Development: Proceed. of Intern. Scient. Conf. Leipzig, 2020. P. 5–8.

23. Березин В.М. Массовая коммуникация: сущность, каналы, действия. М.: РИП–холдинг, 2003. 174 с.

24. Кастельс М. Информационные технологии, глобализация и социальное развитие // ОЙКУМЕНА. 2004. Вып. 2. С. 17–32.

25. Егоров И.А. Логика экономического процесса: социэкономический синтез // Мировая экономика и международные отношения. 2004. № 4. С. 27–36.

26. Данилова Е.Е. Информационное развитие социальных систем. М.: РИП–Холдинг, 2002. 130 с.

27. Shedyakov V. Social impact: source of threats and/or opportunities. // Profound structural transformations of socio–economic and ecological systems based on resilience, sustainable and inclusive development. Plovdiv: HSSE Publishing Complex, 2025. P. 383–394. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15709827>

28. Шедяков В.Е. Социальный уровень информационного влияния: стратегическая культура и управленческие композиции // Social sciences: development prospects in countries of Europe at the beginning of the third millennium. Riga: Baltija Publishing, 2018. P. 157–174.

29. Shedyakov V.E. Features of network social communications and optimization of models of organizational–managerial impacts on the regional course // Science of XXI Century: Development, Main Theories and Achievements: Proceed. of IX Intern. Scient. and Theor. Conf. The Hague, 2025. P. 29–36. DOI: [10.36074/scientia-31.10.2025](https://doi.org/10.36074/scientia-31.10.2025)

30. Shedyakov V. Social communications in supporting the integrity of the post–global frontier // Integrated paradigm of sustainable development: from economic efficiency to social justice and environmental balance / Academy of National and Information Security. Plovdiv: ANIS Publishing Complex, 2025. P. 384–399. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17998241>

31. Шедяков В.Е. Социокультурные коммуникации как фактор целостности экономического структурирования и регулирования // Проблемы систем–

ного підходу в економіці. 2019. № 3 (71). Ч. 1. С. 22–28. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2019-3-3>

32. Шедяков В.Е. Социокультурные коммуникации в экономике: дрейф ресурсно–методологического воздействия. From the Baltic to the Black Sea: the Formation of Modern Economic Area: Proceed. of Intern. Scient. Conf. Riga, 2018. P. 19–21.

33. Shedyakov V.E. Economics of development or dying away: the role of social and information technologies. Development of modern science: the experience of European countries and prospects for Ukraine / scient. ed. & project dir. by A. Jankovska. Riga: Baltija Publishing, 2019. P. 289–307.

34. Шедяков В.Е. Выбор стратегии использования социальных коммуникаций: cui prodest. Strategic Management: Global Trends and National Peculiarities / ed. by A. Pawlik, K. Shaposhnykov. Kielce: Baltija Publishing, 2019. P. 254–266.

References:

1. Heyets', V.M. (2009). Suspil'stvo, derzhava, ekonomika: fenomenolohiya vzayemodiyi ta rozvytku. [Society, state, economy: phenomenology of interaction and development.] K.: In–t ekon. ta prohnz. NANU. (in Ukrainian)

2. Zuboff, S. (2019). The Age of Surveillance Capitalism: The Fight for a Human Future at the New Frontier of Power. New York: Public Affairs.

3. Stiglits, Dzh. (2016). Velikoye razdeleniye. Neravenstvo v obshchestve, ili Chto delat' ostavshimsya 99% naseleniya? [The Great Divide. Inequality in Society, or What Should the Remaining 99% of the Population Do?]. M.: Eksmo. (in Russian)

4. Shedyakov, V.E. (2016). Ochelovechivaniye obshchestvennoy zhizni kak zadacha sotsial'no–politicheskogo progressa. [Humanization of public life as a task of socio–political progress]. (in Russian) Mistse suspil'nykh nauk u systemi suchasnoho humanitarnoho znannya XXI st.: Mater. Mizhnar. nauk.–prakt. konf. K., 43–46.

5. Shedyakov, V.E. (2016). Sozdaniye privlekatel'nykh usloviy zhizni i blagopriyatnykh dlya tvorchestva predposylky – tsel' i usloviye dolgosrochnogo endogenogo sotsial'no–ekonomicheskogo razvitiya pri formirovani «umnogo obshchestva». [The creation of attractive living conditions and conditions favourable for creativity is the goal and condition for long–term endogenous socio–economic development in the formation of a «smart society»]. (in Russian) The Development of International Competitiveness: State, Region, Enterprise: Proceed. of Intern. Scient. Conf. Lisbon, (II), 34–36.

6. Helbrejt, Dzh.K. (2003). Suspil'stvo blaha. Pora humannosti. The Society of Good. The Time for Humanity. K.: Skarby. (in Ukrainian)

7. Pigu, A. (1985). Obshchaya teoriya blagosostoyaniya. [General theory of welfare]. M.: Progress. (in Russian)

8. Kutsenko, V.I. (2008). Sotsial'na sfera: real'nist' i kontury maybutn'oho. [Social sphere: reality and contours of the future]. Nizhyn: Aspekt–Polihraf. (in Ukrainian)

9. Shedyakov, V.E. (2014). Sotsiokul'turnyye osnovaniya ustoychivogo ekonomicheskogo razvitiya. [Sociocultural foundations of sustainable economic development]. (in Russian) Nauk. visn. Kherson's'koho derzh. un–tu. Ekon. nauky, (9 – 1), 13–19.

10. Shedyakov, V.E. (2016). Sotsiokul'turni pidvaly–ny stymuluvannyav v innovatsiynoi ekonomitci [Sociocultural foundations of stimulation in innovation economy]. (in Ukrainian) Innovations in the development of socio–economic systems: microeconomic, macroeconomic and mesoeconomic levels / Zukovskis, J., Shaposhnykov, K. (eds.); Aleksandras Stulginskis University. Kaunas: Baltija Publishing, (II), 83–97.

11. Shedyakov, V.E. (2022). Narashchivaniye produktivnoy sotsiokul'turnoy tkani kak zadacha: usloviya pandemii. [Building productive socio–cultural fabric as a task: pandemic conditions]. (in Russian) Economy digitalization in pandemic conditions: processes, strategies, technologies: Proceed. of II Intern. Scient. Conf. Kielce, 133–137. DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-194-7-25>

12. Shedyakov, V.E. (2018). Demokratizatsiya sistemobrazuyushchikh otnosheniy truda, sobstvennosti i upravleniya – predposylka prevrashcheniya tvorchestva v konkretno–vseobshcheye napravleniye razvitiya sushchnostnykh sil cheloveka. [Democratization of the system–forming relations of labor, property and management is a prerequisite for the transformation of creativity into a specific and universal direction of development of the essential powers of man]. (in Russian) Napryamy ta suchasni faktory rozvytku mizhnarodnykh vidnosyn: ekonomichni ta politychni aspekty: Mater. Mizhnar. nauk.–prakt. konf. Uzhhorod, (2), 10–13.

13. Shedyakov, V.E. (2017). Preodoleniye sushchestvennykh razlichiy mezhdru kachestvom zhizni raznykh grupp naseleniya – faktor uspeha postsovremennoy modernizatsii. [Overcoming significant differences between the quality of life of different population groups is a factor in the success of post–modern modernization]. (in Russian) Aktual'ni problemy ekonomiky ta menedzhmentu: Mater. II Mizhnar. nauk.–prakt. konf. Zaporizhzhya, (3), 21–24.

14. Konareva, L.A. (2009). Strategiya realizatsii sotsial'noy otvetstvennosti v XXI veke. [Strategy for the implementation of social responsibility in the 21st century]. SSHA – Kanada: ekonomika, politika, kul'tura, (2), 117–127. (in Russian)
15. Avsec, F. (2025) Social economy: from resolutions and recommendations to legislation. Profound structural transformations of socio–economic and ecological systems based on resilience, sustainable and inclusive development. Plovdiv: HSSE Publishing Complex, 417–430. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15709860>
16. Ostrom, E. (1990). Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action. Cambridge University Press.
17. Shedyakov, V.E. (2025). Social economy complex in the basis for the country's revival. Modern tools and methods of scientific investigations: Proceed. of VI Intern. Scient. and Theor. Conf. Antwerp, 62–69. DOI: <https://doi.org/10.36074/scientia-10.10.2025>
18. Shedyakov, V.E. (2015). Razvitie sotcial'noi ekonomiki – uslovie ustoichivogo progressa. [Social economy's development is condition of steady progress]. (in Russian) Visnyk ONU im. I.I. Mechnikova. Ekonomika, (20 – 2/2), 15–20.
19. Shedyakov, V.E. (2014). Social'naya ekonomika v epohu znaniy. [Social economy in epoch of knowledge]. (in Russian) Aktual'ni problemy modernizatsii ekonomiky ta finansovoi sistemy: Mater. Mizhnar. nauk.–prakt. konf. Chercasy, 54–58.
20. Shedyakov, V. (2020). Socially-oriented economy and social state as a need for organic development. New trends in the economic systems management in the context of modern global challenges / Bezpartochnyi, M. (scient. ed.); VUZF University of Finance, Business and Entrepreneurship. Sofia: St. Grigorii Bogoslov, (II), 53–61.
21. Shedyakov, V.E. (2015). Izmeneniye predstavleniy o sotsial'nom gosudarstve: vyzovy III tysyacheletiya. [Changing ideas about the welfare state: challenges of the third millennium]. (in Russian) Novi zavdannya suspil'nykh nauk u XXI st.: Mater. Mizhnar. nauk.–prakt. konf. K., 99–102.
22. Shedyakov, V.E. (2020). Sotsial'noye gosudarstvo i sotsial'naya politika. [Welfare state and social policy]. (in Russian) Economy and Human–Centrism: the Modern Foundation for Human Development: Proceed. of Intern. Scient. Conf. Leipzig, 5–8.
23. Berezin, V.M. (2003). Massovaya kommunikatsiya: sushchnost', kanaly, deystviya. [Mass communication: essence, channels, actions]. M.: RIP–holding. (in Russian)
24. Kastel's, M. (2004). Informatsionnyye tekhnologii, globalizatsiya i sotsial'noye razvitiye. [Information technology, globalization and social development]. OYKUMENA, (2), 17–32. (in Russian)
25. Egorov, I.A. (2004). Logika ekonomicheskogo protsessa: sotsioekonomicheskii sintez. [The Logic of the Economic Process: Socioeconomic Synthesis]. Mirovaya ekonomika i mezhdunarodnyye otnosheniya, (4), 27–36. (in Russian)
26. Danilova, E.E. (2002). Informatsionnoye razvitiye sotsial'nykh sistem. [Information development of social systems]. M.: RIP–holding. (in Russian)
27. Shedyakov, V. (2025). Social impact: source of threats and/or opportunities. Profound structural transformations of socio–economic and ecological systems based on resilience, sustainable and inclusive development. Plovdiv: HSSE Publishing Complex, 383–394. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15709827>
28. Shedyakov, V.E. (2018). Sotsial'nyy uroven' informatsionnogo vliyaniya: strategicheskaya kul'tura i upravlencheskiye kompozitsii. [Social level of information influence: strategic culture and management compositions]. (in Russian) Social sciences: development prospects in countries of Europe at the beginning of the third millennium. Riga: Baltija Publishing, 157–174.
29. Shedyakov, V.E. (2025). Features of network social communications and optimization of models of organizational–managerial impacts on the regional course. Science of XXI Century: Development, Main Theories and Achievements: Proceed. of IX Intern. Scient. and Theor. Conf. The Hague, 29–36. DOI 10.36074/scientia-31.10.2025
30. Shedyakov, V. (2025). Social communications in supporting the integrity of the post–global frontier. Integrated paradigm of sustainable development: from economic efficiency to social justice and environmental balance / Academy of National and Information Security. Plovdiv: ANIS Publishing Complex, 384–399. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17998241>
31. Shedyakov, V.E. (2019). Sotsiokul'turnyye kommunikatsii kak faktor tselostnosti ekonomicheskogo strukturirovaniya i regulirovaniya. [Sociocultural communications as a factor in the integrity of economic structuring and regulation]. (in Russian) Problemy sistemnoho pidkhodu v ekonomitsi, (3 / 71 – 1), 22–28. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2019-3-3>
32. Shedyakov, V.E. (2018). Sotsiokul'turnyye kommunikatsii v ekonomike: dreyf resursno–metodologicheskogo vozdeystviya. [Sociocultural communications in eco–

nomics: drift of resource–methodological influence]. (in Russian) From the Baltic to the Black Sea: the Formation of Modern Economic Area: Proceed. of Intern. Scient. Conf. Riga, 19–21.

33. Shedyakov, V.E. (2019). Economics of development or dying away: the role of social and information technologies. Development of modern science: the experience of European countries and prospects for Ukraine / Jankovska, A. (scient. ed. & project dir.). Riga: Baltija Publishing, 289–307.

34. Shedyakov, V.E. (2019). Vybory strategii ispol'zovaniya sotsial'nykh kommunikatsiy: cui prodest. [Choosing a strategy for using social communications: cui prodest]. (in Russian) Strategic Management: Global Trends and National Peculiarities / Pawlik, A., Shaposhnykov, K. (eds.). Kielce: Baltija Publishing, 254–266.

Дані про автора

Шедяков Володимир Євгенович,

доктор соціологічних наук, кандидат економічних наук, незалежний експерт

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2779-3736>

e-mail: shedyakov1@gmail.com

Data about the author

Vladimir Shedyakov,

Doctor of sociological sciences, candidate of economic sciences, Freelancer scientist

e-mail: shedyakov1@gmail.com

Надходження статті до редакції 27.03.2026

Прийнято до друку 13.04.2026

Опубліковано 29.04.2026

Цифровізація страхового бізнесу: виклики та перспективи

Предметом дослідження є цифровізація страхового бізнесу.

Метою дослідження є визначення викликів та перспектив цифровізації страхового бізнесу.

Методи дослідження. У статті використані діалектичний метод наукового пізнання, метод аналізу і синтезу, порівняльний метод, метод узагальнення даних.

Результати роботи. У статті визначені виклики цифровізації страхового бізнесу. Розглянуті перспективи цифровізації страхового бізнесу. Охарактеризовано можливості реалізації кожного із напрямів перспектив цифровізації страхового бізнесу.

Висновки. Цифровізація страхового бізнесу, хоч і обіцяє безпрецедентні можливості для оптимізації процесів, покращення клієнтського досвіду та розширення ринкових ніш, водночас ставить перед галуззю низку складних викликів. Серед основних перешкод необхідно виділити значні початкові інвестиції в технологічну інфраструктуру, потребу в глибокій трансформації корпоративної культури та опорі на нові навички персоналу, а також ризики, пов'язані з кібербезпекою та захистом персональних даних. Успішна навігація цими викликами потребує стратегічного бачення та готовності до постійних змін. Перспективи, що відкриваються завдяки цифровізації, є надзвичайно привабливими. Автоматизація рутинних операцій, від обробки заяв до андеррайтингу, дає можливість не тільки суттєво скоротити операційні витрати, але й пришвидшити час виходу на ринок нових продуктів. Розвиток аналітичних інструментів на основі штучного інтелекту та машинного навчання дає змогу точніше оцінювати ризики, персоналізувати страхові пропозиції та виявляти шахрайство. Інноваційні канали взаємодії з клієнтами, такі як мобільні додатки та онлайн-платформи, підвищують доступність послуг та лояльність споживачів, створюючи нові точки дотику і можливості для комплексного обслуговування. Цей шлях перетворень, хоч і складний, безумовно, веде до створення більш ефективної, прозорої та орієнтованої на клієнта страхової галузі майбутнього.

Ключові слова: цифровізація, страховий бізнес, ІТ-інфраструктура, кіберстрахування, персонал, мікрострахування, страхові послуги, операційні витрати, конкурентоспроможність, кібератаки.

ERICA YUHAS

Digitalization of the insurance business: challenges and prospects

The subject of the study is the digitalization of the insurance business.

The purpose of the study is to identify the challenges and prospects of the digitalization of the insurance business.

Research methods. The article uses the dialectical method of scientific knowledge, the method of analysis and synthesis, the comparative method, and the method of data generalization.

Results of the work. The article identifies the challenges of the digitalization of the insurance business. The prospects of the digitalization of the insurance business are considered. The possibilities of implementing each of the directions of the prospects of the digitalization of the insurance business are characterized.

Conclusions. The digitalization of the insurance business, although it promises unprecedented opportunities for optimizing processes, improving customer experience and expanding market niches, at the same time poses a number of complex challenges to the industry. Among the main obstacles, it is necessary to highlight significant initial investments in technological infrastructure, the need for a deep transformation of corporate culture and reliance on new staff skills, as well as risks associated with cybersecurity and personal data protection. Successfully navigating these challenges requires strategic vision and a willingness to adapt to constant change. The opportunities offered by digitalization are extremely attractive. Automating routine operations, from claims processing to underwriting, not only significantly reduces operating costs, but also accelerates time-to-market for new products. The development of analytical tools based on artificial intelligence and machine learning allows for

more accurate risk assessment, personalization of insurance offers, and fraud detection. Innovative customer interaction channels, such as mobile applications and online platforms, increase service accessibility and consumer loyalty, creating new touchpoints and opportunities for comprehensive service. This transformation path, although complex, certainly leads to a more efficient, transparent, and customer–centric insurance industry of the future.

Keywords: digitalization, insurance business, IT infrastructure, cyber insurance, personnel, microinsurance, insurance services, operating costs, competitiveness, cyber attacks.

Постановка проблеми. Епоха цифровізації невинно трансформує всі сфери економічного життя, і страховий сектор не є винятком. Перехід від традиційних, переважно паперових, процесів до інтегрованих цифрових рішень ставить перед страховими компаніями як нові можливості, так і значні виклики. Впровадження сучасних технологій сприяє підвищенню ефективності, покращенню клієнтського досвіду та появі нових продуктів, але й потребує значних інвестицій, перегляду бізнес–моделей та адаптації персоналу. Одним із основних викликів є забезпечення кібербезпеки та захисту даних. Зі зростанням обсягів інформації, що обробляється, зростає і ризик кібератак, витоків конфіденційних даних клієнтів. Страховим компаніям необхідно впроваджувати надійні системи захисту, регулярно оновлювати програмне забезпечення та проводити навчання персоналу щодо правил безпечної роботи з інформацією. Це потребує постійної уваги та значних ресурсів, але є необхідною умовою для збереження довіри клієнтів та стабільності бізнесу.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Перспективи використання блокчейну в страхуванні знаходять відображення в наукових публікаціях. Дослідники (С. Біла, Д. Бризгалов, М. Давцко, А. Жмуркевич, О. Маковоз, Т. Передерій, В. Ткачук) аналізують його потенціал для підвищення прозорості, безпеки та ефективності страхових транзакцій, особливо в процесах врегулювання збитків. Це стосується автоматизації виплат через смарт–контракти, що зможе значно прискорити і здешевити процес, роблячи його менш схильним до людського фактору та помилок.

Мета статті – визначення викликів та перспектив цифровізації страхового бізнесу.

Виклад основного матеріалу. Цифровізація страхового бізнесу – це не просто тренд, а неминуча реальність, яка трансформує всю галузь. Вона охоплює автоматизацію процесів, впровадження нових технологій, зміну бізнес–моделей та покращення клієнтського досвіду. Цей процес

несе в собі як значні виклики, так і величезні перспективи для страховиків.

Виклики цифровізації можна виділити наступні:

1. Застаріла IT–інфраструктура: багато страхових компаній досі працюють на застарілих системах, які не відповідають сучасним вимогам. Модернізація або повна заміна такої інфраструктури вимагає значних інвестицій та часу.

2. Кібербезпека: зі зростанням обсягів цифрових даних зростає й ризик кібератак. Захист конфіденційної інформації клієнтів та забезпечення безперебійної роботи систем є пріоритетом, але потребує постійних інвестицій та вдосконалення захисних механізмів.

3. Управління даними: збір, аналіз та використання величезних обсягів даних – це великий виклик. Необхідно впроваджувати ефективні інструменти для роботи з Big Data, щоб отримувати цінну інформацію для прийняття рішень.

4. Кадровий дефіцит: цифровізація потребує висококваліфікованих IT–спеціалістів, аналітиків даних, фахівців з кібербезпеки. Знайти та утримати таких працівників – це складне завдання.

5. Зміна культури компанії: впровадження цифрових технологій потребує зміни мислення, адаптації персоналу до нових процесів та інструментів. Це може зіткнутися з опором з боку співробітників.

6. Відповідність регуляторним вимогам: швидкі зміни в технологіях та потреба в нових зборах даних можуть вплинути на регуляторні норми, що потребує від страхових компаній мобільності та гнучкості в адаптації до нових правил.

7. Конкуренція з фінтех–компаніями (InsurTech): невеликі, гнучкі стартапи часто швидше адаптуються до нових технологій та пропонують інноваційні продукти, створюючи тиск на традиційних страховиків.

Перспективи цифровізації можна зазначити наступні:

1. Покращення клієнтського досвіду:

- Онлайн–взаємодія: можливість придбати поліс, подати заявку на відшкодування, отрима–

ти консультацію онлайн – все це робить сервіс зручнішим для клієнтів.

- Персоналізація: аналіз даних дає можливість пропонувати індивідуальні страхові продукти та послуги.

- Швидкість: автоматизація процесів прискорює час обробки запитів та виплати відшкодувань.

2. Оптимізація внутрішніх процесів:

- Автоматизація рутинних операцій: звільнення персоналу від рутинних завдань дає можливість їм зосередитися на більш складних та креативних справах.

- Зниження витрат: ефективна автоматизація та оптимізація процесів призводять до зменшення операційних витрат.

- Ефективне управління ризиками: використання аналітики даних дає можливість точніше оцінювати ризики та формувати ціни.

3. Нові продукти та послуги:

- Кіберстрахування: розвиток цифрових технологій породжує нові види ризиків, що потребують відповідних страхових продуктів

- Страхування на основі використання (Usage-Based Insurance – UBI): збір даних з телематичних пристроїв дає можливість оцінювати ризик індивідуально та формувати гнучкі тарифи.

- Мікрострахування: зручні онлайн-сервіси дають можливість пропонувати дрібні страхові покриття для специфічних потреб.

4. Краще розуміння ринку та клієнтів: аналітика даних дає можливість страховим компаніям глибше розуміти поведінку клієнтів, тренди ринку та передбачати майбутні потреби.

5. Збільшення конкурентоспроможності: страхові компанії, які успішно цифровізуються, отримують конкурентні переваги завдяки кращому сервісу, ефективності та інноваційності.

6. Інтеграція з іншими сервісами: цифровізація дає можливість інтегрувати страхові послуги з іншими сервісами, наприклад, автомобільними додатками, сервісами подорожей, що створює додаткову зручність для користувачів.

Цифровізація страхового бізнесу – це складний, але необхідний процес. Компанії, які зможуть подолати виклики та впровадити інноваційні цифрові рішення, отримають значні переваги, покращать свою конкурентоспроможність та зможуть запропонувати своїм клієнтам якісно новий рівень сервісу. Майбутнє страхування – за цифровими технологіями.

Перспективи цифровізації страхування обіцяють революційні зміни. Використання аналітики великих даних (Big Data) дає можливість точніше оцінювати ризики, персоналізувати пропозиції та ефективніше боротися з шахрайством. Розвиток штучного інтелекту (AI) та машинного навчання (ML) відкриває шлях до автоматизації процесів андеррайтингу, врегулювання збитків та комунікації з клієнтами. Це не тільки прискорює роботу, але й дає можливість страховим компаніям фокусуватися на стратегічних завданнях, пропонуючи клієнтам більш гнучкі, зручні та вигідні страхові послуги.

Таким чином, цифровізація стає не просто трендом, а стратегічною необхідністю для страхових компаній, що прагнуть зберегти конкурентоспроможність у динамічному сучасному світі. Успіх залежить від здатності компаній адаптуватися до нових реалій, інвестувати в інновації, розвивати таланти та будувати надійні системи безпеки. Цей шлях перетворень, хоч і складний, безумовно, веде до створення більш ефективної, прозорої та орієнтованої на клієнта страхової галузі майбутнього.

Цифровізація страхового бізнесу в Україні зіштовхується з певними викликами:

- Необхідність інвестицій: впровадження нових технологій потребує значних фінансових вкладень.

- Кібербезпека: захист даних клієнтів та інформаційних систем є пріоритетним завданням.

- Цифрова грамотність населення: деякі верстви населення можуть мати недостатній рівень цифрової грамотності для використання сучасних онлайн-сервісів.

- Нормативно-правове регулювання: необхідність адаптації законодавства до нових цифрових реалій.

- Конкуренція: зростання конкуренції з боку фінтех-компаній та інших інноваційних гравців ринку.

Переваги цифровізації для страхового бізнесу в Україні:

- Підвищення ефективності та зниження витрат: автоматизація процесів, скорочення паперової роботи та оптимізація роботи персоналу сприяє зменшенню операційних витрат.

- Покращення клієнтського досвіду: зручні цифрові канали, швидке обслуговування та персоналізовані пропозиції підвищують лояльність клієнтів.

- Розширення ринку та доступності: цифрові платформи роблять страхові послуги більш доступними для широкого кола населення, включаючи жителів віддалених регіонів.

- Зменшення шахрайства: аналіз даних та автоматизація процесів дають можливість виявляти та запобігати шахрайським діям.
- Розробка інноваційних продуктів: доступ до даних та нових технологій дає можливість створювати інноваційні, гнучкі та адаптовані до потреб клієнтів страхові продукти.
- Підвищення прозорості та довіри: цифрові інструменти зможуть забезпечити більшу прозорість у взаємовідносинах між страховиками та клієнтами.

Висновки

Цифровізація страхового бізнесу, хоч і обіцяє безпрецедентні можливості для оптимізації процесів, покращення клієнтського досвіду та розширення ринкових ніш, водночас ставить перед галуззю низку складних викликів. Серед основних перешкод необхідно виділити значні початкові інвестиції в технологічну інфраструктуру, потребу в глибокій трансформації корпоративної культури та опорі на нові навички персоналу, а також ризики, пов'язані з кібербезпекою та захистом персональних даних. Успішна навігація цими викликами потребує стратегічного бачення та готовності до постійних змін. Перспективи, що відкриваються завдяки цифровізації, є надзвичайно привабливими. Автоматизація рутинних операцій, від обробки заяв до андеррайтингу, дає можливість не тільки суттєво скоротити операційні витрати, але й пришвидшити час виходу на ринок нових продуктів. Розвиток аналітичних інструментів на основі штучного інтелекту та машинного навчання дає змогу точніше оцінювати ризики, персоналізувати страхові пропозиції та виявляти шахрайство. Інноваційні канали взаємодії з клієнтами, такі як мобільні додатки та онлайн-платформи, підвищують доступність послуг та лояльність споживачів, створюючи нові точки дотику і можливості для комплексного обслуговування. Цей шлях перетворень, хоч і складний, безумовно, веде до створення більш ефективної, прозорої та орієнтованої на клієнта страхової галузі майбутнього.

Список використаних джерел:

1. Бородіна О. А., Ляшенко В. І. Пovoєнне відновлення економіки: світовий досвід та спроба його адаптації для України. Вісник економічної науки України. 2022. № 1. С. 121–134.

2. Веретюк С., Пілінський В. Визначення пріоритетних напрямків розвитку цифрової економіки в Україні. Фінансовий простір. 2017. № 3 (27). С. 51–58.

3. Гаврилко П. П., Колодійчук А. В., Гуштан Т. В., Каганець–Гаврилко Л. П., Ярема Т. В., Брензович О. І. Міжнародний інвестиційний менеджмент: підручник. Львів: Вид-во ННБК «АТБ», 2025. 193 с.

4. Гаврилко П. П., Колодійчук А. В., Каганець–Гаврилко Л. П., Гуштан Т. В., Крамченко Р. А. Конкурентні технології в міжнародній економіці: підручник. Львів: Вид-во ННБК «АТБ», 2023. 184 с.

5. Гаврилко П. П., Колодійчук А. В., Крамченко Р. А., Індус К. П., Василюх Н. В. Міжнародний менеджмент: підручник. Львів: Вид-во ННБК «АТБ», 2024. 192 с.

6. Гаврилко П. П., Колодійчук А. В., Лазур С. П., Важинський Ф. А. Міжнародна економіка в таблицях, схемах, формулах, задачах і прикладах: навчальний посібник. Львів: Вид-во ННБК «АТБ», 2019. 258 с.

7. Гаврилко П. П., Колодійчук А. В., Важинський Ф. А., Індус К. П. Міжнародні фінанси і фінансовий менеджмент в задачах та прикладах: навчальний посібник. Львів: Вид-во ННБК «АТБ», 2020. 161 с.

8. Гаврилко П. П., Лалакулич М. Ю., Колодійчук А. В. Основні фактори виникнення кризових явищ на промислових підприємствах. Науковий вісник НЛТУ України: зб. наук.-техн. праць. 2012. Вип. 22 (4). С. 158–164.

9. Колодійчук А. В. Інноваційний розвиток промисловості: завдання управління при врахуванні умов недосконалої конкуренції: монографія. Львів: Ліга-Прес, 2015. 324 с.

10. Колодійчук А. В. Інформація як фактор інноваційного розвитку економіки. Формування ринкових відносин в Україні. 2012. № 5/1(132). С. 58–62.

11. Колодійчук А. В., Гуштан Т. В., Молнар О. С., Василюх Н. В., Чобаль Л. Ю. Міжнародні перевезення в міжнародній економіці: підручник. Львів: Вид-во ННБК «АТБ», 2021. 189 с.

References:

1. Borodina, O. A., & Lyashenko, V. I. (2022). Povoєnne vidnovlennya ekonomiky: svitovyy dosvid ta sprobа yoho adaptatsiyi dlya Ukrainy [Post-war economic recovery: world experience and an attempt at its adaptation for Ukraine]. Visnyk ekonomichnoyi nauky Ukrainy – Bulletin of Economic Science of Ukraine, 1, 121–134. [in Ukrainian].

2. Veretyuk, S., & Pilinsky, V. (2017). Vyznachen-nya priorytetnykh napryamkiv rozvytku tsyfrovoyi ekonomiky v Ukraini [Determining priority areas for the de-

velopment of the digital economy in Ukraine]. *Finansovyy prostir – Financial Space*, 3 (27), 51–58. [in Ukrainian].

3. Havrylko, P. P., Kolodiychuk, A. V., Hushtan, T. V., Kahanets–Havrylko, L. P., Yarema, T. V., & Brenzovych, O. I. (2025). *Mizhnarodnyy investytsiynyy menedzhment* [International investment management]: Textbook. Lviv: ATB Publishing. [in Ukrainian].

4. Havrylko, P. P., Kolodiychuk, A. V., Kahanets–Havrylko, L. P., Hushtan, T. V., & Kramchenko R. A. (2023). *Konkurentni tekhnolohiyi v mizhnarodniy ekonomitsi* [Competitive technologies in the international economy]: Textbook. Lviv: ATB Publishing. [in Ukrainian].

5. Havrylko, P. P., Kolodiychuk, A. V., Kramchenko, R. A., Indus, K. P., & Vasylykha, N. V. (2024). *Mizhnarodnyy menedzhment* [International management]: Textbook. Lviv: ATB Publishing. [in Ukrainian].

6. Havrylko, P. P., Kolodiychuk, A. V., Lazur, S. P., & Vazhynskyy, F. A. (2019). *Mizhnarodna ekonomika v tablytsyakh, skhemakh, formulakh, zadachakh i prykladakh* [International Economics in Tables, Schemes, Formulas, Problems and Examples]: Textbook. Lviv: ATB Publishing. [in Ukrainian].

7. Havrylko, P. P., Kolodiychuk, A. V., Vazhynskyy, F. A., & Indus, K. P. (2020). *Mizhnarodni finansy i finansovyy menedzhment v zadachakh ta prykladakh* [International finance and financial management in problems and examples]: Textbook. Lviv: ATB Publishing. [in Ukrainian].

8. Havrylko, P. P., Lalakulych, M. Yu., & Kolodiychuk, A. V. (2012). *Osnovni factory vynykennya kryzovykh yavlyshch na promyslovykh pidpryyemstvakh* [The main factors of emergence of crisis phenomena in industrial enterprises]. In *Naukovyy visnyk NLTU Ukrayiny* [Scientific Bulletin of National Forestry University of Ukraine]: Vol. 22 (4) (pp. 158–164). [in Ukrainian].

9. Kolodiychuk, A. V. (2015). *Innovatsiynyy rozvytok promyslovosti: zavdannya upravlinnya pry vrakhuvanni*

umov nedoskonaloyi konkurentsii [Innovative development of industry: the tasks of management taking into account the conditions of imperfect competition]. Lviv: League Press. [in Ukrainian].

10. Kolodiychuk, A. V. (2012). *Informatsiya yak faktor innovatsiynoho rozvytku ekonomiky* [Information as a factor of innovation development of the economy]. In *Formuvannya rynkovykh vidnosyn v Ukrayini* [Formation of market relations in Ukraine]: Vol. 5/1 (132) (pp. 58–62). [in Ukrainian].

11. Kolodiychuk, A. V., Hushtan, T. V., Molnar, O. S., Vasylykha, N. V., & Chobal, L. Yu. (2021). *Mizhnarodni perevezennya v mizhnarodniy ekonomitsi* [International transportation in the international economy]: Textbook. Lviv: ATB Publishing [in Ukrainian].

Дані про автора

Югас Еріка Федорівна,

к. е. н., доцент, доцент кафедри фінансів, обліку та оподаткування Ужгородського торговельно–економічного інституту Державного торговельно–економічного університету

ORSID: <https://orcid.org/0000-0002-6159-1057>
e-mail: yuhas.erika@utei.uz.ua

Data about the autor

Erica Yuhas,

Ph.D. of Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Finance, Accounting and Taxation, Uzhhorod Institute of Trade and Economics, State University of Trade and Economics

e-mail: yuhas.erika@utei.uz.ua

Надходження до редакції 15.04.2026

Прийнято до друку 28.04.2026

Опубліковано 29.04.2026

ЗМІСТ

Макроекономічні аспекти сучасної економіки

СЕМЕНЕНКО О. Г., КУЧЕРЕНКО С. Ю., ЛЕВАЄВА Л. Ю. Сценарне моделювання макроекономічних показників України: середньостроковий прогноз.....	5
КРАСНОЖОН С. В., ПІДДУБНИЙ В. А., БОЙКО А. Ю. Зелені облігації – фінансовий інструмент екологічної трансформації України.....	17
МЕЛЬНИК В. В. Асиметрії розвитку кредитних і депозитних банківських послуг в Україні в умовах фінтех-трансформації.....	24
БОЛДОВ А. О. Сучасні платіжні сервіси для фізичних осіб та їх використання в банківському бізнесі.....	34
ВЕРГУН М. О. Синергетичні механізми трансформації університетів у глобальній економіці.....	40
ДАЦЕНКО В. К. Державна інвестиційна політика в системі формування та реалізації економічної стратегії України в умовах євроінтеграції.....	45

Інноваційно-інвестиційна політика

ПЛАХОТНИКОВА Л. О. ESG-інвестування як інструмент розвитку суб'єктів господарювання в умовах глобальних трансформацій.....	53
АЛЕКСЕЄНКО В. О., ЧУПРИНА Ю. А. Побудова інтегрованої концепції цифрового реінжинірингу організаційних структур управління будівельними підприємствами.....	64
ШУР І. М. Зелені інновації як інструмент екологізації підприємницької діяльності в умовах економічної трансформації.....	77
НИКОЛАЙКО Д. М. Інтеграція цифрових технологій моніторингу та превентивного управління екологічними ризиками в системі сталого розвитку підприємств.....	87
ШЛАПАК О. Г. Формування інтегрованої моделі управління підприємством на засадах інноваційності, стратегічної гнучкості та цифрової трансформації.....	99
РОГУЗЬКО О. В. Організаційно-економічні основи створення екотехнопарків як інноваційних структур сталого розвитку.....	111

Економічні проблеми розвитку галузей та видів економічної діяльності

ПІДЛИПНА Р. П., РИБАКОВА Л. П. Облік та аналіз фінансових результатів підприємств в сучасних умовах господарювання.....	122
ЗГАЛАТ-ЛОЗИНСЬКА Л. О., ДАНИЛЮК Л. С. Методичний підхід до оцінювання бренду роботодавця підприємств будівельної галузі України.....	128
ГАРБАР Ж. В. Створення екосистеми бренду закладу вищої освіти: інтеграція навчання, бізнесу та нетворкінгу.....	136
ЗОЛОТАРЕВСЬКИЙ А. В. Характеристика місця грантів серед джерел фінансування закладів вищої освіти.....	144
ШЕВЧЕНКО С. Б. Сервісно-інжинірингова модель формування конкурентної стратегії підприємства на ринку лазерного обладнання України.....	149
ІВАНОВА Т. М. Цифрова трансформація підприємницької діяльності в Україні.....	157
КУДРИЦЬКА Н. В. Стратегування фінансового забезпечення реконструктивного відновлення авіаційного транспорту України.....	167
ВЕРБИЦЬКИЙ Д. А. Біогаз у системі циркулярної економіки переробної промисловості України: еколого-економічний вимір євроінтеграційної адаптації.....	174
ЛОГАЧОВ Т. В., ЧУПРИНА Х. М. Організаційно-управлінські засади формування стратегічних інструментів у межах інтегрованої моделі бізнес-одиниць.....	183
КОЛОДЯЖНИЙ В. В. ESG-орієнтована стратегія розвитку підприємства як інструмент підвищення конкурентоспроможності на глобальних ринках.....	194

Соціально-трудові проблеми

БУРЛАКА Н. І. Роль кадрового менеджменту в системі освіти.....	204
РАДЬКО В. М., МАЦЮРА С. І., БОРИСОВА О. Є. Трансформація структури трудового потенціалу під впливом глобальних кризових явищ.....	211
ШЕДЯКОВ В. Є. Середовище господарського відродження і використання соціально-економічних комунікацій.....	218
ЮГАС Е. Ф. Цифровізація страхового бізнесу: виклики та перспективи.....	229

CONTENT

Macro-economic aspects of modern economy

OLENA SEMENENKO, SVITLANA KUCHERENKO, LIUDMYLA LEVAIEVA Scenario modeling of Ukraine's macroeconomic indicators: a medium-term forecast	5
SVITLANA KRASNOZHON, VOLODIMIR PIDDUBNIY, ANNA BOIKO Greens bonds: a financial tool for Ukraine's environmental transition.....	17
VITALII MELNYK Development asymmetries of credit and deposit banking services in Ukraine under fintech transformation.....	24
ANDRII BOLDOV Modern payment services for individuals and their use in banking business.....	34
MYKHAILO VERHUN Synergic mechanisms of university transformation in the global economy	40
VLADYSLAV DATSENKO State investment policy in the system of formation and implementation of the economic strategy of Ukraine in the conditions of european integration.....	45

Innovation and investment policy

LARISA PLAKHOTNIKOVA ESG investing as a tool for the development of business entities in the context of global transformations	53
VLADYSLAV ALEKSEIENKO, IURII CHUPRYNA Building an integrated concept of digital reengineering of organizational management structures of construction enterprises.....	64
IHOR SHUR Green innovations as a tool for ecologizing entrepreneurial activity under economic transformation	77
DMYTRO NIKOLAYKO Integration of digital monitoring technologies and preventive management of environmental risks in the system of sustainable development of enterprises.....	87
OLEKSANDR SHLAPAK Formation of an integrated enterprise management model based on innovation, strategic flexibility, and digital transformation.....	99
OLEKSANDR ROGUZKO Organizational and economic foundations for the creation of ecotechnoparks as innovative structures of sustainable development.....	111

Economic problems of development of branches and types of economic activity

RADMILA PIDLYPNA, LESYA RYBAKOVA Accounting and analysis of financial results of enterprises in modern business conditions.....	122
LIUBOV ZGALAT-LOZYNSKA, LIUDMYLA DANYLIUK Methodical approach to assessing the employer brand of construction enterprises in Ukraine	128
ZHANNA HARBAR Creating a higher education institution brand ecosystem: integration of learning, business and networking	136
ANDRYI ZOLOTAREVSKYI Characteristics of the place of grants among the sources of financing of higher education institutions.....	144
SERHII SHEVCHENKO Service-engineering model for forming the competitive strategy of an enterprise in the Ukrainian laser equipment market	149
TETIANA IVANOVA Digital transformation of business activity in Ukraine.....	157
NATALIA KUDRYTSKA Strategizing financial support for the reconstructive recovery of air transport in Ukraine	167
DENYS VERBYTSKYI Biogas in the circular economy system of Ukraine's processing industry: environmental and economic dimension of European integration adaptation.....	174
TIMUR LOGACHOV, KHRYSTYNA CHUPRYNA Organizational and management principles for the formation of strategic instruments within the framework of an integrated business unit model.....	183
VIACHESLAV KOLODIAZHNYI ESG-oriented enterprise development strategy as a tool for increasing competitiveness in global markets	194

Social-labor problems

NELYA BURLAKA The role of human resource management in the education system.....	204
VIKTORIA RADKO, SVITLANA MATSYURA, OLEXANDRA BORYSOVA Transformation of the labor potential structure under the influence of global crisis phenomena	211
VLADIMIR SHEDYAKOV An environment for economic recovery and the use of socio-economic communications ..	218
ERICA YUHAS Digitalization of the insurance business: challenges and prospects.....	229

До авторів збірника

Шановні автори!

*Державний науково–дослідний інститут інформатизації та моделювання економіки
приймає до друку у збірнику
«Формування ринкових відносин в Україні» статті з економічної тематики*

При подачі статті до редакції необхідно оформити її за поданими нижче правилами, а також ретельно перевірити текст на предмет виявлення граматичних, орфографічних, стилістичних та інших помилок.

1. Стаття подається мовою оригіналу (українською, або англійською). Якщо стаття написана англійською мовою, необхідно надіслати її переклад (українською мовою).
2. Стаття має відповідати тематичній спрямованості збірника.
3. Обов'язковими є рецензії фахівця (доктора наук) у відповідній галузі науки.
4. Стаття має містити: Бібліографічний показник УДК.
5. Відомості про автора: прізвище, ім'я, по– батькові (автора повністю), вчений ступінь, ORCID, місце роботи, посада, e–mail, контактний телефон розміщуються в кінці статті двома мовами (українська, англійська).
- 6 Назва статті має бути коротка, але максимально точно відображати досліджувану проблему. Назва статті подається без використання вузькоспеціалізованих скорочень.
7. Анотація структурована 1800–2000 знаків двома мовами (українська, англійська), де чітко сформульовано головну ідею статті та обґрунтовано її актуальність.

Загальна структура анотації повинна містити:

- актуальність теми дослідження;
- постановка проблеми;
- постановка мети і завдань дослідження;
- метод або методологія дослідження;
- презентація основного матеріалу (результати дослідження);
- галузь застосування результатів;
- висновки за статтею;
- ключові слова на двох мовах до 10 слів (українська, англійська).

Текст статті повинен містити такі елементи:

- постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими чи практичними завданнями;
- аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор;
- формування цілей статті (постановка завдання);
- виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів;
- висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку;
- список використаних джерел;
- references (для транслітерації українського тексту на латиницю використовується безкоштовний сайт <http://www.slovnyk.ua/services/translit.php> (вибираємо варіант «американська»)).

8. Обсяг – від 10 до 18 сторінок, формату А4 через інтервал 1,5. Поля: верхнє, нижнє, ліве, праве – 2 см. Абзац – 5 знаків. Шрифт: Arial, розмір – 12. Мова – українська, англійська.
9. Статті, таблиці та формули мають виконуватися у редакторі Microsoft Word, якщо стаття містить формули, вони мають бути набрані у редакторі формул Microsoft Equation, який вбудований в усі версії програми Word.
10. Якщо стаття містить графіки чи діаграми, вони повинні бути представлені як згруповані об'єкти.
11. Зноски в документі мають бути оформлені за допомогою вбудованих функцій програми Word.
12. Назви файлів мають відповідати прізвищам авторів (англійською).
13. Статті надаються на електронному носії.
14. Посилання на джерела інформації є обов'язковими. Джерела подаються в кінці статті з основними вимогами до бібліографічних описів. Нумерація джерел вздовж тексту.
15. У разі невиконання вищевказаних вимог редакція не приймає статей до друку.

Відповідальність за достовірність даних, наведених у статті, несе її автор та науковий керівник.

Редакція наукового збірника не несе відповідальності за авторські права статей, що подаються до друку.

Довідки за телефонами: (096) 309 42 80 e–mail: zbornik@ukr.net . <http://ndiime.org.ua>

To the authors of the collection!

Dear authors!

*State Research Institute of Informatization and Economic Modeling
accepts economic articles for printing in the scientific collection
«Market Relations Development in Ukraine»*

When submitting an article to the editorial board, it is necessary to compose it according to the following rules, as well as carefully check the text to detect grammar, spelling, stylistic and other errors.

1. The article is submitted in the original language (Ukrainian or English). If the article is written in English, it is necessary to send its translation (in Ukrainian).
2. The article should correspond to the thematic orientation of the collection.
3. A review by a specialist (Doctor of Science) in the relevant field of science is mandatory.
4. The article must contain: UDC bibliographic index.
5. Information about the author: surname, first name, patronymic (author,s full name), academic degree, ORSID, place of work, position, e-mail, contact phone are placed at the end of the article in two languages (Ukrainian, English).
6. The title of the article should be short, but reflect the researched problem as accurately as possible. The title of the article is given without the use of highly specialized abbreviations.
7. The abstract is structured in 1800–2000 characters in two languages (Ukrainian, English), where the main idea of the article is clearly formulated and its relevance is substantiated.

The general structure of the abstract should contain:

- *relevance of the research topic;*
- *formulation of the problem;*
- *setting the goal and objectives of the research;*
- *research method or methodology;*
- *presentation of the main material (research results);*
- *the field of application of the results;*
- *conclusions on the article;*
- *keywords in two languages up to 10 words (Ukrainian, English).*

The text of the article should contain the following elements:

- *problem statement in general and its connection with important or practical tasks;*
- *analysis of the latest research and publications in which the solution to this problem was initiated and on which the author relies;*
- *formation of the goals of the article (setting the task);*
- *presentation of the main material of the research with a full justification of the obtained scientific results;*
- *conclusions from this study and prospects for further exploration in this direction;*
- *list of used sources;*
- *references (for the transliteration of the Ukrainian text into Latin, the free site <http://www.slovnyk.ua/services/translit.php> is used (select the «American» option).*

8. Volume – from 10 to 18 pages, format A4 in interval 1,5. Fields: top, bottom, left, right – 2 cm. Paragraph – 5 characters. Font: Arial, size – 12. Language – Ukrainian, English.
9. Articles, tables and formulas must be executed in the Microsoft Word editor, if the article contains formulas, they must be typed in the Microsoft Equation formula editor, which is built into all versions of the Word program.
10. If the article contains graphs or charts, they should be presented as grouped objects.
11. Footnotes in the document must be formatted using the built-in functions of the Word program.
12. File names must correspond to authors, surnames (in English).
13. Articles are provided on an electronic medium.
14. References to sources of information are mandatory. Sources are provided at the end of the article with basic requirements for bibliographic descriptions. Numbering of sources along the text.
15. If the above requirements are not met, the editors will not accept articles for publication.

The responsibility for the reliability of the data given in the article is borne by its author and scientific supervisor. The editors of the scientific collection are not responsible for the copyright of the articles submitted for publication.

Information by phone: (096) 309 42 80 e-mail: zbornik@ukr.net. <http://ndiime.org.ua>

Державний науково-дослідний інститут інформатизації та моделювання економіки

ФОРМУВАННЯ РИНКОВИХ ВІДНОСИН В УКРАЇНІ

Збірник наукових праць

№4 (299) 2026 р.

Періодичність – щомісячник

Головний редактор Студінська Г.Я.
Комп'ютерна верстка та дизайн Сердюк В.Л.

Підписано до друку 29.04.2026 р.
Формат 60x84 1/8. Папір офсетний
Ум. друк. аркушів 27,78.
Гарнітура Еurore. Наклад 100 прим.

Державний науково-дослідний інститут інформатизації та моделювання економіки
Свідоцтво про державну реєстрацію: Серія КВ 22545–12443ПР від 20.02.2017 р.
Адреса редакції: 01014, м. Київ, бул. Миколи Міхновського, 38
<http://dndiime.org.ua/>, e-mail: zbornik@ukr.net

State Research Institute of Informatization and Economic Modeling

MARKET RELATIONS DEVELOPMENT IN UKRAINE

Collection of scientific works

No.4 (299) 2026

Frequency – monthly

Editor-in-Chief G. Studinska

Computer design and design V.Serdyuk

Signed for printing on 29.04.2026.

Format 60*84. 1/8. Paper offset

Conditional Printed Sheets 27,78.

Headset Europe. Circulation 100 copies

State Research Institute of Informatization and Economic Modeling

Certificate of state registration of printed mass media

Series KV 22545–12445PR from 02.20.2017

Editorial address, 01014, m. Kyiv, bul. Mykoly Michnovskogo, 38

<http://dndiime.org.ua/>, e-mail: zbornik@ukr.net