

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені ВОЛОДИМИРА ДАЛЯ**



В І С Н И К

**Східноукраїнського
національного університету
імені ВОЛОДИМИРА ДАЛЯ**

**№ 4 (302)
2026**

НАУКОВИЙ ЖУРНАЛ

Київ 2026

ВІСНИК

СХІДНОУКРАЇНСЬКОГО
НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ
ІМЕНІ ВОЛОДИМИРА ДАЛЯ

№ 4 (302) 2026

НАУКОВИЙ ЖУРНАЛ

ЗАСНОВАНО У 1996 РОЦІ

ВИХІД З ДРУКУ - ДВНАДЦЯТЬ РАЗІВ НА РІК

Засновник

Східноукраїнський національний університет
імені Володимира Даля

Журнал зареєстровано

в Міністерстві юстиції України

Свідоцтво про державну реєстрацію

серія KB № 15607-4079ПР

від 18.08.2009 р.

VISNIK

OF THE VOLODYMYR DAHL EAST
UKRAINIAN NATIONAL UNIVERSITY

№ 4 (302) 2026

THE SCIENTIFIC JOURNAL

WAS FOUNDED IN 1996

IT IS ISSUED TWELVE TIMES A YEAR

Founder

Volodymyr Dahl East Ukrainian National
University

Registered by the Ministry

of Justice of Ukraine

Registration Certificate

KB № 15607-4079ПР

dated 18.08.2009

Журнал включено до Переліків наукових фахових видань України (Наказ МОН № 886 02.07.2020 р.), (Наказ МОН №1188 24.09.2020 р.), (Наказ МОН №157 від 09.02.2021 р.) в яких можуть публікуватися результати дисертаційних робіт на здобуття наукових ступенів доктора і кандидата наук з технічних (122, 131, 132, 133, 141, 151, 161, 273) та економічних (051, 073, 075) наук відповідно.

ISSN 1998-7927(print)

ISSN 2664-6498 (online)

Головна редакційна колегія:

Поркуян О.В., докт. техн. наук (голова редакційної колегії),

Галгаш Р.А., докт. екон. наук, (заступник голови
редакційної колегії),

Кудрявцев С.О., канд. техн. наук, (заступник голови
редакційної колегії),

Білобородова Т.О. канд. техн. наук,

Глікіна І.М., докт. техн. наук,

Грицюк В.Ю., канд. техн. наук,

Д'яченко Ю.Ю., докт. екон. наук,

Ковтанець М.В., канд. техн. наук,

Кравченко К.О., канд. техн. наук,

Лорія М.Г., докт. техн. наук,

Могила В.І., докт. техн. наук,

Носко О.П., канд. техн. наук,

Проказа О.І., канд. техн. наук,

Семененко І.М., докт. екон. наук,

Сергієнко О.В., канд. техн. наук,

Скарга-Бандурова І.С., докт. техн. наук,

Целіщев О. Б., докт. техн. наук

Відповідальний за випуск: д.е.н., професор Івченко Є.А.

Рекомендовано до друку Вченою радою Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля (Протокол № 8 від 27 березня 2026 р.)

Матеріали номера друкуються мовою оригіналу.

© Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля, 2026

© Volodymyr Dahl East Ukrainian National University, 2026



Видання забезпечує прозорий та етичний процес публікації,
а також відкритий доступ до всіх матеріалів відповідно
до умов ліцензії [Creative Commons Attribution 4.0 International \(CC BY 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

З М І С Т

Спеціальність 051

Aliexsieienko D.S., Syvochka V.V. INTEGRATING ECONOMIC SECURITY INTO THE ENTERPRISE'S SUSTAINABLE DEVELOPMENT MANAGEMENT SYSTEM.....	7
Бірко О.О., Курінний О.О. УТОЧНЕННЯ СУТНОСТІ ПОНЯТТЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	14
Бруско Т.О., Галат С.В., Гура А.О. СТРУКТУРНІ КОМПОНЕНТИ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	19
Бучнів М.М. АНАЛІЗ БАР'ЄРІВ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЗОРОСТІ ТА ВІДКРИТОСТІ УПРАВЛІННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИМИ ГРОМАДАМИ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ	25
Velytchenko O.A., Yankovskyi Y.V. RESOURCE POTENTIAL FOR INNOVATIVE DEVELOPMENT OF ENTERPRISES	33
Івченко Є.А., Ключ Ю.І., Івченко Ю.А. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ПОЛІТИК СТАЛОГО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ДЛЯ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ.....	39
Ковтун О.А., Прокопенко Д.О. КОМПАРАТИВНО-ДЕКОМПОЗИЦІЙНИЙ АНАЛІЗ ПОНЯТТЯ «ЕКОНОМІЧНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ПІДПРИЄМСТВА».....	48
Кудріна О.Ю., Туріянський А.О. ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ: СУЧАСНІ ПІДХОДИ ТА МЕХАНІЗМИ УКРАЇНИ	53
Kuzmenko S.V., Zaichenko S.P. DEVELOPMENT OF AN ECONOMIC QUALITY MANAGEMENT SYSTEM FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT WITHIN AN ENTERPRISE	59
Лазарєв А. О. ВІЛЬНІ ЕКОНОМІЧНІ ЗОНИ У ПІСЛЯВОЄННОМУ ВІДНОВЛЕННІ АВТОМОБІЛЕБУДУВАННЯ В УКРАЇНІ	66
Непран А.В., Помогалова Н.В. ДЕЯКІ ПИТАННЯ РОЗРОБКИ ПЛАНОВОГО БАЛАНСУ РОБОЧОГО ЧАСУ ПРИ РОЗРАХУНКУ ЧИСЕЛЬНОСТІ РОБІТНИКІВ, ЗАЙНЯТИХ НА НОРМОВАНИХ РОБОТАХ.....	77
Ольшанський О.В., Маслош О.В., Касаткіна М.В. УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ СТАЛОГО РОЗВИТКУ АГРОПРОДОВОЛЬЧИХ ПІДПРИЄМСТВ: СИСТЕМНИЙ АСПЕКТ	85
Рудич М.В., Кушал І.М. ПОДАТКОВІ ВАЖЕЛІ СТИМУЛЮВАННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ	95
Shi Guangming, Wang Fei, Wu Qian MANAGING INNOVATIVE BUSINESS DEVELOPMENT IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION AND A RISK-ORIENTED ENVIRONMENT	100
Kharkovyna O.H., Bielousov Ya.I. USING THE HOWEY TEST AS AN IDENTIFIER OF INNOVATIVE ACTIVITY	107
Chorna O.Y., Khrystenko L.M., Myronyk B.M. PUBLIC ADMINISTRATION AND ECONOMIC GOVERNANCE TOOLS IN SHAPING SUSTAINABLE DEVELOPMENT STRATEGIES FOR UNDER-URBANIZED TERRITORIES	115
Яо Венъце ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИЙ КАПІТАЛ, УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ ТА ІННОВАЦІЙНА ЕФЕКТИВНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ: АНАЛІЗ КОНКРЕТНОГО ВИПАДКУ ВИРОБНИЧИХ ПІДПРИЄМСТВ	130

Спеціальність 073**Гора А.В., Гавриленко О.Є., Гребінчук О.М.**

ФОРМУВАННЯ РИЗИК-ОРІЄНТОВАНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ

В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ 139

Хандій О. О., Чаплига Ю. І.

АДАПТАЦІЯ МЕТОДИКИ ОГЛЯДУ ПІСЛЯ ДІЇ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

ЯК ІНСТРУМЕНТ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ У ПОСТКРИЗОВИЙ ПЕРІОД..... 147

CONTENTS

Speciality 051

Aliexsieienko D.S., Syvochka V.V. INTEGRATING ECONOMIC SECURITY INTO THE ENTERPRISE'S SUSTAINABLE DEVELOPMENT MANAGEMENT SYSTEM.....	7
Birko O.O., Kurinnyi O.O. REFINING THE ESSENCE OF THE CONCEPT OF THE FINANCIAL AND ECONOMIC POTENTIAL OF AN ENTERPRISE	14
Brusko T.O., Galat S.V., Gura A.O. STRUCTURAL COMPONENTS OF THE FINANCIAL AND ECONOMIC POTENTIAL OF AN ENTERPRISE.....	19
Buchniev M.M. ANALYSIS OF BARRIERS TO ENSURING TRANSPARENCY AND OPENNESS OF TERRITORIAL COMMUNITY MANAGEMENT IN THE CONDITIONS OF DIGITAL TRANSFORMATION OF THE ECONOMY	25
Velytchenko O.A., Yankovskyi Y.V. RESOURCE POTENTIAL FOR INNOVATIVE DEVELOPMENT OF ENTERPRISES	33
Ivchenko Ye.A., Klius Yu.I., Ivchenko Yu.A. THEORETICAL -METHODODOLOGICAL BASIS FOR FORMULATING POLICIES FOR SUSTAINABLE ECONOMIC DEVELOPMENT FOR POST-WAR RECONSTRUCTION OF TERRITORIAL COMMUNITIES IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION OF THE ECONOMY	39
Kovtun O.A., Prokopenko D.O. COMPARATIVE AND DECOMPOSITION ANALYSIS OF THE CONCEPT OF “ECONOMIC POTENTIAL OF AN ENTERPRISE”	48
Kudrina O.Yu., Turiianskyi A.O. FORMATION OF COMPETITIVENESS IN THE CONDITIONS OF THE DIGITAL ECONOMY: MODERN APPROACHES AND MECHANISMS OF UKRAINE.....	53
Kuzmenko S.V., Zaichenko S.P. DEVELOPMENT OF AN ECONOMIC QUALITY MANAGEMENT SYSTEM FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT WITHIN AN ENTERPRISE	59
Lazarev A.O. FREE ECONOMIC ZONES IN THE POST-WAR RECOVERY OF THE AUTOMOTIVE INDUSTRY IN UKRAINE.....	66
Nepnan A.V., Pomohalova N.V. SOME ISSUES OF DEVELOPING A PLANNED BALANCE OF WORKING TIME WHEN CALCULATING THE NUMBER OF WORKERS EMPLOYED IN STANDARDIZED WORKS.....	77
Olshansky O.V., Maslosh O.V., Kasatkina M.V. MANAGEMENT OF THE STRATEGIC POTENTIAL OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF AGRI-FOOD ENTERPRISES: A SYSTEMIC PERSPECTIVE	85
Rudych M.V., Kushal I.M. TAX LEVERS FOR STIMULATING SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF ENTERPRISES AT THE CURRENT STAGE OF DEVELOPMENT OF THE UKRAINIAN ECONOMY	95
Shi Guangming, Wang Fei, Wu Qian MANAGING INNOVATIVE BUSINESS DEVELOPMENT IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION AND A RISK-ORIENTED ENVIRONMENT	100
Kharkovyna O.H., Bielousov Ya.I. USING THE HOWEY TEST AS AN IDENTIFIER OF INNOVATIVE ACTIVITY	107
Chorna O.Y., Khrystenko L.M., Myronyk B.M. PUBLIC ADMINISTRATION AND ECONOMIC GOVERNANCE TOOLS IN SHAPING SUSTAINABLE DEVELOPMENT STRATEGIES FOR UNDER-URBANIZED TERRITORIES.....	115

Yao Wenjie

INTELLECTUAL CAPITAL, KNOWLEDGE MANAGEMENT AND ENTERPRISE INNOVATION
PERFORMANCE: A CASE STUDY OF MANUFACTURING ENTERPRISES 130

Speciality 073**Hora A.V., Havrylenko O.Ye., Hrebinchuk O.M.**

FORMATION OF A RISK-ORIENTED PROJECT MANAGEMENT
SYSTEM IN MARTIAL LAW CONDITIONS 139

Khandii O.O., Chaplyha Y.I.

ADAPTATION OF THE AFTER-ACTION REVIEW METHODOLOGY
IN PUBLIC ADMINISTRATION AS A TOOL FOR INNOVATIVE DEVELOPMENT
AND ENSURING ECONOMIC SECURITY IN THE POST-CRISIS PERIOD 147

ISSN 1998-7927(print) ISSN 2664-6498 (online)

DOI: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2026-302-4-7-13>

УДК 330.341:658.012.8

INTEGRATING ECONOMIC SECURITY INTO THE ENTERPRISE'S SUSTAINABLE DEVELOPMENT MANAGEMENT SYSTEM

Aliksieienko D.S., Syvochka V.V.

ІНТЕГРАЦІЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ У СИСТЕМУ УПРАВЛІННЯ СТІЙКИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

Алексєєнко Д.С., Сивочка В.В.

The article examines the problem of integrating enterprise economic security and sustainable development in the context of increasing instability of the economic environment. The growing impact of external and internal risks, ongoing economic transformations, digitalization processes, and the escalation of crisis phenomena necessitate the development of new management approaches aimed at ensuring long-term viability and competitiveness of enterprises. In this regard, the integration of security-oriented and development-oriented management concepts becomes particularly relevant.

The study systematizes modern scientific approaches to the interpretation of economic security as a complex multi-level system encompassing financial, personnel, informational, and technological components of enterprise activity. At the same time, the concept of sustainable development is analyzed as a framework focused on achieving a balance between economic, social, and environmental outcomes. It is established that despite the significant body of research in these areas, their coordination within a unified management system remains insufficiently developed.

The paper substantiates the feasibility of applying an integrated approach, in which economic security is considered a fundamental prerequisite for sustainable enterprise development. A structural model is proposed that combines key components of economic security with the main dimensions of sustainable development, taking into account both internal and external environmental factors. Particular attention is given to the coordination of managerial decisions, the establishment of interconnections between system elements, and the achievement of their synergistic interaction.

To evaluate the effectiveness of the proposed approach, a system of indicators is developed, enabling a comprehensive assessment of enterprise performance in

terms of both security and sustainability. The use of an integral indicator allows for the aggregation of evaluation results and enhances their analytical value for decision-making processes.

The findings can be applied to improve enterprise management systems, increase adaptability to environmental changes, strengthen competitive positions, and ensure balanced long-term development.

Keywords: economic security of the enterprise; sustainable development; integration; management system; risk management; adaptability; efficiency; strategic development; competitiveness

Introduction. The current stage of economic development is characterised by increasing turbulence in the external environment, rising levels of risk and threat, and increasingly difficult operating conditions for businesses. For Ukrainian enterprises, these challenges are further exacerbated by the impact of military operations, the destruction of production infrastructure, disruptions to supply chains, and shortages of financial resources and human capital. In such conditions, ensuring an enterprise's economic security ceases to be merely a tool for protection against threats and transforms into a strategic component of management, aimed at preserving viability and maintaining operational stability. At the same time, global trends in the development of economic systems are steering enterprises towards the implementation of sustainable development principles, which entail striking a balance between economic efficiency, social responsibility and environmental safety. In this context, enterprises must not only respond to

external challenges but also formulate a long-term development strategy based on the principles of adaptability, flexibility and innovation.

However, in practice, the management of economic security and the promotion of sustainable development in enterprises are often implemented in a fragmented and isolated manner. Economic security systems are largely focused on minimising risks and threats in the short term, whereas the concept of sustainable development entails the long-term transformation of business models and management approaches. This imbalance leads to a reduction in the effectiveness of management decisions, a loss of strategic coherence in the enterprise's development, and a limitation of its ability to adapt in times of crisis. Furthermore, there is insufficient coordination between the structural elements of economic security (financial, human resources, information, technical and technological, etc.) and the components of sustainable development (economic, social and environmental). The absence of an integrated approach to their interaction complicates the formation of effective management mechanisms that simultaneously ensure a high level of enterprise security and its sustainable development.

Thus, the key research problem is the need to substantiate the theoretical and methodological foundations for integrating economic security into the enterprise's sustainable development management system, which will ensure a synergistic effect from the combination of protective and strategically oriented management functions.

Analysis of basic research and publications.

In contemporary academic literature, the issue of corporate economic security is increasingly viewed not merely as a system of protection against threats, but as a prerequisite for the long-term functioning, adaptability and maintenance of a business entity's competitive position. Ukrainian researchers emphasise that, in conditions of uncertainty, crises and military risks, economic security takes on the characteristics of an adaptive system capable of ensuring business continuity, financial stability and a timely response to external and internal challenges. In particular, in the work of V. Khalina, O. Kolmakova and A. Ustilovska [4], the economic security of Ukrainian enterprises is examined through the prism of adaptation to an unstable environment, whilst A. Zhurakovska, D. Lukashova and R. Pavlov [1] emphasise the decisive role of anti-crisis and financial mechanisms in ensuring enterprise security in crisis conditions. A separate strand of contemporary research is linked to the

deepening of the security approach through the categories of risk resilience, flexibility and strategic management. Thus, M. Usova [3] substantiates a conceptual approach to managing the risk resilience of enterprises, interpreting it as an important prerequisite for the development and stability of the economic system. This line of reasoning is continued by O. Kuzmenko and M. Chyzhevska [2], who model enterprises' economic security systems and demonstrate that a security system must include not only protective tools but also mechanisms for adaptation, diversification and innovative responses to external changes. This is particularly important for demonstrating that economic security is not an isolated control function, but a component of an enterprise's strategic development.

Recent Ukrainian publications also reveal an expansion of the subject area from economic security to the socio-economic security of enterprises. In particular, A. Cherep, O. Cherep, I. Dashko, Yu. Ogrenyich and L. Bekhter [5] propose a strategic model for ensuring the socio-economic security of enterprises in the context of innovative development. What is important for our topic is that the authors link security not only to the reduction of threats, but also to the creation of a secure environment for innovation, stability and the further development of the enterprise. This approach brings the issue of economic security closer to the concept of sustainable development, but does not fully reveal the mechanism for their integration into a single management system.

Concurrently, international academic discourse is dominated by an approach in which sustainable enterprise development is viewed through the combination of economic, social and environmental objectives, as well as through an organisation's ability to maintain viability in turbulent conditions. In their article, L. Zhang, Y. Dou and H. Wang [8] demonstrate that enterprise resilience has a positive impact on enterprise sustainable development, i.e. enterprise resilience acts as a factor in its long-term sustainable development. A. Maceika, A. Bugajev and O. R. Šostak [6] demonstrate that scenario planning for sustainable development and the consideration of catastrophic impacts enhance organisational resilience and adaptability. In turn, V. Yadav et al. [7], within the framework of an integrative review, emphasise the shift from the traditional understanding of sustainability towards a combination of resilience, innovation, circularity and regenerative development.

A significant body of new research is formed by studies dedicated to ESG approaches as a tool for

combining security, sustainability and development. In particular, S. Jin, R. Xiong, H. Peng and S. Tang [9] found that high-quality ESG practices enhance the resilience of private enterprises through the attraction of investment, access to government support and a reduction in financial constraints. Similarly, Y. Yang and L. Wang [10] demonstrate that ESG indicators strengthen the resilience of supply chains, whilst H. Li et al. [11] show that ESG practices support continuous innovation by enterprises in a VUCA environment. Thus, the international discourse is increasingly shifting towards an understanding of security through an enterprise's ability to create long-term value, minimise risks and ensure the sustainability of its business model.

At the same time, an analysis of academic sources indicates that Ukrainian research primarily focuses on the essence, components, threats and mechanisms for ensuring a company's economic security, whilst international research focuses on resilience, ESG, innovation and sustainable development. Despite the existence of related provisions, the integrated approach - in which economic security is viewed as a fundamental prerequisite for the sustainable development of an enterprise, and sustainable development as the strategic outcome of an effective economic security system - remains insufficiently explored in the academic literature. It is precisely this gap that justifies further research into the theoretical and applied foundations of integrating economic security into the enterprise's sustainable development management system.

The purpose of this article is to develop theoretical and methodological principles for integrating economic security into a company's sustainable development management system by establishing the interrelationships between its components and formulating an integrated approach to ensuring the company's long-term stability and adaptability.

Materials and results of the study. In the current context of economic transformation, the approach to understanding a company's economic security is undergoing significant change. The traditional interpretation, which was mainly limited to protection against internal and external threats, is gradually being supplemented by a strategic vision, within which economic security is viewed as an enterprise's ability to ensure operational stability, use resources effectively and adapt to changes in the external environment [6].

In the academic literature [2-8], an enterprise's economic security is defined as a comprehensive

characterisation of its state, reflecting the level of protection against risks and threats, as well as its capacity for self-preservation and development. At the same time, modern approaches emphasise the multi-component structure of economic security, which includes financial, human resources, information, technical-technological and other components that are closely interrelated.

In parallel with this, the concept of sustainable enterprise development is actively evolving in academic discourse, based on ensuring a balance between the economic, social and environmental aspects of operations [1]. Unlike traditional approaches to development, which are primarily focused on economic outcomes, the concept of sustainable development envisages a long-term perspective for the enterprise's operations, taking into account the interests of stakeholders and minimising negative impacts on the environment.

It is worth noting that economic security and sustainable development share both common and distinct characteristics [11]. In particular, economic security is primarily focused on ensuring the security and stability of an enterprise's operations, whereas sustainable development emphasises achieving a long-term balance between economic, social and environmental objectives. At the same time, both categories are united by a focus on ensuring the enterprise's viability in a changing environment.

In this context, it is appropriate to consider economic security as a fundamental prerequisite for ensuring the enterprise's sustainable development. It is precisely a high level of resource security, financial stability, information reliability and human resource capacity that creates the necessary conditions for the implementation of long-term development strategies. At the same time, sustainable development can be viewed as the result of the effective functioning of the economic security system, as it entails not only stability but also the capacity for recovery and further growth [9].

Thus, economic security and the sustainable development of an enterprise are not isolated categories, but form an interconnected system within which security serves as the foundation and sustainable development as the strategic goal. This approach allows for a shift from fragmented management to the formation of an integrated system, ensuring a synergistic effect from the combination of the enterprise's protective and developmental functions.

In order to overcome the fragmented nature of economic security and sustainable development management, it is advisable to develop an integrated

model that combines an enterprise's protective and strategically oriented functions into a single system. The proposed model is based on a systematic approach and involves aligning the components of economic security with the key areas of sustainable development [5].

Structurally, the model comprises the following interrelated blocks:

1. Objective block

Defines the strategic objective of the enterprise's operations - ensuring long-term sustainability, competitiveness and adaptability in an unstable environment. This block combines the objectives of economic security (protection, stability) and sustainable development (balance, long-term viability).

2. Environmental block

Covers factors in the external and internal environment that influence the enterprise's operations:

external: economic instability, military risks, competition, regulatory changes;

internal: resource potential, organisational structure, level of digitalisation, managerial competencies.

This block forms a field of risks and opportunities within which mechanisms for economic security and sustainable development are implemented.

3. Functional block of economic security

Includes the following main components:

financial;

human resources;

information;

technical and technological;

legal;

investment.

Each component performs a protective and stabilising function aimed at minimising risks and ensuring the continuity of the enterprise's operations.

4. Sustainable development block

Formed in accordance with a three-pronged concept:

economic component (efficiency, profitability, competitiveness);

social component (staff development, social responsibility, corporate culture);

environmental component (resource efficiency, environmental safety, reduction of negative impact on the environment).

5. Integration block (key element of the model)

Ensures alignment between the components of economic security and the directions of sustainable development. Its functions:

synchronisation of management decisions;

alignment of strategic and tactical objectives;

transformation of protective mechanisms into development tools;

ensuring mutual reinforcement (synergy) between security and sustainability.

6. Instrumental and management block

Contains a set of methods and tools for implementing the model:

risk management;

strategic planning;

ESG-oriented management;

digital technologies;

monitoring and control system.

7. Outcome Block

Reflects the results of the model's operation:

enhancing economic security;

ensuring the enterprise's sustainable development;

increasing adaptability and resilience;

building long-term competitive advantages.

The proposed model operates on the principle of feedback: the influence of environmental factors creates a need for economic security, which, in turn, lays the groundwork for the implementation of a sustainable development strategy. The integration module ensures coherence between these processes, transforming them into a single management system.

A key feature of the model is that economic security is viewed not merely as a protective mechanism, but as an active tool for achieving sustainable development. This ensures not only the stability of the enterprise's operations, but also its capacity for recovery, adaptation and long-term growth.

In order to implement the proposed integration model in practice, it is advisable to use a system of indicators that enables an assessment of the enterprise's level of economic security and the extent of its sustainable development, as well as to determine the effectiveness of their interaction.

The proposed system is based on a combination of the functional components of economic security and the three-pronged concept of sustainable development (table 1).

Table 1

Performance indicator system

Component	Indicator	Characteristic	Link to sustainable development
Financial security	Liquidity ratio	Reflects the company's financial solvency	Economic resilience
	Return on assets	Indicates the efficiency of resource utilisation	Long-term performance
	Financial independence	Level of dependence on external sources	Crisis resilience
Human resources security	Staff turnover	Staff stability	Social resilience
	Skill level	Quality of the workforce	Innovative development
	Labour productivity	Efficiency of staff utilisation	Economic efficiency
Information security	Level of information security	Protection against data leaks	Operational stability
	Digital maturity	Level of IT implementation	Innovation
Technical and technological	Depreciation of fixed assets	Condition of the production base	Environmental and economic resilience
	Level of innovation	Introduction of new technologies	Long-term development
Social aspect	Staff costs	Social responsibility	Social stability
	Working conditions	Quality of the working environment	Human capital
Environmental aspect	Emissions levels	Environmental impact	Environmental resilience
	Resource efficiency	Rational use of resources	Sustainable development

To summarise the results of the assessment, it is advisable to use a composite indicator that takes into account the combined impact of all components.

The integrated indicator of the level of integration of economic security and sustainable development of an enterprise can be defined as:

$$I = \sum_{i=1}^n w_i \cdot x_i;$$

where: I - integrated indicator;

w_i - weighting coefficient of the i-th indicator;

x_i - normalised value of the indicator;

n - number of indicators.

It is advisable to normalise the indicators on a scale from 0 to 1, which ensures their comparability.

Interpretation of results

For practical use, the following scale is proposed:

0.0 – 0.3 - low level of integration (high risks, instability)

0.31 – 0.6 - medium level (partial balance)

0.61 – 0.8 - sufficient level (stable development)

0.81 – 1.0 — high level (sustainable and secure functioning)

The proposed system of indicators allows for:
a comprehensive assessment of economic security and sustainable development;

the identification of imbalances between components;

the formulation of well-founded management decisions;

the monitoring of the effectiveness of the integration model.

Conclusions and proposals. The study has summarised theoretical approaches to the interpretation of an enterprise's economic security and sustainable development, thereby establishing their shared focus on ensuring the long-term viability of the business entity. It has been demonstrated that, in the current conditions of a transitional economy, economic security takes on not only a protective but also a strategic character, serving as the foundation for the formation of sustainable competitive advantages for the enterprise. It is argued that the economic security and sustainable development of an enterprise are closely interrelated, as evidenced by the fact that ensuring an adequate level of economic security creates the necessary preconditions for the implementation of sustainable development principles, whilst sustainable development is the result of the effective functioning of the economic security system. This approach allows these categories to be viewed as complementary elements of a unified enterprise management system.

The article proposes an integrated model for ensuring economic security within the framework of an enterprise's sustainable development, which, unlike existing approaches, is based on the combination of the functional components of economic security and the three-pronged concept of

sustainable development, taking into account the influence of external and internal environmental factors. A key feature of the model is the identification of an integration block, which ensures the coordination of strategic and tactical management decisions and generates a synergistic effect from the combination of the enterprise's protective and developmental functions.

A system of indicators has been developed to assess the level of integration of economic security and sustainable development, which allows for a comprehensive diagnosis of the enterprise's condition, the identification of imbalances between individual components, and the justification of management decisions aimed at improving the efficiency of its operations. The proposed methodological approach to calculating the integrated indicator enables a quantitative assessment of the enterprise's level of sustainability and security, as well as monitoring of their dynamics.

The practical significance of the results lies in the possibility of using the proposed model and system of indicators in enterprise operations to enhance economic security, ensure sustainable development, strengthen adaptability to changes in the external environment, and build long-term competitive advantages.

Prospects for further research should focus on testing the proposed model in enterprises across various sectors, developing sector-specific indicator systems, and refining the tools for digital monitoring of economic security and sustainable development in the context of the digitalisation of the economy.

Література

1. Жураковська А., Лукашова Д., Павлов Р. Виклики та специфіка забезпечення економічної безпеки підприємства в кризових умовах. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-100>.
2. Кузьменко О., Чижевська М. Моделювання систем економічної безпеки аграрних підприємств. *Наукові горизонти*. 2024. Т. 27, № 3. С. 143–153. DOI: <https://doi.org/10.48077/scihor3.2024.143>.
3. Усова М. О. Концептуальний підхід до управління ризикостійкістю підприємств роздрібної торгівлі. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2024. № 1(27). С. 89–98. DOI: <https://doi.org/10.15276/EJ.01.2024.10>.
4. Халіна В. Ю., Колмакова О. М., Устіловська А. С. Економічна безпека підприємств України крізь призму сучасного феномену їх адаптації. *Економіка та суспільство*. 2023. № 58. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-94>.
5. Череп А., Череп О., Дашко І., Огренич Ю., Бехтер Л. Стратегічна модель забезпечення соціально-

економічної безпеки підприємств в умовах інноваційного розвитку. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. 2025. Т. 6, № 65. С. 377–391. DOI:

<https://doi.org/10.55643/fcaptp.6.65.2025.4936>.

6. Maceika, A., Bugajev, A., & Šostak, O. R. Enhancing Organizational Resilience: Sustainable Development Scenarios Incorporating Disaster Impacts and AI Tools. *Sustainability*. 2024. Vol. 16, No. 24. Article 11147. DOI: <https://doi.org/10.3390/su162411147>.
7. Yadav, V., Kumar, A., Luthra, S., et al. Beyond Sustainability, Toward Resilience, and Regeneration: An Integrative Framework for Archetypes of Regenerative Innovation. *Global Journal of Flexible Systems Management*. 2024. DOI: <https://doi.org/10.1007/s40171-024-00418-8>.
8. Zhang, L., Dou, Y., & Wang, H. How Enterprise Resilience Affects Enterprise Sustainable Development—Empirical Evidence from Listed Companies in China. *Sustainability*. 2025. Vol. 17, No. 3. Article 988. DOI: <https://doi.org/10.3390/su17030988>.
9. Jin, S., Xiong, R., Peng, H., & Tang, S. ESG performance and private enterprise resilience: Evidence from Chinese financial markets. *International Review of Financial Analysis*. 2025. Vol. 98. Article 103884. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.irfa.2024.103884>.
10. Yang, Y., & Wang, L. ESG performance, investment efficiency and supply chain resilience. *International Review of Financial Analysis*. 2025. Vol. 109. Article 104823. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.irfa.2025.104823>.
11. Li, H., et al. Research on the Impact of Corporate ESG Performance on Sustained Innovation in the VUCA Context: Evidence from China. *Sustainability*. 2025. Vol. 17, No. 12. Article 5304. DOI: <https://doi.org/10.3390/su17125304>.

References

1. Zhurakovska A., Lukashova D., Pavlov R. Vyklyky ta spetsyfika zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva v kryzovykh umovakh. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2024. № 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-100>.
2. Kuzmenko O., Chyzhevska M. Modeliuvannia system ekonomichnoi bezpeky ahrarykh pidpriemstv. *Naukovi horyzonty*. 2024. Т. 27, № 3. С. 143–153. DOI: <https://doi.org/10.48077/scihor3.2024.143>.
3. Usova M. O. Kontseptualnyi pidkhid do upravlinnia ryzykostiikistiu pidpriemstv rozdrubnoi torhivli. *Ekonomichnyi zhurnal Odeskoho politekhnichnoho universytetu*. 2024. № 1(27). С. 89–98. DOI: <https://doi.org/10.15276/EJ.01.2024.10>.
4. Khalina V. Yu., Kolmakova O. M., Ustilovska A. S. Ekonomichna bezpeka pidpriemstv Ukrainy kriz pryzmu suchasnoho fenomenu yikh adaptatsii. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2023. № 58. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-94>.
5. Cherep A., Cherep O., Dashko I., Ohrenych Yu., Bekhter L. Strachichna model zabezpechennia sotsialno-ekonomichnoi bezpeky pidpriemstv v umovakh innovatsiinoho rozvytku. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. 2025. Т. 6, № 65. С. 377–391. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.6.65.2025.4936>.
6. Maceika, A., Bugajev, A., & Šostak, O. R. Enhancing Organizational Resilience: Sustainable Development

- Scenarios Incorporating Disaster Impacts and AI Tools. *Sustainability*. 2024. Vol. 16, No. 24. Article 11147. DOI: <https://doi.org/10.3390/su162411147>.
7. Yadav, V., Kumar, A., Luthra, S., et al. Beyond Sustainability, Toward Resilience, and Regeneration: An Integrative Framework for Archetypes of Regenerative Innovation. *Global Journal of Flexible Systems Management*. 2024. DOI: <https://doi.org/10.1007/s40171-024-00418-8>.
 8. Zhang, L., Dou, Y., & Wang, H. How Enterprise Resilience Affects Enterprise Sustainable Development—Empirical Evidence from Listed Companies in China. *Sustainability*. 2025. Vol. 17, No. 3. Article 988. DOI: <https://doi.org/10.3390/su17030988>.
 9. Jin, S., Xiong, R., Peng, H., & Tang, S. ESG performance and private enterprise resilience: Evidence from Chinese financial markets. *International Review of Financial Analysis*. 2025. Vol. 98. Article 103884. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.irfa.2024.103884>.
 10. Yang, Y., & Wang, L. ESG performance, investment efficiency and supply chain resilience. *International Review of Financial Analysis*. 2025. Vol. 109. Article 104823. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.irfa.2025.104823>.
 11. Li, H., et al. Research on the Impact of Corporate ESG Performance on Sustained Innovation in the VUCA Context: Evidence from China. *Sustainability*. 2025. Vol. 17, No. 12. Article 5304. DOI: <https://doi.org/10.3390/su17125304>.

Алексєєнко Д.С., Сивочка В.В. Інтеграція економічної безпеки у систему управління стійким розвитком підприємства.

У статті розглянуто проблематику поєднання економічної безпеки підприємства та стійкого розвитку в умовах зростаючої нестабільності економічного середовища. Посилення впливу зовнішніх і внутрішніх ризиків, трансформаційні процеси в економіці, цифровізація та загострення кризових явищ зумовлюють необхідність формування нових підходів до управління підприємствами, орієнтованих на забезпечення їх довгострокової життєздатності та конкурентоспроможності. У цьому контексті інтеграція безпекових і стратегічних підходів набуває особливої актуальності.

У дослідженні узагальнено сучасні наукові підходи до трактування економічної безпеки підприємства як складної багаторівневої системи, що охоплює фінансові, кадрові, інформаційні та техніко-технологічні аспекти діяльності. Водночас проаналізовано концепцію стійкого розвитку, яка передбачає досягнення збалансованості

економічних, соціальних та екологічних результатів діяльності підприємства. Встановлено, що, незважаючи на значний обсяг наукових напрацювань, питання їх узгодження в межах єдиної управлінської системи залишається недостатньо дослідженим.

Обґрунтовано доцільність застосування інтеграційного підходу, який передбачає розгляд економічної безпеки як базової умови забезпечення стійкого розвитку підприємства. Запропоновано структурну модель, що поєднує ключові складові економічної безпеки із напрямками стійкого розвитку з урахуванням впливу факторів внутрішнього та зовнішнього середовища. Особливу увагу приділено узгодженню управлінських рішень, формуванню взаємозв'язків між елементами системи та забезпеченню їх синергетичної взаємодії.

Для оцінювання ефективності запропонованого підходу розроблено систему показників, яка дозволяє здійснювати комплексну оцінку рівня безпеки та стійкості підприємства, виявляти слабкі місця у його функціонуванні та формувати обґрунтовані управлінські рішення. Використання інтегрального показника забезпечує узагальнення результатів оцінювання та підвищує їх аналітичну цінність.

Отримані результати можуть бути використані для вдосконалення систем управління підприємствами, підвищення їх адаптивності до змін середовища, посилення конкурентних позицій та забезпечення збалансованого розвитку в довгостроковій перспективі.

Ключові слова: економічна безпека підприємства; стійкий розвиток; інтеграція; система управління; ризик-менеджмент; адаптивність; ефективність; стратегічний розвиток; конкурентоспроможність

Алексєєнко Данило Сергійович – аспірант СНУ ім. В. Даля.

<https://orcid.org/0009-0006-8084-0094>

Сивочка Василь Васильович – докторант СумДПУ ім. А.С.Макаренка

<https://orcid.org/0000-0001-2275-3167>

Дата першого надходження статті 13.02.2026.

Дата прийняття статті до друку після рецензування 25.03.2026.

Дата публікації 26.05.2026.



Стаття з відкритим доступом,
відповідно до умов ліцензії

[Creative Commons \(CC BY 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

ISSN 1998-7927(print) ISSN 2664-6498 (online)

DOI: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2026-302-4-14-18>

УДК 352.075

УТОЧНЕННЯ СУТНОСТІ ПОНЯТТЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Бірко О.О., Курінний О.О.

REFINING THE ESSENCE OF THE CONCEPT OF THE FINANCIAL AND ECONOMIC POTENTIAL OF AN ENTERPRISE

Birko O.O., Kurinnyi O.O.

Фінансово-економічний потенціал підприємства є основою його стабільного стійкого розвитку. Розуміння та розкриття природи і сутності фінансово-економічного потенціалу підприємства дозволяє з'ясувати можливості його посилення і ефективного використання та підвищити рівень конкурентоспроможності суб'єкта господарювання у динамічних ринкових умовах.

Проблема дослідження фінансово-економічного потенціалу підприємства полягає в тому, що ця категорія є складною, багатовимірною та недостатньо уніфікованою в науковій економічній літературі. Переосмислення сутності категорії «Фінансово-економічний потенціал підприємства» важливе ще й з огляду на нові виклики трансформаційного бізнес-середовища, що вимагають нових рішень та забезпечення стійкості вітчизняних підприємств у довгостроковій перспективі.

Відсутність однозначного трактування у науковій літературі поняття «Фінансово-економічний потенціал підприємства» обґрунтовує актуальність цього дослідження. Уточнення сутності фінансово-економічного потенціалу підприємства необхідне для комплексного розуміння можливостей підприємства щодо забезпечення ефективної діяльності, фінансової стійкості та стратегічного розвитку. Це поняття поєднує економічні й фінансові характеристики підприємства, тому його чітке визначення має важливе значення для науки та практики.

Метою статті є дослідження сутності поняття фінансово-економічного потенціалу підприємства. Методи дослідження: літературний аналіз, логічний аналіз, узагальнення.

У статті представлено аналіз змісту формулювань визначення поняття фінансово-економічного

потенціалу підприємства. За результатами дослідження набуло подальшого розвитку визначення поняття фінансово-економічного потенціалу підприємства, під яким запропоновано розуміти сукупність існуючих фінансових і економічних ресурсів, засобів, запасів, можливостей, спроможностей, інструментів, важелів і сил підприємства та потенційну здатність до їх формування, ефективного розподілу, використання, відтворення і нарощення, що дозволяє окреслити весь інструментарій фінансово-економічної діяльності, що забезпечує ефективну реалізацію бізнес-процесів відтворення і нарощення та стратегічний розвиток підприємства.

Уточнене поняття фінансово-економічного потенціалу підприємства дозволяє сформувати єдиний теоретичний підхід у наукових дослідженнях, підвищувати якість економічного аналізу, точніше визначати структуру потенціалу підприємства, здійснювати комплексну оцінку його можливостей, підвищувати ефективності управління ресурсами. Результати дослідження сприяють розвитку економічного категорійно-понятійного апарату та можуть бути покладені в основу подальших теоретико-методичних розвідок щодо удосконалення фінансово-економічного потенціалу підприємства.

Ключові слова: фінансово-економічний потенціал, підприємство, ресурси, можливості, система.

Постановка проблеми. Фінансово-економічний потенціал підприємства є основою його стабільного стійкого розвитку. Фактично, це все, що має підприємство. Розуміння та розкриття природи і сутності фінансово-

економічного потенціалу підприємства дозволяє з'ясувати можливості його посилення і ефективного використання та підвищити рівень конкурентоспроможності суб'єкта господарювання у динамічних ринкових умовах.

Проблема дослідження фінансово-економічного потенціалу підприємства полягає в тім, що ця категорія є складною, багатовимірною та недостатньо уніфікованою в науковій економічній літературі. Переосмислення сутності категорії «Фінансово-економічний потенціал підприємства» важливе ще й з огляду на нові виклики трансформаційного бізнес-середовища, що вимагають нових рішень та забезпечення стійкості вітчизняних підприємств у довгостроковій перспективі.

Відсутність однозначного трактування у науковій літературі поняття «Фінансово-економічний потенціал підприємства» обґрунтовує актуальність цього дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сутність поняття фінансово-економічного потенціалу підприємства розглянута в роботах таких науковців як: Гайбура Ю. [1], Герега О. [2], Заїка К. [3], Капканець В. [4], Крилов Д. [5], Кудріна О. [6], Кузенко Т. [7], Мережко В. [8], Патицька Х. [9], Повержук У.-Ю. [10], Тимошук М. [11], Труніна І., Глазунова О. [12] та інших. Але уточнення сутності цього поняття є актуальним теоретичним і практично-орієнтованим завданням наукового дослідження.

Метою статті є Метою статті є дослідження сутності поняття фінансово-економічного потенціалу підприємства. Завдання:

- проаналізувати наукові публікації за темою дослідження;
- уточнити і поглибити визначення фінансово-економічного потенціалу підприємства.

Методи дослідження: літературний аналіз, логічний аналіз, узагальнення.

Виклад основного матеріалу дослідження. Взагалі поняття фінансово-економічного потенціалу підприємства уособлює в собі синергію від поєднання понять «потенціал», «фінансовий потенціал» та «економічний потенціал». Також, залежно від обраного підходу поняття фінансово-економічного потенціалу може бути по-різному сформульоване. Проаналізуємо визначення

поняття «фінансово-економічний потенціал підприємства», які надають вітчизняні науковці.

Так, Герега О.В. зазначає, що відповідно до ресурсного підходу фінансово-економічний потенціал можна охарактеризувати як загальну величину нематеріальних, матеріальних та інформаційних ресурсів, які можуть бути залучені до ефективної і продуктивної діяльності підприємства, а відповідно до результативного підходу фінансово-економічний потенціал підприємства можна визначити як здатність економічної системи створювати і використовувати будь-якого типу ресурси для досягнення певних результатів (вартісної оцінки, прибутковості тощо) [2].

Науковці Капканець В.С. [4], Крилов Д. В. [5] і Мережко В. М. [8, с. 96] надають однакове визначення і трактують фінансово-економічний потенціал підприємства як сукупність фінансових ресурсів і виробничих можливостей підприємства, поєднання яких забезпечує прийнятий стратегічний напрям розвитку. Вони розглядають його як можливий стан і позиції підприємства на ринку, оцінені з врахуванням поточного фінансово-економічного стану підприємства і кон'юнктури ринку в поточному і прогнозованому періодах.

Науковці Заїка К. О. [3, с. 34] і Кузенко Т. Б. [7] також надають однакові визначення і зазначають, що фінансово-економічний потенціал підприємства – це функціонально взаємопов'язана сукупність фінансового і економічного потенціалів, яка забезпечує максимальну ефективну реалізацію цілей і напрямів розвитку підприємств.

Труніна І. М., Глазунова О. О. [12] визначають фінансово-економічний потенціал підприємства як інтегровану систему оптимальних пропорцій наявних фінансових і економічних ресурсів та можливостей використання резервів підприємства для забезпечення успішного функціонування у стратегічному періоді за динамічних умов господарювання.

Тимошук М.Р. [11] під фінансово-економічним потенціалом підприємства розуміє інтегральне відображення поточних і майбутніх можливостей підприємства, трансформування вхідних ресурсів за допомогою притаманних його персоналу підприємницьких здібностей в економічні блага, що сприятиме максимальному задоволенню інтересів суспільства і підприємства.

Гайбура Ю. [1] розуміє фінансово-економічний потенціал підприємства як

комплексну систему, яка містить фінансову і економічну складові та сукупність ресурсів, які використовуються для досягнення економічних і фінансових цілей і можливості їх використання з метою забезпечення стійкості в ринковому середовищі та успішного розвитку підприємства.

Повержук У.-Ю. М. [10, с. 30] визначає фінансово-економічний потенціал підприємства як систему управління фінансовими ресурсами, визначення джерел їх залучення та вибір напрямів інвестування відповідно до факторів внутрішнього і зовнішнього середовища з метою отримання максимально можливого фінансового результату та реалізації цілей і напрямів розвитку підприємства.

Патицька Х. О. [9, с. 25] відзначає, що фінансово-економічний потенціал підприємства – це здатність, можливості і перспективи використання і залучення потенційних і наявних ресурсів для забезпечення розвитку

Отже, відзначимо основні характерні особливості фінансово-економічного потенціалу підприємства, як сукупності існуючих фінансового та економічного потенціалів:

- цілісність структури і функцій,
- взаємозв'язки між усіма складовими елементами,
- потенційна здатність до їх нарощення.

Підсумовуючи аналіз визначень, які сформулювали вітчизняні науковці, зазначимо, що під фінансово-економічним потенціалом підприємства ми розуміємо сукупність існуючих фінансових і економічних ресурсів, засобів, запасів, можливостей, спроможностей, інструментів, важелів і сил підприємства та потенційну здатність до їх формування, ефективного розподілу, використання, відтворення і нарощення.

Таке розуміння потенціалу підприємства дозволяє окреслити весь інструментарій фінансово-економічної діяльності, що забезпечує ефективну реалізацію бізнес-процесів відтворення і нарощення, спрямованих на стратегічний розвиток підприємства [6].

Висновки і перспективи дослідження. Відтак, за результатами дослідження набуло подальшого розвитку визначення поняття фінансово-економічного потенціалу підприємства, під яким запропоновано розуміти сукупність існуючих фінансових і економічних ресурсів, засобів, запасів, можливостей, спроможностей, інструментів, важелів і сил підприємства та потенційну здатність до їх

формування, ефективного розподілу, використання, відтворення і нарощення, що дозволяє окреслити весь інструментарій фінансово-економічної діяльності, що забезпечує ефективну реалізацію бізнес-процесів відтворення і нарощення та стратегічний розвиток підприємства.

Отримані результати дослідження сприяють розвитку економічного категорійно-понятійного апарату та можуть бути покладені в основу подальших теоретико-методичних розвідок щодо удосконалення фінансово-економічного потенціалу підприємства.

Література

1. Гайбура Ю. Фінансово-економічний потенціал як економічна категорія // Розвиток фінансово-економічних відносин у суспільстві в умовах прояву фінансових ризиків : зб. матеріалів III Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. (м. Кам'янець-Подільський, 04 квіт. 2025 р.). Кам'янець-Подільський : Подільський державний університет, 2025. С. 50–52.
2. Герега О. В. Фінансово-економічний потенціал торговельних підприємств: теоретико-прикладні аспекти // Актуальні проблеми економіки і торгівлі в сучасних умовах євроінтеграції : матеріали щорічної наук. конф. професорсько-викладацького складу та аспірантів Львівський торговельно-економічний університет / відп. за вип. Б. Б. Семак. Львів : Вид-во Львівського торговельно-економічного університету, 2017. С. 364–365.
3. Заїка К. О. Формування адаптивного фінансово-економічного потенціалу промислового підприємства : дис. ... д-ра філософії : спец. 051 «Економіка» / Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського, МОН України. Кременчук, 2024. 248 с. URL: kdu.edu.ua (дата звернення: 05.02.2026).
4. Капканець В. С. Методологія управління фінансово-економічним потенціалом на галузевому рівні // Причорноморські економічні студії. 2016. № 10. С. 38–42. URL: bses.in.ua (дата звернення: 05.02.2026).
5. Крилов Д. В. Структура та принципи фінансово-економічного потенціалу підприємства в сучасних умовах // Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2024. № 14. URL: reicst.com.ua (дата звернення: 05.02.2026).
6. Kudrina O., Korol A., Biriukov O. Problems of adaptive management of the formation of financial and economic potential of enterprises in Ukraine // Visnyk Odeskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomika. 2024. Vol. 29, Issue 1(99). P. 49–55. URL: <http://visnyk->

- onu.od.ua/journal/2024_29_1/12.pdf (дата звернення: 05.02.2026).
7. Кузенко Т. Б. Фінансово-економічний потенціал підприємства як основа його фінансового розвитку // *Комунальне господарство міст. Серія: Економічні науки*. 2015. Вип. 119. С. 45–48. URL: nbuv.gov.ua (дата звернення: 05.02.2026).
 8. Мережко В. М. Формування фінансово-економічного потенціалу у розвитку ЗЕД підприємств за умов євроінтеграції : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Хмельницький, 2021. 283 с. URL: clar.khmnv.edu.ua (дата звернення: 05.02.2026).
 9. Патицька Х. О. Фінансово-економічний потенціал територіальних громад: механізми функціонування та активізації : монографія / Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долішнього НАН України. Львів, 2019. 209 с. URL: ird.gov.ua (дата звернення: 05.02.2026).
 10. Повержук У.-Ю. М. Формування та розвиток фінансово-економічного потенціалу підприємств в сучасних умовах господарювання : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Чернівці, 2018. 241 с. URL: card-file.ontu.edu.ua (дата звернення: 05.02.2026).
 11. Тимошук М. Р. Фінансово-економічна складова потенціалу розвитку підприємства // *Науковий вісник НЛТУ України*. 2014. Вип. 24.10. С. 268–275. URL: nv.nltu.edu.ua (дата звернення: 05.02.2026).
 12. Труніна І. М., Глазунова О. О. Теоретико-концептуальні засади фінансово-економічного потенціалу промислового підприємства // *Вісник Національного технічного університету «ХПІ»*. Серія: Економічні науки. 2023. № 6. URL: repository.kpi.kharkov.ua (дата звернення: 05.02.2026).
 3. Zaika K. O. *Formuvannia adaptivnoho finansovo-ekonomichnoho potentsialu promyslovoho pidpriemstva* : dys. ... d-ra filosofii. Kremenchuk, 2024. URL: kdu.edu.ua (дата звернення: 05.02.2026).
 4. Kapkanets V. S. Metodolohiia upravlinnia finansovo-ekonomichnym potentsialom na haluzevomu rivni // *Prychornomorski ekonomichni studii*. 2016. № 10. P. 38–42. URL: bses.in.ua (дата звернення: 05.02.2026).
 5. Krylov D. V. Struktura ta pryntsyipy finansovo-ekonomichnoho potentsialu pidpriemstva v suchasnykh umovakh // *Problemy suchasnykh transformatsii. Seriya: Ekonomika ta upravlinnia*. 2024. № 14. URL: reicst.com.ua (дата звернення: 05.02.2026).
 6. Kudrina O., Korol A., Biriukov O. Problems of adaptive management of the formation of financial and economic potential of enterprises in Ukraine // *Visnyk Odeskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomika*. 2024. Vol. 29, № 1(99). P. 49–55. URL: [http://visnyk-onu.od.ua/journal/2024_29_1/12.pdf](https://visnyk-onu.od.ua/journal/2024_29_1/12.pdf) (дата звернення: 05.02.2026).
 7. Kuzenko T. B. Finansovo-ekonomichniy potentsial pidpriemstva yak osnova yoho finansovoho rozvytku // *Komunalne hospodarstvo mist. Seriya: Ekonomichni nauky*. 2015. № 119. P. 45–48. URL: nbuv.gov.ua (дата звернення: 05.02.2026).
 8. Merezhko V. M. *Formuvannia finansovo-ekonomichnoho potentsialu u rozvytku ZED pidpriemstv za umov yevrointehratsii* : dys. ... kand. ekon. nauk. Khmelnytskyi, 2021. URL: clar.khmnv.edu.ua (дата звернення: 05.02.2026).
 9. Patytska Kh. O. *Finansovo-ekonomichniy potentsial terytorialnykh hromad: mekhanizmy funktsionuvannia ta aktyvizatsii* : monohrafiia. Lviv : DU "Instytut rehionalnykh doslidzhen imeni M. I. Dolishnoho NAN Ukrainy", 2019. URL: ird.gov.ua (дата звернення: 05.02.2026).
 10. Poverzhuk U.-Yu. M. *Formuvannia ta rozvytok finansovo-ekonomichnoho potentsialu pidpriemstv v suchasnykh umovakh hospodariuvannia* : dys. ... kand. ekon. nauk. Chernivtsi, 2018. URL: card-file.ontu.edu.ua (дата звернення: 05.02.2026).
 11. Tymoshchuk M. R. Finansovo-ekonomichna skladova potentsialu rozvytku pidpriemstva // *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy*. 2014. Vol. 24, № 10. P. 268–275. URL: nv.nltu.edu.ua (дата звернення: 05.02.2026).
 12. Trunina I. M., Hlazunova O. O. Teoretyko-kontseptualni zasady finansovo-ekonomichnoho potentsialu promyslovoho pidpriemstva // *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu "KhPI"*. Seriya: Ekonomichni nauky. 2023. № 6. URL: repository.kpi.kharkov.ua (дата звернення: 05.02.2026).

References

Birko O.O., Kurinnyi O.O. Refining the essence of the concept of the financial and economic potential of an enterprise.

The financial and economic potential of an enterprise constitutes the foundation of its stable and sustainable development. Understanding and revealing the nature and essence of the financial and economic potential of an enterprise makes it possible to identify opportunities for its strengthening and effective utilization, as well as to enhance the level of competitiveness of a business entity under dynamic market conditions.

The problem of studying the financial and economic potential of an enterprise lies in the fact that this category is complex, multidimensional, and insufficiently unified in the economic literature. Reconsideration of the essence of the category of the "financial and economic potential of an enterprise" is also important in view of the new challenges of a transforming business environment, which require new solutions and the забезпечення sustainability of domestic enterprises in the long term.

The lack of an unambiguous interpretation in the scientific literature of the concept of "Financial and economic potential of an enterprise" justifies the relevance of this study. Clarification of the essence of the financial and economic potential of an enterprise is necessary for a comprehensive understanding of the enterprise's capabilities to ensure effective activity, financial stability and strategic development. This concept combines the economic and financial characteristics of an enterprise, therefore its clear definition is of great importance for science and practice.

The aim of the article is to examine the essence of the concept of the financial and economic potential of an enterprise. The research methods include literature analysis, logical analysis, and generalization.

The article presents an analysis of the content of existing definitions of the concept of the financial and economic potential of an enterprise. Based on the results of the study, the definition of the financial and economic potential of an enterprise has been further developed and is proposed to be understood as the totality of existing

financial and economic resources, means, reserves, opportunities, capabilities, instruments, levers, and forces of an enterprise, as well as its potential ability to form, effectively allocate, utilize, reproduce, and expand them. This approach makes it possible to encompass the entire toolkit of financial and economic activity that ensures the effective implementation of business processes of reproduction and expansion, as well as the strategic development of the enterprise.

A refined concept of the financial and economic potential of an enterprise allows us to form a unified theoretical approach in scientific research, improve the quality of economic analysis, more accurately determine the structure of the enterprise's potential, carry out a comprehensive assessment of its capabilities, and increase the efficiency of resource management.

The results of the study contribute to the development of the economic conceptual and categorical framework and may serve as a basis for further theoretical and methodological research aimed at improving the financial and economic potential of enterprises.

Keywords: *financial and economic potential, enterprise, resources, capabilities, system.*

Бірко Олександр Олегович – аспірант кафедри бізнес-економіки та адміністрування, Сумський державний педагогічний університет імені А.С.Макаренка.

ORCID ID - 0009-0004-8690-0663

Курінний Олексій Олександрович – аспірант кафедри бізнес-економіки та адміністрування, Сумський державний педагогічний університет імені А.С.Макаренка.

ORCID ID - 0009-0003-0690-0827

Дата першого надходження статті 11.02.2026.

Дата прийняття статті до друку після рецензування 25.03.2026.

Дата публікації 26.05.2026.



Стаття з відкритим доступом,
відповідно до умов ліцензії

[Creative Commons \(CC BY 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

ISSN 1998-7927(print) ISSN 2664-6498 (online)

DOI: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2026-302-4-19-24>

УДК 352.075

СТРУКТУРНІ КОМПОНЕНТИ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Бруско Т.О., Галат С.В., Гура А.О.

STRUCTURAL COMPONENTS OF THE FINANCIAL AND ECONOMIC POTENTIAL OF AN ENTERPRISE

Brusko T.O., Galat S.V., Gura A.O.

Фінансово-економічний потенціал підприємства є рушійною силою у боротьбі з конкурентами і загрозами зовнішнього середовища, основою його підприємницької діяльності, соціально-економічного розвитку та стійкості. Його роль у діяльності підприємства складно переоцінити.

Під фінансово-економічним потенціалом підприємства ми розуміємо сукупність фінансових, матеріальних, трудових і організаційних ресурсів підприємства, які забезпечують його здатність ефективно здійснювати підприємницьку діяльність, стабільно розвиватися та досягати стратегічних цілей.

Розуміння структурних компонентів фінансово-економічного потенціалу підприємства дозволяє точніше визначати можливості посилення діяльності суб'єкта підприємництва та підвищити рівень його конкурентоспроможності у сучасних ринкових умовах. Серед науковців відсутня однозначна думка щодо складу структурних компонентів фінансово-економічного потенціалу підприємств, що посилює актуальність дослідження цього питання.

Метою статті є дослідження структурних складових фінансово-економічного потенціалу підприємства в сучасних умовах господарювання.

Методи дослідження: логічний аналіз, систематизація.

Враховуючи багаточисельність складових фінансово-економічного потенціалу підприємства, які виділяють науковці, та відсутність їх систематизації у статті запропоновано у структурі фінансово-економічного потенціалу виділяти два основних види потенціалів, які, в свою чергу деталізувати: економічний потенціал (виробничий, ресурсний, кадровий), фінансовий

потенціал (інвестиційний, позикові та власні фінансові кошти).

До ресурсного потенціалу віднесено у тому числі й інформаційний, інфраструктурний та інтерфейсний потенціали. Таке розширене структурування фінансово-економічного потенціалу відтворює новітні умови і вимоги до діяльності підприємств, відповідно до змін, які характеризують стадію переходу від постіндустріального до інформаційно-інтелектуального суспільно-економічного розвитку, та забезпечує їм більш стійкі позиції на ринку.

Уточнення структурних компонентів фінансово-економічного потенціалу підприємства необхідне для комплексної оцінки його можливостей та підвищення ефективності управління його розвитком. Оскільки фінансово-економічний потенціал є багатокомпонентною системою, важливо чітко визначити його складові та взаємозв'язки між ними.

Результати дослідження поглиблюють теорію економічного розвитку підприємств і можуть бути покладені в основу подальших теоретико-методичних розвідок.

Ключові слова: фінансово-економічний потенціал, підприємство, складові, структура.

Постановка проблеми. Фінансово-економічний потенціал підприємства є рушійною силою у боротьбі з конкурентами і загрозами зовнішнього середовища, основою його підприємницької діяльності, соціально-економічного розвитку та стійкості. Його роль у діяльності підприємства складно переоцінити. Розуміння структурних компонентів фінансово-

економічного потенціалу підприємства дозволяє точніше визначати можливості посилення діяльності суб'єкта підприємництва та підвищити рівень його конкурентоспроможності у сучасних ринкових умовах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Структурні елементи фінансово-економічного потенціалу підприємства досліджені у роботах таких науковців як: Житар М. О. і Ярова Л. С. [1], Заїка К. О. [2], Зибарева О. В., Шилепницький П. І. і Повержук У.-Ю. М. [3], Крилов Д. В. [4], Кудріна О.Ю. [5], Кузенко Т. Б. [6], Мармуль Л. О. і Лаврега Г. Р. [7], Мережко В. М. [8], Назаренко А. С. [9], Патицька Х. О. [10], Повержук У.-Ю. М. [11], Тимошук М. Р. [11], Труніна І. М. і Глазунова О. О. [13], Турило А. М. і Богачевська К. В. [14], Турило А. М., Турило А. А., Короленко Р. В. і Короленко С. М. [15] та інші. Але уточнення переліку структурних компонентів фінансово-економічного потенціалу підприємств у сучасних умовах діяльності залишається актуальним науковим завданням.

Метою статті є дослідження структурних складових фінансово-економічного потенціалу підприємства в сучасних умовах господарювання. Завдання:

- проаналізувати наукові публікації за темою дослідження;
- систематизувати складові елементи фінансово-економічного потенціалу підприємства.

Методи дослідження: логічний аналіз, систематизація.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Серед науковців відсутня одностайна думка щодо складу структурних компонентів фінансово-економічного потенціалу підприємств.

Так, Мармуль Л. О. і Лаврега Г. Р. вважають, що фінансово-економічний потенціал підприємства характеризують три компоненти – ресурсна, виробнича і фінансова (або фінанси, трудові й матеріальні ресурси та засоби праці) [7].

Крилов Д. В. до структурних елементів фінансово-економічного потенціалу підприємства відносить [4]:

- фінансовий потенціал,
- виробничий потенціал,
- інвестиційно-інноваційний потенціал,
- ресурсний потенціал,

– маркетинговий потенціал.

Патицька Х. О. також до фінансово-економічного потенціалу відносить комплекс взаємопов'язаних складових, який включає [10, с. 27-28]:

- виробничий потенціал;
- трудовий потенціал;
- інноваційний потенціал;
- інформаційний потенціал;
- підприємницький потенціал;
- фінансовий потенціал.

Тобто, до складових економічного потенціалу Патицька Х. О. відносить виробничий, трудовий, інноваційний, інформаційний і підприємницький потенціали, а до складових фінансового потенціалу – наявні фінансові ресурси та інвестиційний, бюджетний, кредитний потенціали [10, с. 29].

Назаренко А. С. до складу фінансово-економічного потенціалу підприємства включає такі складові [9]:

- фінансова,
- виробнича,
- клієнтська,
- кадрова,
- технологічна,
- зовнішні джерела фінансування.

Отже, Назаренко А. С. (на відміну від Крилова Д.В., Патицької Х. О. та інших) до структурних елементів фінансово-економічного потенціалу підприємства включає складові, які ілюструють зовнішні можливості (клієнтська складова), а також, окремо від фінансової складової виділяє зовнішні джерела фінансування, підкреслюючи тим самим їх важливість.

Повержук У.-Ю. М. до структури економічного потенціалу включає потенціали. [11, с. 36, 39]:

- виробничий,
- маркетинговий,
- фінансовий,
- інноваційно-інвестиційний.

До виробничого потенціалу вона відносить потенціали [11, с. 36]:

- засобів і предметів праці,
- технологічний (інноваційний),
- трудовий.

А до маркетингового потенціалу Повержук У.-Ю. М. відносить потенціали [11, с. 36]:

- інформаційний,
- управлінський,
- потенціал цінової політики.

Житар М. О. і Ярова Л. С. визначають економічний потенціал підприємства як головний драйвер управління, який включає такі потенціали [1]:

- потенціал відтворення;
- виробничий потенціал;
- інформаційний потенціал;
- інфраструктурний потенціал;
- фінансовий потенціал;
- інноваційний потенціал.

Турило А. М. і Богачевська К. В., навпаки, не виокремлюють економічний потенціал, але виділяють такі види потенціалів за функціональними напрямками [14]:

- виробничий,
- фінансовий,
- маркетинговий,
- організаційний.

Турило А. М., Турило А. А., Короленко Р. В. і Короленко С. М. виділяють такі види потенціалів підприємства [15]:

- інвестиційний,
- інноваційний,
- інноваційно-інвестиційний,
- фінансовий,
- економічний,
- фінансово-економічний.

Заїка К. О. виділяє 4 підходи до структуризації фінансово-економічного потенціалу підприємства [2]:

- ресурсний,
- функціональний,
- процесний,
- змішаний.

Труніна І. М. і Глазунова О. О. розглядають сутність дефініції «фінансово-економічного потенціалу підприємства» через призму забезпечення ресурсними запасами і поділяють його на резервну (додатково необхідну) і реалізовану (фактичну) частини [13].

Турило А. М., Турило А. А., Короленко Р. В. і Короленко С. М. зазначають, що фінансово-економічний потенціал підприємства – це потенціал, який відображає інтегрованість і гармонію 2-ох видів потенціалів: економічного і фінансового, що у єдності представляють зміст і можливості підприємства щодо забезпечення максимальної ефективності власної фінансово-економічної діяльності [15].

Кузенко Т. Б. зазначає, що фінансово-економічний потенціал формує основу виробництва, побудови моделей максимізації прибутків і мінімізації збитків, визначення оптимального співвідношення компонентів

організаційної, виробничої і фінансової структур управління та інших економічних механізмів [6].

Мережко В. М. вважає, що як потенціал підприємства в цілому, так і окремі його види, поєднують в собі 3 основних елементи [8, с. 42]:

- можливості/здатності,
- ресурси, інструменти і важелі,
- результати.

Тимошук М. Р. також виділяє три компоненти (але інші): фінанси, трудові й матеріальні ресурси та засоби праці, які є трьома складовими фінансово-економічного потенціалу – фінансової, ресурсної і виробничої [12]. Цю позицію також поділяє Кузенко Т. Б.

Крилов Д. В. відзначає, що фінансово-економічний потенціал є комплексною системою, яка передбачає органічне поєднання економічної і фінансової складових та має такі властивості [4]:

- формування/використання відбувається тільки за наявності певних умов;
- є тимчасовим, може змінюватись протягом життєвого циклу підприємства;
- має ресурсні і системні характеристики;
- характеризує наявні та потенційні можливості підприємства;
- реалізується на основі цільової спрямованості.

Мармуль Л. О. і Лаврега Г. Р. зазначають, що фінансово-економічний потенціал полягає у інтегральному відображенні майбутніх і поточних можливостей економічної системи та у трансформуванні вхідних ресурсів в економічні блага (за допомогою притаманних персоналу підприємницьких можливостей), що сприяє максимальному задоволенню інтересів підприємства і соціуму [7].

Заїка К. О. за результатами контент-аналізу елементів фінансово-економічного потенціалу підприємства, які виділяють науковці, відзначила такі його структурні компоненти [2, с.32]:

- економічна,
- виробнича/матеріально-технічна,
- технологічна/науко-технологічна,
- фінансова/фінансово-ресурсна,
- інвестиційна,
- податкова,
- бюджетна,
- кредитна,
- трудова/кадрова,
- соціальна,
- реструктуризаційно-модернізаційна,

- архітектурна,
- санаційна,
- компетентнісно-функціональна,
- організаційна,
- управлінська,
- майнова,
- інноваційна,
- інтелектуальна,
- інноваційно-інтелектуальна,
- інформаційна,
- маркетингова,
- ринкова/ринково-відтворювальна,
- логістична,
- інфраструктурна,
- екологічна/еколого-економічна,
- стратегічна,
- аналітична,
- потенціал можливостей.

Зибарева О. В., Шилепницький П. І. і Повержук У.-Ю. М. до складу фінансово-економічного потенціалу підприємства відносять 4 види потенціалів [3]:

- виробничий,
- маркетинговий,
- інвестиційний,
- фінансовий.

На нашу думку, фінансово-економічний потенціал включає два основних види потенціалів, які, в свою чергу деталізуються:

- економічний потенціал (виробничий, ресурсний, кадровий),
- фінансовий потенціал (інвестиційний, позикові та власні фінансові кошти).

До ресурсного потенціалу ми відносимо у тому числі й інформаційний, інфраструктурний та інтерфейсний потенціали. На наш погляд, таке структурування фінансово-економічного потенціалу відтворює новітні вимоги до діяльності підприємств, відповідно до змін, які характеризують стадію переходу від постіндустріального до інформаційно-інтелектуального суспільно-економічного розвитку.

Висновки і перспективи дослідження.

Відтак, за результатами дослідження структурного складу фінансово-економічного потенціалу підприємства виокремлено такі дві групи складових: фінансові складові (інвестиційні, позикові, власні фінансові кошти) та економічні складові (виробничі, ресурсні, кадрові). До ресурсного потенціалу віднесено інформаційний, інфраструктурний та інтерфейсний потенціали. Таке структурування

складових фінансово-економічного потенціалу відтворює відповідність новим умовам і вимогам бізнес-середовища та забезпечує більш стійкі позиції на ринку.

Отримані результати поглиблюють теорію економічного розвитку підприємств і можуть бути покладені в основу подальших теоретико-методичних розвідок.

Література

1. Житар М. О., Ярова Л. С. Елементи механізму підвищення ефективності фінансового потенціалу підприємства // Бізнес-Інформ. 2020. № 11. С. 347–355. URL: business-inform.net (дата звернення: 03.02.2026).
2. Заїка К. О. Формування адаптивного фінансово-економічного потенціалу промислового підприємства : дис. ... д-ра філософії : спец. 051 «Економіка» / Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського, МОН України. Кременчук, 2024. 248 с. URL: kdu.edu.ua (дата звернення: 03.02.2026).
3. Зибарева О. В., Шилепницький П. І., Повержук У.-Ю. М. Комплексний підхід до оцінки фінансово-економічного потенціалу підприємства // Економіка та управління підприємствами. 2018. Вип. I–II (69–70). С. 105–111. URL: irbis-nbuv.gov.ua (дата звернення: 03.02.2026).
4. Крилов Д. В. Структура та принципи фінансово-економічного потенціалу підприємства в сучасних умовах // Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2024. № 14. URL: reicst.com.ua (дата звернення: 03.02.2026).
5. Kudrina Olga, Korol Andrii, Biriukov Oleksii (2024). Problems of adaptive management of the formation of financial and economic potential of enterprises in Ukraine. Visnyk Odeskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomika. Tom 29. Vypusk 1(99), 49-55. URL: http://visnyk-onu.od.ua/journal/2024_29_1/12.pdf (дата звернення: 03.02.2026).
6. Кузенко Т. Б. Фінансово-економічний потенціал підприємства як основа його фінансового розвитку // Комунальне господарство міст. Серія: Економічні науки. 2015. Вип. 119. С. 45–48. URL: nbuv.gov.ua (дата звернення: 03.02.2026).
7. Мармуль Л. О., Лаврега Г. Р. Фінансово-економічні чинники підвищення конкурентоспроможності підприємств // Науково-економічні аспекти розвитку підприємств аграрної сфери: облік, оподаткування і контроль : матеріали Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. (21–22 листоп. 2019 р.). Херсон : Херсонський державний аграрний

- університет, 2019. С. 333–334. URL: ksau.kherson.ua (дата звернення: 03.02.2026).
8. Мережко В. М. Формування фінансово-економічного потенціалу у розвитку ЗЕД підприємств за умов євроінтеграції : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Хмельницький, 2021. 283 с. URL: clar.khmnmu.edu.ua (дата звернення: 03.02.2026).
 9. Назаренко А. С. Модель оцінки фінансово-економічного потенціалу аеропортів. URL: jrn1.nau.edu.ua.
 10. Патицька Х. О. Фінансово-економічний потенціал територіальних громад: механізми функціонування та активізації : монографія / Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долішнього НАН України. Львів, 2019. 209 с. URL: ird.gov.ua (дата звернення: 03.02.2026).
 11. Пoverzhuk У.-Ю. М. Формування та розвиток фінансово-економічного потенціалу підприємств в сучасних умовах господарювання : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Чернівці, 2018. 241 с. URL: card-file.ontu.edu.ua (дата звернення: 03.02.2026).
 12. Тимошук М. Р. Фінансово-економічна складова потенціалу розвитку підприємства // Науковий вісник НЛТУ України. 2014. Вип. 24.10. С. 268–275. URL: nv.nltu.edu.ua (дата звернення: 03.02.2026).
 13. Труніна І. М., Глазунова О. О. Теоретико-концептуальні засади фінансово-економічного потенціалу промислового підприємства // Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Серія: Економічні науки. 2023. № 6. URL: repository.kpi.kharkov.ua (дата звернення: 03.02.2026).
 14. Турило А. М., Богачевська К. В. Потенціал підприємства: сутність, класифікація, види // Бізнес-Інформ. 2014. № 2. С. 259–263. URL: irbis-nbuv.gov.ua (дата звернення: 03.02.2026).
 15. Турило А. М., Турило А. А., Короленко Р. В., Короленко С. М. Фінансово-економічний та інноваційно-інвестиційний потенціал в аспекті стратегії розвитку підприємства // Вісник Криворізького національного університету. 2022. Вип. 55. С. 110–113. URL: irbis-nbuv.gov.ua (дата звернення: 03.02.2026).
 1. Zhytar M. O., Yarova L. S. Elementy mekhanizmu pidvyshchennia efektyvnosti finansovoho potentsialu pidpriemstva // *Biznes Inform.* 2020. № 11. P. 347–355 URL: business-inform.net (data zvernennia: 03.02.2026).
 2. Zaika K. O. *Formuvannia adaptivnoho finansovo-ekonomichnoho potentsialu promyslovoho pidpriemstva* : dys. ... d-ra filosofii. Kremenichuk, 2024. URL: kdu.edu.ua (data zvernennia: 03.02.2026).
 3. Zybareva O. V., Shylepnytskyi P. I., Poverzhuk U.-Yu. M. Kompleksnyi pidkhid do otsinky finansovo-ekonomichnoho potentsialu pidpriemstva // *Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy.* 2018. № 1–2(69–70). P. 105–111. URL: irbis-nbuv.gov.ua (data zvernennia: 03.02.2026).
 4. Krylov D. V. Struktura ta pryntsyipy finansovo-ekonomichnoho potentsialu pidpriemstva v suchasnykh umovakh // *Problemy suchasnykh transformatsii. Seriya: Ekonomika ta upravlinnia.* 2024. № 14. URL: reicst.com.ua (data zvernennia: 03.02.2026).
 5. Kudrina O., Korol A., Biriukov O. Problems of adaptive management of the formation of financial and economic potential of enterprises in Ukraine // *Visnyk Odeskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomika.* 2024. Vol. 29, № 1(99). P. 49–55. URL: http://visnyk-onu.od.ua/journal/2024_29_1/12.pdf (data zvernennia: 03.02.2026).
 6. Kuzenko T. B. Finansovo-ekonomichniy potentsial pidpriemstva yak osnova yoho finansovoho rozvytku // *Komunalne hospodarstvo mist. Seriya: Ekonomichni nauky.* 2015. № 119. P. 45–48. URL: nbuv.gov.ua (data zvernennia: 03.02.2026).
 7. Marmul L. O., Lavreha H. R. Finansovo-ekonomichni chynnyky pidvyshchennia konkurentospromozhnosti pidpriemstv // *Naukovo-ekonomichni aspekty rozvytku pidpriemstv ahrarnoi sfery: oblik, opodatkovannia i kontrol* : materialy konferentsii. Kherson : DVNZ “KhDAU”, 2019. P. 333–334. URL: ksau.kherson.ua (data zvernennia: 03.02.2026).
 8. Merezhko V. M. *Formuvannia finansovo-ekonomichnoho potentsialu u rozvytku ZED pidpriemstv za umov yevrointehratsii* : dys. ... kand. ekon. nauk. Khmelnytskyi, 2021. URL: clar.khmnmu.edu.ua (data zvernennia: 03.02.2026).
 9. Nazarenko A. S. Model otsinky finansovo-ekonomichnoho potentsialu aeroportiv. URL: jrn1.nau.edu.ua (data zvernennia: 03.02.2026).
 10. Patytska Kh. O. *Finansovo-ekonomichniy potentsial terytorialnykh hromad: mekhanizmy funktsionuvannia ta aktyvizatsii.* Lviv : Instytut rehionalnykh doslidzhen imeni M. I. Dolishnoho NAN Ukrainy, 2019. URL: ird.gov.ua (data zvernennia: 03.02.2026).
 11. Poverzhuk U.-Yu. M. *Formuvannia ta rozvytok finansovo-ekonomichnoho potentsialu pidpriemstv v suchasnykh umovakh hospodariuvannia* : dys. ... kand. ekon. nauk. Chernivtsi, 2018. URL: card-file.ontu.edu.ua (data zvernennia: 03.02.2026).
 12. Tymoshchuk M. R. Finansovo-ekonomichna skladova potentsialu rozvytku pidpriemstva // *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy.* 2014. Vol. 24, № 10. P. 268–275. URL: nv.nltu.edu.ua (data zvernennia: 03.02.2026).
 13. Trunina I. M., Hlazunova O. O. Teoretyko-kontseptualni zasady finansovo-ekonomichnoho potentsialu promyslovoho pidpriemstva // *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu “KhPI”. Seriya: Ekonomichni nauky.* 2023. № 6. URL:

repository.kpi.kharkov.ua (data zvernennia: 03.02.2026).

14. Turylo A. M., Bohachevska K. V. Potentsial pidpriemstva: sutnist, klasyfikatsiia, vydy // *Biznes-Inform*. 2014. № 2. P. 259–263. URL: irbis-nbuv.gov.ua (data zvernennia: 03.02.2026).
15. Turylo A. M., Turylo A. A., Korolenko R. V., Korolenko S. M. Finansovo-ekonomichni ta innovatsiino-investytsiyni potentsial v aspekti stratehii rozvytku pidpriemstva // *Visnyk Kryvorizkoho natsionalnoho universytetu*. 2022. № 55. P. 110–113. URL: irbis-nbuv.gov.ua (data zvernennia: 03.02.2026).

Brusko T.O., Galat S.V., Gura A.O. Structural components of the financial and economic potential of an enterprise.

The financial and economic potential of an enterprise is a driving force in the struggle against competitors and external environmental threats, as well as the foundation of its entrepreneurial activity, socio-economic development, and sustainability. Its role in enterprise activity is difficult to overestimate.

By the financial and economic potential of an enterprise, we mean the totality of the financial, material, labor and organizational resources of an enterprise that ensure its ability to effectively carry out entrepreneurial activities, develop stably and achieve strategic goals.

Understanding the structural components of the financial and economic potential of an enterprise makes it possible to more accurately identify opportunities for strengthening the activity of a business entity and to enhance its level of competitiveness under modern market conditions. There is no consensus among scholars regarding the composition of the structural components of the financial and economic potential of enterprises, which reinforces the relevance of research devoted to this issue.

The aim of the article is to examine the structural components of the financial and economic potential of an enterprise under contemporary economic conditions.

The research methods include logical analysis and systematization.

Given the large number of components of the financial and economic potential of an enterprise identified by scholars, and the absence of their systematization, the article proposes distinguishing two main types of potential within the structure of financial

and economic potential, which are further detailed as follows: economic potential (production, resource, and human potential); financial potential (investment, borrowed, and own financial resources).

The resource potential also includes information, infrastructure, and interface potentials. Such an expanded structuring of the financial and economic potential reflects the latest conditions and requirements for enterprise activity, in line with the transformations associated with the transition from a post-industrial to an information- and knowledge-based socio-economic development, and ensures more stable market positions for enterprises.

Clarification of the structural components of the financial and economic potential of an enterprise is necessary for a comprehensive assessment of its capabilities and increasing the efficiency of managing its development. Since the financial and economic potential is a multi-component system, it is important to clearly define its components and the relationships between them.

The obtained results of the study deepen the theory of enterprise economic development and may serve as a basis for further theoretical and methodological research.

Keywords: financial and economic potential, enterprise, components, structure.

Бруско Тетяна Олексіївна – аспірантка кафедри бізнес-економіки та адміністрування СумДПУ імені А.С.Макаренка.

ORCID ID: 0009-0008-4233-3678

Галат Сергій Веніамінович – аспірант кафедри бізнес-економіки та адміністрування СумДПУ імені А.С.Макаренка.

ORCID ID: 0009-0002-0622-821X

Гура Антон Олександрович – аспірант кафедри бізнес-економіки та адміністрування СумДПУ імені А.С.Макаренка.

ORCID ID: 0009-0005-7875-8369

Дата першого надходження статті 25.02.2026.

Дата прийняття статті до друку після рецензування 25.03.2026.

Дата публікації 26.05.2026.



Стаття з відкритим доступом,
відповідно до умов ліцензії

[Creative Commons \(CC BY 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

ISSN 1998-7927(print) ISSN 2664-6498 (online)

DOI: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2026-302-4-25-32>

УДК 351:352.07:004.9

АНАЛІЗ БАР'ЄРІВ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЗОРОСТІ ТА ВІДКРИТОСТІ УПРАВЛІННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИМИ ГРОМАДАМИ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

Бучнєв М.М.

ANALYSIS OF BARRIERS TO ENSURING TRANSPARENCY AND OPENNESS OF TERRITORIAL COMMUNITY MANAGEMENT IN THE CONDITIONS OF DIGITAL TRANSFORMATION OF THE ECONOMY

Buchniev M.M.

У статті здійснено комплексний аналіз бар'єрів забезпечення прозорості та відкритості управління територіальними громадами в умовах децентралізації та сучасних соціально-економічних викликів. Обґрунтовано, що прозорість діяльності органів місцевого самоврядування виступає ключовою передумовою формування довіри громадян, підвищення підзвітності посадових осіб, запобігання корупційним ризикам і розвитку механізмів громадської участі. Особливу увагу приділено впливу концепції безбар'єрності, визначеної Національною стратегією із створення безбар'єрного простору в Україні до 2030 року, на забезпечення рівного доступу населення до публічної інформації та управлінських процедур.

Проаналізовано нормативно-правові засади реалізації принципів відкритості, зокрема положення законодавства про доступ до публічної інформації та стандарти демократичного врядування. На основі узагальнення результатів дослідження, проведеного програмою U-LEAD з Європою, визначено ключові практичні проблеми: недостатній рівень оприлюднення управлінської інформації, несистемність використання цифрових каналів комунікації, технічні обмеження онлайн-трансляцій, слабкий розвиток відкритих даних щодо комунальної власності, а також низьку обізнаність громадян щодо механізмів відповідальності за порушення принципів прозорості.

Встановлено, що значна частка громад не забезпечує регулярного та повного оприлюднення відеозаписів пленарних засідань і оновлення інформації на офіційних веб-ресурсах, що формує інформаційні та цифрові бар'єри для участі

населення в управлінських процесах. Наголошено на необхідності впровадження єдиних стандартів цифрової прозорості, адаптації інформаційних платформ до потреб різних соціальних груп, розвитку інструментів електронної демократії та посилення механізмів підзвітності органів місцевого самоврядування.

Зроблено висновок, що подолання виявлених бар'єрів потребує системного та комплексного підходу, який поєднує нормативне вдосконалення, інституційну спроможність органів місцевого самоврядування та активізацію громадської участі. Вирішальне значення має цифрова модернізація управлінських процесів, запровадження єдиних стандартів інформаційної відкритості, забезпечення регулярного оприлюднення повних і достовірних даних, а також адаптація інформаційних ресурсів до принципів безбар'єрності. Водночас підвищення рівня правової та інформаційної культури населення, розвиток механізмів громадського контролю й удосконалення системи відповідальності посадових осіб за порушення вимог прозорості є необхідними умовами формування підзвітного та ефективного місцевого врядування. Реалізація зазначених напрямів сприятиме зміцненню довіри громадян до органів влади, розширенню участі мешканців у прийнятті рішень та становленню відкритої моделі управління територіальними громадами в Україні.

Ключові слова: прозорість управління, відкритість влади, територіальна громада, місцеве самоврядування, децентралізація, безбар'єрність, відкриті дані, електронна демократія, цифровізація, громадська участь, публічна інформація.

Вступ. У сучасних умовах трансформації системи публічного управління в Україні особливої ваги набувають питання забезпечення прозорості та відкритості діяльності органів місцевого самоврядування. Розвиток демократичного суспільства передбачає формування ефективних механізмів взаємодії влади і громадян, заснованих на принципах підзвітності, доступності інформації та участі населення у прийнятті управлінських рішень. У контексті реалізації реформи децентралізації територіальні громади отримали розширені повноваження, фінансові ресурси та відповідальність за соціально-економічний розвиток відповідних територій, що актуалізує необхідність удосконалення інструментів відкритого врядування на місцевому рівні.

Забезпечення відкритості управління виступає важливою передумовою зміцнення довіри громадян до органів влади, зниження корупційних ризиків, підвищення якості управлінських рішень та активізації громадської участі. Водночас практична реалізація принципів прозорості в діяльності територіальних громад супроводжується низкою системних бар'єрів. Серед них - недостатній рівень цифровізації управлінських процедур, обмежена інституційна спроможність органів місцевого самоврядування, формальний характер оприлюднення інформації, слабкий розвиток механізмів громадського контролю та недостатня правова й інформаційна культура населення. В умовах воєнного стану та соціально-економічної нестабільності зазначені проблеми набувають особливої гостроти, що зумовлює потребу їх ґрунтовного наукового осмислення.

Важливим нормативним орієнтиром у сфері забезпечення відкритості та доступності публічного управління є Національна стратегія із створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року, яка закріплює принцип безбар'єрності як системний підхід державної політики. Стратегія акцентує увагу на необхідності усунення не лише фізичних, а й інформаційних, цифрових та комунікаційних бар'єрів, що безпосередньо пов'язано із забезпеченням прозорості діяльності органів влади та рівного доступу громадян до публічної інформації і процедур прийняття рішень [1].

Питанням стратегічного управління та аналізу бар'єрів забезпечення прозорості й відкритості управління територіальними громадами присвятили свої праці такі вітчизняні вчені, як: В. С. Куйбіда, В. В. Толкованов, І. А.

Грицяк, О. В. Батанов, О. М. Бориславська, Т. М. Камінська та інші. У їхніх роботах висвітлюються проблеми децентралізації, розвитку інституційної спроможності громад, впровадження принципів належного врядування, електронної демократії та механізмів громадського контролю. Водночас комплексний аналіз бар'єрів прозорості в умовах цифрової трансформації та реалізації принципів безбар'єрності потребує подальшого наукового опрацювання. Аналіз літературних джерел за напрямом [1-7] показав наявність глибоких напрацювань стосовно теми дослідження.

Дослідження бар'єрів забезпечення прозорості та відкритості управління територіальними громадами є актуальним напрямом сучасної науки публічного управління, що дозволяє виявити проблемні аспекти реалізації принципів відкритого врядування та окреслити практичні шляхи вдосконалення управлінської діяльності на місцевому рівні.

Метою роботи є аналіз основних бар'єрів, що перешкоджають забезпеченню прозорості та відкритості управління територіальними громадами, а також визначення можливих напрямів підвищення ефективності механізмів відкритого врядування.

Виклад основного матеріалу дослідження. Забезпечення відкритості та прозорості діяльності органів місцевого самоврядування виступає однією з основоположних передумов становлення ефективної системи демократичного управління на місцевому рівні.

Відкритість управлінських процесів сприяє формуванню довіри мешканців територіальних громад до органів влади, посиленню підзвітності посадових осіб, а також підвищенню якості та результативності прийняття управлінських рішень.

У сучасних умовах саме прозоре врядування розглядається як важливий інструмент запобігання корупційним проявам, забезпечення громадського контролю та активізації участі населення у вирішенні питань місцевого значення. При цьому концепція безбар'єрності, визначена у Національній стратегії до 2030 року, підкреслює необхідність створення таких умов, за яких кожен громадянин, незалежно від віку, стану здоров'я чи соціального статусу, матиме реальну можливість доступу до управлінської інформації та участі в місцевому самоврядуванні [1].

Нормативно-правові засади реалізації принципів відкритості визначаються, зокрема, Законом України «Про доступ до публічної інформації» [2], який гарантує громадянам право на отримання інформації про діяльність органів влади, а також встановлює обов'язок органів місцевого самоврядування забезпечувати її своєчасне оприлюднення. Окрім того, важливим орієнтиром у впровадженні демократичного врядування виступають принципи, сформульовані Радою Європи [3], які передбачають прозорість процедур, відкритість прийняття рішень, участь громадян та доступність адміністративних послуг.

Разом із тим, практичний досвід функціонування територіальних громад України засвідчує, що реалізація зазначених принципів часто стикається з низкою суттєвих труднощів. До таких проблем належать недостатня інституційна спроможність органів місцевого самоврядування, формальний характер оприлюднення інформації, обмеженість дієвих механізмів залучення громадськості, а також низький рівень цифровізації управлінських процесів.

У багатьох громадах спостерігається нерівномірність у доступі громадян до публічної інформації, що негативно впливає на рівень прозорості місцевого управління та стримує розвиток партнерських відносин між владою і суспільством. Наявність зазначених бар'єрів актуалізує необхідність ґрунтовного наукового аналізу проблем забезпечення відкритості та прозорості управління територіальними громадами, а також пошуку ефективних шляхів удосконалення механізмів відкритого врядування в Україні.

У контексті реалізації принципів прозорості, відкритості та безбар'єрності управління важливим є впровадження практичних інструментів на рівні територіальних громад. Зокрема, Національна стратегія із створення безбар'єрного простору до 2030 року передбачає усунення інформаційних і цифрових бар'єрів, що напругу пов'язано із забезпеченням доступу громадян до публічної інформації та управлінських процесів [1].

Одним із найбільш поширених прикладів є створення та підтримка офіційних веб-сайтів громад, які містять відкриті дані про бюджет, рішення місцевих рад, діяльність виконавчих органів та адміністративні послуги.

Проте важливою умовою відповідності принципам безбар'єрності є адаптація таких ресурсів до потреб людей з інвалідністю, зокрема впровадження версій для людей з порушенням зору, доступної навігації та використання зрозумілої мови.

Практичним кроком до відкритого врядування також виступає впровадження інструментів електронної демократії, зокрема електронних петицій, громадського бюджету, онлайн-консультацій із мешканцями громади. Наприклад, у ряді українських громад активно застосовується механізм бюджету участі, що дозволяє жителям безпосередньо впливати на розподіл коштів та формування місцевих пріоритетів.

Важливим напрямом є також створення Центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП) із урахуванням вимог фізичної та інформаційної доступності. У багатьох громадах здійснюється облаштування пандусів, тактильних покажчиків, доступних зон обслуговування, а також забезпечення можливості отримання консультацій онлайн.

Окрему роль у підвищенні прозорості відіграє практика проведення відкритих сесій місцевих рад із онлайн-трансляцією та публікацією протоколів засідань. Це дозволяє мешканцям громади здійснювати громадський контроль за діяльністю органів влади, що сприяє підвищенню підзвітності посадових осіб.

Реалізація принципів відкритості та безбар'єрності на місцевому рівні потребує не лише нормативного забезпечення, але й практичного впровадження сучасних цифрових, організаційних та інституційних механізмів, спрямованих на розширення участі громадян в управлінні територіальними громадами.

Результати дослідження «Практики застосування та оцінка ефективності реалізації законодавства з питань забезпечення прозорості місцевого самоврядування», проведеного програмою U-LEAD з Європою, засвідчили наявність низки практичних проблем у реалізації механізмів публічної відкритості. Зокрема, йдеться про недостатній рівень оприлюднення управлінської інформації, нерівномірне використання цифрових інструментів та обмежену доступність управлінських процесів для різних категорій населення [4].

Емпіричну основу подальшого аналізу становлять результати опитування, у якому взяли участь 1197 респондентів із усіх регіонів України. Найбільш активно до дослідження

долучилися мешканці Харківської області (12,3%) та Львівської області (9,9%), тоді як найменша представленість спостерігалася серед респондентів із Волинської (0,5%), Запорізької та Чернівецької (по 0,8%), а також Рівненської областей (0,9%) [4]. Така географічна структура вибірки дозволяє відобразити загальнонаціональні тенденції сприйняття

прозорості та відкритості діяльності органів місцевого самоврядування.

У таблиці 1 наведено узагальнені результати опитування громадян, що відображають ключові бар'єри прозорості та відкритості управління в територіальних громадах, виявлені як у практичній діяльності місцевих рад, так і у сприйнятті населення відповідних практик.

Таблиця 1

Узагальнені результати опитування щодо бар'єрів забезпечення прозорості та відкритості управління територіальними громадами (n = 1197)

<i>Напрямок забезпечення прозорості та відкритості</i>	<i>Показник (зміст питання)</i>	<i>Основні результати опитування, %</i>	<i>Інтерпретація як бар'єр</i>
Цифрова відкритість діяльності місцевих рад	Чи сприяє онлайн-трансляція засідань підвищенню ефективності роботи ради?	Так - 73,9; Ні - 16,7; Важко відповісти - 8,0	Високий запит громадян на відкриті управлінські процеси та цифрову прозорість
Доступність відеозаписів засідань	Чи оприлюднюються відеозаписи пленарних засідань?	Не оприлюднюються - 34,6; Оприлюднюються всі - 31,7; Частково - 24,8	Значна частка громад не забезпечує базової інформаційної відкритості
Канали поширення інформації	Де саме публікуються відеозаписи засідань?	Офіційний сайт - 55,8; Сайт + інше - 25,4; Лише інші канали - 18,9	Наявність альтернативних каналів (соцмережі) не гарантує системності та доступності інформації
Неофіційні практики інформування	Якщо «в інший спосіб», то як саме?	Соцмережі - 85,3; Місцеві медіа - 6,0; Стрім учасників - 4,7	Домінування соцмереж як каналу підсилює цифрові бар'єри для вразливих груп
Громадська участь і контроль	Частота перегляду громадянами відеозасідань	Вибірково (резонансні питання) - 25,8; Не переглядають - 21,6; Повністю - лише 16,2	Обмежена залученість населення через низьку доступність або складність інформації
Якість цифрового доступу	Чи забезпечена належна технічна якість звуку/відео?	Так - 36,8; Ні - 23,3; Частково - 19,4; Важко відповісти - 15,4	Технічні недоліки формують інформаційний бар'єр до участі громадян
Відкриті дані про комунальну власність	Чи оприлюднено дані щодо об'єктів власності громади?	Так - 22,3; Ні - 31,2; Важко відповісти - 43,4	Критично низький рівень обізнаності та доступності відкритих даних
Регулярність оновлення відкритих даних	Чи регулярно оновлюється така інформація?	Так - 28,7; Ні - 21,7; Важко відповісти - 49,7	Відсутність системного оновлення даних посилює недовіру та непрозорість управління
Відповідальність за порушення прозорості	Які санкції доцільні за порушення вимог відкритості?	Адміністративна - 24,2; Дисциплінарна - 20,0; Важко відповісти - 39,4	Потреба у правових механізмах контролю за прозорістю місцевого врядування

Джерело: систематизовано автором за даними [4]

Наведені результати опитування громадян дозволяють зробити висновок, що забезпечення прозорості та відкритості управління територіальними громадами в Україні залишається нерівномірним і супроводжується низкою системних бар'єрів. Попри наявність нормативних вимог щодо публічності діяльності місцевих рад, фактична реалізація принципів відкритого врядування значною мірою залежить від рівня цифрової спроможності громад, управлінської культури посадових осіб та доступності інформаційних ресурсів для населення.

По-перше, опитування засвідчило високий суспільний запит на відкритість роботи місцевих рад: переважна більшість респондентів (73,9%) вважають, що онлайн-трансляції пленарних засідань сприяють підвищенню ефективності місцевого самоврядування. Це свідчить про усвідомлення громадянами важливості участі та контролю за діяльністю органів влади. Водночас значна частка опитаних (34,6%) зазначили, що у їхніх громадах відеозаписи засідань взагалі не оприлюднюються, що демонструє існування інформаційного бар'єра між владою та мешканцями.

По-друге, навіть у тих випадках, коли відеоматеріали публікуються, спостерігається проблема несистемності каналів інформування. Лише 55,8% респондентів вказали на розміщення записів на офіційному веб-сайті ради, тоді як значна частина громад використовує альтернативні способи - переважно соціальні мережі (85,3%). Така практика, хоча й розширює охоплення аудиторії, водночас створює додаткові цифрові бар'єри для осіб старшого віку, людей з інвалідністю та мешканців із обмеженим доступом до сучасних онлайн-платформ. Отже, відсутність єдиного стандартизованого підходу до оприлюднення інформації знижує рівень прозорості управління.

По-третє, важливим бар'єром залишається низький рівень громадської залученості, що частково зумовлений недостатньою доступністю та якістю інформаційного контенту. Лише 16,2% респондентів переглядають відеозаписи засідань у повному обсязі, тоді як більшість робить це вибірково або взагалі не користується такими матеріалами. Додатково, оцінка технічної якості звуку та відео є неоднозначною: лише 36,8% опитаних вважають її достатньою для повного розуміння перебігу засідань. Це вказує на технічні та комунікаційні обмеження як чинники, що

перешкоджають ефективному громадському контролю.

По-четверте, одним із найбільш проблемних напрямів є сфера відкритих даних щодо комунальної власності територіальних громад. Лише 22,3% респондентів підтвердили оприлюднення відповідної інформації на сайтах рад, тоді як 43,4% не змогли відповісти на це питання. Аналогічна ситуація спостерігається щодо регулярності оновлення таких даних: майже половина опитаних (49,7%) не орієнтуються у цьому питанні. Це свідчить не лише про низьку прозорість управління ресурсами громади, а й про відсутність належної комунікації органів влади з населенням.

Окремої уваги заслуговує питання відповідальності за порушення принципів відкритості. Значна частка респондентів підтримує запровадження адміністративних (24,2%) та дисциплінарних (20%) санкцій, що демонструє очікування громадян щодо посилення механізмів контролю за діяльністю місцевих рад. Водночас високий рівень невизначеності (39,4% важко відповісти) може свідчити про недостатню поінформованість населення щодо правових інструментів впливу на владу.

З огляду на виявлені бар'єри, доцільним є посилення комплексної політики відкритого врядування на рівні територіальних громад. Зокрема, перспективними напрямками вдосконалення є:

- запровадження єдиних стандартів цифрової прозорості, що передбачають обов'язкове оприлюднення відеозаписів засідань, протоколів і рішень місцевих рад на офіційних веб-ресурсах;
- адаптація інформаційних платформ до принципів безбар'єрності, включно з доступною навігацією, версіями для осіб із порушеннями зору та використанням зрозумілої мови;
- розвиток відкритих даних у сфері комунальної власності та бюджету, що сприятиме підвищенню довіри громадян і запобіганню корупційним ризикам;
- розширення інструментів електронної демократії, таких як електронні петиції, бюджети участі та онлайн-консультації, що забезпечують реальну участь мешканців у прийнятті рішень;
- посилення механізмів відповідальності посадових осіб за порушення вимог прозорості та відкритості, що є важливою умовою підзвітності місцевої влади.

Реалізація окреслених напрямів потребує системного підходу, узгодженості нормативних, організаційних та технологічних рішень, а також належного ресурсного забезпечення на місцевому рівні. Взаємозв'язок між виявленими бар'єрами, запропонованими інструментами їх подолання та очікуваними результатами формування прозорості й підзвітної системи управління територіальними громадами узагальнено на рис. 1.

Візуалізація відображає логіку переходу від проблемних аспектів інформаційної відкритості до конкретних управлінських рішень, реалізація яких сприятиме підвищенню прозорості, інклюзивності, довіри громадян і ефективності місцевого самоврядування.



Рис.1. Рекомендації щодо подолання бар'єрів прозорості управління територіальними громадами

Джерело: розроблено автором

Таким чином, результати дослідження підтверджують, що основними бар'єрами забезпечення прозорості та відкритості управління територіальними громадами є: недостатнє оприлюднення управлінської інформації, технічна та цифрова недоступність ресурсів, слабкий розвиток відкритих даних, обмеженість громадської участі та відсутність системної відповідальності за порушення вимог законодавства. Подолання цих бар'єрів потребує комплексних заходів, спрямованих на цифрову модернізацію громад, впровадження стандартів безбар'єрності інформаційного середовища та посилення підзвітності органів місцевого самоврядування.

Висновки. Проведене дослідження дозволило здійснити комплексний аналіз бар'єрів забезпечення прозорості та відкритості управління територіальними громадами в умовах цифрової трансформації економіки та децентралізації влади. Встановлено, що попри наявність розвиненої нормативно-правової бази та задекларовані принципи відкритого

врядування, фактична реалізація механізмів прозорості на місцевому рівні залишається нерівномірною та супроводжується низкою системних проблем.

Узагальнення теоретичних положень і результатів емпіричного дослідження дало змогу виокремити такі ключові групи бар'єрів: інформаційні (неповне та несвоєчасне оприлюднення рішень і даних), цифрові (низький рівень технічного забезпечення, відсутність стандартизованих підходів до онлайн-трансляцій і публікації матеріалів), інституційні (обмежена управлінська спроможність органів місцевого самоврядування), комунікаційні (несистемність каналів інформування, домінування соціальних мереж як основного джерела повідомлень) та соціокультурні (недостатній рівень правової й інформаційної культури населення). Сукупна дія зазначених чинників формує стійкі перешкоди для повноцінної реалізації принципів відкритості, підзвітності та громадської участі.

Доведено, що цифрова трансформація економіки створює як нові можливості, так і нові виклики для забезпечення прозорості місцевого врядування. З одного боку, впровадження інструментів електронної демократії, онлайн-трансляцій засідань, відкритих бюджетних порталів і реєстрів комунальної власності розширює доступ громадян до управлінської інформації. З іншого - відсутність єдиних стандартів цифрової відкритості, нерівномірність технічного забезпечення громад і недотримання принципів безбар'єрності поглиблюють цифрову нерівність та обмежують участь окремих соціальних груп у прийнятті рішень.

Особливу увагу в роботі приділено взаємозв'язку між принципами прозорості та концепцією безбар'єрності. Обґрунтовано, що відкритість управління повинна розглядатися не лише як формальне оприлюднення інформації, а як створення реальних умов для її доступності, зрозумілості та практичного використання громадянами незалежно від віку, стану здоров'я чи рівня цифрових навичок. У цьому контексті впровадження стандартів інклюзивного цифрового середовища є необхідною умовою формування сучасної моделі відкритого врядування.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання сформульованих рекомендацій органами місцевого самоврядування під час розроблення стратегій цифрового розвитку та програм

підвищення прозорості. Запропоновані напрями вдосконалення створюють підґрунтя для підвищення ефективності місцевого управління.

Отже, подолання виявлених бар'єрів можливе лише за умови системного поєднання нормативних, організаційних і технологічних рішень, а також активної взаємодії влади та громадськості. Формування прозорості, підзвітності та безбар'єрної системи управління територіальними громадами є важливою передумовою зміцнення довіри до місцевої влади, підвищення якості управлінських рішень і забезпечення сталого розвитку громад в умовах цифрової трансформації економіки України.

Л і т е р а т у р а

1. Національна стратегія із створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://bukoda.gov.ua/gromadyanam/bezbaryernist/nacionalna-strategiya-iz-stvorennya-bezbaryernogo-prostoru-v-ukrayini-na-period-do-2030-roku>
2. Про доступ до публічної інформації : Закон України від 13 січ. 2011 р. № 2939-VI // *Відомості Верховної Ради України*. 2011. № 32. Ст. 314.
3. Council of Europe. European Principles of Good Democratic Governance. Strasbourg, 2007. 12 p.
4. Результати дослідження «Практики застосування та оцінка ефективності реалізації законодавства з питань забезпечення прозорості місцевого самоврядування», проведеного Програмою U-LEAD. [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://rada.info/upload/users_files/04370998/251fb3711a5af66d4dcc9a6952ef8e74.pdf
5. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21 трав. 1997 р. № 280/97-ВР // *Відомості Верховної Ради України*. 1997. № 24. Ст. 170.
6. Грицяк І. А. Публічне управління в Україні: сучасні виклики та перспективи розвитку: монографія. Київ: НАДУ, 2020. 256 с.
7. Куйбіда В. С., Толкованов В. В. Децентралізація та розвиток територіальних громад в Україні. Київ : ТОВ «Софія-А», 2019. 312 с.

References

1. Natsionalna stratehiia iz stvorennia bezbariernoho prostoru v Ukraini na period do 2030 roku [Elektronnyi resurs]. Rezhym dostupu: <https://bukoda.gov.ua/gromadyanam/bezbaryernist/nacionalna-strategiya-iz-stvorennya-bezbaryernogo-prostoru-v-ukrayini-na-period-do-2030-roku>

2. Pro dostup do publichnoi informatsii: Zakon Ukrainy vid 13 sich. 2011 r. № 2939-VI // *Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy*. 2011. № 32. St. 314.
3. Council of Europe. European Principles of Good Democratic Governance. Strasbourg, 2007. 12 p.
4. Rezultaty doslidzhennia «Praktyky zastosuvannia ta otsinka efektyvnosti realizatsii zakonodavstva z pytan zabezpechennia prozorosti mistsevoho samovriaduvannia», provedenoho Prohramoiu U-LEAD. [Elektronnyi resurs]. Rezhym dostupu: https://rada.info/upload/users_files/04370998/251fb3711a5af66d4dcc9a6952ef8e74.pdf
5. Pro mistseve samovriaduvannia v Ukraini : Zakon Uk-rainy vid 21 trav. 1997 r. № 280/97-VR // *Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy*. 1997. № 24. St. 170.
6. Hrytsiak I. A. Publichne upravlinnia v Ukraini: suchasni vyklyky ta perspektivy rozvytku : monohrafiia. Kyiv: NADU, 2020. 256 s.
7. Kuibida V. S., Tolkovanov V. V. Detsentralizatsiia ta rozvytok terytorialnykh hromad v Ukraini. Kyiv: TOV «Sofiiia-A», 2019. 312 s.

Buchniev M.M. Analysis of barriers to ensuring transparency and openness of territorial community management in the conditions of digital transformation of the economy

The article provides a comprehensive analysis of the barriers to ensuring transparency and openness in the management of territorial communities in the context of decentralization and modern socio-economic challenges. It is substantiated that the transparency of the activities of local government bodies is a key prerequisite for building public trust, increasing the accountability of officials, preventing corruption risks and developing mechanisms for public participation. Particular attention is paid to the impact of the concept of barrier-free access, defined by the National Strategy for Creating a Barrier-Free Space in Ukraine by 2030, on ensuring equal access of the population to public information and administrative procedures. The regulatory and legal framework for implementing the principles of openness is analyzed, in particular the provisions of the legislation on access to public information and standards of democratic governance. Based on the generalization of the results of the study conducted by the U-LEAD program with Europe, key practical problems were identified: insufficient level of disclosure of administrative information, unsystematic use of digital communication channels, technical limitations of online broadcasts, weak development of open data on municipal property, as well as low awareness of citizens about mechanisms of responsibility for violation of the principles of transparency.

It was established that a significant proportion of communities do not ensure regular and complete disclosure of video recordings of plenary sessions and updating of information on official web resources, which forms information and digital barriers for the

participation of the population in administrative processes. The need to implement unified standards of digital transparency, adapt information platforms to the needs of different social groups, develop e-democracy tools and strengthen accountability mechanisms of local self-government bodies was emphasized.

It was concluded that overcoming the identified barriers requires a systemic and comprehensive approach that combines regulatory improvement, institutional capacity of local governments and activation of public participation. Of decisive importance is the digital modernization of management processes, the introduction of unified standards of information openness, ensuring regular publication of complete and reliable data, as well as the adaptation of information resources to the principles of accessibility. At the same time, increasing the level of legal and information culture of the population, developing mechanisms of public control and improving the system of responsibility of officials for violating transparency requirements are necessary conditions for the formation of accountable and effective local governance. The implementation of

these areas will contribute to strengthening citizens' trust in government bodies, expanding residents' participation in decision-making and establishing an open model of governance of territorial communities in Ukraine.

Keywords: *transparency of governance, openness of government, territorial community, local self-government, decentralization, accessibility, open data, e-democracy, digitalization, public participation, public information.*

Бучнів М.М. – к.е.н., доцент кафедри публічного управління, менеджменту та маркетингу ЧНУ ім. В. Даля,

ORCID 0000-0002-7503-5705

buchnev@snu.edu.ua

Дата першого надходження статті 19.02.2026.

Дата прийняття статті до друку після рецензування 25.03.2026.

Дата публікації 26.05.2026.

Стаття з відкритим доступом,
відповідно до умов ліцензії



[Creative Commons \(CC BY 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

ISSN 1998-7927(print) ISSN 2664-6498 (online)

DOI: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2026-302-4-33-38>

УДК 330.341.1:005.336.1:338.24

RESOURCE POTENTIAL FOR INNOVATIVE DEVELOPMENT OF ENTERPRISES

Velytchenko O.A., Yankovskyi Y.V.

РЕСУРСНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

Велитченко О.А., Янковський Я.В.

The article examines the resource potential of innovative development of enterprises as a systemic basis for forming their innovative capacity and long-term competitiveness. It is substantiated that under conditions of dynamic changes in the external environment, technological transformations, and increasing competitive pressure, decisive importance belongs not only to the availability of individual resources but also to the enterprises' ability to integrate and effectively utilize them in innovation activities. Emphasis is placed on the fact that the resource potential of innovative development should be considered as a dynamic economic category that reflects the overall capabilities of enterprises to generate, implement, and commercialize innovations. The study summarizes contemporary scientific approaches of Ukrainian and foreign scholars to the interpretation of resource potential and reveals the limitations of fragmented analysis of its individual components. A systemic vision of the resource potential of innovative development is proposed, based on the interaction of material and technical, financial, human, information-intellectual, and organizational-managerial components. It is shown that imbalance or insufficient development of certain components may significantly constrain innovative activity and reduce the efficiency of resource utilization. The article reveals the mechanism for implementing resource potential in the innovative activity of enterprises, which includes the stages of identifying resource capabilities, integrating resources, managerial influence, and transforming resource potential into innovative results. It is substantiated that the effectiveness of this mechanism depends on the quality of strategic management, organizational flexibility, and the enterprises' ability to adapt to changes in the external environment. It is proved that the systemic implementation of resource potential creates prerequisites for accumulating innovative experience, developing key competencies, and strengthening the

innovative sustainability of enterprises. The practical significance of the research results lies in the possibility of applying the proposed theoretical provisions in the formation of enterprise innovation development strategies and in improving the resource potential management system. Further research should focus on developing methodological approaches to quantitative assessment of the resource potential of innovative development, taking into account industry specifics and stages of the innovation life cycle.

Keywords: resource potential; innovative development; innovative capacity; resource management; enterprise competitiveness; innovation activity

Introduction. The current stage of enterprise development is characterised by the growing role of innovation as a key factor in ensuring their sustainable operation and competitiveness. In the context of dynamic changes in the external environment, technological shifts and growing uncertainty, the ability of enterprises to develop innovatively is increasingly determined not only by the availability of individual resources, but also by the level of development of their resource potential. The resource potential for the innovative development of enterprises encompasses a combination of material, financial, human, information, technological and organisational resources, as well as the enterprise's ability to effectively integrate and use them in innovative activities. It is this integrative property of resource potential that determines the ability of enterprises to generate innovations, implement them and commercialise them in conditions of growing competitive pressure. At the same time, scientific

research often considers the problem of resource potential for innovative development in a fragmented manner, through the analysis of individual types of resources or innovative factors, without forming a holistic systematic approach. This approach complicates the understanding of the mechanisms of influence of resource potential on the innovative dynamics of enterprises and limits the possibilities for developing effective management decisions in the field of innovative development.

In this regard, there is a need for an in-depth theoretical understanding of the essence of the resource potential of innovative development of enterprises, determining its structure and role in ensuring the innovative activity and adaptability of enterprises to changes in the external environment. This necessitates further scientific research aimed at forming the conceptual foundations for managing the resource potential of innovative development of enterprises.

Analysis of basic research and publications.

In contemporary scientific literature, the issue of resource potential for innovative development of enterprises is considered in the broader context of resource management and its role in ensuring competitiveness [1-8]. Ukrainian studies highlight the essence of an enterprise's resource potential as a set of material, financial and intangible resources that determine the possibilities for innovative activity and the effective use of these resources in the process of innovative development of individual industries, in particular the agricultural sector. Foreign studies present several theoretical approaches to the interpretation of resource potential and its components. Thus, the resource-based view (RBV) emphasises that the combination of resources and capabilities is a source of sustainable competitive advantage, and the dynamic capabilities of an organisation determine its ability to adapt to changes in the environment. Within the framework of RBV, individual studies show that basic research and knowledge expansion in R&D significantly enhance innovation activity and the ability of an enterprise to generate breakthrough innovations, which affects its competitive position. Other scientific approaches focus on the classification and measurement of resources used for eco-innovation, including economic, financial and environmental resources that correlate with the results of innovation projects. Professional management studies also emphasise the role of human resources and innovation-oriented competencies as components of resource potential that contribute to the flexibility of organisations and

their ability to adapt innovation strategies under competitive pressure.

The purpose of the article is to theoretically comprehend the resource potential of innovative development of enterprises, systematise its components and substantiate the role of resource potential in shaping the innovative capacity and long-term competitiveness of enterprises.

Materials and results of the study. In today's environment, the innovative development of enterprises is increasingly determined not so much by the volume of available resources as by the ability of the enterprise to form and realise its own resource potential. It is resource potential that serves as the systemic basis for innovative activity, as it integrates various types of resources into a single whole aimed at creating, implementing and commercialising innovations [7].

The resource potential of innovative development should be viewed as a dynamic economic category that reflects an enterprise's ability to attract, combine and effectively use tangible and intangible resources to achieve innovative goals. Unlike the static approach, in which resources are considered in isolation, the systemic interpretation of resource potential takes into account the interaction of resources, organisational mechanisms and management decisions that determine the innovative capacity of an enterprise [3].

An important characteristic of the resource potential for innovative development is its ability to transform under the influence of changes in the external environment. Enterprises with flexible resource potential are able to adapt more quickly to technological shifts, changes in market conditions and competitive pressure. In this context, resource potential is not only the basis for innovative activity, but also a factor in increasing the adaptability and sustainability of enterprises in the long term.

The systemic nature of resource potential is also manifested in its close connection with management processes at the enterprise. The level of resource potential development largely depends on the quality of strategic management, the ability of management to make innovation-oriented decisions and the development of organisational competencies [5]. Effective management of resource potential ensures consistency between the innovation goals of the enterprise and the available resource capabilities, which increases the effectiveness of innovation development. Thus, resource potential should be viewed as the systemic basis for the innovative development of enterprises, formed as a result of the interaction of resources,

management mechanisms, and organisational capabilities. Awareness of this systemic nature of resource potential creates the theoretical prerequisites for further analysis of its structural components and mechanisms of implementation in the innovative activities of enterprises.

The resource potential for innovative development of enterprises has a complex multi-component structure, which is formed as a result of the interaction of various types of resources and determines the ability of an enterprise to carry out innovative activities. Considering resource potential through the prism of its structural components allows for a more complete assessment of the innovative capabilities of enterprises and justifies the directions of their development in a dynamic external environment.

One of the key components of resource potential is the material and technical component, which covers the production capacity, equipment, infrastructure and technological base of an enterprise [2]. The level of development of this component determines the enterprise's ability to introduce new technologies, modernise production processes and provide technological support for innovative solutions. An insufficient level of material and technical support can limit the innovative activity of enterprises, while its renewal creates the preconditions for increasing the effectiveness of innovative development.

An important place in the structure of the resource potential for innovative development is occupied by the financial component, which provides the possibility of financing innovative projects at various stages of their implementation. Financial resources determine the scale and pace of innovative activity, as well as the enterprise's ability to attract external sources of financing. In conditions of increased uncertainty, effective management of the financial component of resource potential is critical for maintaining innovation activity and reducing the risks of innovation development.

The human resource component of the resource potential of innovation development reflects the level of professional competencies, knowledge, skills and creative potential of the enterprise's personnel [4]. It is human capital that is the main carrier of innovative ideas and the driving force behind innovative changes. The formation of an innovation-oriented corporate culture, the development of a training system and staff incentives contribute to enhancing the role of the human resources component in ensuring the innovative development of enterprises.

No less important is the information and intellectual component, which includes knowledge, information resources, research results, patents, know-how, and other intellectual property. This component determines the enterprise's ability to generate and use new knowledge in the process of innovative activity. In a knowledge economy, information and intellectual resources become a strategic asset for enterprises and play a key role in shaping their innovative capacity.

The organisational and management component of the resource potential for innovative development characterises an enterprise's ability to effectively coordinate innovation processes, make management decisions and adapt its organisational structure to innovative changes. The presence of flexible organisational mechanisms, an innovation-oriented strategy and an effective management system contributes to the integration of individual resources into a holistic resource potential focused on innovative development.

The combined interaction of these structural components forms the holistic resource potential of innovative development of enterprises, the level of which determines their ability to implement innovations and ensure long-term competitiveness. At the same time, the weakness or imbalance of individual components can significantly limit the innovative capabilities of enterprises, which necessitates a comprehensive approach to managing resource potential in the innovation development system.

The realisation of resource potential in the innovative activities of enterprises occurs through a complex multi-level mechanism that combines the processes of resource mobilisation, integration and transformation into the results of innovative development. Resource potential alone does not guarantee innovative success; what is decisive is the enterprise's ability to transform existing resources into innovative products, technologies and management decisions that provide competitive advantages.

The initial stage of the mechanism for realising resource potential is the identification and assessment of an enterprise's resource capabilities, taking into account the strategic goals of innovative development. At this stage, the correspondence between the available resources and the innovation priorities of the enterprise is determined, which allows avoiding inefficient dispersion of resources and focusing efforts on the most promising areas of innovation activity.

The next element of the mechanism is the integration of the structural components of resource

potential, which involves the coordination of material, technical, financial, human, information, intellectual, and organisational and managerial resources within a single innovation system of the enterprise. It is the integration capacity that determines the level of innovation capability of the enterprise, as it ensures synergy between different types of resources and increases the efficiency of their use.

An important role in the mechanism of resource potential realisation is played by organisational and managerial influence, which manifests itself through the formation of an innovation strategy, the development of a staff motivation system and the creation of a favourable innovation environment. Management decisions determine the pace and direction of the transformation of resource potential into innovative results, as well as the level of adaptability of the enterprise to changes in the external environment.

The final stage of the mechanism is the transformation of resource potential into innovative results, which manifests itself in the creation of new or improved products, technologies, business processes and management decisions. The effectiveness of this stage depends on the enterprise's ability to ensure feedback between the results of innovative activity and the further development of resource potential. Such feedback contributes to the accumulation of innovative experience, the development of competencies and the increase in the innovative sustainability of the enterprise. The mechanism for realising resource potential in the innovation activities of enterprises can be represented as a continuous process that encompasses the assessment of resource capabilities, resource integration, managerial influence and the transformation of resource potential into innovative results. The functioning of this mechanism not only ensures the realisation of the enterprise's current innovation potential, but also forms the basis for its further development, increasing the competitiveness and adaptability of enterprises in the long term.

The formation and development of the resource potential for innovative development of enterprises are influenced by a set of interrelated factors that determine the ability of enterprises to accumulate, integrate and effectively use resources in the process of innovative activity. Taking these factors into account is a necessary prerequisite for increasing the innovative capacity of enterprises and ensuring their adaptability to changes in the external environment.

Internal factors influencing the formation of resource potential for innovative development include the enterprise's strategic priorities, the level of development of management competencies, organisational structure and corporate culture. An innovation-oriented strategy creates conditions for the concentration of resources in promising areas of development, while effective management promotes the integration of different types of resources into a single system. A corporate culture that supports innovation stimulates the development of human capital and contributes to the generation of new ideas.

Human resources factors, in particular the level of staff qualifications, learning ability and innovative creativity, play an important role in the development of resource potential. Investments in human capital development ensure the growth of the information and intellectual component of resource potential and increase the effectiveness of enterprises' innovation activities.

Financial and economic factors, which determine the possibilities for attracting and redistributing resources, have a significant impact on the formation of the resource potential for innovative development. The stability of an enterprise's financial condition, access to investment resources, and the ability to manage financial risks create the preconditions for the implementation of innovative projects and the development of the material and technical base.

External factors of resource potential development include market environment conditions, the level of competition, institutional support for innovation activities, and state innovation policy. The regulatory environment, tax system, access to innovation infrastructure, and state support mechanisms significantly influence the opportunities for enterprises to form and develop resource potential.

In summary, the factors shaping and developing the resource potential for innovative development of enterprises are complex in nature and require systematic consideration in the strategic management process. Their identification and analysis enable enterprises not only to use existing resources more efficiently, but also to form a long-term basis for innovative development and increased competitiveness.

Conclusions and proposals. The article substantiates that the resource potential of innovative development of enterprises is a key systemic basis for the formation of their innovative capacity and long-term competitiveness. It is proved that in conditions of dynamic changes in the

external environment, it is the ability of enterprises to form, integrate and effectively use various types of resources that determines their capabilities for generating and implementing innovations.

The study clarifies the essence of the resource potential of innovative development as a dynamic economic category that combines material and technical, financial, human, information and intellectual, and organisational and managerial components. It is shown that the systemic nature of resource potential manifests itself in the interdependence of its components and determines the ability of enterprises to adapt to changes in the technological and competitive environment.

It is substantiated that the structural components of the resource potential of innovative development have no independent significance outside the processes of their integration and management. It is the effective interaction between individual components that creates a synergistic effect, which increases the effectiveness of innovative activity and contributes to the formation of sustainable competitive advantages of enterprises.

The article reveals the mechanism for realising resource potential in the innovative activity of enterprises, which covers the stages of assessing resource capabilities, integrating resources, managerial influence and transforming resource potential into innovative results. It has been proven that the functioning of this mechanism ensures the continuous development of the innovative capacity of enterprises and creates conditions for the accumulation of innovative experience and the development of key competencies.

It has been determined that the effectiveness of resource potential realisation largely depends on the quality of strategic management and innovation-oriented management decisions. The formation of flexible organisational mechanisms, the development of human capital and the use of information and intellectual resources are decisive factors in strengthening the innovation activity of enterprises in the long term.

The practical significance of the results obtained lies in the possibility of using the proposed theoretical provisions in the process of forming strategies for the innovative development of enterprises, improving the resource potential management system, and increasing the efficiency of resource use in an unstable economic environment. Further scientific research should be directed towards the development of methodological approaches to assessing the level of resource potential for the innovative development of

enterprises, taking into account industry specifics and the stages of the innovation life cycle.

References

1. Fahy J. A resource-based analysis of sustainable competitive advantage in a global environment // *International Business Review*. 2002. Vol. 11, № 1. P. 57–77. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0969-5931\(01\)00047-6](https://doi.org/10.1016/S0969-5931(01)00047-6).
2. Cho Y. S., Lee J., Kim T. Y. Resource-based product and process innovation model // *Sustainability*. 2020. Vol. 12, № 3. Art. 913. DOI: <https://doi.org/10.3390/su12030913>.
3. Kero C. A., Bogale A. T. A systematic review of resource-based view and dynamic capabilities of firms and future research avenues // *International Journal of Sustainable Development and Planning*. 2023. Vol. 18, № 10. P. 3161–3174. DOI: <https://doi.org/10.18280/ijstdp.181016>.
4. 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: <https://doi.org/10.1002/smj.640>.
5. Barney J. Firm resources and sustained competitive advantage // *Journal of Management*. 1991. Vol. 17, № 1. P. 99–120. DOI: <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>.
6. Portillo-Tarragona P., Scarpellini S., Valero-Gil J., Rivera-Torres P. Classification and measurement of the firms' resources for eco-innovation // *Sustainability*. 2018. Vol. 10, № 9. Art. 3161. DOI: <https://doi.org/10.3390/su10093161>.
7. Нижник О. В. Інноваційний ресурсний потенціал підприємства: формування ефективних моделей // *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2020. № 4, т. 2. С. 163–168. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2020-284-4-26>.
8. Чобіток І. О. Оцінка ресурсного потенціалу як основа формування управлінських рішень у промислових підприємствах // *Економічний вісник*. 2023. № 1. С. 181–188. DOI: <https://doi.org/10.32847/ev20231-181-188>

References

1. Fahy, J. A resource-based analysis of sustainable competitive advantage in a global environment. *International Business Review*. 2002. Vol. 11, no. 1. P. 57–77. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0969-5931\(01\)00047-6](https://doi.org/10.1016/S0969-5931(01)00047-6).
2. Cho, Y. S., Lee, J., Kim, T. Y. Resource-based product and process innovation model. *Sustainability*. 2020. Vol. 12, no. 3. Art. 913. DOI: <https://doi.org/10.3390/su12030913>.
3. Kero, C. A., Bogale, A. T. A systematic review of resource-based view and dynamic capabilities of firms and future research avenues. *International*

- Journal of Sustainable Development and Planning*. 2023. Vol. 18, no. 10. P. 3161–3174. DOI: <https://doi.org/10.18280/ijstdp.181016>.
4. Teece, D. J. Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*. 2007. Vol. 28, no. 13. P. 1319–1350. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.640>.
 5. Barney, J. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*. 1991. Vol. 17, no. 1. P. 99–120. DOI: <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>.
 6. Portillo-Tarragona, P., Scarpellini, S., Valero-Gil, J., Rivera-Torres, P. Classification and measurement of the firms' resources for eco-innovation. *Sustainability*. 2018. Vol. 10, no. 9. Art. 3161. DOI: <https://doi.org/10.3390/su10093161>.
 7. Nyzhnyk, O. V. Innovatsiyni resursnyi potentsial pidpriemstva: formuvannya efektyvnykh modelei. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*. 2020. No. 4, vol. 2. P. 163–168. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2020-284-4-26>.
 8. Chobitok, I. O. Otsinka resursnoho potentsialu yak osnova formuvannya upravlinskykh rishen u promyslovykh pidpriemstvakh. *Ekonomichniy visnyk*. 2023. No. 1. P. 181–188. DOI: <https://doi.org/10.32847/ev20231-181-188>.

Велитченко О.А., Янковський Я.В.
Ресурсний потенціал інноваційного розвитку підприємств.

У статті досліджено ресурсний потенціал інноваційного розвитку підприємств як системну основу формування їх інноваційної спроможності та довгострокової конкурентоспроможності. Обґрунтовано, що в умовах динамічних змін зовнішнього середовища, посилення технологічних трансформацій і зростання конкурентного тиску вирішального значення набуває не лише наявність окремих ресурсів, а здатність підприємств до їх інтеграції та ефективного використання в інноваційній діяльності. Акцентовано увагу на тому, що ресурсний потенціал інноваційного розвитку слід розглядати як динамічну економічну категорію, що відображає сукупні можливості підприємства щодо генерації, впровадження та комерціалізації інновацій. У межах дослідження узагальнено сучасні наукові підходи українських і зарубіжних авторів до трактування ресурсного потенціалу та визначено обмеженість фрагментарного підходу до аналізу його складових. Запропоновано системне бачення ресурсного потенціалу інноваційного розвитку

підприємств, яке ґрунтується на взаємодії матеріально-технічного, фінансового, кадрового, інформаційно-інтелектуального та організаційно-управлінського компонентів. Показано, що дисбаланс або недостатній розвиток окремих складових може істотно обмежувати інноваційну активність підприємств і знижувати ефективність використання ресурсів. Розкрито механізм реалізації ресурсного потенціалу в інноваційній діяльності підприємств, який охоплює етапи ідентифікації ресурсних можливостей, інтеграції ресурсів, управлінського впливу та трансформації ресурсного потенціалу в інноваційні результати. Обґрунтовано, що ефективність цього механізму визначається якістю стратегічного управління, організаційною гнучкістю та здатністю підприємств адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Доведено, що саме системна реалізація ресурсного потенціалу створює передумови для накопичення інноваційного досвіду, розвитку ключових компетенцій і підвищення інноваційної стійкості підприємств. Практичне значення результатів дослідження полягає у можливості використання запропонованих теоретичних положень у процесі формування стратегій інноваційного розвитку підприємств і вдосконалення системи управління ресурсним потенціалом. Подальші наукові дослідження доцільно спрямувати на розробку методичних підходів до кількісного оцінювання ресурсного потенціалу інноваційного розвитку підприємств з урахуванням галузевої специфіки та стадій життєвого циклу інновацій.

Ключові слова: ресурсний потенціал; інноваційний розвиток; інноваційна спроможність; управління ресурсами; конкурентоспроможність підприємств; інноваційна діяльність

Велитченко Олексій Андрійович – аспірант СНУ ім. В. Даля.

<https://orcid.org/0009-0000-1605-2110>

Янковський Ярослав Віталійович – аспірант СНУ ім. В. Даля.

<https://orcid.org/0009-0002-3509-701X>

Дата першого надходження статті 23.02.2026.

Дата прийняття статті до друку після рецензування 25.03.2026.

Дата публікації 26.05.2026.



Стаття з відкритим доступом,
 відповідно до умов ліцензії
[Creative Commons \(CC BY 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

ISSN 1998-7927(print) ISSN 2664-6498 (online)

DOI: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2026-302-4-39-47>

УДК 330.34:332.1:004.9

**ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ
ПОЛІТИК СТАЛОГО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ
ДЛЯ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД
В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ**

Івченко Є.А., Ключ Ю.І., Івченко Ю.А.

**THEORETICAL -METHODOLOGICAL BASIS FOR FORMULATING
POLICIES FOR SUSTAINABLE ECONOMIC DEVELOPMENT
FOR POST-WAR RECONSTRUCTION OF TERRITORIAL COMMUNITIES
IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION OF THE ECONOMY**

Ivchenko Ye.A., Klius Yu.I., Ivchenko Yu.A.

Внаслідок воєнних дій та окупації частини територій України російською федерацією спостерігається наростання негативних соціально-економічних тенденцій у розвитку територіальних громад. Для вирішення зазначених проблем в статті досліджено теоретичні та практичні засади формування політик сталого економічного розвитку для повоєнного відновлення територіальних громад в умовах цифрової трансформації економіки на основі створення нової моделі розвитку, заснованої на принципах сталості, інноваційності та цифровізації. Визначено, що метою таких політик є забезпечення економічної самодостатності громад, підвищення їх інвестиційної привабливості, стимулювання місцевого підприємництва та створення умов для якісного життя населення. Основою сталого економічного розвитку на перших етапах визнано ваємовідносини державної влади і приватного бізнесу, яке реалізується за допомогою поєднання переваг механізму державного і ринкового регулювання сталого відновлення економіки громад. Розглянуто механізми вирішення наявних проблем за рахунок впровадження інструментів сталого економічного розвитку. Запропоновано інструменти сталого економічного розвитку та дерегуляція на місцях, що має на меті покращити інвестиційний клімат, а відтак за рахунок податкових стимулів збільшити податкові надходження до бюджету. Визначено цифрові трансформації важливим переходом до цифрового управління, що дозволить підвищити прозорість, ефективність і підзвітність місцевої влади, а також забезпечить

резильєнтність громад до майбутніх викликів та загроз. Запропоновано рішення щодо формування політик сталого розвитку для повоєнного відновлення громад, що дасть змогу захистити національні інтереси та розв'язати проблеми суспільства у деяких сферах, зокрема безпеки та оборони, боротьби із зміною клімату, освіти, медицини, культури, економіки. Запропоновано концептуальну модель цифро-орієнтованої політики сталого розвитку територіальних громад, яка поєднує принципи сталого розвитку, інноваційного економічного зростання та цифрової трансформації управління. Її реалізація сприятиме підвищенню ефективності стратегічного планування, прозорості управлінських процесів, залученню інвестицій та формуванню умов для довгострокового соціально-економічного розвитку територіальних громад.

Ключові слова: сталий розвиток, розвиток, територіальна громада, управління, управлінські рішення, цифрова трансформація, державно-приватне партнерство.

Вступ. Сучасний етап розвитку України характеризується безпрецедентними викликами, зумовленими повномасштабною війною, масштабними руйнуваннями інфраструктури, демографічними втратами та структурними дисбалансами економіки. У цих умовах питання повоєнного відновлення територіальних громад (далі – ТГ) набуває не

лише соціально-економічного, а й стратегічного значення для забезпечення національної стійкості та довгострокової конкурентоспроможності держави. Відновлення не може обмежуватися лише фізичною реконструкцією зруйнованих об'єктів — воно має передбачати формування нової моделі розвитку, що ґрунтується на принципах сталості, інноваційності та цифрової трансформації.

Концептуальні засади сталого розвитку, закріплені у міжнародних програмних документах, зокрема в рамках ініціатив Організація Об'єднаних Націй та реалізації Цілей сталого розвитку до 2030 року, формують стратегічні орієнтири для трансформації національних та регіональних політик. Водночас для України особливої актуальності набуває адаптація цих підходів до умов повоєнної реконструкції та глибокої цифрової модернізації економіки, що відбувається під впливом глобальних технологічних змін і внутрішніх реформ.

Цифрова трансформація економіки, яка передбачає впровадження електронного врядування, цифрових сервісів, платформних рішень, технологій штучного інтелекту та великих даних, створює нові інструменти для підвищення ефективності управління ТГ. Водночас вона потребує переосмислення теоретико-методологічних засад формування політик розвитку, інтеграції цифрових механізмів у систему стратегічного планування, бюджетування, моніторингу та оцінювання результативності публічної політики.

Особливої ваги зазначені процеси набувають у контексті реформи децентралізації, що посилює роль ТГ як ключових суб'єктів соціально-економічного розвитку. Саме на локальному рівні відбувається формування стратегій відновлення, визначення інвестиційних пріоритетів, реалізація інфраструктурних і соціальних проєктів, а також забезпечення взаємодії з бізнесом, громадянським суспільством та міжнародними партнерами.

Попри наявність значного масиву наукових досліджень у сфері сталого розвитку, регіональної економіки, публічного управління та цифровізації, питання комплексного поєднання теоретико-методологічних засад формування політик сталого економічного розвитку з інструментами цифрової трансформації в умовах повоєнного відновлення ТГ залишаються недостатньо

систематизованими. Існує потреба у розробленні цілісного концептуального підходу, що враховував би специфіку воєнних втрат, необхідність відбудови критичної інфраструктури, демографічні зміни, інституційну спроможність громад та можливості цифрових технологій як драйвера розвитку.

Таким чином, актуальність теми дослідження зумовлена необхідністю формування науково обґрунтованих теоретико-методологічних засад розроблення політик сталого економічного розвитку, здатних забезпечити синергію повоєнної реконструкції та цифрової трансформації економіки на рівні ТГ. Реалізація таких підходів сприятиме підвищенню ефективності управління ресурсами, зміцненню економічної стійкості, підвищенню якості життя населення та формуванню конкурентоспроможного середовища для довгострокового розвитку.

Метою статті є обґрунтування теоретико-методологічних засад і розроблення практичних рекомендацій щодо формування ефективних політик сталого економічного розвитку ТГ у процесі повоєнного відновлення, з урахуванням викликів безпеки, потреб ревіталізації територій, активізації інвестиційно-інноваційних процесів та впровадження цифрових інструментів управління економічним розвитком.

Аналіз досліджень та публікацій. Теоретичні положення та практичні аспекти формування політик сталого економічного розвитку для повоєнного відновлення в умовах цифрової трансформації економіки знайшли відображення в різних наукових розробках вчених-економістів. Аналіз науково-теоретичних праць дає змогу виділити декілька основних напрямів дослідження щодо зазначеної теми.

Теоретико-методологічні підходи до регіонального розвитку, оцінки впливу реформи адміністративно-територіального устрою та фінансової децентралізації на соціально-економічний розвиток регіонів України досліджені в роботах [1, 2, 3]. Колектив дослідників під керівництвом Нерас Н.-К [4] узагальнює європейський досвід організації та адміністрування систем місцевого самоврядування. Втім, потребують подальшого розвитку саме прикладні аспекти формування дієвих прикладних системних механізмів протидії військовим загрозам та ревіталізації територій.

Сталий розвиток соціально-економічних систем розглядається в працях багатьох вітчизняних та закордонних дослідників: умови сталого розвитку систем, аналіз трансформаційних переходів, вплив соціального капіталу на формування сталого розвитку, взаємозв'язок і взаємозалежність людського і сталого розвитку [5, 6]. Незважаючи на воєнні дії та складні трансформаційні процеси, які відбуваються в національній економічній системі, Україна активно долучилася до глобального процесу переходу до сталого розвитку, що підтверджується їх декларуванням у національних нормативно-правових документах, значною кількістю відповідних законодавчих ініціатив.

Актуальність проблематики стимулювання інвестиційно-інноваційної активності суб'єктів господарювання знаходить широке відображення в сучасних наукових дослідженнях, як вітчизняних [7, 8], так і зарубіжних учених [9]. У цьому контексті зростає інтерес до впровадження ефективних механізмів та інструментів активізації інвестиційно-інноваційної діяльності. Водночас в роботі [10] зазначено, що активізація інвестиційно-інноваційної діяльності повинна здійснюватися на основі формування фінансових механізмів державного регулювання та реалізації проектів державно-приватного партнерства для підвищення їх інвестиційної привабливості. Аналіз досвіду економічно розвинутих країн [11] засвідчив, що співробітництво держави та бізнесу є ефективним механізмом для стимулювання зростання інвестицій, прискореного розвитку інфраструктури та стабілізації економіки в цілому.

Цифрова трансформація виступає сьогодні ключовим чинником формування політик сталого економічного розвитку, особливо в

умовах повоєнного відновлення. В роботах [12] зазначається, що цифрова трансформація економіки стає не додатковим, а базовим елементом сталого розвитку громад у повоєнний період. Але цифровий контекст у темі формування політик сталого економічного розвитку потребує чіткого формулювання наукових і практичних питань, які ще не розкриті або недостатньо дослідженні в сучасній українській та світовій практиці.

Виклад основного матеріалу. Воєнні дії та тимчасова окупація окремих територій України зумовили глибокі структурні трансформації соціально-економічного простору ТГ, що проявилися у руйнуванні критичної інфраструктури, скороченні виробничого потенціалу, зниженні інвестиційної активності, порушенні логістичних ланцюгів, погіршенні демографічної ситуації та посиленні безпекових ризиків. У таких умовах повоєнне відновлення має здійснюватися не як відтворення довоєнної моделі функціонування, а як формування нової траєкторії сталого економічного розвитку, що інтегрує принципи стійкості, інноваційності та цифрової трансформації.

Системний аналіз наслідків воєнних дій дозволяє виокремити ключові напрями ревіталізації територій, які мають бути покладені в основу формування політик сталого розвитку ТГ (табл. 1).

Роль органів місцевого самоврядування в цих процесах суттєво зростає, оскільки саме вони забезпечують координацію ресурсів, стратегічне планування, формування проектного портфеля та комунікацію зі стейкхолдерами. Ефективність політик сталого економічного розвитку значною мірою залежить від інституційної спроможності громад до інтеграції бюджетних ресурсів, донорської допомоги та інструментів державно-приватного партнерства.

Таблиця 1

Ключові наслідки воєнних дій для ТГ та напрями політики відновлення

Група наслідків	Основні прояви	Напрями політики відновлення
Інфраструктурні	руйнування житла, будівель, споруд, мереж, транспортної системи	стійка реконструкція, модернізація з урахуванням стандартів безпеки
Економічні	скорочення МСП, зниження доходів бюджету, втрата великого бізнесу	підтримка підприємництва, диверсифікація економіки
Демографічні	міграція, втрата трудового потенціалу, депопуляція	програми повернення населення, розвиток людського капіталу
Інвестиційні	високі ризики, відтік капіталу	гарантійні механізми, стимулювання інвесторів
Інституційні	перевантаження ОМС, дефіцит компетенцій	підвищення управлінської спроможності, цифровізація процесів

Джерело: авторська розробка

Логіка формування політики сталого економічного розвитку ТГ у повоєнний період відображає послідовність взаємопов'язаних етапів розроблення та реалізації політик відновлення, що спрямовані на забезпечення довгострокової економічної стійкості ТГ (рис.1).

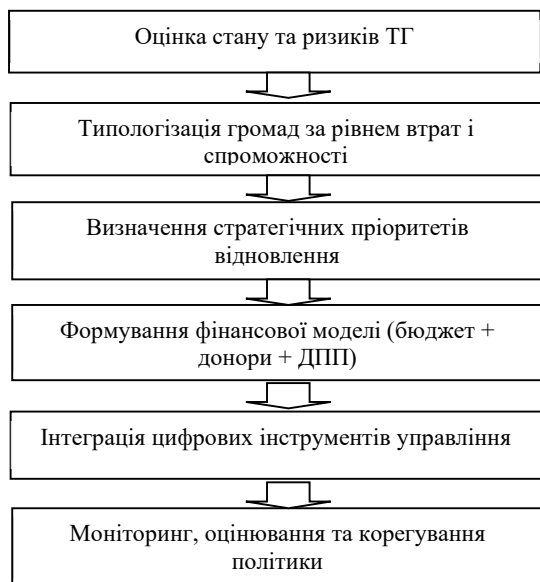


Рис. 1. Логіка формування політики сталого економічного розвитку ТГ у повоєнний період

Джерело: авторська розробка

Запропонована логіка передбачає поступовий перехід від аналітичного етапу оцінювання стану громад до формування стратегічних рішень, їх фінансового забезпечення та подальшого моніторингу результативності.

Першим етапом є оцінка стану та ризиків ТГ. На цьому етапі здійснюється комплексний аналіз соціально-економічного стану громад, що зазнали впливу воєнних дій. Він включає оцінку масштабів руйнування інфраструктури, рівня втрат економічного потенціалу, змін у структурі зайнятості населення, стану місцевих фінансів та інституційної спроможності органів місцевого самоврядування. Важливою складовою цього етапу є також ідентифікація безпекових, демографічних, економічних та інвестиційних ризиків, які можуть впливати на процес відновлення. Отримані результати формують інформаційну основу для подальших управлінських рішень.

Другим етапом виступає типологізація ТГ за рівнем втрат та рівнем відновлювального потенціалу. В умовах значної диференціації соціально-економічного стану різних громад виникає необхідність їх класифікації за ступенем

руйнувань, інституційної спроможності, інвестиційної привабливості та доступності ресурсів. Такий підхід дозволяє формувати диференційовані політики розвитку, адаптовані до конкретних умов громади. Наприклад, для громад із високим рівнем руйнувань пріоритетом є відновлення базової інфраструктури, тоді як для відносно стабільних громад більш актуальним стає стимулювання інвестиційної діяльності та розвиток підприємництва.

Наступним етапом є визначення стратегічних пріоритетів відновлення та розвитку ТГ. На основі проведеного аналізу та типологізації визначаються ключові напрями економічного розвитку, що мають найбільший потенціал для формування нової економічної бази громади. До таких пріоритетів можуть належати розвиток малого та середнього підприємництва, відновлення та модернізація інфраструктури, стимулювання інноваційної діяльності, формування локальних виробничих кластерів, розвиток людського капіталу та впровадження цифрових технологій управління.

Четвертий етап передбачає формування фінансової моделі забезпечення реалізації політики сталого розвитку. Враховуючи обмеженість ресурсів місцевих бюджетів, важливим завданням є диверсифікація джерел фінансування проєктів відновлення. До них можуть належати кошти державного бюджету, міжнародна технічна допомога, грантові програми, інвестиції приватного сектору, а також механізми державно-приватного партнерства. Формування такої фінансової моделі дозволяє забезпечити стабільність реалізації довгострокових програм відновлення та знизити ризики ресурсного дефіциту. В умовах обмежених фінансових можливостей формування багатоканальної системи фінансування є критично важливим.

Наступним етапом логічної моделі є інтеграція цифрових інструментів управління розвитком громад. Цифрова трансформація управління передбачає використання сучасних інформаційних технологій для підвищення ефективності прийняття управлінських рішень, прозорості управлінських процесів та якості надання публічних послуг. Це може включати впровадження електронного врядування, систем електронного бюджетування, цифрових платформ моніторингу реалізації проєктів, геоінформаційних систем для управління територіальними ресурсами, а також аналітичних інструментів для прогнозування економічного розвитку.

Завершальним етапом є моніторинг, оцінювання та коригування політики сталого економічного розвитку. Реалізація політик відновлення потребує постійного аналізу їх ефективності, що здійснюється на основі системи індикаторів соціально-економічного розвитку, показників інвестиційної активності, рівня зайнятості населення, стану місцевих фінансів та інших критеріїв сталості розвитку. Отримані результати моніторингу дозволяють коригувати стратегічні напрями розвитку, адаптувати управлінські інструменти до змін зовнішнього середовища та забезпечувати гнучкість політики розвитку ТГ.

Таким чином, логіка формування політики сталого економічного розвитку ТГ у повоєнний період базується на поєднанні аналітичного підходу до оцінювання стану громад, стратегічного планування, багатоканального фінансового забезпечення та використання цифрових інструментів управління. Такий комплексний підхід дозволяє забезпечити ефективне використання ресурсів, підвищити інвестиційну привабливість територій та створити передумови для довгострокового соціально-економічного розвитку ТГ.

Методологічною основою дослідження має стати також поєднання системного, ситуаційного та каузально-консеквентного підходів. Системний підхід дозволяє розглядати громаду як цілісну соціально-економічну систему, де взаємодіють економічні, фінансові, соціальні та цифрові підсистеми. Ситуаційний підхід забезпечує адаптацію управлінських рішень залежно від специфіки безпекових та ресурсних умов конкретної громади. Каузально-консеквентний підхід дозволяє встановити причинно-наслідкові зв'язки між воєнними ризиками, економічною деградацією та інструментами державного і місцевого реагування.

Комплекс методів дослідження включає структурно-аналітичний та порівняльний аналіз, інституційний підхід, економетричне моделювання, сценарне прогнозування, експертні методи (фокус-групи, опитування, інтерв'ювання), а також проектно-орієнтований та інноваційно-цифровий підходи. Їх відповідність управлінським завданням представлено в табл. 2.

Таблиця 2

Відповідність методологічних підходів управлінським завданням повоєнного відновлення ТГ

Управлінське завдання	Методологічний інструментарій	Практичний результат
Оцінка стану ТГ	статистичний аналіз, структурний аналіз	профіль громади, карта проблем
Підвищення інвестпривабливості	компаративний та інституційний підходи	пакет інвестиційних стимулів
Формування фінансової моделі	економетрія, сценарне прогнозування	прогноз доходів та ефектів політики
Розвиток державно-приватного партнерства	структурно-функціональний аналіз	модель розподілу ризиків і вигод
Інтеграція цифрових інструментів	інноваційно-цифровий підхід	впровадження платформ моніторингу

Джерело: авторська розробка

Фінансове забезпечення сталого економічного розвитку ТГ передбачає поєднання внутрішніх і зовнішніх джерел ресурсів. Застосування механізмів державно-приватного партнерства дозволяє залучати довгострокові інвестиції для реалізації інфраструктурних і соціально значущих проєктів, одночасно мінімізуючи бюджетне навантаження. Інструменти фінансового забезпечення сталого повоєнного відновлення ТГ представлено в табл. 3.

Таблиця 3

Інструменти фінансового забезпечення сталого повоєнного відновлення ТГ

Джерело фінансування	Переваги	Ризики/обмеження
Місцевий бюджет	оперативність використання	обмеженість ресурсу
Державні програми	масштабність підтримки	централізовані процедури
Міжнародні гранти	безповоротність коштів	високі вимоги до звітності
Співфінансування	мультиплікативний ефект	складність координації
Державно-приватне партнерство	залучення приватного капіталу	правові та інституційні ризики

Джерело: авторська розробка

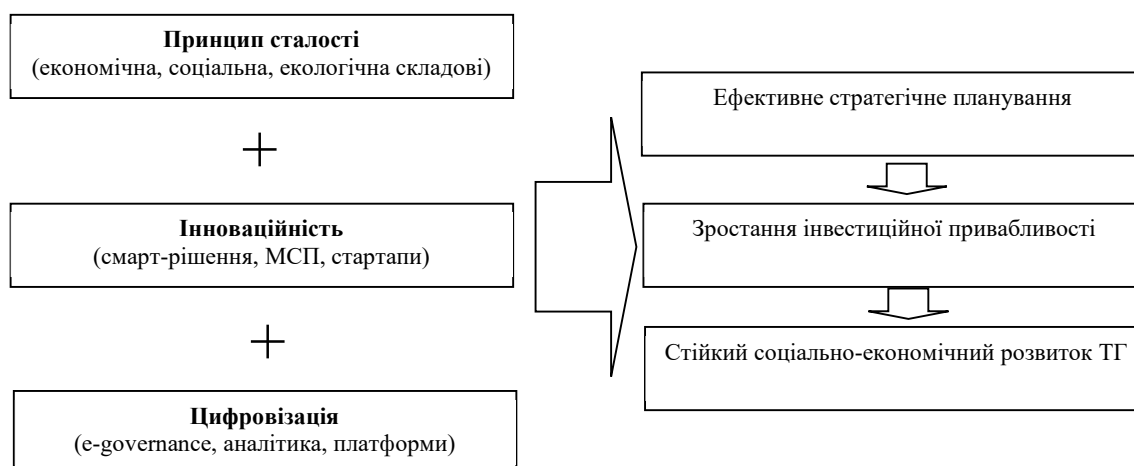


Рис. 2. Концептуальна модель цифро-орієнтованої політики сталого розвитку ТГ

Особливого значення набуває цифрова трансформація управління громадами, яка дозволяє підвищити прозорість, оперативність і доказовість управлінських рішень. Використання аналітичних платформ, цифрових панелей моніторингу (dashboard), електронного бюджетування та геоінформаційних систем сприяє інтеграції даних у процес стратегічного планування.

Концептуальна модель цифро-орієнтованої політики сталого розвитку ТГ представлена на рисунку 2.

Концептуальна модель цифро-орієнтованої політики сталого розвитку ТГ відображає інтегровану систему принципів, інструментів та управлінських механізмів, спрямованих на забезпечення довгострокового соціально-економічного розвитку громад у процесі повоєнного відновлення з урахуванням можливостей цифрової трансформації економіки. Запропонована модель демонструє взаємозв'язок між базовими принципами сталого розвитку, інноваційним потенціалом територій та цифровими технологіями управління, які в сукупності формують сучасну управлінську парадигму розвитку ТГ.

Оснóву моделі становлять принципи сталого розвитку, які передбачають збалансоване поєднання економічної, соціальної та екологічної складових розвитку територій. Економічна складова спрямована на формування конкурентоспроможної локальної економіки, розвиток підприємництва, створення нових робочих місць і підвищення інвестиційної привабливості територій. Соціальна складова передбачає забезпечення високого рівня якості життя населення, розвиток людського капіталу,

підвищення доступності соціальних послуг та зміцнення соціальної згуртованості громад. Екологічна складова орієнтована на раціональне використання природних ресурсів, розвиток енергоефективних технологій та впровадження принципів «зеленої» економіки у процеси відновлення інфраструктури.

Другим важливим елементом моделі виступає інноваційний розвиток ТГ, який передбачає активізацію інвестиційно-інноваційної діяльності, розвиток малого та середнього підприємництва, підтримку стартапів, формування кластерних ініціатив та розвиток інноваційної інфраструктури. У повоєнний період інновації відіграють ключову роль у відновленні економічного потенціалу громад, оскільки вони дозволяють створювати нові бізнес-моделі, підвищувати продуктивність виробництва та стимулювати структурну модернізацію місцевої економіки. Інноваційний компонент моделі також включає розвиток освітньо-наукових центрів, бізнес-інкубаторів, технологічних хабів та партнерських платформ взаємодії між наукою, бізнесом і органами місцевого самоврядування.

Третім ключовим компонентом моделі є цифрова трансформація управління ТГ, яка передбачає інтеграцію сучасних інформаційно-комунікаційних технологій у систему місцевого управління. Цифровізація забезпечує підвищення ефективності управлінських процесів, прозорості використання бюджетних ресурсів, доступності публічних послуг та участі громадян у процесах прийняття управлінських рішень. До основних інструментів цифрового управління належать системи електронного врядування, електронного бюджетування, цифрові платформи управління

проектами розвитку, геоінформаційні системи управління територіальними ресурсами, аналітичні платформи моніторингу соціально-економічних показників та цифрові сервіси взаємодії громадян із органами влади.

У межах концептуальної моделі ці три складові — сталий розвиток, інноваційність та цифровізація — взаємодіють між собою та формують основу для створення ефективної системи стратегічного управління розвитком ТГ. Їх інтеграція дозволяє підвищити ефективність стратегічного планування, оптимізувати використання ресурсів, покращити інвестиційний клімат та забезпечити більш швидке відновлення економічної активності на місцевому рівні.

Важливим елементом моделі є система стратегічного планування розвитку ТГ, яка включає розроблення стратегій місцевого розвитку, формування програм економічного відновлення, визначення інвестиційних пріоритетів та створення портфелів проєктів розвитку. Цифрові інструменти дозволяють інтегрувати різні джерела даних у процес стратегічного планування, що сприяє підвищенню обґрунтованості управлінських рішень та ефективності реалізації стратегічних програм.

Реалізація цифро-орієнтованої політики сталого розвитку також передбачає формування інституційної системи управління, яка включає взаємодію органів місцевого самоврядування, державних органів влади, бізнесу, наукових установ, міжнародних організацій та громадянського суспільства. Така багаторівнева модель партнерства дозволяє консолідувати фінансові, інтелектуальні та організаційні ресурси для реалізації масштабних проєктів повоєнного відновлення.

Результатом функціонування запропонованої моделі є підвищення інвестиційної привабливості ТГ, зміцнення їх економічної стійкості та формування сприятливого середовища для розвитку підприємництва і людського капіталу. Завдяки використанню цифрових технологій забезпечується постійний моніторинг соціально-економічного розвитку громад, оцінювання ефективності реалізації політик та своєчасне коригування управлінських рішень.

Таким чином, концептуальна модель цифро-орієнтованої політики сталого розвитку територіальних громад виступає комплексним інструментом управління процесами повоєнного відновлення, який поєднує стратегічне

планування, інноваційний розвиток та цифрову трансформацію місцевого управління. Її застосування дозволяє сформувати сучасну систему управління розвитком громад, орієнтовану на підвищення їх економічної конкурентоспроможності, соціальної стабільності та довгострокової стійкості.

Висновки. У статті обґрунтовано теоретико-методологічні засади формування політик сталого економічного розвитку ТГ у процесі повоєнного відновлення в умовах цифрової трансформації економіки. Встановлено, що наслідки воєнних дій спричинили суттєві структурні зміни у соціально-економічному розвитку громад, що потребує переходу від традиційних підходів відновлення до комплексної моделі розвитку, орієнтованої на принципи сталості, інноваційності та цифровізації управління.

Доведено, що ефективність повоєнного відновлення значною мірою залежить від інституційної спроможності органів місцевого самоврядування, які забезпечують стратегічне планування розвитку територій, мобілізацію фінансових ресурсів, залучення інвестицій та координацію взаємодії між державою, бізнесом і громадянським суспільством. Важливу роль у забезпеченні фінансової стійкості розвитку громад відіграють механізми державно-приватного партнерства та диверсифікація джерел фінансування проєктів відновлення. Запропонована концептуальна модель цифро-орієнтованої політики сталого розвитку ТГ поєднує принципи сталого розвитку, інноваційного економічного зростання та цифрової трансформації управління.

Тому потребують подальших досліджень питання розроблення ефективних інструментів реалізації цифро-орієнтованих політик сталого економічного розвитку ТГ у процесі їх повоєнного відновлення. Особливої уваги потребує удосконалення механізмів оцінювання ефективності таких політик, а також розроблення моделей прогнозування соціально-економічного розвитку громад з урахуванням безпекових ризиків та цифрової трансформації економіки. Подальші наукові дослідження мають бути спрямовані на формування практичних рекомендацій щодо підвищення інвестиційної привабливості територій та зміцнення інституційної спроможності органів місцевого самоврядування.

Література

1. Досвід об'єднання територіальних громад на Сході України: економіко-правові аспекти: колективна монографія / За наук. ред. В.А. Устименка та І.В. Заблудської. НАН України. Інститут економіко-правових досліджень. К.: ТОВ «ВІСТКА», 2018. 210 с.
2. Loewen B. From Decentralization to Re-Centralization: Tendencies of Regional Policy and Inequalities in Central and Eastern Europe. *Halduskultuur*, 2018. Iss. 2: 103-126
3. Територіальний розвиток і регіональна політика в Україні: Виклики та пріоритети України. ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М.І. Долишнього НАН України»; наук. редактор В.С. Кравців. Львів, 2018. 157 с.
4. Sub-Municipal Governance in Europe. Decentralization Beyond the Municipal Tier. Editors: Hlepas N.-K., Kersting N., Kuhlmann S., Swianiewicz P., Teles, F. (Eds.) Palgrave Macmillan, 2018. 268 p.
5. Voegtlin, C. & Scherer, A.G. Responsible Innovation and the Innovation of Responsibility: Governing Sustainable Development in a Globalized World. *Journal of Business Ethics*, 143 (2). 2017. P.227–243
6. Cobbinah, P. B., Erdiaw-Kwasie, M. O., & Amoatenga, P. Rethinking sustainable development within the framework of poverty and urbanisation in developing countries. *Environmental Development*, 13. 2015. P. 18-32.
7. Інституціональна модель інноваційної економіки: колективна монографія / за ред. В. І. Ляшенка, О. В. Прокопенка, В. А. Омеляненка. НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Київ, 2019. 327 с.
8. Інноваційні основи відновлення та розвитку країн після збройних конфліктів: інноваційний вимір: колективна монографія / за ред. д-ра екон. наук В. А. Омеляненка. Суми: Ін-т стратегій інноваційного розвитку і трансферу знань. 2022. 280 с.
9. Bartzokas, A., & Mani, S. (Eds.). Financial systems, corporate investment in innovation, and venture capital. Elsevier. 2020. <https://ideas.repec.org/b/elg/eebook/3089.html>
10. Шулюк Б.С. Розвиток фінансового механізму державно-приватного партнерство в Україні: монографія. Тернопіль: ЗУНУ, 2023. 434 с.
11. Werneck B., Saadi M. (ed.). The public-private partnership law review. London : Law Business Research Limited, 2018. 324 p.
12. Цифрова трансформація економіки: мікро- та макроаспекти : колективна монографія / за заг. ред. Н.А. Мазур, д.е.н., проф.; Кам'янець-Подільськ. нац. ун-т ім. І. Огієнка. Чернівці : Чернівець. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2022. 440 с

References

1. Dosvid obiednannia terytorialnykh hromad na Shkhodi Ukrainy: ekonomiko-pravovi aspekty: kolektyvna monohrafiia / Za nauk. red. V.A. Ustymenka ta I.V. Zablodskoi. NAN Ukrainy. Instytut ekonomiko-pravovykh doslidzhen. K.: TOV «VISTKA», 2018. 210 s.
2. Loewen B. From Decentralization to Re-Centralization: Tendencies of Regional Policy and Inequalities in Central and Eastern Europe. *Halduskultuur*, 2018. Iss. 2: 103-126
3. Terytorialnyi rozvytok i rehionalna polityka v Ukraini: Vyklyky ta priorytety Ukrainy. DU «Instytut rehionalnykh doslidzhen imeni M.I. Dolishnoho NAN Ukrainy»; nauk. redaktor V.S. Kravtsiv. Lviv, 2018. 157 s.
4. Sub-Municipal Governance in Europe. Decentralization Beyond the Municipal Tier. Editors: Hlepas N.-K., Kersting N., Kuhlmann S., Swianiewicz P., Teles, F. (Eds.) Palgrave Macmillan, 2018. 268 p.
5. Voegtlin, C. & Scherer, A.G. Responsible Innovation and the Innovation of Responsibility: Governing Sustainable Development in a Globalized World. *Journal of Business Ethics*, 143 (2). 2017. P.227–243
6. Cobbinah, P. B., Erdiaw-Kwasie, M. O., & Amoatenga, P. Rethinking sustainable development within the framework of poverty and urbanisation in developing countries. *Environmental Development*, 13. 2015. P. 18-32.
7. Instytutsionalna model innovatsiinoi ekonomiky: kolektyvna monohrafiia / za red. V. I. Liashenka, O. V. Prokopenka, V. A. Omelianenka. NAN Ukrainy, In-t ekonomiky prom-sti. Kyiv, 2019. 327 s.
8. Innovatsiini osnovy vidnovlennia ta rozvytku krain pislia zbroinykh konfliktiv: innovatsiinyi vymir: kolektyvna monohrafiia / za red. d-ra ekon. nauk V. A. Omelianenka. Sumy: In-t stratehii innovatsiinoho rozvytku i transferu znan. 2022. 280 s.
9. Bartzokas, A., & Mani, S. (Eds.). Financial systems, corporate investment in innovation, and venture capital. Elsevier. 2020. <https://ideas.repec.org/b/elg/eebook/3089.html>
10. Shuliuk B.S. Rozvytok finansovoho mekhanizmu derzhavno-pryvatnoho partnerstvo v Ukraini: monohrafiia. Ternopil: ZUNU, 2023. 434 s.
11. Werneck B., Saadi M. (ed.). The public-private partnership law review. London : Law Business Research Limited, 2018. 324 r.
12. Tsyfrova transformatsiia ekonomiky: mikro- ta makroaspekty : kolektyvna monohrafiia / za zah. red. N.A. Mazur, d.e.n., prof.; Kamianets-Podilsk. nats. un-t im. I. Ohienka. Chernivtsi : Chernivets. nats. un-t im. Yu. Fedkovycha, 2022. 440 s

Ivchenko Ye., Klius Yu., Ivchenko Yu.
Theoretical-methodological basis for formulating policies for sustainable economic development for post-war reconstruction of territorial communities in the context of digital transformation of the economy

As a result of military actions and the occupation of part of Ukraine's territory by the Russian Federation, there has been an increase in negative socio-economic trends in the development of territorial communities. To address these issues, the article examines the theoretical and practical foundations for the formation of sustainable economic development policies for the post-war recovery of territorial communities in the context of the digital transformation of the economy based on the creation of a new development model founded on the principles of sustainability, innovation, and digitalization. It is determined that the goal of such policies is to ensure the economic self-sufficiency of communities, increase their investment attractiveness, stimulate local entrepreneurship, and create conditions for a high quality of life for the population. The basis for sustainable economic development in the early stages is recognized as the relationship between state authorities and private business, which is implemented through a combination of the advantages of state and market regulation mechanisms for the sustainable recovery of the community economy. Mechanisms for solving existing problems through the introduction of sustainable economic development tools are considered. Tools for sustainable economic development and deregulation at the local level are proposed, with the aim of improving the investment climate and, consequently, increasing tax revenues to the budget through tax incentives.

Digital transformation has been identified as an important transition to digital governance, which will increase the transparency, efficiency, and accountability of local authorities, as well as ensure the resilience of communities to future challenges and threats. Solutions have been proposed for the formation of sustainable development policies for post-war community recovery, which will protect national interests and solve social

problems in certain areas, including security and defense, combating climate change, education, medicine, culture, and the economy. A conceptual model of a digitally-oriented sustainable development policy for local communities has been proposed, combining the principles of sustainable development, innovative economic growth, and digital transformation of governance. Its implementation will contribute to improving the effectiveness of strategic planning, the transparency of management processes, attracting investment, and creating conditions for the long-term socio-economic development of territorial communities.

Key words: sustainable development, development, territorial community, management, management decisions, digital transformation, public-private partnership.

Івченко Євген Анатолійович – д.е.н., професор, декан факультету економіки і управління Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля, м. Київ.

<https://orcid.org/0000-0002-6665-2461>

Клюс Юлія Ігорівна – д.е.н., професор, завідувач кафедри обліку і оподаткування Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля, м. Київ.

<https://orcid.org/0000-0002-1841-2578>

Івченко Юлія Анатоліївна – PhD, доцент кафедри публічного управління, менеджменту та маркетингу Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля, м. Київ

<https://orcid.org/0000-0002-4192-482X>

Дата першого надходження статті 20.02.2026.

Дата прийняття статті до друку після рецензування 25.03.2026.

Дата публікації 26.05.2026.



Стаття з відкритим доступом,
відповідно до умов ліцензії
[Creative Commons \(CC BY 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

ISSN 1998-7927(print) ISSN 2664-6498 (online)

DOI: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2026-302-4-48-52>

УДК 352.075

КОМПАРАТИВНО-ДЕКОМПОЗИЦІЙНИЙ АНАЛІЗ ПОНЯТТЯ «ЕКОНОМІЧНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ПІДПРИЄМСТВА»

Ковтун О.А., Прокопенко Д.О.

COMPARATIVE AND DECOMPOSITION ANALYSIS OF THE CONCEPT OF “ECONOMIC POTENTIAL OF AN ENTERPRISE”

Kovtun O.A., Prokopenko D.O.

На сучасному етапі розвитку вітчизняної економіки особливого значення набуває ефективне використання ресурсів і можливостей підприємства. Однією з ключових категорій, яка відображає здатність підприємств до стійкого розвитку та адаптації до змін, є їх економічний потенціал.

Економічний потенціал є основною, базовою характеристикою діяльності підприємства, що визначає і забезпечує стан його розвитку та перспективи до зростання. Серед науковців відсутня одностайна думка щодо визначення економічного потенціалу, що актуалізує дане дослідження.

Оскільки це поняття є комплексним і трактується по-різному, його уточнення має важливе теоретичне й практичне значення.

Метою статті є проведення компаративно-декомпозиційного аналізу поняття «економічний потенціал підприємства» та уточнення його сутності.

Переважає більшість науковців розглядають економічний потенціал підприємства як сукупність ресурсів, можливостей і здатностей підприємства, які можуть бути мобілізовані для досягнення визначених цілей. Водночас, окремі дослідники акцентують увагу на його динамічному характері. Неоднозначним є розуміння структури економічного потенціалу, до якого, переважно, включають: виробничий, операційний, маркетинговий та інші функціональні потенціали. Дискусійним залишається питання щодо визначення місця фінансового потенціалу у структурі потенціалів підприємства через те, що частина науковців розглядає його як складову економічного потенціалу. У статті досліджено сутність економічного потенціалу підприємства у запропоновано його уточнене визначення: економічний потенціал

підприємства - це динамічна, комплексна система ресурсів, можливостей і здатностей підприємства, ефективне використання яких забезпечує його адаптивність до змін зовнішнього середовища, конкурентоспроможність і стійкий розвиток.

Таке визначення найбільш повно відображає сутність економічного потенціалу підприємства в сучасних умовах господарювання, адже ґрунтується на системному баченні та поєднанні ресурсного, функціонального і результативного підходів, враховує динаміку й вплив зовнішнього середовища, а також орієнтацію на досягнення стратегічних результатів.

Уточнення сутності економічного потенціалу підприємства необхідне для формування чіткого наукового визначення і удосконалення категорійно-понятійного апарату досліджень. Також, правильне розуміння сутності економічного потенціалу дозволяє здійснювати об'єктивну оцінку можливостей підприємства, структури його активів, підвищувати точність економічного аналізу та ефективність управління ресурсами, поліпшувати систему функціонування та управління.

Результати дослідження можуть бути використані в подальшому для комплексного оцінювання економічного потенціалу підприємств.

Ключові слова: економічний потенціал, підприємство, аналіз, ресурси, можливості, здатності.

Постановка проблеми. На сучасному етапі розвитку вітчизняної економіки особливого значення набуває ефективне використання ресурсів і можливостей підприємства. Однією з ключових категорій, яка відображає здатність

підприємств до стійкого розвитку та адаптації до змін, є їх економічний потенціал.

Отже, дослідження особливостей економічного потенціалу підприємств є актуальним науковим завданням, яке має теоретичну і практичну значущість.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Економічний потенціал підприємств досліджували такі науковці як: Бондар О. А., Брюховецька Н. Ю., Булеєв І. П., Васьківська К. В., Галімуков Ю. О., Глазунова О. О., Дараган А. В., Другова О. С., Житар М. О., Іваненко Л. В., Капінос О. М., Корнійчук Г. В., Короленко Р. В., Короленко С. М., Куліков П. М., Лозінська Л. Д., Повержук У.-Ю. М., Тимощук М. Р., Труніна І. М., Турило А. А., Турило А. М., Шкурпат О. Г., Ярова Л. С. та інші. Але відсутність сталого визначення економічного потенціалу підприємств обумовлює значущість подальших наукових розвідок.

Метою статті є проведення компаративно-декомпозиційного аналізу поняття «економічний потенціал підприємства» та уточнення його сутності. Для досягнення мети необхідно вирішити такі завдання:

- дослідити визначення поняття «економічний потенціал підприємства» у сучасній науковій економічній літературі;

- визначити економічну сутність і зміст категорії «економічний потенціал підприємства» та запропонувати поглиблене визначення поняття «економічний потенціал підприємства».

Методи дослідження: компаративно-декомпозиційний аналіз.

Виклад основного матеріалу дослідження. Економічний потенціал є основною, базовою характеристикою діяльності підприємства, що визначає і забезпечує стан його розвитку та перспективи до зростання. Серед науковців відсутня одностайна думка щодо визначення економічного потенціалу. Проаналізуємо сутність понять «економічного потенціалу підприємства», сформульованих науковцями-економістами.

Так, Брюховецька Н. Ю., Булеєв І. П. і Іваненко Л. В. визначають економічний потенціал підприємства як запаси, засоби і джерела, які є наявними і можуть бути мобілізованими для досягнення певної мети, виконання виробничих програм і розв'язання існуючих проблем [2].

Васьківська К. В., Лозінська Л. Д. і Галімуков Ю. О. економічний потенціал підприємства розглядають як його здатність і можливість

розвиватися відповідно до поставлених цілей, у певний момент часу, у визначеному напрямі нарощування конкурентних переваг [3].

Труніна І. М. і Глазунова О. О. визначають економічний потенціал як динамічну сукупність внутрішніх функціональних потенціалів та адаптаційних можливостей для здійснення виробничо-економічної діяльності та максимізації економічного ефекту в процесі реагування на виклики нестабільного бізнес-середовища [9].

Тимощук М. Р. вважає, що економічний потенціал – це економічні можливості, які можуть бути використані для забезпечення матеріальних потреб [8].

Турило А.М., Турило А.А., Короленко Р.В. і Короленко С.М. визначають економічний потенціал як можливості підприємства щодо оптимального формування і максимального використання економічних ресурсів, які є в наявності у певний момент часу (короткий період), з позиції забезпечення бажаних максимальних тактико-стратегічних вигід, цілей і результатів [10].

Повержук У.-Ю. М. під економічним потенціалом розуміє сукупність ресурсів і можливостей для реалізації максимально можливого обсягу виробництва, забезпечення розширеного відтворення та досягнення цілей діяльності підприємства на ринку, суспільних потреб і соціально-економічного прогресу суспільства [7, с. 27].

Брюховецька Н. Ю., Булеєв І. П. і Іваненко Л. В. під економічним потенціалом розуміють наявні запаси, засоби і джерела, які можуть бути мобілізовані для досягнення мети, виконання виробничої програми, розв'язання проблем [2].

Брюховецька Н. Ю., Булеєв І. П. і Іваненко Л. В., керуючись функціональним підходом, до структури економічного потенціалу відносять інші види потенціалів [2]:

- виробничий потенціал,
- операційний потенціал,
- маркетинговий потенціал,
- фінансовий потенціал.

Корнійчук Г. В. [6], Бондар О. А., Куліков П. М., Шкурпат О. Г. і Капінос О. М. [1], Житар М. О. і Ярова Л. С. [5] також вважають фінансовий потенціал частиною економічного потенціалу підприємства. Але переважна більшість науковців (і ми також) їх роз'єднують.

Тобто, багато авторів (Брюховецькою Н. Ю., Булеєвим І. П. і Іваненко Л. В.; Житар М. О. і Ярова Л. С.; Корнійчук Г. В.; Бондар О. А., Куліков П. М., Шкурпат О. Г. і Капінос О. М.

та інші) не виділяють фінансовий потенціал окремо, а розглядають його як складову економічного потенціалу.

Дараган А. В. і Другова О. С., навпаки, відзначають, що фінансовий потенціал підприємства є більш вузьким поняттям ніж економічний потенціал і визначають його як сукупність фінансових ресурсів і доходів підприємства за певних параметрів ресурсного і виробничого потенціалів та ринкової кон'юнктури [4].

Васьківська К. В., Лозінська Л. Д. і Галімух Ю. О. до структури економічного потенціалу підприємства крім різних видів потенціалів віднесли і стратегію [3]:

- виробничий потенціал,
- кадровий потенціал,
- інвестиційно-інноваційний потенціал,
- інформаційний потенціал,
- стратегія розвитку.

Вважаємо, що стратегія є продуктом управлінської діяльності, інструментом, як і механізм управління чи інноваційно-інвестиційні проєкти і не може бути складовою/різновидом потенціалу підприємства. Можливо ці автори просто склали узагальнену схему всього, що відноситься, на їх думку до економічного потенціалу підприємства. Ми таку позицію не поділяємо.

Висновки і перспективи дослідження.

Отже, переважна більшість науковців розглядають економічний потенціал підприємства як сукупність ресурсів, можливостей і здатностей підприємства, які можуть бути мобілізовані для досягнення визначених цілей. Водночас, окремі дослідники (Труніна І. М. і Глазунова О. О.) акцентують увагу на його динамічному характері.

Також, неоднозначним є розуміння структури економічного потенціалу, до якого, переважно, включають: виробничий, операційний, маркетинговий та інші функціональні потенціали.

Дискусійним залишається питання щодо визначення місця фінансового потенціалу у структурі потенціалів підприємства через те, що частина науковців розглядає його як складову економічного потенціалу. Ми розмежуємо ці види потенціалів.

Таким чином, враховуючи вищевикладене, пропонуємо під економічним потенціалом підприємства розуміти динамічну, комплексну систему ресурсів, можливостей і здатностей підприємства, ефективне використання яких забезпечує його адаптивність до змін

зовнішнього середовища, конкурентоспроможність і стійкий розвиток.

Таке визначення, на наш погляд, найбільш повно відображає сутність економічного потенціалу підприємства в сучасних умовах господарювання, адже ґрунтується на системному баченні та поєднанні ресурсного, функціонального і результативного підходів, враховує динаміку й вплив зовнішнього середовища, а також орієнтацію на досягнення стратегічних результатів.

Результати дослідження можуть бути використані в подальшому для комплексного оцінювання економічного потенціалу підприємств.

Л і т е р а т у р а

1. Бондар О. А., Куліков П. М., Шкурпат О. Г., Капінос О. М. Оцінка фінансового потенціалу підприємства // Економічний вісник. 2017. № 4. С. 161–165. URL: ev.nmu.org.ua (дата звернення: 04.02.2026).
2. Брюховецька Н. Ю., Булеєв І. П., Іваненко Л. В. Модель управління фінансовим потенціалом підприємства: функціональний підхід // Бізнес-Інформ. 2019. № 8. С. 129–135. URL: inas.nbuv.gov.ua (дата звернення: 04.02.2026).
3. Васьківська К. В., Лозінська Л. Д., Галімух Ю. О. Економічний потенціал підприємства в умовах змін: суть та характерні особливості // Ефективна економіка. 2020. № 5. URL: economy.nayka.com.ua (дата звернення: 04.02.2026).
4. Дараган А. В., Другова О. С. Фінансовий потенціал як економічна категорія // Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2019. Вип. 4 (21). С. 190–194. URL: easterneurope-ebm.in.ua (дата звернення: 04.02.2026).
5. Житар М. О., Ярова Л. С. Елементи механізму підвищення ефективності фінансового потенціалу підприємства // Бізнес-Інформ. 2020. № 11. С. 347–355. URL: business-inform.net (дата звернення: 04.02.2026).
6. Корнійчук Г. В. Економічний зміст фінансового потенціалу підприємства // Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2016. Вип. 7, ч. 2. С. 26–29.
7. Повержук У.-Ю. М. Формування та розвиток фінансово-економічного потенціалу підприємств в сучасних умовах господарювання : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Чернівці, 2018. 241 с. URL: card-file.ontu.edu.ua (дата звернення: 04.02.2026).
8. Тимошук М. Р. Фінансово-економічна складова потенціалу розвитку підприємства // Науковий вісник НЛТУ України. 2014. Вип. 24.10. С. 268–275. URL: nv.nltu.edu.ua (дата звернення: 04.02.2026).

9. Труніна І. М., Глазунова О. О. Теоретико-концептуальні засади фінансово-економічного потенціалу промислового підприємства // Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Серія: Економічні науки. 2023. № 6. URL: repository.kpi.kharkov.ua (дата звернення: 04.02.2026).
10. Турило А. М., Турило А. А., Короленко Р. В., Короленко С. М. Фінансово-економічний та інноваційно-інвестиційний потенціал в аспекті стратегії розвитку підприємства // Вісник Криворізького національного університету. 2022. Вип. 55. С. 110–113.

References

1. Bondar O. A., Kulikov P. M., Shkuropat O. H., Kapinos O. M. Otsinka finansovoho potentsialu pidpriemstva // *Ekonomichnyi visnyk*. 2017. № 4. P. 161–165. URL: ev.nmu.org.ua (data zvernennia: 04.02.2026).
2. Briukhovetska N. Yu., Buliciev I. P., Ivanenko L. V. Model upravlinnia finansovym potentsialom pidpriemstva: funktsionalnyi pidkhid // *BiznesInform*. 2019. № 8. P. 129–135. URL: jnas.nbu.gov.ua (data zvernennia: 04.02.2026).
3. Vaskivska K. V., Lozinska L. D., Halimuk Yu. O. Ekonomichnyi potentsial pidpriemstva v umovakh zmin: sut ta kharakterni osoblyvosti // *Efektivna ekonomika*. 2020. № 5. URL: economy.nayka.com.ua (data zvernennia: 04.02.2026).
4. Darahan A. V., Druhova O. S. Finansovyi potentsial yak ekonomichna katehoriia // *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia*. 2019. Vol. 4, № 21. P. 190–194. URL: easterneurope-ebm.in.ua (data zvernennia: 04.02.2026).
5. Zhytar M. O., Yarova L. S. Elementy mekhanizmu pidvyshchennia efektyvnosti finansovoho potentsialu pidpriemstva // *Biznes Inform*. 2020. № 11. P. 347–355. URL: business-inform.net (data zvernennia: 04.02.2026).
6. Korniiichuk H. V. Ekonomichnyi zmist finansovoho potentsialu pidpriemstva // *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu*. 2016. № 7, ch. 2. P. 26–29.
7. Poverzhuk U.-Yu. M. *Formuvannia ta rozvytok finansovo-ekonomichnoho potentsialu pidpriemstv v suchasnykh umovakh hospodariuvannia*: dys. ... kand. ekon. nauk. Chernivtsi, 2018. URL: card-file.ontu.edu.ua (data zvernennia: 04.02.2026).
8. Tymoshchuk M. R. Finansovo-ekonomichna skladova potentsialu rozvytku pidpriemstva // *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy*. 2014. Vol. 24, № 10. P. 268–275. URL: nv.nltu.edu.ua (data zvernennia: 04.02.2026).
9. Trunina I. M., Hlazunova O. O. Teoretyko-kontseptualni zasady finansovo-ekonomichnoho potentsialu promyslovoho pidpriemstva // *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu "KhPI". Serii: Ekonomichni nauky*. 2023. № 6. URL: repository.kpi.kharkov.ua (data zvernennia: 04.02.2026).
10. Turylo A. M., Turylo A. A., Korolenko R. V., Korolenko S. M. Finansovo-ekonomichnyi ta innovatsiino-investytsiinyi potentsial v aspekti stratehii rozvytku pidpriemstva // *Visnyk Kryvorizkoho natsionalnoho universytetu*. 2022. № 55. P. 110–113.

Kovtun O.A., Prokopenko D.O. Comparative decomposition analysis of the concept of "economic potential of an enterprise".

At the current stage of development of the domestic economy, the effective use of resources and capabilities of the enterprise is of particular importance. One of the key categories that reflects the ability of enterprises to sustainable development and adapt to changes is their economic potential.

The economic potential is a fundamental and core characteristic of enterprise activity, which determines and ensures the state of its development and its prospects for growth. There is no consensus among scholars regarding the definition of economic potential, which underscores the relevance of this study.

Since this concept is complex and interpreted in different ways, its clarification is of important theoretical and practical importance.

The aim of the article is to conduct a comparative and decomposition analysis of the concept of "economic potential of an enterprise" and to refine its essence.

The vast majority of scholars consider the economic potential of an enterprise as a set of resources, capabilities, and capacities that can be mobilized to achieve defined objectives. At the same time, some researchers emphasize its dynamic nature. The understanding of the structure of economic potential remains ambiguous, as it is generally considered to include production, operational, marketing, and other functional potentials. The issue of determining the place of financial potential within the structure of enterprise potentials remains debatable, as some scholars regard it as a component of economic potential.

The article examines the essence of the economic potential of an enterprise and proposes a refined definition: the economic potential of an enterprise is a dynamic and comprehensive system of resources, capabilities, and capacities, the effective use of which ensures its adaptability to changes in the external environment, competitiveness, and sustainable development.

This definition most fully reflects the essence of the economic potential of an enterprise under contemporary economic conditions, as it is based on a systemic approach and integrates resource-based, functional, and result-oriented perspectives, taking into account dynamics, the influence of the external environment, and a focus on achieving strategic outcomes.

Clarification of the essence of the economic potential of an enterprise is necessary for the formation

of a clear scientific definition and improvement of the categorical and conceptual apparatus of research. Also, a correct understanding of the essence of the economic potential allows for an objective assessment of the capabilities of the enterprise, the structure of its assets, to increase the accuracy of economic analysis and the efficiency of resource management, and to improve the system of functioning and management.

The results of the study can be used in further research for the comprehensive assessment of the economic potential of enterprises.

Keywords: *economic potential, enterprise, analysis, resources, capabilities, capacities.*

Ковтун Оксана Анатоліївна – доцент кафедри економіки, керівник школи майстерності «Сталий розвиток і майстерність фахівця XXI століття: освіта, економіка, антикризове лідерство» Університету Григорія Сковороди в Переяславі.

ORCID ID - 0000-0002-9516-8628

Прокопенко Денис Олегович – аспірант кафедри бізнес-економіки та адміністрування, Сумський державний педагогічний університет імені А.С.Макаренка.

ORCID ID - 0009-0002-1470-9152

Дата першого надходження статті 24.02.2026.

Дата прийняття статті до друку після рецензування 25.03.2026.

Дата публікації 26.05.2026.



Стаття з відкритим доступом,
відповідно до умов ліцензії

[Creative Commons \(CC BY 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

ISSN 1998-7927(print) ISSN 2664-6498 (online)

DOI: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2026-302-4-53-58>

УДК 352.075

ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ: СУЧАСНІ ПІДХОДИ ТА МЕХАНІЗМИ УКРАЇНИ

Кудріна О.Ю., Туріянський А.О.

FORMATION OF COMPETITIVENESS IN THE CONDITIONS OF THE DIGITAL ECONOMY: MODERN APPROACHES AND MECHANISMS OF UKRAINE

Kudrina O.Yu., Turiianskyi A.O.

Актуальність теми зумовлена потребою у поглибленні теоретичних засад і розробленні практичних рекомендацій щодо формування конкурентоспроможності в умовах цифрової трансформації економіки, що і визначає постановку даного наукового дослідження. У статті досліджено особливості формування конкурентоспроможності економічних суб'єктів в умовах цифрової економіки. Обґрунтовано, що цифрова трансформація змінює традиційні підходи до забезпечення конкурентних переваг, зміщуючи акцент із матеріальних ресурсів на інноваційність, цифрові технології, дані та людський капітал. Узагальнення сучасних наукових досліджень засвідчило міждисциплінарний характер проблеми, відсутність єдиного теоретичного підходу та активний розвиток наукових концепцій після 2017 року.

Визначено ключові напрями досліджень, зокрема формування теоретичних засад цифрової економіки, вплив цифрових технологій на конкурентоспроможність, роль цифровізації як чинника економічного зростання. Доведено, що цифрові технології виступають важливими драйверами підвищення ефективності бізнес-процесів, розвитку інновацій та створення нових бізнес-моделей.

Розкрито основні підходи до формування конкурентоспроможності в цифровій економіці: ресурсно-інноваційний, компетентнісний та інституційний. Встановлено, що їх інтеграція забезпечує комплексний розвиток економічних систем. Особливу увагу приділено ролі цифрової трансформації, платформених бізнес-моделей та використання даних як стратегічного ресурсу.

Обґрунтовано, що поряд із новими можливостями цифрова економіка формує низку викликів, серед яких

цифрова нерівність, кіберзагрози, залежність від глобальних платформ і швидке технологічне старіння. Зазначені фактори потребують адаптивних механізмів управління конкурентоспроможністю та посилення інституційної підтримки.

Зроблено висновок, що конкурентоспроможність у цифровій економіці набуває динамічного характеру та потребує постійного оновлення стратегій розвитку, інтеграції цифрових технологій і розвитку людського капіталу. Перспективи подальших досліджень пов'язані з удосконаленням методик оцінювання та практичних механізмів забезпечення конкурентоспроможності.

Ключові слова: конкурентоспроможність, цифрова економіка, цифрова трансформація, інновації, цифрові технології, великі дані, платформені бізнес-моделі, людський капітал, цифрові навички, інституційне середовище.

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується стрімкою цифровою трансформацією, що охоплює всі рівні господарювання – від глобальних ринків до окремих підприємств. Поширення цифрових технологій, розвиток платформених бізнес-моделей, штучного інтелекту, великих даних і автоматизації змінюють традиційні уявлення про джерела конкурентних переваг. У таких умовах конкурентоспроможність перестає ґрунтуватися виключно на ресурсних або виробничих факторах і дедалі більше визначається здатністю економічних суб'єктів до інновацій, цифрової

адаптації та ефективного використання інформаційних ресурсів.

Водночас цифрова економіка формує нові виклики для забезпечення конкурентоспроможності. Зокрема, посилюється нерівність у доступі до цифрової інфраструктури, зростає залежність від технологічних платформ, загострюються питання кібербезпеки та захисту даних. Крім того, традиційні підходи до оцінювання та управління конкурентоспроможністю виявляються недостатніми для адекватного відображення нових умов господарювання, що потребує перегляду існуючих теоретико-методичних засад.

Особливої актуальності ця проблема набуває для економік, що трансформуються, зокрема України, де процеси цифровізації відбуваються нерівномірно і супроводжуються структурними дисбалансами. Недостатній рівень цифрової зрілості підприємств, обмеженість інвестицій у технологічне оновлення та інституційні бар'єри стримують формування стійких конкурентних переваг на національному та міжнародному рівнях.

За таких умов постає необхідність у комплексному дослідженні процесу формування конкурентоспроможності в умовах цифрової економіки, з урахуванням сучасних підходів, інструментів і механізмів її забезпечення. Важливим є визначення нових детермінант конкурентоспроможності, розроблення ефективних управлінських рішень та адаптація існуючих моделей до цифрових реалій.

Отже, актуальність теми зумовлена потребою у поглибленні теоретичних засад і розробленні практичних рекомендацій щодо формування конкурентоспроможності в умовах цифрової трансформації економіки, що і визначає постановку даного наукового дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Сучасні наукові дослідження проблеми конкурентоспроможності в умовах цифрової економіки характеризуються міждисциплінарністю, швидкою еволюцією підходів та відсутністю єдиної теоретичної рамки. Узагальнення останніх публікацій дозволяє виділити кілька ключових напрямів дослідження: формування теоретичних засад цифрової економіки та конкурентоспроможності; вплив цифрових технологій на конкурентні переваги;

цифровізація як фактор економічного зростання і розвитку [6; 7; 10].

У науковій літературі спостерігається відсутність єдиного трактування сутності цифрової економіки та її впливу на конкурентоспроможність. Дослідники підкреслюють фрагментарність знань і конкуренцію різних підходів до визначення її змісту [1; 10]. Бібліометричні дослідження [5; 7; 9; 10] свідчать, що активне формування теоретичного поля відбулося після 2017 року, коли цифрова економіка стала ключовим фактором міжнародної конкурентоспроможності. Таким чином, сучасні роботи зосереджені на уточненні понятійного апарату; визначенні структури цифрової економіки; інтеграції концепцій інновацій, знань і даних у теорію конкурентоспроможності. Значна кількість досліджень доводить, що цифрові технології (штучний інтелект, великі дані, IoT, блокчейн) виступають ключовими драйверами конкурентоспроможності та підвищують ефективність бізнес-процесів, сприяють інноваціям, формують нові бізнес-моделі [1; 4]. Зокрема, встановлено, що цифрова трансформація підвищує продуктивність і якість управлінських рішень та створює інформаційно-аналітичну основу для розвитку підприємств [5].

У сучасних дослідженнях цифрова економіка розглядається як важливий чинник економічного зростання, розвитку підприємництва, створення нових ринків і робочих місць [3, 8]. Доступ до цифрових технологій стимулює інновації та підвищує конкурентоспроможність, особливо у країнах, що розвиваються. Водночас дослідники наголошують на необхідності розвитку цифрових навичок і людського капіталу [4; 8].

Окремий напрям досліджень пов'язаний із поєднанням цифровізації, інновацій та сталого розвитку [1]. Зокрема, цифрова економіка стимулює екологічні інновації та підвищує ефективність використання ресурсів, а інтеграція цифрових технологій і циркулярної економіки сприяє формуванню нових конкурентних стратегій [1]. Таким чином, конкурентоспроможність дедалі більше залежить від здатності поєднувати цифрові та екологічні трансформації.

Значна увага приділяється ролі державної політики у формуванні конкурентоспроможності в цифровій економіці [2]. Ключовими пріоритетами цифрової політики є розвиток цифрової інфраструктури,

формування цифрових навичок, підтримка цифрової трансформації бізнесу, забезпечення кібербезпеки.

Попри значну кількість досліджень, науковці відзначають низку невирішених питань: відсутність узгодженої методології оцінювання конкурентоспроможності в цифровій економіці; недостатня інтеграція мікро- та макрорівневих підходів; обмежене дослідження впливу цифровізації на різні типи економік; потреба у розробці комплексних механізмів управління конкурентоспроможністю. Отже, сучасні дослідження підтверджують, що цифрова економіка трансформує традиційні джерела конкурентоспроможності, посилює роль інновацій, знань і технологій, вимагає нових підходів до управління та оцінювання. Водночас відсутність єдиного теоретико-методичного підходу та наявність численних наукових прогалин обумовлюють необхідність подальших досліджень, що й визначає актуальність обраної теми.

Метою статті є дослідження сучасних підходів та механізмів формування конкурентоспроможності в умовах цифрової економіки, а також узагальнення теоретико-методичних засад і визначення ключових факторів впливу цифрової трансформації на забезпечення конкурентних переваг економічних суб'єктів на макро- та мікрорівнях.

Виклад основного матеріалу дослідження. Цифрова економіка формує якісно нове середовище функціонування економічних систем, у якому ключовими ресурсами стають інформація, дані, технології та знання. На відміну від традиційної економіки, де конкурентоспроможність значною мірою визначалася наявністю матеріальних ресурсів, виробничих потужностей і доступом до сировини, у цифровій економіці вирішальне значення набувають інноваційність, швидкість адаптації та здатність до безперервного оновлення бізнес-моделей.

Формування конкурентоспроможності в таких умовах базується на комплексі взаємопов'язаних підходів. Перший із них – ресурсно-інноваційний підхід, який передбачає, що конкурентні переваги створюються через ефективне використання цифрових технологій (штучного інтелекту, великих даних, хмарних сервісів, Інтернету речей). Ці технології дозволяють знижувати трансакційні витрати, підвищувати продуктивність праці та забезпечувати гнучкість управління.

Другий підхід – компетентнісний, який акцентує увагу на розвитку людського капіталу. У цифровій економіці конкурентоспроможність значною мірою залежить від рівня цифрових навичок працівників, їх здатності працювати з даними, використовувати аналітичні інструменти та швидко адаптуватися до технологічних змін. Відповідно, інвестиції в освіту, перекваліфікацію та розвиток цифрових компетентностей стають стратегічним пріоритетом.

Третій підхід – інституційний, який розглядає конкурентоспроможність як результат взаємодії економічних суб'єктів із зовнішнім середовищем. Ефективність цифрової трансформації значною мірою залежить від якості інституцій, рівня цифрової інфраструктури, регуляторної політики та підтримки інновацій з боку держави. Успішні країни формують цілісні цифрові екосистеми, які забезпечують розвиток бізнесу та сприяють зростанню його конкурентних позицій.

Важливим механізмом формування конкурентоспроможності є цифрова трансформація бізнес-процесів, що передбачає інтеграцію цифрових технологій у всі сфери діяльності підприємства. Це дозволяє не лише автоматизувати операційні процеси, а й створювати нові цінності для споживачів, формувати персоналізовані продукти та послуги, а також розширювати ринки збуту через цифрові платформи.

Окрему роль відіграють платформені бізнес-моделі, які стають основою сучасної цифрової економіки. Вони забезпечують взаємодію між виробниками, споживачами та посередниками в єдиному цифровому середовищі, що значно підвищує ефективність ринкових процесів і знижує бар'єри входу на ринок. У результаті конкурентоспроможність визначається не лише внутрішніми характеристиками підприємства, а й його здатністю інтегруватися у глобальні цифрові екосистеми.

Крім того, у сучасних умовах посилюється значення даних як стратегічного ресурсу. Здатність збирати, обробляти та аналізувати великі масиви даних дозволяє суб'єктам господарювання приймати більш обґрунтовані управлінські рішення, прогнозувати ринкові тенденції та формувати довгострокові конкурентні переваги.

Водночас цифрова економіка, поряд із формуванням нових можливостей для підвищення конкурентоспроможності, створює

низку системних викликів, які істотно ускладнюють розвиток економічних суб'єктів і потребують адаптаційних механізмів реагування.

Першим із них є цифрова нерівність. Вона проявляється у нерівномірному доступі країн, регіонів, підприємств і домогосподарств до цифрової інфраструктури, високошвидкісного інтернету, сучасних технологій та цифрових навичок. У результаті формується розрив між «цифрово розвиненими» та «цифрово відсталими» економічними суб'єктами. Така нерівність обмежує можливості участі в глобальних ланцюгах створення вартості, знижує продуктивність праці та уповільнює інноваційний розвиток. Для підприємств це означає нерівні стартові умови конкуренції, а для країн – ризик закріплення периферійного статусу у світовій економіці.

Другим важливим викликом є кіберзагрози та ризики інформаційної безпеки. Зі зростанням обсягів цифрових даних і розширенням використання онлайн-платформ збільшується вразливість економічних систем до кібератак, витоку конфіденційної інформації, шкідливого програмного забезпечення та цифрового шахрайства. Для підприємств це може призводити до фінансових втрат, втрати довіри клієнтів і репутаційних ризиків, а для держав – до загроз національній економічній безпеці. Відповідно, конкурентоспроможність у цифровій економіці прямо залежить від рівня розвитку систем кіберзахисту та здатності забезпечувати надійність цифрової інфраструктури.

Третім викликом є зростаюча залежність від глобальних технологічних платформ. Сучасні цифрові ринки значною мірою контролюються великими транснаціональними компаніями, які володіють ключовими платформами, даними та технологічними стандартами. Це створює асиметрію влади між платформами та користувачами, а також обмежує автономію національних економік і окремих підприємств. У таких умовах навіть інноваційні компанії змушені адаптуватися до правил, встановлених глобальними гравцями, що знижує їхню стратегічну незалежність і впливає на довгострокову конкурентоспроможність.

Четвертим викликом виступають високі темпи технологічного старіння. У цифровій економіці життєвий цикл технологій значно скорочується, що вимагає постійного оновлення обладнання, програмного забезпечення та

бізнес-моделей. Це створює значне фінансове навантаження на підприємства, особливо малі та середні, які часто не мають достатніх ресурсів для швидкої модернізації. Крім того, швидка зміна технологічних стандартів призводить до втрати актуальності раніше впроваджених рішень, що підвищує ризики інвестиційної невизначеності.

У сукупності зазначені виклики формують складне та динамічне середовище, в якому конкурентоспроможність перестає бути стабільною характеристикою і набуває ознак постійно змінного процесу. Це зумовлює необхідність розроблення гнучких стратегій розвитку, посилення інституційної підтримки цифрової трансформації та формування адаптивних механізмів управління ризиками в умовах цифрової економіки. Це вимагає розроблення адаптивних механізмів управління конкурентоспроможністю, здатних оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Таким чином, формування конкурентоспроможності в умовах цифрової економіки є багатовимірним процесом, що охоплює технологічні, інституційні та людські фактори. Його ефективність визначається здатністю економічних суб'єктів інтегрувати цифрові технології у свою діяльність, розвивати інноваційний потенціал та забезпечувати гнучкість управлінських рішень у динамічному середовищі.

Висновки і перспективи дослідження. У результаті проведеного дослідження встановлено, що цифрова економіка суттєво трансформує природу конкурентоспроможності економічних суб'єктів, змінюючи її ключові детермінанти та механізми формування. Якщо в традиційній економіці конкурентні переваги базувалися переважно на ресурсному потенціалі, масштабах виробництва та доступі до матеріальних активів, то в умовах цифрової трансформації визначальними стають інноваційність, швидкість адаптації, рівень цифрових компетентностей і здатність ефективно використовувати дані.

Дослідження показало, що формування конкурентоспроможності в цифровій економіці ґрунтується на поєднанні ресурсно-інноваційного, компетентнісного та інституційного підходів. Їх інтеграція дозволяє більш комплексно оцінювати та забезпечувати розвиток економічних систем у динамічному цифровому середовищі. Особливу роль при цьому відіграє цифрова трансформація бізнес-

процесів, розвиток платформених моделей та активне використання аналітики великих даних.

Водночас виявлено, що цифрова економіка породжує низку суттєвих викликів, серед яких цифрова нерівність, кіберзагрози, залежність від глобальних технологічних платформ та високі темпи технологічного старіння. Ці фактори формують нові ризики для забезпечення стійкої конкурентоспроможності та вимагають впровадження адаптивних механізмів управління, посилення інституційної підтримки та розвитку цифрової інфраструктури.

Таким чином, конкурентоспроможність в умовах цифрової економіки набуває динамічного та багатовимірного характеру, що передбачає необхідність постійного оновлення стратегій розвитку економічних суб'єктів. Перспективи подальших досліджень полягають у розробленні більш точних методик оцінювання цифрової конкурентоспроможності та удосконаленні механізмів її практичної реалізації на різних рівнях економічної системи.

Література

1. Коваль О., Лишак О. Характеристика цифрової трансформації економіки в умовах глобальних викликів // *Економіка та суспільство*. 2024. № 66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-72>
2. Сидорчук І. С., Вікуліна Л. Ф., Наконечна О. А. Цифрова трансформація бізнес-процесів в Україні як чинник економічного зростання // *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2025. № 17. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15173552>
3. Al-Zoubi W. K. Economic Development in the Digital Economy: A Bibliometric Review // *Economies*. 2024. № 12(3). P. 53. DOI: <https://doi.org/10.3390/economies12030053>
4. Awad I. M., Nuseibeh H., Amro A. A. Competitiveness in the Era of Circular Economy and Digital Innovations: An Integrative Literature Review // *Sustainability*. 2025. № 17(10). P. 4599. DOI: <https://doi.org/10.3390/su17104599>
5. Berthold B., Dieterich L. The exclusive nature of global payments infrastructures: The significance of major banks and the role of tech-driven companies // *Review of International Political Economy*. 2023. № 30. P. 535–557.
6. Chijindu I. O. Research on the digital economy: Developing trends and future directions // *Technological Forecasting and Social Change*. 2023. Vol. 193. P. 122635. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122635>
7. Jiao H., Wang T., Libaers D., Yang J., Hu L. The relationship between digital technologies and innovation: A review, critique, and research agenda // *Journal of Innovation & Knowledge*. 2025. Vol. 10, Issue 1. P. 100638. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jik.2024.100638>
8. Mansour M., Saleh M. W. A., Jaradat Z. et al. Digital economy development and firm level sustainability performance in Europe // *Discover Sustainability*. 2026. № 7. P. 322. DOI: <https://doi.org/10.1007/s43621-025-02532-8>
9. Shostak L. The Impact of Digital Transformation on the Economy: Technological Innovation and Efficiency // *Economic Affairs*. 2023. № 68. DOI: <https://doi.org/10.46852/0424-2513.4.2023.19>
10. Xia Y., Lv G., Wang H., Ding L. Evolution of digital economy research: A bibliometric analysis // *International Review of Economics & Finance*. 2023. Vol. 88. P. 1151–1172. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.iref.2023.07.051>

References

1. Koval O., Lyshak O. Characteristics of digital transformation of the economy in the conditions of global challenges // *Ekonika ta suspilstvo – Economy and Society*. 2024. № 66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-72>
2. Sydoruk I. S., Vikulina L. F., Nakonechna O. A. Digital transformation of business processes in Ukraine as a factor of economic growth // *Zdobutky ekonomiky: perspektyvy ta innovatsii – Achievements of the Economy: Prospects and Innovations*. 2025. Vol. 17. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15173552>
3. Al-Zoubi W. K. Economic development in the digital economy: A bibliometric review // *Economies*. 2024. Vol. 12, № 3. Art. 53. DOI: <https://doi.org/10.3390/economies12030053>
4. Awad I. M., Nuseibeh H., Amro A. A. Competitiveness in the era of circular economy and digital innovations: An integrative literature review // *Sustainability*. 2025. Vol. 17, № 10. Art. 4599. DOI: <https://doi.org/10.3390/su17104599>
5. Berthold B., Dieterich L. The exclusive nature of global payments infrastructures: The significance of major banks and the role of tech-driven companies // *Review of International Political Economy*. 2023. Vol. 30. P. 535–557.
6. Chijindu I. O. Research on the digital economy: Developing trends and future directions // *Technological Forecasting and Social Change*. 2023. Vol. 193. Art. 122635. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122635>
7. Jiao H., Wang T., Libaers D., Yang J., Hu L. The relationship between digital technologies and innovation: A review, critique, and research agenda // *Journal of Innovation & Knowledge*. 2025. Vol. 10, № 1. Art. 100638. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jik.2024.100638>
8. Mansour M., Saleh M. W. A., Jaradat Z. et al. Digital economy development and firm level sustainability performance in Europe // *Discov*

- Sustain. 2026. Vol. 7. Art. 322. DOI: <https://doi.org/10.1007/s43621-025-02532-8>.
9. Shostak L. The impact of digital transformation on the economy: Technological innovation and efficiency // *Economic Affairs*. 2023. Vol. 68. DOI: <https://doi.org/10.46852/0424-2513.4.2023.19>.
 10. Xia Y., Lv G., Wang H., Ding L. Evolution of digital economy research: A bibliometric analysis // *International Review of Economics & Finance*. 2023. Vol. 88. P. 1151–1172. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.iref.2023.07.051>

Kudrina O.Yu., Turiianskyi A.O. Formation of competitiveness in the digital economy: modern approaches and mechanisms.

The relevance of this topic stems from the need to deepen the theoretical foundations and develop practical recommendations for building competitiveness in the context of the digital transformation of the economy, which is the basis for this research study. The article examines the features of the formation of the competitiveness of economic entities in the digital economy. It is substantiated that digital transformation changes traditional approaches to ensuring competitive advantages, shifting the emphasis from material resources to innovation, digital technologies, data and human capital. The generalization of modern scientific research has shown the interdisciplinary nature of the problem, the lack of a single theoretical approach and the active development of scientific concepts after 2017.

Key areas of research have been identified, in particular the formation of theoretical foundations of the digital economy, the impact of digital technologies on competitiveness, the role of digitalization as a factor of economic growth. It is proven that digital technologies are important drivers of increasing the efficiency of business processes, the development of innovations and the creation of new business models.

The main approaches to the formation of competitiveness in the digital economy are revealed:

resource-innovative, competence-based and institutional. It is established that their integration ensures the comprehensive development of economic systems. Particular attention is paid to the role of digital transformation, platform business models and the use of data as a strategic resource.

It is substantiated that, along with new opportunities, the digital economy creates a number of challenges, including digital inequality, cyber threats, dependence on global platforms and rapid technological obsolescence. These factors require adaptive mechanisms for managing competitiveness and strengthening institutional support.

It is concluded that competitiveness in the digital economy is becoming dynamic and requires constant updating of development strategies, integration of digital technologies and development of human capital. Prospects for further research are related to improving assessment methods and practical mechanisms for ensuring competitiveness.

Keywords: competitiveness, digital economy, digital transformation, innovation, digital technologies, big data, platform business models, human capital, digital skills, institutional environment

Кудріна Ольга Юрївна – доктор економічних наук, професор, Сумський державний педагогічний університет імені А.С.Макаренка.

ORCID ID: 0000-0002-7364-1998

Туріянський Арсеній Олександрович – аспірант кафедри бізнес-економіки та адміністрування, Сумський державний педагогічний університет імені А.С.Макаренка.

ORCID ID - 0009-0005-9477-8335

Дата першого надходження статті 27.02.2026.

Дата прийняття статті до друку після рецензування 25.03.2026.

Дата публікації 26.05.2026.



Стаття з відкритим доступом,
відповідно до умов ліцензії

[Creative Commons \(CC BY 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

ISSN 1998-7927(print) ISSN 2664-6498 (online)

DOI: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2026-302-4-59-65>

УДК 658.5:005.6:330.34

DEVELOPMENT OF AN ECONOMIC QUALITY MANAGEMENT SYSTEM FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT WITHIN AN ENTERPRISE

Kuzmenko S.V., Zaichenko S.P.

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ЕКОНОМІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Кузьменко С.В., Зайченко С.П.

The article examines the theoretical and methodological foundations for the formation of a system of economic management of the quality of sustainable development of an enterprise under conditions of a transformational economy. The relevance of ensuring the qualitative characteristics of sustainable development, which determine the level of balance between economic, social, and environmental performance of an enterprise, is substantiated. The generalization of scientific approaches to the interpretation of sustainable development made it possible to define it as a complex multidimensional category that requires an integrated management approach. The essence of the concept of "quality of sustainable development of an enterprise" is clarified as an integral characteristic reflecting the enterprise's ability to ensure efficient, stable, and balanced functioning in the long term. The author proposes a definition of economic management of the quality of sustainable development as a system-based process of purposeful influence on the formation and maintenance of balanced development through the application of economic methods, tools, and mechanisms. A system of economic management of the quality of sustainable development of an enterprise is developed, which includes interrelated elements: goals, objects and subjects of management, principles, functions, methods, tools, resource and information support, and performance results. The economic content of each element is determined, which enhances the effectiveness of managerial decision-making and its practical implementation. A system of indicators for assessing the quality of sustainable development of an enterprise is proposed, covering economic, social, and environmental components. The use of an integral indicator is substantiated, which allows for a comprehensive assessment of the level of sustainable development, identification of imbalances, and formation

of an analytical basis for management decisions. A model of the system of economic management of the quality of sustainable development of an enterprise is developed, including target, subject-object, functional, instrumental, analytical-evaluative, and result blocks interconnected through feedback mechanisms. It is determined that the proposed model ensures adaptability and increases the efficiency of enterprise management in a dynamic environment.

The scientific novelty of the research lies in the development of a holistic approach to economic management of the quality of sustainable development of an enterprise, combining system structuring, management tools, and methods of integral assessment. The practical significance of the results lies in the possibility of their application by enterprises to improve management efficiency, ensure balanced development, and strengthen competitive positions in the long term.

Keywords: sustainable development of enterprise; quality of sustainable development; economic management; management system; integral assessment; sustainability indicators; enterprise efficiency

Introduction. Against a backdrop of global economic transformation, intensifying competition and growing environmental and social challenges, ensuring the sustainable development of enterprises has taken on particular significance. Modern enterprises operate in an environment of high uncertainty, which requires not only the achievement of economic results but also adherence to the principles of social responsibility and environmental sustainability. In this context, the issue of establishing effective management systems aimed at ensuring the quality characteristics of an

enterprise's sustainable development becomes increasingly relevant. The quality of sustainable development should be viewed as a comprehensive characteristic reflecting the level of balance between the economic, social and environmental outcomes of an enterprise's activities in the long term.

At the same time, existing approaches to managing sustainable development are predominantly focused on individual aspects or indicators, which does not allow for the formation of a comprehensive system of economic management of the quality of this process. This necessitates the development of an integrated approach to establishing a system of economic quality management for an enterprise's sustainable development, which takes into account the interrelationship of all components and ensures the improvement of the effectiveness of management decisions.

Analysis of basic research and publications.

The issues surrounding sustainable development in enterprises and the management of its quality are the subject of research by both international and domestic scholars. The foundations of the concept of sustainable development were laid out in the report of the Brundtland Commission, in which sustainable development is defined as development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs. In the works of foreign scholars, considerable attention is paid to the essence and evolution of the concept of sustainable development. In particular, T. Strange and A. Bayley view sustainable development as a concept, a process and a goal that is integrated into the management decision-making system [2]. P. Vare and W. Scott focus on the resource- and investment-based nature of sustainable development, emphasising its link to the long-term enhancement of the capacity to meet societal needs [3]. S. Bukovová and L. Foltínová justify the interdisciplinary nature of sustainable development and the need to take into account both short-term and long-term effects [4].

Research dedicated to the integration of environmental and managerial aspects into business operations has also made a significant contribution to the development of the concept. In particular, R. Hba and other authors propose management models that combine the principles of corporate social responsibility and «green» technologies, thereby contributing to the enhancement of the economic, social and environmental performance of businesses [5].

In domestic academic literature, research focuses on adapting the concept of sustainable development to the operating conditions of Ukrainian enterprises. Thus, A. Kasych justifies the need for a systematic approach to managing the sustainable development of enterprises, emphasising the importance of harmonising economic, social and environmental processes [6]. I. Tarasenko and K. Olefirenko view sustainable development as an object of strategic management, emphasising the complexity of its components and the need to integrate them into a single management system [1]. K. Antoniuk explores the issue of modernising quality management systems in the context of sustainable development, emphasising the role of marketing and socio-environmental tools in ensuring the safety and efficiency of enterprises' operations [7]. I. Stankovska and L. Smaga substantiate the impact of digital transformation on improving the quality of enterprise management based on sustainable development, which expands the toolkit of economic management [8]. At the same time, despite a significant body of research, insufficient attention has been paid in the scientific literature to the issue of developing a comprehensive system of economic management of sustainable development quality in enterprises, which integrates economic mechanisms, assessment tools and management functions. This necessitates further scientific research in this area.

The purpose of this article is to establish the theoretical and methodological foundations and to develop a system of economic quality management for sustainable enterprise development, based on the integration of economic, social and environmental components and designed to enhance the effectiveness of management decisions.

Materials and results of the study. In today's business environment, the sustainable development of an enterprise is viewed as a multidimensional concept encompassing the balance of economic, social and environmental outcomes. At the same time, ensuring sustainable development requires not only the achievement of relevant indicators, but also the development of their qualitative characteristics, which reflect the level of efficiency, stability and adaptability of the enterprise's operations.

The quality of an enterprise's sustainable development should be interpreted as an integral characteristic reflecting the degree of harmonisation of the economic, social and environmental parameters of the enterprise's development, as well as their ability to ensure long-term effectiveness and resilience to external and internal challenges.

In turn, economic management should be viewed as a targeted influence on the processes of forming and utilising an enterprise's resources with the aim of achieving defined development goals through the application of economic methods, tools and levers [7].

The combination of these approaches allows for the formation of a comprehensive vision of the economic management of sustainable enterprise development as an integrated process that ensures the coordinated functioning of all components of the development system.

Economic management of quality in sustainable enterprise development is a systematically organised process of purposefully influencing the formation, maintenance and improvement of the balance between the economic, social and environmental outcomes of an enterprise's activities, based on the use of economic methods, tools and mechanisms, with the aim of achieving long-term efficiency and sustainability in its development [2].

In order to put this approach into practice, it is necessary to establish an appropriate system of

economic management for the quality of an enterprise's sustainable development, which must be based on the identification of its key elements, operating principles and supporting tools (tab. 1).

The proposed system of economic management of sustainable development within an enterprise is comprehensive in nature and encompasses interrelated elements that ensure a targeted influence on development processes. Defining its structural components makes it possible to systematise managerial influences and establish a coherent mechanism for ensuring the quality of sustainable development.

A distinctive feature of the proposed approach is the emphasis on the economic content of each element of the system, which enables the quantitative assessment of management outcomes and enhances the soundness of management decisions [9].

Assessing the quality of an enterprise's sustainable development is a key stage in economic management, as it enables the determination of the level of balance in its operations and the effectiveness of management decisions. Given the multidimensional nature of sustainable development, it is advisable to use a system of indicators that covers economic, social and environmental components.

Table 1

Elements of the economic quality management system for sustainable development of an enterprise

System element	Element description	Economic content
System objective	Ensuring a high standard of sustainable development for the enterprise	Achieving long-term efficiency, increasing the enterprise's value, and ensuring stable financial results
Management focus	Processes for establishing and ensuring the sustainable development of the enterprise	Economic, social and environmental outcomes of operations
Management actors	Enterprise leadership, managers at various levels	Making management decisions regarding the allocation of resources, investments and expenditure
Management principles	Systematic approach, comprehensiveness, adaptability, balance	Ensuring an optimal balance between costs and results, minimising risks
Management functions	Planning, organisation, motivation, control, regulation	Budgeting, economic analysis, performance monitoring
Management methods	Economic, administrative, socio-psychological	Pricing, investment, economic incentives
Management tools	Performance metrics, standards, benchmarks, development programmes	KPIs, ESG indicators, financial ratios, sustainability indices
Resource provision	Material, financial, labour and information resources	Optimisation of capital structure, efficient use of resources
Information support	Systems for collecting, processing and analysing information	Management accounting, analytical systems, digital platforms
System performance	Achieving a high standard of sustainable enterprise development	Increased competitiveness, investment attractiveness and social responsibility

Table 2

System of indicators for assessing the quality of an enterprise's sustainable development

Component	Indicator	Economic interpretation
Economic	Return on operations	Resource efficiency
	Revenue growth rate	Enterprise development dynamics
	Financial stability	Self-financing capacity
Social	Wage levels	Social security for staff
	Labour productivity	Efficiency of labour potential utilisation
	Staff turnover rate	Stability of the workforce
Environmental	Costs of environmental measures	Investment in sustainable development
	Level of emissions/waste	Environmental impact of operations
	Energy efficiency	Rational use of resources

The proposed assessment system is based on the principles of comprehensiveness, comparability and integration, which enables the formation of a summary indicator of the quality of an enterprise's sustainable development (tab. 2).

To summarise the results of the assessment, it is advisable to use an integrated indicator of an enterprise's sustainable development:

$$I_{sr} = w_1 E + w_2 S + w_3 E_c, \quad (1)$$

where: E – integrated indicator of the economic component;

S – integrated indicator of the social component;

E_c – integrated indicator of the environmental component;

w_1, w_2, w_3 – weighting coefficients ($\sum w = 1$).

The composite indicators for each component are determined by normalising the relevant sub-indicators and subsequently aggregating them. Weighting coefficients may be established using an expert-based approach or on the basis of analytical procedures, depending on the enterprise's development priorities.

The proposed approach allows for:

a comprehensive assessment of the quality of sustainable development;

the identification of imbalances between components;

the enhancement of the soundness of management decisions;

the monitoring of the enterprise's development dynamics.

A key feature of the proposed approach is the integration of economic assessment tools with the concept of sustainable development, which enables the quantitative measurement of an enterprise's development quality and the establishment of an analytical framework for economic management.

It is appropriate to view the economic quality management system for sustainable enterprise development as a multi-level integrated model that combines objective, functional, instrumental and outcome-oriented components into a single, logically coherent structure [5].

At the heart of the model lies the objective block, which defines the strategic direction of management and is geared towards ensuring a high level of quality in the enterprise's sustainable development. This block establishes key development guidelines aimed at achieving economic efficiency, social responsibility and environmental balance.

The next element is the subject-object block, which reflects the interaction between management subjects (enterprise leadership, management) and management objects (processes ensuring sustainable development). It is within this block that managerial influence on the economic, social and environmental parameters of the enterprise's activities is realised.

The central place in the model is occupied by the functional block, which includes the main management functions: planning, organisation, motivation, control and regulation. Their implementation ensures the continuity of the management process and the enterprise's adaptation to changes in the external environment.

An important component of the model is the instrumental block, which encompasses a set of economic methods, levers and management tools, including a system of indicators, evaluation mechanisms, financial and economic instruments, as well as digital technologies to support management decisions.

The analytical and evaluation block plays a special role, ensuring the monitoring and evaluation of the quality of the enterprise's sustainable development based on an integrated indicator. It is this block that forms the information basis for management decision-making and allows for the

identification of imbalances between the components of sustainable development.

The final element of the model is the outcome module, which reflects the results achieved by the system's operation, in particular the improvement in the enterprise's competitiveness, its investment attractiveness, economic resilience and social responsibility.

The model provides for feedback, which ensures that management decisions are adjusted in line with the results of the assessment and changes in the external environment, which, in turn, enhances the adaptability and effectiveness of the economic management system.

The proposed model is characterised by a comprehensive combination of economic management tools and a system for assessing the quality of sustainable development, which ensures the coherence of management interventions and enhances the efficiency of the enterprise's operations in a dynamic environment.

Conclusions and proposals. This article sets out the theoretical and methodological foundations for establishing a system of economic management of sustainable development within an enterprise in the context of contemporary transformational processes. A review of academic approaches to the interpretation of sustainable development has enabled it to be defined as a multidimensional concept that combines economic, social and environmental components, all of which require coordinated managerial intervention.

The research clarifies the essence of the concept of 'the quality of an enterprise's sustainable development' as an integral characteristic reflecting the level of balance and efficiency of the enterprise's operations in the long term. On this basis, the author has formulated a definition of the economic management of the quality of an enterprise's sustainable development, which is viewed as a systematic process of targeted influence on the formation and assurance of balanced development through the application of economic instruments and mechanisms.

The key result of the study is the development of a system of economic management of the quality of sustainable enterprise development, structured according to the following main elements: objective, object and subjects of management, principles, functions, methods, tools, resource and information support, as well as operational outcomes. Defining the economic content of each element has enhanced the practical significance of the proposed approach.

The paper proposes a system of indicators for assessing the quality of an enterprise's sustainable development, covering economic, social and environmental components. Based on the aggregation of partial indicators, the use of an integrated indicator is justified, which allows for a comprehensive assessment of the enterprise's development level, the identification of imbalances and the formation of an analytical basis for managerial decision-making.

A model of the economic management system for the sustainable development of an enterprise has been developed, comprising target, subject-object, functional, instrumental, analytical-evaluative and result-oriented blocks. A distinctive feature of the model is the presence of feedback, which ensures the adaptability of the system and the possibility of adjusting managerial interventions in accordance with changes in the external environment.

The scientific novelty of the results obtained lies in the formation of a holistic approach to the economic management of sustainable development quality in an enterprise, combining the structuring of system elements, instrumental support and a methodology for integrated assessment.

The practical significance of the proposed provisions lies in the possibility of their use by enterprises to improve the effectiveness of development management, ensure the balance of activities and strengthen competitive positions in the long term.

Prospects for further research should focus on refining methods for the quantitative assessment of sustainable development quality, expanding the system of indicators to account for sector-specific characteristics, and testing the proposed model in the practical operations of enterprises.

References

1. Tarasenko I., Olefirenko K. Sustainable development of industrial enterprises as an object of strategic management // *Economic Sustainability and Business Practices*. 2025.
2. Strange T., Bayley A. *Sustainable Development: Linking Economy, Society, Environment*. Paris : OECD, 2008.
3. Vare P., Scott W. Learning for a change: Exploring the relationship between education and sustainable development // *Journal of Education for Sustainable Development*. 2007.
4. Bukovová S., Foltínová Ľ. Sustainable development and its impact on the quality of human capital // *SHS Web of Conferences*. 2020.

5. Hba R., Bakkas A., El Manouar A. *Eco-Strategy: Towards a New Generation Managerial Model Based on Green IT and CSR*. 2016.
6. Касич А. О. Теоретико-методичні засади управління сталим розвитком підприємства // *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2017.
7. Антонюк К. О. Управління безпекою споживання в системі сталого розвитку підприємства // *Management Journal*. 2021.
8. Станьковська І., Смага Л. Вплив цифрової трансформації на якість управління підприємствами // *Economics and Management*. 2025.
9. Borodina O. Sustainable development management factors in the economy // *EES Journal*. 2022.
10. Ciegis R., Ramanauskiene J., Martinkus B. The concept of sustainable development and its use for sustainability scenarios // *Engineering Economics*. 2009.

References

1. Tarasenko I., Olefirenko K. Sustainable development of industrial enterprises as an object of strategic management // *Economic Sustainability and Business Practices*. 2025.
2. Strange T., Bayley A. *Sustainable development: Linking economy, society, environment*. Paris : OECD, 2008.
3. Vare P., Scott W. Learning for a change: Exploring the relationship between education and sustainable development // *Journal of Education for Sustainable Development*. 2007. Vol. 1, no. 2. P. 191–198.
4. Bukovová S., Foltínová E. Sustainable development and its impact on the quality of human capital // *SHS Web of Conferences*. 2020. Vol. 83.
5. Hba R., Bakkas A., El Manouar A., Idrissi M. Eco-strategy: Towards a new generation managerial model based on Green IT and CSR // *arXiv preprint*. 2016.
6. Kasych A. Theoretical and methodological principles of sustainable development management // *Marketing and Management of Innovations*. 2017. No. 2. P. 298–305.
7. Antoniuk K. Consumption safety management in sustainable development // *Management Journal*. 2021.
8. Stankovska I., Smaha L. Digital transformation and quality of management // *Economics and Management in the Oil and Gas Industry*. 2025.
9. Borodina O. Sustainable development management factors in the economy // *EES Journal*. 2022.
10. Ciegis R., Ramanauskiene J., Martinkus B. The concept of sustainable development and its use for sustainability scenarios // *Engineering Economics*. 2009. Vol. 62, no. 2. P. 28–32.

Кузьменко С.В., Зайченко С.П. Формування системи економічного управління якістю сталого розвитку підприємства.

У статті досліджено теоретико-методичні засади формування системи економічного управління якістю сталого розвитку підприємства в умовах трансформаційної економіки. Обґрунтовано актуальність забезпечення якісних характеристик сталого розвитку, що визначають рівень збалансованості економічних, соціальних та екологічних результатів діяльності підприємства. Узагальнення наукових підходів до трактування сталого розвитку дозволило визначити його як комплексну багатовимірну категорію, яка потребує інтегрованого управлінського підходу. Уточнено сутність поняття «якість сталого розвитку підприємства» як інтегральної характеристики, що відображає здатність підприємства забезпечувати ефективне, стабільне та збалансоване функціонування у довгостроковій перспективі. Запропоновано авторське визначення економічного управління якістю сталого розвитку підприємства як системного процесу цілеспрямованого впливу на формування та забезпечення збалансованого розвитку з використанням економічних інструментів, методів і важелів. Розроблено систему економічного управління якістю сталого розвитку підприємства, яка включає взаємопов'язані елементи: мету, об'єкт і суб'єкти управління, принципи, функції, методи, інструменти, ресурсне та інформаційне забезпечення, а також результати функціонування. Визначено економічне наповнення кожного елемента, що забезпечує можливість підвищення ефективності управлінських рішень та їх практичної реалізації. Запропоновано систему показників оцінювання якості сталого розвитку підприємства, що охоплює економічну, соціальну та екологічну складові. Обґрунтовано використання інтегрального показника, який дозволяє здійснювати комплексну оцінку рівня сталого розвитку, виявляти дисбаланси між його складовими та формувати аналітичну основу для управління. Розроблено модель системи економічного управління якістю сталого розвитку підприємства, що включає цільовий, суб'єктно-об'єктний, функціональний, інструментальний, аналітично-оцінювальний та результативний блоки, об'єднані механізмом зворотного зв'язку. Визначено, що запропонована модель забезпечує адаптивність системи управління та підвищує її ефективність у динамічному середовищі. Наукова новизна дослідження полягає у формуванні цілісного підходу до економічного управління якістю сталого розвитку підприємства, що поєднує структуризацію системи, інструментальне забезпечення та методикую інтегрального оцінювання. Практичне значення

отриманих результатів полягає у можливості їх використання підприємствами для підвищення ефективності управління розвитком, забезпечення збалансованості діяльності та зміцнення конкурентних позицій у довгостроковій перспективі.

Ключові слова: сталий розвиток підприємства; якість сталого розвитку; економічне управління; система управління; інтегральна оцінка; показники сталого розвитку; ефективність підприємства

Кузьменко Сергій Валерійович – аспірант СХУ ім. В. Даля.

<https://orcid.org/0009-0003-8486-2811>

Зайченко Станіслав Петрович – докторант СХУ ім. В. Даля.

<https://orcid.org/0000-0002-6046-8882>

Дата першого надходження статті 12.02.2026.

Дата прийняття статті до друку після рецензування 25.03.2026.

Дата публікації 26.05.2026.



Стаття з відкритим доступом,
відповідно до умов ліцензії

[Creative Commons \(CC BY 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

ISSN 1998-7927(print) ISSN 2664-6498 (online)

DOI: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2026-302-4-66-76>

УДК 332.122:338.45:629.33 (477)

ВІЛЬНІ ЕКОНОМІЧНІ ЗОНИ У ПІСЛЯВОЄННОМУ ВІДНОВЛЕННІ АВТОМОБІЛЕБУДУВАННЯ В УКРАЇНІ

Лазарєв А.О.

FREE ECONOMIC ZONES IN THE POST-WAR RECOVERY OF THE AUTOMOTIVE INDUSTRY IN UKRAINE

Lazarev A.O.

Розглянуті види вільних (спеціальних) економічних зон (В(С)ЕЗ), у тому числі експортно-орієнтовані, технологічно-інноваційні, логістичні та торговельні, туристичні та відпочинкові, стимуляційні. Визначено найбільш доцільні види В(С)ЕЗ у разі формування В(С)ЕЗ для вітчизняних автомобілебудівних підприємств. У складі ризиків під час створення В(С)ЕЗ для повоєнного відновлення автомобілебудівної галузі в Україні розглянуто такі як нерівні умови з іншими вітчизняними підприємствами, у тому числі з іншим географічним розташуванням, активна конкуренція серед місцевих (локальних) виробників, зростання конкуренції на місцевому ринку за рахунок залучення іноземних підприємств, ймовірна нестача кваліфікованої робочої сили, підвищення вартості життя на територіях створення В(С)ЕЗ, ймовірність екологічних проблем за рахунок індустріалізації певної території, ймовірність використання В(С)ЕЗ для зменшення оподаткування, тимчасове скорочення податкових та митних платежів як джерела наповнення бюджету. Запропоновано та описано принципові напрями дій з боку держави для формування В(С)ЕЗ для українських підприємств автомобілебудування, зокрема такі як розробка концепції В(С)ЕЗ, визначення географічного розташування В(С)ЕЗ, підготовка пакету документів щодо затвердження В(С)ЕЗ, обговорення проєкту функціонування В(С)ЕЗ, визначення пакету пільг та преференцій для учасників В(С)ЕЗ, сприяння інтелектуальним інвестиціям у В(С)ЕЗ, підтримка кадрової спроможності учасників В(С)ЕЗ, запровадження екологічних стандартів для учасників В(С)ЕЗ, проведення попередніх перемовин з потенційними іноземними учасниками В(С)ЕЗ. Показано, що для українського автомобілебудування впровадження

В(С)ЕЗ матиме низку позитивних наслідків, зокрема таких як зниження виробничих витрат, посилення конкурентоспроможності, технологічний трансфер та отримання нових технологій, інфраструктурний розвиток, спрощення доступу до зовнішніх ринків та стимулювання досліджень у галузі.

Ключові слова: вільна (спеціальна) економічна зона, автомобілебудування, ризики, напрями дій, наслідки.

Вступ. Активні воєнні дії на території України, значні руйнування, збитки для вітчизняних підприємств вже зараз потребують формування пропозицій щодо післявоєнного відновлення національної економіки в Україні.

Саме автомобілебудування, як про це свідчить міжнародний досвід, може стати одним з драйверів післявоєнного відновлення економіки України. При цьому, як знову ж таки свідчить міжнародний досвід, доцільною є державна підтримка автомобілебудування з використанням різних інструментів. Одним з таких інструментів можуть стати вільні (спеціальні) економічні зони. Отже, аналіз наявного досвіду використання вільних (спеціальних) економічних зон (далі — В(С)ЕЗ) та адаптація такого досвіду до умов України представляє очевидний інтерес для дослідження.

Мета статті полягає у окресленні пропозицій щодо використання інструменту вільних (спеціальних) економічних зон для післявоєнного відновлення автомобілебудування в Україні.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Вільні (спеціальні) економічні зони є добре відомим та широко використовуваним у практиці державної підтримки інструментом. Активний розвиток В(С)ЕЗ у світі почався у ХХ столітті [1–4]. Розвиток В(С)ЕЗ у різних країнах є неоднорідним [5–8], але загально визнаною є позитивна роль В(С)ЕЗ для розвитку національних економік окремих держав за рахунок збільшення міжнародної торгівлі, активізації інноваційної діяльності, залучення інвестицій тощо [9, 10]. Країни з абсолютно різними економічними умовами демонструють позитивні результати у разі запровадження В(С)ЕЗ. Так, позитивно можна оцінити досвід використання В(С)ЕЗ для відновлення економік країн Східної Європи [11], Західної Європи [8], Латинської Америки [4], Китаю [12, 13] тощо.

У західних країнах, особливо в Європі, відзначається значна кількість В(С)ЕЗ, що перевищує 250 одиниць, із найбільшою концентрацією в Західній Європі. Переважно це зони вільної торгівлі, розташовані в морських портах, зокрема в Німеччині та Великобританії. У Східній Європі вільні економічні зони з'явилися наприкінці 70-х - початку 80-х років ХХ століття. Основною метою таких В(С)ЕЗ є стимулювання торгівлі та промислового розвитку [8, 10, 11].

Найбільша вільна економічна зона розташована на кордоні Мексики та США, пропонуючи вигоди недорогої робочої сили та доступ до ринків. Крім того, у країнах, що розвиваються, йде активна реалізація ініціатив для створення спеціальних економічних зон, спрямованих на прискорене промислове зростання та залучення іноземних інвестицій [4, 7, 11, 14, 15, 16].

Для України особливо цікавим може бути досвід використання В(С)ЕЗ у Польщі, яка має схожі з Україною територіальні, кліматичні та інституційні умови, пройшла схожий шлях приватизації, побудови необхідних інститутів та ринкової економіки [17, 18].

На користь актуальності використання В(С)ЕЗ як специфічного інструменту підтримки окремих галузей свідчить й досвід КНР, наприклад [12, 13, 16, 19, 20]. Перші В(С)ЕЗ у Китаї були створені ще у 1978 році, а станом на 2021 рік у Китаї налічувалося майже 500 В(С)ЕЗ. Додатково до такої значної кількості В(С)ЕЗ у Китаї успішно функціонує 14

національних зон транскордонного співробітництва та 13 вільних митних зон. Додатково до В(С)ЕЗ на території Китаю поза межами Китаю успішно функціонують 99 китайських індустріальних, дослідницьких та інноваційних парків, які також формують свій внесок у формування економічних результатів країни [19, 20].

В Україні теж є досвід використання В(С)ЕЗ [2, 21–25 та ін.], втім навряд чи такий досвід можна охарактеризувати як позитивний, бо серйозних економічних або технологічних здобутків використання В(С)ЕЗ не надало, але вони спровокували випадки зменшення сум податків та зборів до державного бюджету, ухилення від оподаткування тощо. Втім це не означає, що треба відмовитися від здобутого досвіду. Вартує, скоріше, врахувати зроблені помилки та не повторювати їх у майбутньому, взяти успішний іноземний досвід функціонування В(С)ЕЗ та адаптувати його до України з урахуванням нових економічних реалій для української економіки.

Розглядаючи перспективи повоєнного відновлення автомобілебудування в Україні, слід сказати, що необхідність державної підтримки галузі як така сумнівів не викликає [26–28 та ін.], і тому використання з цією метою інструменту В(С)ЕЗ виглядає обґрунтованим та доцільним.

Виклад основного матеріалу. Використання інструменту В(С)ЕЗ для повоєнного відновлення автомобілебудування в Україні потребує уточнення доцільного для використання виду В(С)ЕЗ. Традиційно у світі існує декілька основних видів вільних (спеціальних) економічних зон, кожна з яких має свої характеристики та особливості. Відповідні види представлені у табл. 1.

Види В(С)ЕЗ є різними, й для розвитку автомобілебудування в Україні можуть бути придатними не всі такі види. З числа наявних видів В(С)ЕЗ для повоєнного відновлення українського автомобілебудування інтерес представляють експортно-орієнтовані та технологічно-інноваційні. Саме такі В(С)ЕЗ дозволять створити міцні передумови для повоєнного відновлення та розвитку автомобілебудування — за рахунок залучення нових технологій, залучення інвестицій, формування міцних стосунків із закордонними партнерами, експорту продукції тощо.

Таблиця 1

**Найбільш поширені види вільних (спеціальних) економічних зон
(сформовано автором на основі [1–5, 8, 10, 12, 16, 18, 23])**

Види вільних (спеціальних) економічних зон	Орієнтир діяльності	Основна мета
Експортно-орієнтовані	А. Стимулювання експорту товарів та послуг; залучення іноземних інвесторів та виробників для розширення експорту	Залучення іноземних інвестицій та розвиток експортного потенціалу країни
Технологічно-інноваційні	Залучення технологічно-орієнтованих підприємств та стимулювання досліджень і технологічного розвитку	Розробка, впровадження та поширення новітніх технологій
Логістичні та торговельні	Максимально ефективне використання вдалого географічного розташування та транспортних потоків певної території або транспортного центру (хабу)	Сприяння зручному міжнародному торговельному обміну
Туристичні та відпочинкові	Розвиток туризму та відпочинку, збільшення кількості внутрішніх та зовнішніх туристів	Максимальне сприяння розвитку туризму, готелів, ресторанів, туристичних агентств та інших підприємств, які працюють у сфері туризму та гостинності
Стимуляційні	Розвиток внутрішнього підприємництва та місцевого малого бізнесу	Зниження соціальної напруги, подолання впливу депресивних територій

Інші розглянуті види В(С)ЕЗ для українських автомобілебудівних підприємств представляють істотно менший інтерес. Логістичні та торговельні В(С)ЕЗ традиційно формуються в контексті максимально ефективного використання географічного розташування виробничих потужностей та торгових шляхів. Такі В(С)ЕЗ призначені, скоріше, для всебічного розвитку певної території, яка і без того, як правило, має вдале географічне розташування, та максимального використання її можливостей. Такі В(С)ЕЗ не призначені для відновлення та/або розвитку певної галузі. Це не виключає можливості для українських автомобілебудівних підприємств працювати у певній логістичній В(С)ЕЗ, але не робить вибір саме такої В(С)ЕЗ доцільним в контексті повоєнного відновлення галузі.

Вибір туристичної або відпочинкової В(С)ЕЗ для автомобілебудування, очевидно, не є придатним через галузеву невідповідність. Але й вибір стимуляційної В(С)ЕЗ є сумнівним — традиційно таку В(С)ЕЗ роблять для здолання депресивного характеру території, стимулювання внутрішнього підприємництва, скорочення безробіття на певній території, стимулювання внутрішнього попиту тощо. Втім у контексті повоєнного відновлення автомобілебудування об'єктом є не окреме територіальне утворення (місто, район, територія), а галузь, для розвитку якої потрібні

технології, інвестиції, спрощення виходу на зовнішній ринок, стимулювання зовнішнього попиту тощо. Тому у контексті поставленого завдання вибір стимуляційної В(С)ЕЗ не є доцільним.

Розглядаючи питання створення В(С)ЕЗ для повоєнного відновлення українського автомобілебудування, не можна обійти увагою питання ризиків, які виникатимуть при створенні такої В(С)ЕЗ. Відповідні ризики розглянуто на рис. 1. Коментуючи виділені ризики під час створення В(С)ЕЗ для повоєнного відновлення галузі автомобілебудування в Україні, слід сказати таке. Перш за все, створення відповідної В(С)ЕЗ може спровокувати формування нерівних умов для інших вітчизняних підприємств, що приведе до відповідних соціальних та економічних наслідків. В(С)ЕЗ традиційно у принципі передбачає створення пільгових умов для учасників такої зони. З іншого боку, принциповою умовою підприємництва є рівність умов для всіх його учасників. Цю суперечку слід подолати під час розбудови В(С)ЕЗ для українських автомобілебудівних підприємств з метою забезпечення, з одного боку, адекватних умов для повоєнного відновлення учасників галузі, але, з іншого боку, для протидії дискримінації інших учасників ринкових відносин.

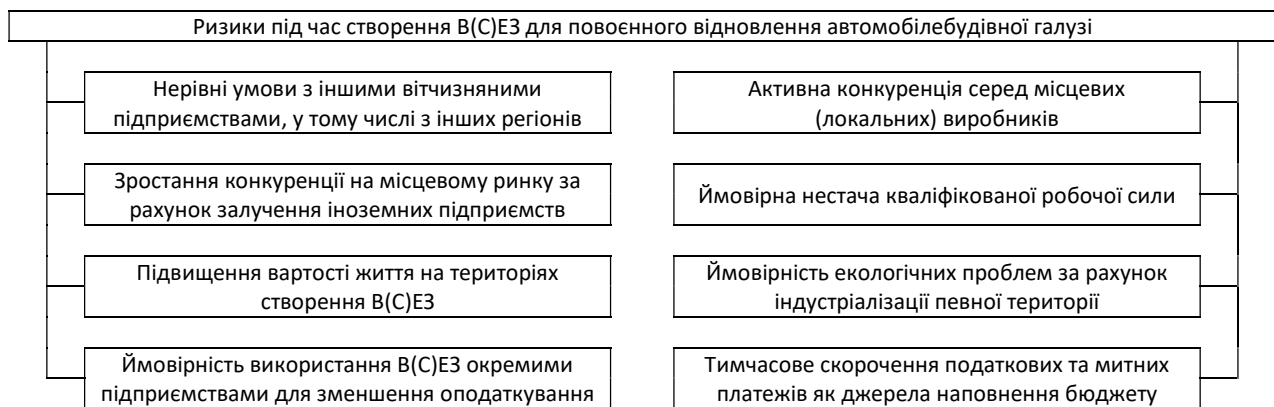


Рис. 1. Ризики під час створення В(С)ЕЗ для повоєнного відновлення автомобілебудівної галузі в Україні (запропоновано автором)

Створення В(С)ЕЗ логічним чином приведе до активної конкуренції посеред місцевих виробників, причому як всередині самої В(С)ЕЗ, так і з виробниками, які розташовані поза її межами. Таке зростання конкуренції є логічним та прогнозованим, але важливо, щоб воно було використано на загальну користь — позитивний економічний та соціальний ефект від пожвавлення економічної активності, залучення інвестицій та технологій має бути більшим, ніж негативний ефект для представників галузі від загострення конкуренції. Втім, світовий досвід створення В(С)ЕЗ [2, 4, 7, 8, 10–13, 16–18, 23, 29 та ін.] свідчить, що попри зростання конкуренції у разі створення В(С)ЕЗ, загальний економічний ефект для галузі та території є в цілому позитивним.

Створення В(С)ЕЗ може провокувати не тільки зростання конкуренції між місцевими виробниками, але й зростання конкуренції на місцевому ринку через участь у В(С)ЕЗ іноземних підприємств. Логічно, що створення В(С)ЕЗ для підприємств автомобілебудування в Україні може привести до залучення іноземних учасників галузі — залучення іноземних виробників, технологій та інвестицій традиційно розглядається як одна з цілей створення В(С)ЕЗ в цілому. Не менш логічним є те, що українські виробники переважно поступаються іноземним учасникам галузі за технологічним рівнем, досвідом виробництва та доступом до певних унікальних ресурсів. У такій ситуації створення В(С)ЕЗ у автомобілебудуванні в Україні може привести до того, що вітчизняні виробники будуть програвати іноземним учасникам галузі, а це замість економічного зростання навпаки може

привести до стагнації вітчизняного виробництва.

Специфічним ризиком під час створення В(С)ЕЗ для підприємств автомобілебудування в Україні є ризик ймовірної нестачі кваліфікованої робочої сили. Еміграція частини населення через війну, мобілізація частини населення (переважно чоловіків), відносна відкритість європейського ринку праці з привабливими умовами щодо заробітної плати, традиційна деіндустріалізація української економіки, зокрема машинобудування, за останні декілька десятиліть привели до браку кваліфікованих інженерних кадрів, які є обов'язковою умовою успішного функціонування автомобілебудівних підприємств. І при створенні В(С)ЕЗ для автомобілебудування цей ризик може виявитися цілком актуальним.

Опосередкованим, але в цілому актуальним ризиком, який має більше соціальну, ніж економічну природу, є підвищення вартості життя на територіях створення В(С)ЕЗ. Залучення іноземних інвестицій, активізація підприємницької діяльності учасників галузі логічним чином має привести до збільшення заробітних плат персоналу підприємств. Але при стабільній пропозиції на локальному ринку це приведе до збільшення вартості життя, хоча й може бути компенсоване зростанням супроводжуючого попиту. Такий ризик для галузі в цілому та для В(С)ЕЗ не є актуальним, але він може бути актуальним для соціально-економічного розвитку певної території та для соціальної стабільності.

Певний ризик під час створення В(С)ЕЗ для автомобілебудівних підприємств проявляється у ймовірності екологічних проблем за рахунок індустріалізації певної території.

Автомобілебудування відноситься до машинобудування, яке в силу специфіки виробничих процесів має негативний вплив на довкілля. Тож активний розвиток автомобілебудівних підприємств у В(С)ЕЗ за рахунок створення сприятливих економічних умов може провокувати погіршення екологічного стану такої території, що може стати гострою проблемою для територій традиційно рекреаційного призначення.

Попри те, що традиційно у світі використання інструменту В(С)ЕЗ за рахунок створення сприятливих економічних та податкових умов для суб'єктів бізнесу демонструє позитивні результати щодо поживлення економічної активності, економічного зростання тощо, специфічним ризиком для України є використання В(С)ЕЗ недобросовісними суб'єктами господарювання для легального уникнення оподаткування, митних платежів тощо. Сама природа В(С)ЕЗ передбачає створення певного пільгового режиму, але цей режим може бути застосований як «добросовісними» підприємствами з метою економічного зростання, розширення виробництва тощо, так і «недобросовісними» підприємствами, які такі пільги будуть використовувати для зменшення сум сплачуваних податків, обходу митних платежів тощо. І тоді замість формування позитивного результату від В(С)ЕЗ для підприємства автомобілебудування через поживлення економічної активності, залучення нових технологій та інвестицій результат буде негативний — у вигляді скорочення надходжень до бюджетів всіх рівнів.

Нарешті для України формування В(С)ЕЗ для підприємств автомобілебудування несе ще один специфічний ризик — зокрема ризик фінансової деформації місцевого та загального бюджетів. Протягом 2025–2026 рр. стабільність податкових та митних надходжень до бюджетів всіх рівнів у формуванні дохідної частини таких бюджетів є критичною для забезпечення фінансової стабільності України. Очікувати значного зростання дохідної частини бюджету у найближчий час немає підґрунтя, тож логічно припустити, що формування дохідної частини бюджету на найближчі роки залишиться істотно важливим. Водночас зрозуміло, що завдяки пільговим умовам функціонування підприємств у В(С)ЕЗ (а створення таких пільгових умов є природою В(С)ЕЗ та інструментом активізації підприємницької діяльності) протягом певного періоду податкові та митні платежі від

учасників В(С)ЕЗ будуть скорочені. Через певний час таке скорочення може бути компенсоване зростанням економічних результатів діяльності, у тому числі збільшенням бази оподаткування. Але однозначно протягом певного періоду діяльність В(С)ЕЗ приведе до скорочення надходжень до бюджетів всіх рівнів, що в Україні може становити особливу небезпеку.

Розроблення шляхів подолання та запобігання визначених ризиків під час створення В(С)ЕЗ для повоєнного відновлення автомобілебудівної галузі в Україні явно виходить за межі та обсяг даної публікації, але навіть ідентифікація таких ризиків та привернення уваги до них є корисними для запобігання негативним наслідкам побудови відповідної В(С)ЕЗ для української економіки.

Аналіз питань створення В(С)ЕЗ для автомобілебудівної галузі очевидним чином актуалізує питання географічного розташування такої В(С)ЕЗ в Україні. З урахуванням активних бойових дій на території України у 2022–2026 рр., вразливості виробничої, транспортної та енергетичної інфраструктури, необхідності логістичної підтримки функціонування В(С)ЕЗ найбільш доцільно її розташовувати на заході України, наприклад, в Ужгородській, Львівській, Волинській областях тощо. Визначення конкретних меж такої В(С)ЕЗ потребує більш докладних обґрунтувань, але зрозуміло, що через логістичні, воєнні та інфраструктурні чинники розміщувати таку В(С)ЕЗ на сході України, навіть у разі повного припинення воєнних дій, було б невиправданим рішенням.

Після припинення воєнних дій, відновлення суверенітету України та зникнення воєнних загроз таку В(С)ЕЗ, беручи до уваги логістичні чинники, можна було б розмістити на півдні України — в Одеській, Миколаївській або Херсонській областях. Втім станом на 2026 рр. з урахуванням триваючих воєнних дій та обстрілів території України розміщення В(С)ЕЗ на такій території є недоцільним.

Ідея запровадження В(С)ЕЗ для підприємств автомобілебудування потребує конкретизації, хоча б у першому наближенні, шляхом виділення принципових напрямів дій з боку держави для створення В(С)ЕЗ. Відповідні напрями дій подано на рис. 2.

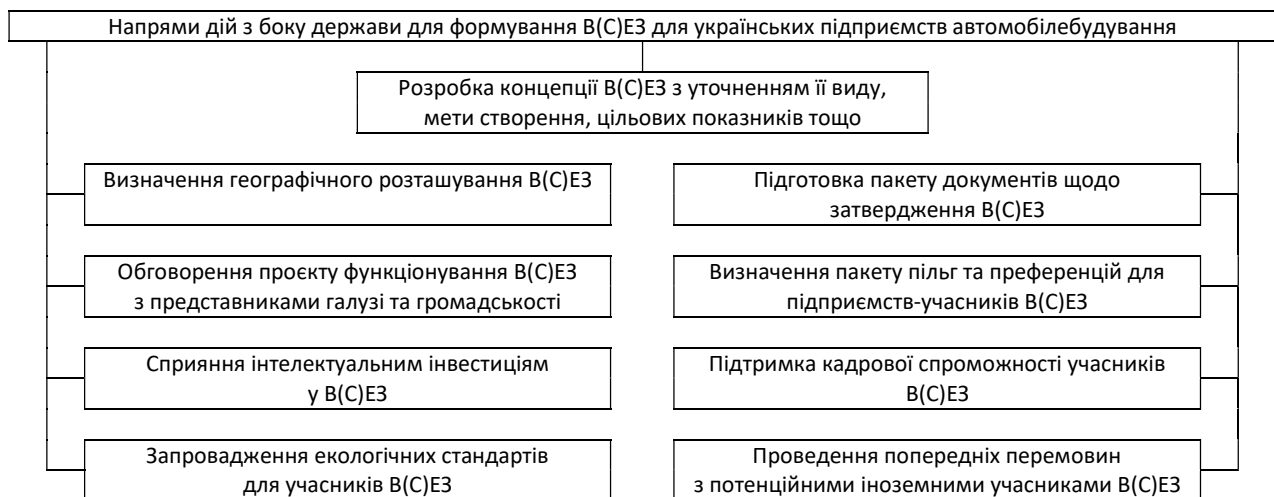


Рис. 2. Принципові напрями дій з боку держави для формування В(С)ЕЗ для українських підприємств автомобілебудування (запропоновано автором)

Логічно, що формування В(С)ЕЗ для підприємств автомобілебудування має розпочинатися із розроблення концепції такої В(С)ЕЗ, яка б у стислому вигляді містила всі необхідні дані щодо такої В(С)ЕЗ, у тому числі її мету, параметри функціонування, вид, очікувані результати тощо. Наступним напрямом є визначення попереднього географічного розташування В(С)ЕЗ з урахуванням сукупності чинників — демографічних, логістичних, воєнних, економічних тощо. Після розроблення концепції та визначення географічного розташування В(С)ЕЗ з урахуванням вимог нормотворчої діяльності та процедури створення В(С)ЕЗ необхідною є підготовка пакету документів щодо затвердження В(С)ЕЗ у передбаченому порядку.

Беручи до уваги, що В(С)ЕЗ зачіпає права та інтереси значної кількості осіб з урахуванням характеру її впливу наступним напрямом дій є широке обговорення проєкту функціонування В(С)ЕЗ з всіма зацікавленими сторонами — учасниками галузі, представниками місцевого самоврядування, громадами, представниками місцевих наукових та навчальних закладів, громадськими організаціями. Протягом такого обговорення існують можливості запобігання конфліктам, балансування інтересів, пошуку спільних можливостей тощо.

Принциповим напрямом діяльності держави під час запровадження В(С)ЕЗ є визначення пакету пільг та преференцій для автомобілебудівних підприємств, які діятимуть у такій В(С)ЕЗ. Наявність певних пільг, преференцій, режиму сприяння є природою В(С)ЕЗ, тому уникнути такого питання просто

неможливо. Водночас до такого питання слід підходити максимально зважено: пільги та преференції є необхідними для стимулювання відновлення галузі, економічного зростання, залучення інвестицій тощо; але надмірні пільги можуть значно скоротити податкові та митні надходження, створити дискримінаційні умови для інших суб'єктів господарювання тощо.

Крім питання пільг та преференцій для учасників В(С)ЕЗ з числа підприємств автомобілебудування в умовах України не можна оминати увагою питання сприяння інтелектуальним інвестиціям у В(С)ЕЗ, адже традиційно В(С)ЕЗ у світі формують результат не завдяки суто екстенсивним чинникам зростання, а завдяки використанню нових технологій, наукоємного виробництва тощо. Тож держава із залученням закладів освіти та науки має не просто створити митні та податкові пільги, але й сприяти трансферу знань, залученню інтелектуального капіталу до галузі. Пов'язаним, але не тотожним напрямом дій є підтримка кадрової спроможності учасників В(С)ЕЗ в Україні. Логічно припустити, що держава може створити умови для В(С)ЕЗ, іноземні партнери можуть надати логістичні коридори, технології та обладнання, але кадрову спроможність В(С)ЕЗ буде забезпечувати виключно українське суспільство — сценарій залучення робочої сили з-за кордону виглядає критично сумнівним. Беручи до уваги розглянуті ризики та демографічний чинник в Україні, кадрова спроможність В(С)ЕЗ потребує особливої уваги. В реаліях України таку кадрову спроможність можуть забезпечити місцеві заклади спеціальної технічної та вищої освіти.



Рис. 3. Очікувані позитивні наслідки від впровадження В(С)ЕЗ для українських підприємств автомобілебудування (запропоновано автором)

Беручи до уваги розглянуті ризики від запровадження В(С)ЕЗ для автомобілебудівних підприємств в Україні, окремим напрямом дій з боку держави є запровадження екологічних стандартів. Зараз екологізація промислового виробництва є світовим трендом. І Україна має відповідати такому тренду. Тож економічні зрушення на основі формування В(С)ЕЗ не мають здійснювати погіршення екологічного стану території. Тому паралельно з формуванням організаційних та інституційних засад функціонування В(С)ЕЗ слід обов'язково забезпечити дотримання екологічних стандартів виробництва для учасників такої В(С)ЕЗ.

Нарешті після формування всіх необхідних організаційних засад створення В(С)ЕЗ, підготовки проєктів нормативних документів, забезпечення необхідного кадрового потенціалу доцільним принциповим напрямом дій є проведення попередніх перемовин з потенційними іноземними учасниками В(С)ЕЗ. Це є необхідним, беручи до уваги, що В(С)ЕЗ, з одного боку, має стимулювати вітчизняних виробників, а, з іншого боку, за своєю природою передбачає активне залучення іноземних виробників, іноземних інвестицій тощо. Але ж таке залучення передбачає врахування інтересів, намірів та побажань іноземних партнерів. Тож ще до формування В(С)ЕЗ доцільно визначити шляхом діалогу такі інтереси та наміри.

Світовий досвід використання В(С)ЕЗ свідчить про позитивні наслідки від їхнього впровадження для національної економіки. Такі позитивні наслідки досягаються завдяки додатковим можливостям для окремих підприємств. Для українського автомобілебудування за результатами впровадження В(С)ЕЗ в Україні можна очікувати таких позитивних наслідків — для

кожного підприємства окремо та для галузі в цілому (рис. 3).

Коментуючи очікувані позитивні наслідки від впровадження В(С)ЕЗ для українських підприємств автомобілебудування, слід зазначити таке. Перш за все, можна очікувати зниження виробничих витрат автомобілебудівних підприємств — за рахунок використання сучасних технологій, зниження податкових та митних платежів тощо. Зрозуміло, що саме по собі зниження виробничих витрат позитивно впливає на підприємство, сприяючи можливості його подальшого розвитку. Додатковим наслідком можна очікувати посилення конкурентоспроможності кожного підприємства та галузі в цілому — за рахунок зниження витрат, створення сприятливих умов для діяльності галузі, концентрації виробництва, вдалих географічних умов тощо.

Комплексним позитивним наслідком від впровадження В(С)ЕЗ для автомобілебудування в Україні варто очікувати технологічний трансфер та отримання нових технологій. Традиційно представники В(С)ЕЗ можуть виступати реципієнтами технологій від іноземних підприємств, які працюють у спільній діяльності з місцевими резидентами. Здобуття нових технологій також важливе для вітчизняних автомобілебудівних підприємств, адже у більшості випадків технологічний рівень українських автомобілебудівників істотно поступається закордонним партнерам.

Додатковим позитивним наслідком від В(С)ЕЗ має стати інфраструктурний розвиток — як за рахунок державних коштів, так і за рахунок застосування механізмів державно-приватного партнерства. Якщо буде ініціатива щодо повоєнного відновлення автомобілебудівної галузі, то бенефіціарами такої ініціативи буде

широко коло осіб — не тільки власники автомобілебудівних підприємств, але й місцеве населення (за рахунок зростання попиту на кваліфіковану робочу силу та зростання заробітних плат), розпорядники місцевого та державного бюджетів (за рахунок отримання податкових та митних платежів й компенсації зниження ставок податків та зборів збільшенням податкової бази), суміжні галузі (за рахунок зростання попиту на матеріали та запасні частини для автомобілебудівної галузі), місцеві підприємці (за рахунок зростання суміжного попиту) тощо. Отже, держава сама зацікавлена у покращанні інфраструктури та з урахуванням більш комплексних програм післявоєнного відновлення України може за певних умов залучати кошти іноземних партнерів.

Запровадження В(С)ЕЗ має забезпечити українським автомобілебудівникам спрощення доступу до зовнішніх ринків. Частково таке спрощення має бути досягнуто за рахунок дерегуляції державного впливу, зменшення ставок мит та платежів, скорочення податків. Але свій внесок у спрощення доступу до зовнішніх ринків мають здійснити й партнери вітчизняних підприємств автомобілебудування, бо саме із їхнім залученням можна формувати додаткові канали збуту та просування продукції, логістичні ланцюжки тощо.

Нарешті, впровадження В(С)ЕЗ для українських підприємств автомобілебудування має стимулювати дослідження у галузі за рахунок об'єднання зусиль вітчизняних виробників у галузі автомобілебудування, іноземних учасників галузі, вітчизняних представників науки та освіти. При цьому українські підприємства можуть отримати у співпраці із іноземними учасниками галузі додаткові технологічні переваги за рахунок технологічного розриву між національними ринками — з урахуванням жорсткої міжнародної конкуренції істотно сумнівним є бажання та готовність іноземних учасників галузі ділитися сучасними технологіями з українськими виробниками. Але українські виробники за рахунок діяльності В(С)ЕЗ можуть отримати доступ до тих технологій, які для певного закордонного ринку вже є застарілими та такими, що не мають особливої цінності.

Таким чином, незважаючи на розглянуті ризики, запровадження В(С)ЕЗ в Україні для автомобілебудування матиме комплексні позитивні наслідки для післявоєнного відновлення галузі. В(С)ЕЗ у автомобілебудуванні України можуть стати

важливим інструментом для стимулювання інвестицій, сприяти технологічному розвитку та підвищенню конкурентоспроможності національних автомобілебудівних підприємств, забезпечуючи їм сприятливі умови для розвитку та зростання. Беручи до уваги міжнародний досвід використання автомобілебудування як драйвера економічного розвитку національної економіки, створення відповідної В(С)ЕЗ матиме позитивні наслідки й для української економіки в цілому.

Висновок. Економіка України в цілому та окремі галузі у її складі потребують свого післявоєнного відновлення. У тому числі, післявоєнного відновлення потребує автомобілебудування, яке, як свідчить міжнародний досвід, може стати одним з драйверів відновлення економіки України. Одним з інструментів післявоєнного відновлення автомобілебудування в Україні можуть стати вільні (спеціальні) економічні зони. В(С)ЕЗ демонструють позитивний досвід використання по всьому світу. Для автомобілебудування в Україні з числа наявних видів В(С)ЕЗ інтерес представляють експортно-орієнтовані та технологічно-інноваційні В(С)ЕЗ.

Під час формування В(С)ЕЗ для автомобілебудування слід враховувати виділені ризики, які можуть істотно знизити позитивний ефект від В(С)ЕЗ та навіть привести до негативних соціально-економічних наслідків. Під час формування В(С)ЕЗ для автомобілебудування слід реалізувати запропоновані принципові напрями дій з боку держави, які передбачають створення концепції та документів для формування В(С)ЕЗ, вибір місця В(С)ЕЗ, обговорення концепції В(С)ЕЗ із зацікавленими сторонами тощо. Такі напрями ще не забезпечують безпосередньо створення В(С)ЕЗ, але є необхідними підготовчими діями для її запуску.

Як очікується, створення В(С)ЕЗ для українських автомобілебудівних підприємств дозволить досягти сукупності позитивних наслідків, у тому числі зниження виробничих витрат, посилення конкурентоспроможності, технологічного трансферу, інфраструктурного розвитку, спростити доступ до зовнішніх ринків тощо.

Як напрями подальших наукових досліджень, обґрунтовано визначити дослідження економічних та фінансових механізмів функціонування вільних економічних зон, аналіз їхнього впливу на розвиток автомобільної галузі, а також вивчення

ефективних стратегій впровадження В(С)ЕЗ в контексті відновлення інфраструктури автомобільної промисловості України в цілому. Крім того, як напрям подальших досліджень, слід визначити розробку ефективної правової та регуляторної бази функціонування В(С)ЕЗ для підприємств автомобілебудування в Україні, а також розроблення механізмів приваблення інвестицій та стимулювання інновацій у цьому секторі.

Література

- Бочарова Ю. Г., Чернега О. Б., Кожухова Т. В., Іщенко О. В., Спеціальні економічні зони: стан та особливості розвитку в світі. Торгівля і ринок України. 2022. №2(52). С. 9-19.
- Войцеховська Ю. В., Мавріна А. О., Войцеховська В. В. Спеціальні економічні зони: зарубіжний досвід та перспективи в Україні. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Проблеми економіки та управління. 2016. № 847. С. 42–48.
- Alansary O. S., Al-Ansari T. Defining ‘free zones’: A systematic review of literature. Heliyon. 2023. Volume 9. Issue 4. URL: <https://www.cell.com/action/showPdf?pii=S2405-8440%2823%2902551-3>
- Garcia M., Kim S. The Impact of Free Economic Zones on Industrial Development: Case Studies from Latin America. Latin American Journal of Economic Development. 2017. №18(1). P. 82–97.
- Assessment of Free Economic Zones in Developing Countries: Case Studies and Policy Recommendations. UNCTAD Report. Geneva: United Nations Conference on Trade and Development, 2018.
- Xu L., Chen H., Chen S., & Wang H. Study on the impact of pilot free trade zones on low-carbon green development performance. 2025. Applied Economics. P. 1–15. <https://doi.org/10.1080/00036846.2025.2504194>
- Arbolino R., Boffardi R., Bonasia M., Capasso S. & Simone L. Imitation or learning: Exploring the drivers of Special economic zones. Structural Change and Economic Dynamics. 2025. Volume 72. P. 456–466. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0954349X24001607>
- Johnson R. Economic Development Strategies: Lessons from Western Europe's Free Trade Zones. Journal of Global Economics. 2020. №30(4). P. 245–260.
- International Monetary Fund Report on Global Economic Trends and Free Trade Zones. IMF Working Paper. 2019. No. 194/2019.
- Smith J. The Role of Free Economic Zones in Global Trade: A Comparative Analysis. International Journal of Economic Development. 2018. 45(2). P. 112–128.
- Chen L., Wang Y. Development of Free Economic Zones in Eastern Europe: Trends and Challenges. Eastern European Economic Review. 2019. №22(3). P. 55–72.
- Li H., Zhang Q. Exploring the Role of Free Trade Zones in China's Economic Growth: A Comparative Study. China Economic Review. 2021. №40(2). P. 201–218.
- Fangwen L., Weizeng S., Jianfeng W. Special Economic Zones and Human Capital Investment: 30 Years of Evidence from China. American Economic Journal: Economic Policy. 2023. Vol. 15, No. 3. P. 35–64. URL: <https://www.aeaweb.org/articles/pdf/doi/10.1257/po.20200492>
- Peng J., Ling J. & Yuan D. The impact of pilot free trade zones on producer services agglomeration. Applied Economics. 2026. Volume 58(2). P. 262–276. <https://doi.org/10.1080/00036846.2025.2452534>
- Bergantino A. S., Fusco G., & Intini M. Are Special Economic Zone policies (SEZ) effective? An empirical analysis on the transport and logistics' sector. Applied Economics. 2026. Volume 58(1). P. 157–171. <https://doi.org/10.1080/00036846.2025.2450389>
- Кузнєцова Н. В., Бабич О. А. Спеціальні економічні зони як механізм залучення ППІ в Китай. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2020. Випуск 33. Частина 1. С. 82–86.
- Кузнєцова Н. В. Механізми дії спеціальних економічних зон та їх роль у економічному розвитку країн центральної та східної Європи (на прикладі Польщі). Сталий розвиток економіки. 2024. №1 (48). С. 228–237.
- Наконечна К. В. Спеціальні економічні зони як дієвий засіб регіональної економічної політики. Досвід Польщі. Агросвіт. 2015. № 20. С. 29–35.
- Дроботюк О. В. Роль спеціальних економічних зон у політиці реформ та відкритості КНР. Україна-Китай. 2018. №14. URL: [https://sinologist.com.ua/drobotyuk-o-v-rol-spetsialnyh-ekonomichnyh-zon-u-politytsi-reformta-vidkrytosti-krn/](https://sinologist.com.ua/drobotyuk-o-v-rol-spetsialnyh-ekonomichnyh-zon-u-politytsi-reformta-vidkrytosti-kr/)
- Франко Л. С., Кошева О. І. Спеціальні економічні зони Китаю 2022. Наука і молодь у ХХІ сторіччі: збірник матеріалів Всеукраїнської молодіжної науково-практичної інтернет-конференції (м. Полтава, 30 листопада 2022 р.). Полтава: ПУЕТ, 2002. С. 48–51.
- Чернявська Л. В. Аналіз інвестиційної діяльності у спеціальних економічних зонах України. Вісник Університету банківської справи Національного банку України. 2013. № 3. С. 85–88.

22. Штань М. В. Спеціальні економічні зони України в умовах глобалізації світового господарства. Актуальні проблеми економіки. 2015. №10. С. 71–77.
 23. Григоренко Я. О. Спеціальні економічні зони: зарубіжний та вітчизняний досвід функціонування. Наукові праці НДФІ. 2014. №1. С. 49–57.
 24. Єгорова О. О. Спеціальні економічні зони України: результати, проблеми та перспективи. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки. 2014. Випуск 5. Частина 1. С. 167–173.
 25. Кудріна О. Ю. Стратегічні особливості відновлення промисловості: Україна повертається до ідеї спеціальних економічних зон. Економіка та право. 2016. № 2 (44). С. 124–130.
 26. Кизим М. О., Колбасін Є. С. Державна підтримка автомобілебудування в Україні : монографія. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2011. 264 с.
 27. Гапотченко К. В. Управління підприємствами автомобілебудівної промисловості України в умовах протекціонізму: автореф. дис. канд. екон. наук: 08.06.01. К. : Українська академія зовнішньої торгівлі, 2003. 19 с.
 28. Шевченко І. Ю. Концептуальні положення державного програмування розвитку автомобілебудування України. Актуальні проблеми економіки. 2019. №8 (218). С. 70–81. URL: https://eco-science.net/archive/2019/APE-08-2019/8.19_topic_Shevchenko%20I.pdf
 29. Підорічева І. Ю. Спеціальні економічні зони: світова практика, досвід та альтернативна концепція для України. Економіка промисловості. 2020. № 1 (89). С. 5–30.
- References**
1. Bocharova Yu. H., Cherneha O. B., Kozhukhova T. V., Ishchenko O. V., Spetsialni ekonomichni zony: stan ta osoblyvosti rozvytku v sviti. Torhivlia i rynek Ukrainy. 2022. №2(52). S. 9–19.
 2. Voitsekhovska Yu. V., Mavrina A. O., Voitsekhovska V. V. Spetsialni ekonomichni zony: zarubizhnyi dosvid ta perspektyvy v Ukraini. Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politekhnika». Problemy ekonomiky ta upravlinnia. 2016. № 847. S. 42–48.
 3. Alansary O. S., Al-Ansari T. Defining ‘free zones’: A systematic review of literature. Heliyon. 2023. Volume 9. Issue 4. URL: <https://www.cell.com/action/showPdf?pii=S2405-heli8440%2823%2902551-3>
 4. Garcia M., Kim S. The Impact of Free Economic Zones on Industrial Development: Case Studies from Latin America. Latin American Journal of Economic Development. 2017. №18(1). P. 82–97.
 5. Assessment of Free Economic Zones in Developing Countries: Case Studies and Policy Recommendations. UNCTAD Report. Geneva: United Nations Conference on Trade and Development, 2018.
 6. Xu L., Chen H., Chen S., & Wang H. Study on the impact of pilot free trade zones on low-carbon green development performance. 2025. Applied Economics. P. 1–15. <https://doi.org/10.1080/00036846.2025.2504194>
 7. Arbolino R., Boffardi R., Bonasia M., Capasso S. & Simone L. Imitation or learning: Exploring the drivers of Special economic zones. Structural Change and Economic Dynamics. 2025. Volume 72. P. 456–466. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0954349X24001607>
 8. Johnson R. Economic Development Strategies: Lessons from Western Europe's Free Trade Zones. Journal of Global Economics. 2020. №30(4). P. 245–260.
 9. International Monetary Fund Report on Global Economic Trends and Free Trade Zones. IMF Working Paper. 2019. No. 194/2019.
 10. Smith J. The Role of Free Economic Zones in Global Trade: A Comparative Analysis. International Journal of Economic Development. 2018. 45(2). P. 112–128.
 11. Chen L., Wang Y. Development of Free Economic Zones in Eastern Europe: Trends and Challenges. Eastern European Economic Review. 2019. №22(3). P. 55–72.
 12. Li H., Zhang Q. Exploring the Role of Free Trade Zones in China's Economic Growth: A Comparative Study. China Economic Review. 2021. №40(2). P. 201–218.
 13. Fangwen L., Weizeng S., Jianfeng W. Special Economic Zones and Human Capital Investment: 30 Years of Evidence from China. American Economic Journal: Economic Policy. 2023. Vol. 15, No. 3. P. 35–64. URL: <https://www.aeaweb.org/articles/pdf/doi/10.1257/p.0l.20200492>
 14. Peng J., Ling J. & Yuan D. The impact of pilot free trade zones on producer services agglomeration. Applied Economics. 2026. Volume 58(2). P. 262–276. <https://doi.org/10.1080/00036846.2025.2452534>
 15. Bergantino A. S., Fusco G., & Intini M. Are Special Economic Zone policies (SEZ) effective? An empirical analysis on the transport and logistics' sector. Applied Economics. 2026. Volume 58(1). P. 157–171. <https://doi.org/10.1080/00036846.2025.2450389>
 16. Kuznietsova N. V., Babych O. A. Spetsialni ekonomichni zony yak mekhanizm zaluchennia PII v Kytai. Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriya: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo. 2020. Vypusk 33. Chastyna 1. S. 82–86.
 17. Kuznietsova N. V. Mekhanizmy dii spetsialnykh ekonomichnykh zon ta yikh rol u ekonomichnomu rozvytku krain tsentralnoi ta skhidnoi Yevropy (na

- pryklyadi Polshchi). Stalyi rozvytok ekonomiky. 2024. №1 (48). S. 228–237.
18. Nakonechna K. V. Spetsialni ekonomichni zony yak diievyi zasib rehionalnoi ekonomichnoi polityky. Dosvid Polshchi. Ahrosvit. 2015. № 20. S. 29–35.
 19. Drobotiuk O. V. Rol spetsialnykh ekonomichnykh zon u politytsi reform ta vidkrytosti KNR. Ukraina-Kytai. 2018. №14. URL: <https://sinologist.com.ua/drobotyuk-o-v-rol-spetsialnykh-ekonomichnykh-zon-u-politytsi-reform-ta-vidkrytosti-knr/>
 20. Franko L. S., Kosheva O. I. Spetsialni ekonomichni zony Kytau 2022. Nauka i molod u KhKhI storichchi: zbirnyk materialiv Vseukrainskoi molodizhnoi naukovy-praktychnoi internet-konferentsii (m. Poltava, 30 lystopada 2022 r.). Poltava: PUET, 2002. S. 48–51.
 21. Cherniavska L. V. Analiz investytsiinoi diialnosti u spetsialnykh ekonomichnykh zonakh Ukrainy. Visnyk Universytetu bankivskoi spravy Natsionalnoho banku Ukrainy. 2013. № 3. S. 85–88.
 22. Shtan M. V. Spetsialni ekonomichni zony Ukrainy v umovakh hlobalizatsii svitovoho hospodarstva. Aktualni problemy ekonomiky. 2015. №10. S. 71–77.
 23. Hryhorenko Ya. O. Spetsialni ekonomichni zony: zarubizhnyi ta vitchyzniani dosvid funktsionuvannia. Naukovi pratsi NDFI. 2014. №1. S. 49–57.
 24. Iehorova O. O. Spetsialni ekonomichni zony Ukrainy: rezultaty, problemy ta perspektyvy. Naukovi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Seriya Ekonomichni nauky. 2014. Vypusk 5. Chastyna 1. S. 167–173.
 25. Kudrina O. Yu. Stratehichni osoblyvosti vidnovlennia promyslovosti: Ukraina povertaietsia do idei spetsialnykh ekonomichnykh zon. Ekonomika ta pravo. 2016. № 2 (44). S. 124–130.
 26. Kyzym M. O., Kolbasin Ye. S. Derzhavna pidtrymka avtomobilebuduvannia v Ukraini : monohrafiia. Kharkiv : VD «INZhEK», 2011. 264 s.
 27. Hapotchenko K. V. Upravlinnia pidpriemstvamy avtomobilebudivnoi promyslovosti Ukrainy v umovakh protektsionizmu: avtoref. dys. kand. ekon. nauk: 08.06.01. K.: Ukrainska akademiia zovnishnoi torhivli, 2003. 19 s.
 28. Shevchenko I. Yu. Kontseptualni polozhennia derzhavnoho prohramuvannia rozvytku avtomobilebuduvannia Ukrainy. Aktualni problemy ekonomiky. 2019. №8 (218). S. 70–81. URL: https://eco-science.net/archive/2019/APE-08-2019/8.19_topic_Shevchenko%20I.pdf
 29. Pidoricheva I. Yu. Spetsialni ekonomichni zony: svitova praktyka, dosvid ta alternatyvna kontseptsiiia dlia Ukrainy. Ekonomika promyslovosti. 2020. № 1 (89). S. 5–30.

Lazarev A. Free economic zones in the post-war recovery of the automotive industry in Ukraine.

The types of free (special) economic zones (F(S)EZs) are considered, including export-oriented, technological-innovation, logistics and trade, tourism and recreation, as well as stimulation zones. The most appropriate types of F(S)EZs for the establishment of zones aimed at domestic automotive enterprises have been determined. Among the risks associated with creating F(S)EZs for the post-war recovery of the automotive industry in Ukraine, the following are considered: unequal conditions compared to other domestic enterprises, including those in different geographical locations; active competition among local manufacturers; increased competition in the local market due to the attraction of foreign companies; potential shortages of skilled labor; rising costs of living in areas where F(S)EZs are established; the possibility of environmental issues due to the industrialization of specific territories; the potential use of F(S)EZs for tax avoidance; and a temporary reduction in tax and customs revenues as sources of budget funding.

Fundamental government action lines for the formation of F(S)EZs for Ukrainian automotive enterprises are proposed and described. Specifically, these include: developing the F(S)EZ concept; determining the geographic location of the F(S)EZ; preparing the documentation package for F(S)EZ approval; discussing the F(S)EZ operational project; defining a package of incentives and preferences for F(S)EZ participants; promoting intellectual investment within the F(S)EZ; supporting the human resource capacity of F(S)EZ participants; implementing environmental standards for F(S)EZ participants; and conducting preliminary negotiations with potential foreign F(S)EZ participants. It is shown that for the Ukrainian automotive industry, the implementation of F(S)EZs will yield a number of positive outcomes, including: reduced production costs; enhanced competitiveness; technology transfer and the acquisition of new technologies; infrastructural development; simplified access to foreign markets; and the stimulation of research and development (R&D) in the field.

Keywords: *free (special) economic zone, automotive industry, risks, action lines, outcomes.*

Лазарєв Антон Олександрович – аспірант НУ «Львівська політехніка»

ORCID 0009-0007-5986-4267

Anton.Lazarev@Meta.ua

Дата першого надходження статті 17.02.2026.

Дата прийняття статті до друку після рецензування 25.03.2026.

Дата публікації 26.05.2026.



Стаття з відкритим доступом,
відповідно до умов ліцензії

[Creative Commons \(CC BY 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

ISSN 1998-7927(print) ISSN 2664-6498 (online)

DOI: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2026-302-4-77-84>

УДК 338.242

ДЕЯКІ ПИТАННЯ РОЗРОБКИ ПЛАНОВОГО БАЛАНСУ РОБОЧОГО ЧАСУ ПРИ РОЗРАХУНКУ ЧИСЕЛЬНОСТІ РОБІТНИКІВ, ЗАЙНЯТИХ НА НОРМОВАНИХ РОБОТАХ

Непран А.В., Помогалова Н.В.

SOME ISSUES OF DEVELOPING A PLANNED BALANCE OF WORKING TIME WHEN CALCULATING THE NUMBER OF WORKERS EMPLOYED IN STANDARDIZED WORKS

Nepiran A.V., Pomohalova N.V.

В статті розглянуто методику складання балансу робочого часу, дані якого використовуються для планування чисельності робітників, зайнятих на нормованих роботах. Встановлено, що в науковій та навчальній літературі при розробці планового балансу робочого часу одного робітника допущені помилки, які призводять до заниженої чисельності основних робітників. По-перше, при розрахунку середньої тривалості відпустки (як основної, так і додаткової) в чисельнику приймається тривалість відпустки в робочих днях, проте чинним трудовим законодавством встановлена тривалість в календарних днях. Доведено, що це призводить до завищеної на 4 дні тривалості відпустки у розрахунку на одного робітника. По-друге, у знаменнику приймається чисельність робітників, які мають право на відпустки різної тривалості. В розрахунках не враховується чисельність робітників, які в плановому періоді не йдуть у відпустки з різних причин. Як наслідок, планова тривалість відпустки за умовами прикладу виявляється завищеною на 10 днів, що призвело до заниження ефективного фонду. В результаті чисельність робітників завищується порівняно із потребою, що призводить до перевитрат фонду заробітної плати. Для усунення виявлених порушень пропонується внесення поправки на кількість робочих днів у місяці. Як показали розрахунки, при впровадженні даної поправки помилка у розрахунках зменшується із 2,7 до 0,2 %. Потребує зміни формула розрахунку середньої тривалості відпустки, де у знаменнику необхідно включати середньоспискову чисельність робітників. Такі зміни дозволять більш точно визначити ефективний фонд робочого часу середньоспискового робітника за рік,

а отже і їх чисельність в плановому періоді. Врахування цих рекомендацій при розробці розділу бізнес-плану «план з праці та заробітної плати», а також в начальній літературі та методичних вказівках цих зауважень дозволить більш точно визначати планову чисельність основних робітників, зайнятих на нормованих роботах.

Ключові слова: баланс робочого часу, основна відпустка, середньоспискова чисельність робітників, нормовані роботи.

Постановка проблеми. В процесі розробки перспективних та поточних планів діяльності підприємства важливого значення набуває встановлення чисельності робітників. На багатьох промислових підприємствах чисельність робітників становить 60-85 % від загальної кількості персоналу. Від правильного визначення їх чисельності у значній мірі залежить рівень продуктивності праці, розмір фонду заробітної плати. Особливу актуальність вирішення даної проблеми набуває для тих промислових підприємств, де оплата праці робітників здійснюється на нормованих роботах за відрядною або відрядно-преміальною системою оплати праці. Для розрахунку чисельності робітників, зайнятих на нормованих роботах необхідним є складання балансу робочого часу одного робітника, на підставі якого визначається ефективний (дійсний) фонд робочого часу. Розробка річного балансу

робочого часу одного робітника представляє певну складність, оскільки потребує обчислення багатьох показників. Від правильності складання балансу робочого часу у значній мірі залежить і визначення чисельності робітників, зайнятих на нормованих роботах. Усе це обумовило актуальність теми дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Питанням розробки плану із праці підприємств та організацій присвячені публікації багатьох вітчизняних дослідників, зокрема Г. В. Стадник, В. М. Прасол [1], О. М. Ковальнової [2], А. Семенченко [3], Г. І. Матукової [4], М. О. Мельничук [5], [6] та ін. В роботі Г. В. Стадник та В. М. Прасол для визначення планової потреби в персоналі пропонують застосовувати калькулятори чисельності персоналу, в основі яких містяться обґрунтовані нормативи і драйвери чисельності [1].

Невирішені складові загальної проблеми. У наукових статтях, опублікованих вітчизняними економістами за останні роки, а також в підручниках з бізнес-планування та планування діяльності підприємств взагалі відсутня методика обчислення чисельності робітників. Так, наприклад, в підручнику за редакцією З. С. Варналій та ін. взагалі не розкрито методику визначення чисельності робітників підприємства, а наведена лише форма таблиці [7, с. 127]. Аналогічна ситуація і в посібнику С. М. Макаренка, Н. М. Олійник [8], В. В. Македон [9], В. В. Іванової [10], О. М. Филипенко, А. М. Волосова [11]. Не зрозуміло, як же обчислювати чисельність робітників на плановий період. В окремих навчальних матеріалах наведено порядок обчислення окремих елементів планового балансу робочого часу [12].

Формулювання цілей статті. Метою статті є удосконалення порядку розрахунку кількості днів відпустки при складання річного балансу робочого часу одного робітника, що є важливим елементом розрахунку планової чисельності робітників, зайнятих на нормованих роботах.

Для досягнення поставленої мети було визначено такі завдання:

1. Зробити аналіз існуючого порядку розрахунку річного планового балансу робочого часу одного робітника.

2. Виявити недоліки при розрахунку планового фонду робочого часу, що пов'язане із розрахунком невиходів на роботу у зв'язку із відпустками.

3. Удосконалити порядок розрахунку середньої відпустки при розрахунку планового фонду робочого часу одного робітника.

Виклад основного матеріалу досліджень.

Складовою частиною плану з праці є розрахунок чисельності працівників. У зв'язку із різними функціями, які виконують працівники на промислових підприємствах, їх планова чисельність визначається за окремими категоріями персоналу.

Основною категорією працівників промислових підприємств є робітники, переважна частина яких працює на нормованих роботах. На нормованих роботах визначаються норми часу або норми виробітку на виконання певної операції (виду робіт). Розрахунок чисельності робітників здійснюється за окремими професіями (спеціальностями). Вихідними даними для розрахунку чисельності робітників, зайнятих на нормованих роботах, є: трудомісткість робіт (виробничої програми); ефективний час роботи одного робітника за плановий період; плановий коефіцієнт виконання норм.

Розрахунок трудомісткості робіт на виготовлення усієї програми здійснюється шляхом множення сумарно норми затрат часу на виготовлення одного виробу на кількість виробів, передбачених виробничою програмою. Сумування результатів цих розрахунків дає потребу в нормо-годинах на виконання усієї виробничої програми.

Розрахунок планової трудомісткості виробничої програми (за витратами праці основних робітників-відрядників) $T_{пл}$ здійснюється за формулою:

$$T_{пл} = \sum_{i=1}^{i=n} \frac{N_i T_i + (t_{н1} - t_{н0})}{K_{в.п}}, \quad (1)$$

де N_i — кількість виробів i -го виду за річною виробничою програмою;

T_i — трудомісткість виробів i -го виду з урахуванням впливу запланованих організаційно-технічних заходів;

$t_{н0}$ і $t_{н1}$ — трудомісткість (збільшення +, зменшення –) в залишках незавершеного виробництва на початок і кінець планового періоду, нормо-год.;

$K_{в.п}$ — плановий коефіцієнт виконання норм.

Якщо основні робітники виробничих цехів надають які-небудь послуги іншим цехам, то визначається кількість людино-годин, які необхідні для виконання цих послуг. Для визначення планової чисельності робітників на нормованих роботах розрахунок витрат робочого часу корегується на плановий коефіцієнт виконання норм.

Баланс складається по підприємству, цеху, ділянці, а інколи навіть і за окремими групами робітників, які мають однакові графіки роботи і тривалість чергової відпустки.

Трудомісткість виробничої програми визначається на підставі плану випуску продукції та зведених норм часу на одиницю продукції.

Ефективний фонд робочого часу одного працівника є розрахунковою величиною і визначається на підставі балансу робочого часу. В балансі робочого часу одного робітника визначаються наступні фонди: календарний, номінальний та ефективний. На підприємствах баланс складається в днях і в годинах.

Календарний фонд робочого часу за рік визначається кількістю календарних днів в році

(365 днів — для невисокосного року і 366 днів — для високосного року).

Номінальний фонд робочого часу у перервному виробництві визначається шляхом віднімання кількості вихідних і святкових днів із календарного фонду часу. У перервному виробництві при розрахунку номінального фонду робочого часу із календарного фонду виключаються невиходи за графіком змінності. При складанні планових балансів до таких невиходів відносять: чергові та додакові відпустки, виконання державних та громадських обов'язків, хвороби. Невиходи на роботу через дозвіл адміністрації або через прогули та інші порушення трудового законодавства не плануються.

Найбільшу частку в планових балансах робочого часу займає основна та додаткова відпустка. Відповідно до ст. 75 КЗпП та ст. 6 Закону України «Про відпустки», щорічна основна відпустка надається працівникам тривалістю не менш як 24 календарних дні. Крім основної відпустки, робітники мають право на додаткові відпустки. Перелік основних видів відпусток наведено в табл. 1.

Таблиця 1

Основні види відпусток, які використовуються для розрахунку балансу робочого часу

Вид відпустки	Тривалість відпустки	Нормативний акт
Основна: працівникам особам до 18 років інваліди I та II групи	24 календарних дні 31 календарний день 30 календарних днів	ст. 6 ЗУ «Про відпустки» ст. 6 ЗУ «Про відпустки» ст. 6 ЗУ «Про відпустки»
Додаткова відпустка: 1) за роботу із шкідливими і важкими умовами праці 2) працівникам з ненормованим робочим днем	до 35 календарних днів до 7 календарних днів	ст. 7 ЗУ «Про відпустки» п. 2 ст. 8 ЗУ «Про відпустки»
3) для навчання на вечірніх відділеннях закладів професійної освіти	35 календарних днів	ст. 14 ЗУ «Про відпустки»
4) для навчання на першому та другому курсах: а) першого та другого рівнів акредитації з вечірньою формою навчання	10 календарних днів	п. 1 ст. 15 «Про відпустки»
б) третього та четвертого рівнів акредитації з вечірньою формою навчання	20 календарних днів	п. 1 ст. 15 «Про відпустки»
в) незалежно від рівня акредитації з заочною формою навчання	30 календарних днів	п. 1 ст. 15 «Про відпустки»
5) для навчання на третьому та наступних курсах: а) першого та другого рівнів акредитації з вечірньою формою навчання	20 календарних днів	п. 2 ст. 15 «Про відпустки»
б) третього та четвертого рівнів акредитації з вечірньою формою навчання	30 календарних днів	п. 2 ст. 15 «Про відпустки»
в) незалежно від рівня акредитації з заочною формою навчання	40 календарних днів	п. 2 ст. 15 «Про відпустки»
6) для складання державних іспитів	30 календарних днів	п. 3 ст. 15 «Про відпустки»
7) для складання вступних іспитів в аспірантуру	10 календарних днів	ст. 15 «Про відпустки»
8) на період підготовки та захисту дипломного проекту (роботи) студентам: а) першого та другого рівнів акредитації	два місяці	п. 4 ст. 15 «Про відпустки»
б) третього і четвертого рівнів акредитації	чотири місяці	п. 4 ст. 15 «Про відпустки»

Джерело: складено на основі [13].

Тривалість відпусток визначається (у відповідності до діючого законодавства) на одного середньосписочного робітника як середньозважена величина, оскільки робітники із різним стажем роботи і ті, які працюють у різних умовах, мають не однакову тривалість відпусток. Розрахунок здійснюється за формулою:

$$T_v = \frac{\sum t_i R_i}{R_o}, \quad (2)$$

де t_i — тривалість i -ої відпустки, днів;

R_i — чисельність робітників, які мали тривалість i -ої відпустки, осіб;

R_o — середньооблікова чисельність робітників за рік, осіб.

При складанні планового балансу робочого часу одного робітника автори допускають дві помилки. По-перше, в знаменнику чисельність робітників повинна бути не загальною чисельністю робітників, які мають окремі види відпусток, а середнє обліковою чисельністю робітників за рік. По-друге, в чисельнику при розрахунку використовується тривалість відпусток. Однак, використання тривалості як основних, так і додаткових відпусток без коригування є помилковим і призводить до знищення ефективного фонду часу роботи робітника і відповідно до помилок при обчисленні їх кількості. Доведемо це на конкретному прикладі. Приклад розрахунку середньої тривалості відпустки наведено в підручнику за редакцією О. Ф. Михайленко, Н. М. Євдокимова, Ю. М. Лозовик ін. [4, с. 274]. Наведемо вихідні дані (табл. 2).

Таблиця 2

Інформація про тривалість відпустки за категоріями робітників [4, с. 274]

Тривалість, днів	Кількість робітників, які мають відпустки відповідної тривалості
24	384
26	130
30	76
Всього	590

Середня тривалість відпустки склала $(24 \cdot 384 + 26 \cdot 130 + 30 \cdot 76) / 590 = 25,2$ дня. Зробимо перевірку цих даних за календарем 2026 р. Візьмемо умову, що інших видів відпусток немає, середньооблікова кількість становить 590 осіб.

Календарний фонд часу за рік 365 днів (рік невисокосний).

Номінальний фонд робочого часу одного робітника складе 255 днів $(365 - 100 - 10)$, де 10 — кількість неробочих днів (за даними авторів), 100 — кількість вихідних днів (за даними авторів). Ефективний фонд часу одного робітника складе за рік $255 - 25,2 = 229,8$ дня, а для усіх робітників підприємства — $135582 (229,8 \cdot 590)$.

Зробимо перевірку даного розрахунку. Для цього необхідно визначити тривалість відпусток за календарем для окремих категорій підприємств. Тривалість відпусток за категоріями робітників наступна (табл. 3).

Таблиця 3

Вихідні дані для розрахунку тривалості ефективного фонду часу

Групи робітників	Чисельність робітників	Тривалість відпустки	Кількість вихідних (субот та неділь)	Кількість робочих днів	Кількість робочих днів, відпрацьованих усіма робітниками (гр. 5·гр. 2)
1	2	3	4	5	6
I	200	з 01.06.2026 р. по 24.06.2026 р.	6	237	47400
II	184	з 06.07.2026 р. по 29.07.2026 р.	6	237	43608
III	130	з 03.08.2026 р. по 28.08.2026 р.	6	235	30550
IV	76	з 01.07.2026 р. по 30.07.2026 р.	8	233	17708
Всього	590	—	—	—	139266

Джерело: складено авторами.

Таблиця 4

Розрахунок середньої тривалості відпустки

Види відпусток	Число робітників*	Тривалість відпустки, днів	Кількість людино-днів відпустки	Примітка
Основна відпустка працівникам віком від 18 до 65 років	100	17,6	1760	Із розрахунку 24 календарних дні відпустки: тривалість відпустки складає 16,6 дня (24-20,7:30)
особам до 18 років	2	21,4	42,8	Із розрахунку 31 календарний день відпустки: тривалість відпустки складає 21,4 дня (31-20,7:30)
Додаткова відпустка для студентів першого та другого курсів:				
а) першого та другого рівнів акредитації з вечірньою формою навчання	5	6,9	34,5	Із розрахунку 10 календарних днів відпустки: тривалість відпустки складає 6,9 дня (10-20,7:30)
б) третього та четвертого рівнів акредитації з вечірньою формою навчання	4	13,8	55,2	Із розрахунку 20 календарних днів відпустки: тривалість відпустки складає 13,8 дня (20-20,7:30)
в) незалежно від рівня акредитації з заочною формою навчання	3	20,7	62,1	Із розрахунку 30 календарних днів відпустки: тривалість відпустки складає 20,7 дня (30-20,7:30)
На період підготовки та захисту дипломного проекту (роботи) студентам:				
а) першого та другого рівнів акредитації	2	41,1	82,2	Із розрахунку два місяці відпустки: тривалість відпустки складає 41,4 дня (60-20,7:30)
б) третього і четвертого рівнів акредитації	1	82,8	82,8	Із розрахунку чотири місяці відпустки: тривалість відпустки складає 82,8 дня (120-20,7:30)
Всього			2119,6	

При розрахунку тривалості відпустки за 2026 р. прийнято, що середнє число робочих днів в місяці при п'ятиденному робочому тижні становить 20,7 дня $[(365 - 104 - 13):12]$, де 13 – число святкових і неробочих днів, 104 – число вихідних днів (субот та неділі).

*Число робітників взято умовно.

Таким чином, середня кількість днів, відпрацьованих одним робітником за рік, складає 236 днів $\left(\frac{139266}{590}\right)$. Різниця між цими показниками становить 6,2 дня (236 – 229,8), або 2,7 %. Помилка у розрахунках виникла тому, що тривалість відпусток береться 24, 26 і 30 робочих днів без вирахування вихідних днів. Проте згідно з чинним законодавством з праці, тривалість відпусток береться у календарних днях. Наприклад, при основній відпустці 24 календарні дні 6 днів припадає на суботи та неділі, які вже враховані у балансі. Тому тут відбувається подвійне врахування вихідних днів. У зв'язку із цим тривалість ефективного фонду у днях занижена, і як наслідок, невірно визначається чисельність робітників.

Крім того, при розрахунку середньої тривалості відпустки на одного робітника допущена помилка в знаменнику. При

обчисленні в знаменнику необхідно брати не чисельність осіб, які мають різну тривалість відпустки, а середньооблікову чисельність робітників. Продовжимо даний приклад. Візьмемо, що на підприємстві у 2026 р. працювало 690 осіб, із них 590 (за умовами прикладу) мали право на відпустки. Інші 100 осіб прийшли працювати на підприємство в 2026 р. і не мали права в даному періоді на чергові відпустки. Середньооблікова чисельність не змінилася (вибулі працівники замінювалися новими). Як наслідок, середня тривалість відпустки при розрахунку повинна складати 21,5 дня $[(24 \cdot 384 + 26 \cdot 130 + 30 \cdot 76)/690]$, а не 25,2 дня. Помилка становить майже 4 дні, а загальна помилка в розрахунках – близько 10 днів. В результаті чисельність робітників, які зайняті на нормованих роботах, може бути завищена.

Для розрахунку тривалості основної та додаткової відпустки необхідно зробити поправку на кількість робочих днів у місяці. Так, візьмемо в середньому кількість робочих днів у місяці 22 дні, а кількість календарних днів – 30. Звідси коефіцієнт корегування $22/30=0,733$. Тривалість основної відпустки за I групою робітників становить 24 календарних дні, а робочих днів — 17,6 (24·22:30). Аналогічно здійснюють корегування тривалості відпустки і за іншими групами. За III групою — 19,1 дня (26·22:30), за IV групою — 22 дні (30·22:30). В результаті ефективний фонд робочого часу усіх робітників за рік становив:

I група — 47480 год. [(255 – 17,6)·200];

II група — 43681,6 год. [(255 – 17,6)·184];

III група — 30667 год. [(255 – 19,1)·130];

IV група — 17708 год. [(255 – 22)·76];

Разом — 139537 год.

При розрахунку планового балансу робочого часу порівняно із фактичними помилка за даними становить 269 год. (139537 – 139266), або 0,2%. Помилка була допущена через округлення та неточну кількість робочих днів у місяці, а також через неточне визначення календарної кількості днів у місяці (у середньому 30,4 дня).

Таким чином, при розрахунку середньої тривалості відпустки необхідно визначити тривалість відпустки за окремими категоріями робітників та робити поправку на кількість робочих днів у місяці. Покажемо це на прикладі наступної таблиці (табл. 4).

Приймаємо середньоспискову чисельність робітників в плановому періоді 120 осіб, на основі розрахунку табл. 5 визначимо середню тривалість відпустки в середньому на одного робітника; вона складе 17,7 дня (2119,6:120). Саме ця величина повинна бути встановлена в плановому балансі.

Висновки. В роботі доведено помилки, які допущені у розрахунках при розробці річного планового балансу робочого часу одного робітника. Ці помилки обумовлені прорахунками при визначенні середньої тривалості відпустки. Вони виникають, по-перше, через подвійне врахування святкових днів, а по-друге, діленням на кількість робітників, які мають право на відпустку. Доведено, що це призводить до суттєвих помилок при розрахунку ефективного фонду робочого часу одного робітника за рік. Так, за умовами вихідних даних навчального посібника, помилка в розрахунках склала близько 10 календарних днів у розрахунку на одного

робітника. Для правильного обчислення середньої тривалості відпустки необхідно зробити поправку на кількість робочих днів у місяці. Крім того, базою розрахунку повинно бути середньооблікова чисельність робітників, а не чисельність робітників, які мають право на відпустку. Врахування цих рекомендацій при розробці розділу бізнес-плану «план з праці та заробітної плати», а також в початковій літературі та методичних вказівках цих зауважень дозволить більш точно визначати планову чисельність основних робітників, зайнятих на нормованих роботах. Це, у свою чергу, дозволить більш точно визначити плановий фонд заробітної плати та не допустити його перевитрат.

Література

1. Стадник Г. В., Прасол В. М. Методичні аспекти удосконалення управління чисельністю персоналу підприємства. *Економіка та суспільство*. 2025. Випуск 75. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-68>.
2. Ковальова О. М. Роль нормування праці в системі управління трудовим потенціалом. *Економічний простір*. 2020. № 153. С. 61–64. URL: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/452>.
3. Семенченко А., Семенченко А., Ачкасова О. Актуалізація застосування нормування праці в організації праці та заробітної плати. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3721>.
4. Матукова Г. І., Багашова Н. В., Матукова Д. Г. Модель управління персоналом підприємства в контексті підвищення його конкурентоспроможності. *Ефективна економіка*. 2025. № 6. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/6737/6835>.
5. Непран А. В., Мельничук М. О., Осьмірко І. В. Особливості планування чисельності допоміжних робітників на промислових підприємствах. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2025. № 1(34). С. 155–167. <https://doi.org/10.30977/PPB.2226-8820.2025.34.155>
6. Чатченко Т. В., Штеймiller І. О., Заїка О. В., Балесна Н. С. Роль системи управління персоналом у забезпеченні реалізації стратегії підприємства. *Бізнес Інформ*. 2025. № 6. С. 517–523. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-6-517-523>
7. Варналій З. С., Васильців Т. Г., Лупак Р. Л., Білик Р. Р. Бізнес-планування підприємницької

- діяльності: навч. посіб. / Чернівці: Технодрук, 2019. 264 с.
8. Макаренко С. М., Олійник Н. М. Бізнес-планування: навчально-методичний посібник для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» рівня вищої освіти «бакалавр». Херсон: ТОВ «ВКФ «СТАР» ЛТД», 2017. 224 с.
 9. Македон В. В. Бізнес-планування: Навч. пос. Київ: Центр учбової літератури, 2009. 236 с.
 10. Іванова В. В. Планування діяльності підприємства: Навч. посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2006. 472 с.
 11. Филипенко О. М., Волосов А. М. Планування діяльності підприємства: навч. посіб. / Харків: ДБТУ, 2022. 224 с.
 12. Михайленко О. Ф., Євдокимова Н. М., Лозовик Ю. М. та ін. Планування та контроль на підприємстві навч. посіб. за заг. ред. О. Ф. Михайленко. Київ: КНЕУ, 2014. 459 с.
 13. Про відпустки: Закон України від 15.11.1996 р. № 504/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/504/96-%D0%B2%D1%80#Text>
 7. Varnalij Z. S., Vasyli'ysiv T. H., Lupak R. L., Bilyk R. R. Biznes-planuvannya pidpriemnyts'koi diial'nosti: navch. posib. / Chernivtsi: Tekhnodruk, 2019. 264 s.
 8. Makarenko S. M., Olijnyk N. M. Biznes-planuvannya: navchal'no-metodychnyj posibnyk dlia studentiv spetsial'nosti 073 «Menedzhment» rivnia vyschoi osvity «bakalavr». Kherson: TOV «VKF «STAR» LTD», 2017. 224 s.
 9. Makedon V. V. Biznes-planuvannya: Navch. pos. Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury, 2009. 236 s.
 10. Ivanova V. V. Planuvannya diial'nosti pidpriemstva: Navch. posibnyk. Kyiv: Tsentr navchal'noi literatury, 2006. 472 s.
 11. Fylypenko O. M., Volosov A. M. Planuvannya diial'nosti pidpriemstva: navch. posib. / Kharkiv: DBTU. 2022. 224 s.
 12. Mykhajlenko O. F., Yevdokymova N. M., Lozovyk Yu. M. ta in. Planuvannya ta kontrol' na pidpriemstvi navch. posib. za zah. red. O. F. Mykhajlenko. Kyiv: KNEU. 2014. 459 s.
 13. Pro vidpustky: Zakon Ukrainy vid 15.11.1996 r. № 504/96-VR. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/504/96-%D0%B2%D1%80#Text>

Reference

1. Stadnyk H. V., Prasol V. M. Metodichni aspekty udoskonalennia upravlinnia chysel'nistiu personalu pidpriemstva. *Ekonomika ta suspil'stvo*. 2025. Vypusk 75. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-68>.
2. Koval'ova O. M. Rol' normuvannya pratsi v systemi upravlinnia trudovym. *Ekonomichnyy prostir*, 2020. Vol. 153, pp. 61–64. Available at: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/452>.
3. Semenchenko A., Semenchenko A., Achkasova O. Aktualizatsiia zastosuvannia normuvannya pratsi v orhanizatsii pratsi ta zarobitnoi platy. *Ekonomika ta suspil'stvo*, 2024. Vol. 61. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3721>.
4. Matukova H. I., Bahashova N. V., Matukova D. H. Model upravlinnia personalom pidpriemstva v konteksti pidvyshchennia yoho konkurentospromozhnosti. *Efektivna ekonomika*, 2025. vol. 6. Available at: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/6737/6835>.
5. Nepran A. V., Mel'nychuk M. O., Os'mirko I. V. Osoblyvosti planuvannya chysel'nosti dopomizhnykh robitnykiv na promyslovykh pidpriemstvakh. *Problemy i perspektyvy rozvytku pidpriemnytstva*. 2025. № 1(34). S. 155-167. <https://doi.org/10.30977/PPB.2226-8820.2025.34.155>
6. Chatchenko T. V., Shtejmiller I. O., Zaika O. V., Baliesna N. S. Rol' systemy upravlinnia personalom u zabezpechenni realizatsii stratehii pidpriemstva. *Biznes Inform*. 2025. № 6. S. 517-523.

Nepran A., Pomohalova N. Some issues of developing a planned balance of working time when calculating the number of workers employed in standardized works

The article considers the methodology for compiling a balance of working hours, the data of which are used to plan the number of workers employed in standard jobs. It has been established that in the scientific and educational literature, when developing a planned balance of working hours for one worker, errors are made that lead to an underestimated number of main workers. First, when calculating the average duration of vacation (both basic and additional), the numerator assumes the duration of vacation in working days, but the current labor legislation establishes the duration in calendar days. It has been proven that this leads to an overestimated vacation duration per worker by 4 days. Secondly, the denominator assumes the number of workers who are entitled to vacations of different durations. The calculations do not take into account the number of workers who do not go on vacation in the planned period for various reasons. As a result, the planned duration of vacation under the conditions of the example turns out to be overestimated by 10 days, which led to an underestimation of the effective fund. As a result, the number of workers is overestimated compared to the need, which leads to overspending of the wage fund. To eliminate the identified violations, it is proposed to make an amendment to the number of working days in the month. As calculations have shown, when implementing this amendment, the error in the

calculations decreases from 2.7 to 0.2%. The formula for calculating the average duration of vacation needs to be changed, where the denominator must include the average number of workers. Such changes will allow us to more accurately determine the effective working time fund of the average worker for the year, and therefore their number in the planning period. Taking these recommendations into account when developing the "labor and salary plan" section of the business plan, as well as in the primary literature and methodological guidelines of these notes, will allow for a more accurate determination of the planned number of key workers employed in standardized jobs.

Keywords: *working time balance, basic leave, average number of employees, standard work.*

Непран Андрій Володимирович – канд. екон. наук, доцент, Харківський національний автомобільно-дорожній університет, доцент кафедри економіки і підприємництва, м. Харків, Україна;

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8329-7123>

e-mail: nepranxtei@gmail.com;

Помогалова Наталія Валеріївна – старший викладач кафедри економічної кібернетики та управління економічною безпекою, Харківський національний університет радіоелектроніки, м. Харків, Україна;

<http://orcid.org/0009-0000-2251-4342>

e-mail: nataliya.pomogalova@nure.ua,

Дата першого надходження статті 05.03.2026.

Дата прийняття статті до друку після рецензування 25.03.2026.

Дата публікації 26.05.2026.



Стаття з відкритим доступом,
відповідно до умов ліцензії

[Creative Commons \(CC BY 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

ISSN 1998-7927(print) ISSN 2664-6498 (online)

DOI: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2026-302-4-85-94>

УДК 338.43:338.24:330.15

УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ СТАЛОГО РОЗВИТКУ АГРОПРОДОВОЛЬЧИХ ПІДПРИЄМСТВ: СИСТЕМНИЙ АСПЕКТ

Ольшанський О.В., Маслош О.В., Касаткіна М.В.

MANAGEMENT OF THE STRATEGIC POTENTIAL OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF AGRI-FOOD ENTERPRISES: A SYSTEMIC PERSPECTIVE

Olshansky O.V., Maslosh O.V., Kasatkina M.V.

У статті розглянуто управління стратегічним потенціалом сталого розвитку агропродовольчих підприємств з позицій системного підходу, що набуває особливої актуальності в умовах глобальної економічної нестабільності, воєнних ризиків та трансформації національних і світових продовольчих систем. Обґрунтовано, що забезпечення продовольчої безпеки держави потребує переходу від локального вирішення виробничих завдань до комплексного управління інтегрованими можливостями агропродовольчих підприємств як елементів ширшої соціально-економічної системи.

Стратегічний потенціал розкрито як динамічну багатовимірну систему, функціонування якої визначається взаємодією економічних ресурсів, управлінських механізмів та інноваційної спроможності суб'єктів господарювання. Запропоновано структурно-функціональну декомпозицію стратегічного потенціалу за трьома ключовими векторами: економічним, що формує ресурсний базис розвитку; управлінським, який забезпечує регуляторну узгодженість і стратегічну координацію; інноваційним, що виконує роль динамічного каталізатора адаптації та оновлення.

У межах дослідження акцентовано увагу на ролі інновацій як інтегруючого елемента системи стратегічного потенціалу, здатного трансформувати статичні ресурси у стійкі конкурентні переваги. Сформовано типологію інноваційних детермінант, що охоплює екоорієнтовані технологічні рішення, інтелектуально-цифрові інновації у сфері AgTech та соціально-організаційні інструменти розвитку агропродовольчих систем. Показано, що їх впровадження сприяє зниженню втрат у ланцюгах

постачання, підвищенню адаптивності підприємств до зовнішніх шоків та стабілізації виробничих циклів.

Методичний інструментарій дослідження базується на використанні мультиплікативної моделі інтегрального оцінювання стратегічного потенціалу, що дозволяє врахувати синергетичний ефект взаємодії складових та чутливість системи до зовнішніх впливів. Обґрунтовано доцільність використання такої моделі для виявлення «вузьких місць» у системі управління та формування збалансованих управлінських рішень. Отримані результати можуть бути використані в практиці стратегічного управління агропродовольчими підприємствами з метою узгодження їх мікроекономічних цілей із завданнями забезпечення національної продовольчої безпеки та довгострокової стійкості розвитку.

Ключові слова: стратегічний потенціал, сталий розвиток, системний підхід, інноваційна діяльність, агропродовольчі підприємства, продовольча безпека, стратегічна стійкість

Вступ. В умовах глобальної турбулентності, посилення кліматичних ризиків та геополітичної нестабільності, сталий розвиток агропродовольчих підприємств трансформується з теоретичної концепції у стратегічний імператив виживання. Агропродовольчий сектор України, будучи критично важливим для національної та світової продовольчої безпеки, наразі функціонує в умовах значних обмежень: розриву логістичних ланцюгів, дефіциту інвестиційних ресурсів та

необхідності швидкої адаптації до стандартів European Green Deal.

Традиційні підходи до управління, що базуються на нарощуванні окремих видів ресурсів (матеріальних, фінансових чи земельних), вичерпали свою ефективність. Ситуативне реагування на виклики не забезпечує довгострокової стійкості, що актуалізує необхідність системного управління стратегічним потенціалом. Системність у даному контексті передбачає розгляд підприємства як відкритої структури, де синергія економічних ресурсів, управлінських компетенцій та інноваційної активності створює якісно нову спроможність до сталого розвитку. Проблема полягає у відсутності цілісного методичного інструментарію, який би дозволяв інтегрувати ці компоненти у єдиний контур управління в специфічних умовах агробізнесу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Фундаментальний базис дослідження стратегічного потенціалу підприємства сформовано в межах ресурсної концепції та теорії конкурентних переваг. Класичні праці І. Ансоффа [1] та М. Портера [2] заклали розуміння потенціалу як сукупності ресурсів та компетенцій, що дозволяють підприємству адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Розвиток цих ідей у роботах Дж. Барні [3] та Д. Тіса [4] дозволив змістити акцент на «динамічні здатності» [5] - спроможність організації не лише володіти ресурсами, а й постійно їх оновлювати та конфігурувати для збереження стійкості. У вітчизняній науковій думці стратегічний потенціал розглядається як багатогранна категорія, що поєднує фінансові, матеріально-технічні та організаційні можливості для реалізації стратегічних цілей.

Особливого значення набуває трансформація концепції потенціалу в контексті сталого розвитку агропродовольчого сектору. Питання взаємозв'язку економічної ефективності агробізнесу та продовольчої безпеки держави детально висвітлені у звітах міжнародних організацій FAO та OECD, де підкреслюється необхідність переходу до стійких продовольчих систем [6]. Сучасні українські дослідники, зокрема П. Саблук, акцентують увагу на економічних аспектах продовольчої незалежності, розглядаючи агропромисловий комплекс як системоутворюючий елемент національної економіки [7].

Останні дослідження свідчать про стрімке зростання ролі цифрових технологій та

штучного інтелекту в агропродовольчому секторі. Зокрема, у звітах FAO, OECD та Світового банку підкреслюється, що впровадження технологій smart farming, big data та AI дозволяє підвищити ефективність використання ресурсів, забезпечити точне прогнозування врожайності та знизити виробничі ризики. Сучасні наукові дослідження також акцентують увагу на переході до data-driven моделей управління агропідприємствами, де інформація виступає ключовим стратегічним активом [8–13].

Важливий внесок у розв'язання проблем адаптації підприємств до кризових умов внесли автори даного дослідження. Зокрема, у спільних працях О. Овечкіної, О. Маслош та інших [14] доведено, що в умовах воєнного стану роль агропромислового виробництва трансформується у стратегічний чинник соціально-економічної стабільності. У роботах О. Ольшанського, О. Маслош та М. Касаткіної [15] обґрунтовано доцільність впровадження адаптаційного управління, яке базується на поєднанні стратегічного аналізу та інноваційних управлінських інструментів для протидії високій невизначеності середовища.

Попри значну кількість публікацій, системний підхід до управління стратегічним потенціалом у координатах сталого розвитку залишається фрагментарним. Більшість науковців розглядає або окремі ресурсні складові, або загальні принципи адаптації, не враховуючи синергію між управлінською стійкістю та інноваційною спроможністю підприємств. Недостатньо розроблено є методологія інтегрованого управління, яка б дозволяла узгодити мікроекономічні цілі агропідприємств із макроекономічними завданнями продовольчої безпеки в умовах глобальних трансформацій. Необхідність подолання цієї наукової прогалини та формування цілісної моделі управління потенціалом через призму системного підходу визначила актуальність нашої статті.

Метою статті є обґрунтування системного підходу до управління стратегічним потенціалом сталого розвитку агропродовольчих підприємств через інтеграцію його ключових складових у контексті зміцнення продовольчої безпеки. Для досягнення поставленої мети передбачено розв'язання завдань щодо декомпозиції потенціалу на вектори та розробки інтегральної моделі його оцінювання.

Виклад основного матеріалу. Економічна сутність стратегічного потенціалу сталого розвитку агропродовольчих підприємств полягає у здатності системи трансформувати наявні ресурсні можливості в довгострокові конкурентні переваги через систему управлінських рішень. У традиційній економічній літературі потенціал часто ототожнюється з ресурсною базою, проте системний аспект вимагає розгляду не лише наявності активів, а й ефективності зв'язків між ними. Для агропродовольчої сфери стратегічний потенціал набуває подвійного виміру: з одного боку, це інструмент забезпечення фінансової спроможності, з іншого - гарант стабільності національної продовольчої системи.

Застосування системного підходу в управлінні дозволяє подолати фрагментарність рішень, яка часто спостерігається в агробізнесі через сезонність та високу ризиковість виробництва. Системність передбачає, що підприємство є цілісною соціально-економічною структурою, де зміна в одному елементі (наприклад, зношеність матеріально-технічної бази) неминуче впливає на управлінську стійкість та інноваційну спроможність. Стратегічний потенціал у цьому контексті виступає інтегрованою характеристикою, що визначає траєкторію розвитку підприємства в довгостроковій перспективі, враховуючи природно-кліматичну залежність та соціальну значущість результатів діяльності.

Методологія системного управління стратегічним потенціалом базується на принципах динамічності та адаптивності. Відповідно до теорії динамічних здатностей, сталий розвиток забезпечується не стільки володінням унікальними ресурсами, скільки здатністю менеджменту до їх вчасного оновлення та переорієнтації у відповідь на зміни зовнішнього середовища. Це особливо актуально в умовах сучасних викликів, пов'язаних з економічною нестабільністю та трансформацією продовольчих ринків, що вимагає переходу від короткострокових антикризових заходів до стратегічно орієнтованих моделей розвитку.

Розгляд стратегічного потенціалу як цілісної системи вимагає проведення його структурно-функціональної декомпозиції, що

дозволяє ідентифікувати роль кожного елемента у забезпеченні стійкості агропродовольчого підприємства. На відміну від традиційного ресурсного підходу, системна декомпозиція передбачає виокремлення не лише переліку активів, а й специфічних функцій, які вони виконують у процесі формування довгострокових конкурентних переваг [3-4].

У межах дослідження стратегічний потенціал структурується за трьома ієрархічними векторами, кожен з яких має унікальну функціональну спрямованість:

1. Економічний вектор (ресурсний базис). Дана складова охоплює сукупність фінансових, матеріально-технічних, земельних та трудових ресурсів, а також механізми їх відтворення. Для агропродовольчих підприємств цей вектор має критичне значення через високу капіталомісткість виробництва та залежність від якості природно-ресурсного потенціалу. Функціональне призначення економічного вектора полягає у забезпеченні фінансової стійкості та здатності системи витримувати ринкові коливання без втрати виробничої потужності.

2. Управлінський вектор (регуляторний механізм). Ця складова відображає якість системи стратегічного планування, гнучкість організаційної структури та ефективність механізмів координації. В умовах системного підходу управління розглядається як активний процес узгодження внутрішніх можливостей підприємства із запитами зовнішнього середовища, зокрема, завданнями продовольчої безпеки [5-6]. Управлінський вектор виконує функцію адаптивного фільтра, який трансформує інформаційні потоки у стратегічні рішення.

3. Інноваційний вектор (динамічний каталізатор). Він визначає здатність підприємства до технологічного, організаційного та продуктового оновлення. Саме інноваційна складова відповідає за трансформацію статичних ресурсів у динамічні здатності, дозволяючи підприємству випереджати конкурентів та знижувати екологічне навантаження.

Для візуалізації взаємодії цих складових та наповнення статті аналітичним обсягом, доцільно структурувати взаємозв'язок функцій (табл.1).

Таблиця 1

Функціональна характеристика складових стратегічного потенціалу агропродовольчого підприємства

Складова потенціалу	Ключова функція у системі	Об'єктний склад (конкретизація)	Результат системної взаємодії
Економічна	Забезпечення ресурсної автономії	Фінансовий капітал, земельний фонд, біологічні активи, основні засоби	Формування запасу міцності до зовнішніх шоків.
Управлінська	Синхронізація стратегічних цілей	Система KPI, цифрові платформи моніторингу, організаційна культура	Зниження управлінських ризиків та фрагментарності рішень
Інноваційна	Адаптація та розвиток	Технології Precision Farming, селекційні інновації, екологічний менеджмент	Підвищення довгострокової конкурентоспроможності

Сформовано авторами на основі [17, 19, 21]

Важливо розуміти, що з позицій системного підходу ефективність стратегічного потенціалу (ISP) не є адитивною величиною (сумою елементів), а визначається мультиплікативним ефектом їх взаємодії [3, 4]. Посилення економічного вектора (наприклад, закупівля нової техніки) за умови низького рівня управлінської та інноваційної готовності персоналу призведе до зниження загальної ефективності через нецільове використання інвестицій [15, 16]. Отже, декомпозиція дозволяє виявити «вузькі місця» у системі управління та обґрунтувати необхідність інтегрованого підходу до розвитку кожного складника [4, 5].

У системній ієрархії управління стратегічним потенціалом інноваційний складник виконує роль активного драйвера, що забезпечує перехід підприємства від режиму простого відтворення до режиму випереджувального розвитку. Для агропродовольчого сектору, який традиційно характеризується певною консервативністю та високою часткою матеріальних витрат, інноваційна активність стає вирішальним чинником подолання ресурсних обмежень. Ми стверджуємо, що інновації не слід розглядати як окремий вид діяльності, а як інтегруючий механізм, що пронизує всі ланки стратегічного потенціалу - від оптимізації використання земельних угідь до цифровізації управлінських процесів.

Системний ефект інноваційного каталізатора виявляється у трьох основних площинах:

1. Технологічна конвергенція: впровадження систем точного землеробства

(Precision Farming), використання дронів для моніторингу посівів та автоматизованих комплексів управління фермами дозволяє суттєво підвищити віддачу від кожної одиниці економічного потенціалу.

2. Організаційно-управлінська модернізація: перехід на ERP-системи та цифрові платформи дозволяє менеджменту отримувати дані в режимі реального часу, мінімізуючи часовий лаг між виникненням загрози та прийняттям управлінського рішення.

3. Екологічна трансформація: інновації у сфері біопрепаратів та ресурсоощадних технологій забезпечують відповідність принципам сталого розвитку, що є критичною умовою для виходу на міжнародні ринки та залучення інвестицій.

Особливе місце в структурі інноваційного потенціалу займають цифрові технології (AgTech), включаючи системи штучного інтелекту, машинного навчання, IoT та big data-аналітики, які забезпечують формування data-driven моделей управління агропідприємствами [9–13]. Їх інтеграція в систему управління дозволяє сформувати «цифровий двійник» підприємства, що є найвищою формою реалізації системного підходу. Це дає змогу моделювати різні сценарії розвитку подій та оцінювати стійкість стратегічного потенціалу до гіпотетичних шоків без реальних втрат активів [10, 13].

Для деталізації впливу інновацій на загальний потенціал розглянемо механізм трансформації (табл. 2).

Таблиця 2

Механізм впливу інноваційних детермінант на зміцнення стратегічного потенціалу

Напрямок інноваційного впливу	Об'єкт трансформації	Очікуваний системний ефект
Цифровізація процесів (IoT, AI) [9–13]	Управлінський вектор	Перехід до предиктивного (прогнозного) менеджменту та скорочення витрат.
Ресурсоощадні технології	Економічний вектор	Зниження собівартості продукції та підвищення родючості ґрунтів у довгостроковій перспективі.
Біоінженерія та селекція	Продуктовий потенціал	Підвищення якості продовольства та адаптація до кліматичних змін (сталій розвиток).

Сформовано авторами

Таблиця 3

Класифікація інноваційних детермінант стратегічного потенціалу за векторами сталого розвитку

Тип інноваційного детермінанта	Зміст та функціональна спрямованість	Практичні інструменти реалізації	Очікуваний ефект для стратегічного потенціалу
Еко-орієнтовані технологічні інновації	Мінімізація деградації земельного капіталу та відновлення природних ресурсів.	Впровадження систем закритого циклу; використання біопрепаратів; перехід на No-till та Strip-till технології.	Збереження активної частини земельного фонду та зниження екологічних ризиків
Інтелектуально-цифрові інновації (Data-driven farming) [9–13]	Перетворення інформаційних потоків на стратегічний актив через алгоритмізацію	Штучний інтелект для прогнозування врожайності; IoT-датчики; хмарні платформи управління логістикою	Підвищення точності стратегічного планування та оптимізація витрат ресурсів
Соціально-організаційні інновації	Підвищення інклюзивності та адаптивності агропродовольчих систем	Створення кооперативів; розробка ланцюгів «від ферми до столу»; впровадження систем простежуваності продукції.	Диверсифікація ринків збуту та посилення соціального капіталу підприємства

Сформовано авторами на основі [18,19,21]

Таким чином, інноваційна складова виступає «динамічною оболонкою» стратегічного потенціалу. Без постійного інноваційного оновлення ресурсна база підприємства піддається моральному та фізичному зносу, що неминуче призводить до деградації системи управління. У межах системного підходу управління інноваційною активністю має бути спрямоване не лише на отримання миттєвого прибутку, а й на формування стратегічної гнучкості підприємства, що дозволяє йому залишатися стійким у мінливому глобальному середовищі.

Для глибокого розуміння ролі інновацій у системі стратегічного потенціалу необхідно провести їх класифікацію за векторами впливу на сталий розвиток. Нами виокремлено три ключові типи інновацій, які забезпечують трансформацію ресурсного базису в динамічну систему (табл. 3).

Така структуризація дозволяє стверджувати, що інноваційний детермінант не просто додає нові технології, а змінює саму природу взаємодії всередині стратегічного потенціалу. Наприклад, цифрові інновації роблять управлінську складову більш прозорою та швидкою, а екоорієнтовані технології забезпечують довгострокове відтворення економічної складової (земельних ресурсів).

Впровадження зазначених інноваційних рішень вимагає формування специфічного адаптивного механізму, який дозволяв би агропідприємствам не лише реагувати на поточні виклики, а й превентивно готуватися до трансформацій ринку продовольства. Це особливо актуально в контексті забезпечення продовольчої безпеки, де інновації виступають гарантом стабільності виробничих циклів навіть за умов зовнішньої нестабільності [17, 22].

Системний підхід до управління стратегічним потенціалом агропродовольчих

підприємств не може бути обмежений лише внутрішньовиробничими задачами. Результативність діяльності таких суб'єктів безпосередньо корелює з рівнем національної продовольчої безпеки [6, 23]. У межах нашого дослідження ми пропонуємо розглядати механізм узгодження цілей не як примусове виконання державних директив, а як добровільну ринкову адаптацію стратегічного потенціалу підприємства до суспільних потреб через систему економічних стимулів та інноваційного розвитку. Це зумовлює необхідність формування ієрархічної структури цілей, де комерційний успіх підприємства стає фундаментом для забезпечення фізичної та економічної доступності продовольства в країні.

Функціонування зазначеного механізму базується на принципі стратегічного резонансу, за якого розвиток управлінського та інноваційного векторів потенціалу підприємства синхронізується з державними пріоритетами. Наприклад, впровадження інновацій у сфері зберігання та переробки продукції (інноваційний вектор) безпосередньо впливає на зниження втрат у ланцюгах постачання, що є ключовим завданням продовольчої безпеки в умовах воєнних ризиків та логістичних обмежень [18, 22]. Таким чином, стратегічний потенціал підприємства виступає не лише внутрішнім ресурсом, а й елементом загальнодержавної стійкості.

Узгодження цілей у межах системного підходу реалізується через трансформацію стратегічних рішень у конкретні соціально-економічні результати. Економічна складова потенціалу, що базується на фінансовій стійкості, забезпечує безперервність виробничого циклу, що є критично важливим для стабільності продовольчих ринків. Управлінська складова, своєю чергою, відповідає за гнучкість переорієнтації товарних потоків у разі виникнення дефіциту на внутрішньому ринку, що підтверджує системоутворюючу роль агропідприємств у національній економіці.

Важливою умовою дієвості цього механізму є наявність ефективного зворотного зв'язку між результатами реалізації стратегії та процесом формування потенціалу. Це дозволяє підприємству не лише виконувати поточні завдання забезпечення ринку продовольством, а й превентивно нарощувати адаптивні здатності до майбутніх глобальних трансформацій [4, 23]. Отже, системне управління потенціалом в координатах продовольчої безпеки перетворює

агропродовольчі підприємства з пасивних об'єктів ринку на активних суб'єктів формування економічної стабільності держави, інтегрувавши їх у науковий контекст продовольчої безпеки.

Завершальним етапом обґрунтування системного підходу є формування практичного інструментарію оцінювання та зміцнення стратегічного потенціалу. Для переходу від теоретичного опису до прикладного управління нами пропонується математична інтерпретація інтегрального рівня стратегічного потенціалу сталого розвитку (ISP), який розглядається як функція від взаємодії раніше визначених векторів. На відміну від адитивних моделей, де показники просто додаються, системний підхід вимагає врахування синергетичного ефекту та вагомості кожної складової у загальній структурі стійкості.

З метою кількісної оцінки стратегічного потенціалу підприємства в умовах структурних трансформацій та підвищеної нестабільності зовнішнього середовища у статті пропонується інтегральна модель, що поєднує економічні, управлінські та інноваційні характеристики розвитку підприємства.

Інтегральний показник стратегічного потенціалу підприємства (ISP) визначається за формулою:

$$ISP = (E^{w_1} \cdot U^{w_2} \cdot I^{w_3}) \cdot k_{res}$$

де: E - інтегральний індекс економічного вектора (ресурсна база та фінансова стійкість);

U - інтегральний індекс управлінського вектора (якість стратегічного менеджменту);

I - інтегральний індекс інноваційної активності (здатність до оновлення та адаптації);

w_1, w_2, w_3 - вагові коефіцієнти значущості відповідних векторів, визначені експертним шляхом з урахуванням етапу життєвого циклу підприємства;

умова нормування:

$$w_1 + w_2 + w_3 = 1$$

k_{res} — коефіцієнт системної стійкості, що відображає здатність підприємства протидіяти зовнішнім шокам та забезпечувати стабільність функціонування в умовах продовольчої безпеки.

Запропонована модель базується на мультиплікативному підході до агрегування складників стратегічного потенціалу, що

дозволяє врахувати системний ефект їх взаємодії. На відміну від адитивних моделей, у такому випадку низький рівень розвитку будь-якого з векторів істотно знижує загальний стратегічний потенціал підприємства незалежно від значень інших складників, що відповідає логіці системного підходу та умовам підвищеної нестабільності агропродовольчого сектору.

Кожен з інтегральних складників E , U та I формується на основі системи часткових показників, що характеризують відповідні аспекти діяльності підприємства, та приводиться до безрозмірного вигляду шляхом нормування відносно цільових або нормативних значень. Це забезпечує порівнюваність результатів у динаміці та між різними агропродовольчими підприємствами незалежно від масштабів їх діяльності.

Для врахування здатності підприємства зберігати функціональну стійкість в умовах зовнішніх шоків, зумовлених воєнними діями, порушенням логістичних ланцюгів та ресурсними обмеженнями, у модель введено коефіцієнт системної резистентності k_{res} , який коригує базове значення інтегрального стратегічного потенціалу залежно від рівня фінансової, операційної та організаційної стійкості підприємства.

Отримане значення інтегрального показника стратегічного потенціалу може використовуватися для порівняльного аналізу агропродовольчих підприємств, оцінювання динаміки стратегічного розвитку в часі, а також як аналітична основа для обґрунтування управлінських рішень щодо інвестиційної політики, реструктуризації та інноваційного оновлення в контексті забезпечення продовольчої безпеки.

На основі аналізу взаємодії складників стратегічного потенціалу у межах запропонованої мультиплікативної моделі визначено стратегічні пріоритети для агропродовольчих підприємств. Першочерговим завданням є цифрова трансформація управлінського вектора, що дозволяє знизити значення «людського фактора» у кризових ситуаціях та забезпечити прозорість логістичних ланцюгів. Другим напрямом є капіталізація інноваційного вектора через впровадження технологій ресурсоощадження, що в умовах дефіциту енергоносіїв та добрив стає головним чинником виживання. Третій напрям полягає в інтеграції екологічних стандартів у економічну

компоненту, що забезпечує довгострокову продуктивність земельного капіталу.

Реалізація цих напрямів вимагає впровадження механізму адаптивного моніторингу, який би дозволяв менеджменту оперативно розраховувати показник ISP та коригувати стратегію розвитку. Такий підхід перетворює управління стратегічним потенціалом на безперервний процес саморегуляції системи, що є найвищою формою реалізації системного підходу в сучасній економіці. Це дозволяє не лише забезпечувати прибутковість бізнесу, а й формувати надійний фундамент для національної продовольчої безпеки в довгостроковій перспективі.

Висновки. Результати проведеного дослідження підтверджують, що в умовах системної трансформації глобальної та національної економік управління агропродовольчими підприємствами потребує переходу від фрагментарних ресурсних рішень до системної парадигми формування та розвитку стратегічного потенціалу сталого розвитку. Обґрунтовано, що стратегічний потенціал не може розглядатися як статичний набір активів, оскільки він функціонує як динамічна багатовекторна система, результативність якої визначається узгодженою взаємодією економічних, управлінських та інноваційних складників.

У ході дослідження здійснено структуризацію стратегічного потенціалу за трьома ієрархічними векторами: економічним (ресурсний базис), управлінським (регуляторний механізм) та інноваційним (динамічний каталізатор). Показано, що інноваційний складник відіграє системоутворювальну роль у забезпеченні стратегічної стійкості агропродовольчих підприємств, оскільки саме вона забезпечує трансформацію ресурсних можливостей у довгострокові конкурентні переваги шляхом впровадження AgTech-рішень, екоорієнтованих технологій та цифрових управлінських платформ.

Запропонований підхід до оцінювання стратегічного потенціалу базується на мультиплікативній інтеграції ключових векторів розвитку з урахуванням коефіцієнта системної резистентності, що дозволяє адекватно відобразити вплив зовнішніх шоків та внутрішніх дисбалансів на стійкість функціонування агропродовольчих підприємств. Така постановка задачі дає змогу ідентифікувати критичні обмеження у системі

управління та обґрунтовувати пріоритети розвитку на основі збалансованого поєднання ресурсних, управлінських і інноваційних рішень.

Реалізація системного підходу до управління стратегічним потенціалом створює передумови для узгодження економічних інтересів агропродовольчих підприємств із завданнями забезпечення продовольчої безпеки держави, підвищення адаптивності виробничих систем та зниження ризиків фрагментарних управлінських рішень в умовах воєнної та економічної нестабільності. Це узгоджується із сучасними тенденціями цифрової трансформації агропродовольчих систем, що ґрунтуються на використанні технологій штучного інтелекту та data-driven управління.

Подальші дослідження доцільно спрямувати на поглиблення методичного інструментарію оцінювання стратегічного потенціалу з урахуванням галузевої специфіки, а також на розробку порівняльних підходів до аналізу його динаміки для різних організаційно-правових форм господарювання в агропродовольчому секторі.

Література

1. Ansoff H. I. *Strategic Management*. Palgrave Macmillan, 2007. 251 p.
2. Портер М. Конкурентна перевага: як досягти високого результату та забезпечити його сталість / пер. з англ. Київ : Наш Формат, 2020. 624 с.
3. Barney J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*. 1991. Vol. 17, № 1. С. 99–120.
4. Teece D. J., Pisano G., Shuen A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*. 1997. Vol. 18, № 7. С. 509–533.
5. Mintzberg H. *The Rise and Fall of Strategic Planning*. New York : Free Press, 2000. 458 p.
6. The State of Food Security and Nutrition in the World 2022 / FAO, IFAD, UNICEF, WFP and WHO. Rome : FAO, 2022. 260 p.
7. Саблук П. Т. Продовольча безпека України: економічний аспект. Київ : ІАЕ, 2019. 430 с.
8. FAO. *The state of food and agriculture 2023: leveraging automation in agriculture for transforming agrifood systems*. Rome : FAO, 2023. URL: <https://www.fao.org>
9. OECD. *Artificial intelligence in agriculture: applications and policies*. Paris : OECD Publishing, 2022. URL: <https://www.oecd.org>
10. World Bank. *Digital agriculture: opportunities and challenges*. Washington, DC : World Bank, 2022. URL: <https://www.worldbank.org>
11. Liakos K., Busato P., Moshou D., Pearson S., Bochtis D. *Machine learning in agriculture: a review*. *Sensors*. 2018. Vol. 18, No. 8. URL: <https://doi.org/10.3390/s18082674>
12. Zhang Y., Wang L., Duan Y. *ICTs in agriculture: a review*. *Information Processing in Agriculture*. 2016. Vol. 3, No. 1. P. 1–15. URL: <https://www.sciencedirect.com>
13. European Commission. *AI and digital transformation in agri-food systems*. Brussels, 2024. URL: <https://commission.europa.eu>
14. Овечкіна О.А., Маслош О.В. та ін. Стан економічної доступності продовольчих товарів на період війни росії в Україні: національний та світовий аспекти дослідження. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2022. № 4 (274). С. 25–34. DOI: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2022-274-4-31-40>
15. Ольшанський О. В., Маслош О. В., Касаткіна М. В. Методологія адаптації управлінських рішень для агропромислових підприємств в умовах криз. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2025. № 3 (289). С. 110–119. DOI: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2025-289-3-110-119>
16. Буняк Н. М. Особливості адаптивного управління підприємством в умовах кризових явищ. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2022. Вип. 2(88). С. 56–61. URL: http://www.psae-jrnl.nau.in.ua/journal/2_88_2022_ukr/9.pdf
17. Халіна В., Колбасинський Ю. Теоретичне підґрунтя адаптивного управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 63. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-127>
18. Mechanism for the Development of an Adapted Methodology for Determining Crisis Phenomena in Agricultural Enterprises / B. Myrzaliyev et al. *Reviews in Agricultural Science*. 2022. Vol. 10. С. 220–238.
19. The Sciences and Art of Adaptive Management: Innovating for Sustainable Agriculture and Natural Resource Management / ed. by K. M. Moore. Ankeny, Iowa : Soil and Water Conservation Society, 2009. 264 p.
20. Якименко-Терещенко Н. В., Кожуріна Л. С. Адаптивне управління підприємством в сучасних умовах: мета і механізм реалізації. *Молодий вчений*. 2017. № 6 (46). С. 535–538.
21. Clapp J., Newell P., Brent Z. W. The Global Political Economy of Climate Change, Agriculture and Food Systems. *The Journal of Peasant Studies*. 2018. Vol. 45, Issue 1. С. 80–88. DOI: <https://doi.org/10.1080/03066150.2017.1381602>
22. von Braun J. Food Security in Times of Crisis. *Global Food Security*. 2021. Vol. 28. С. 12–21.

23. HLPE. Food Security and Nutrition: Building a Global Narrative. Rome : HLPE, 2020. 112 p.

References

1. Ansoff H. I. Strategic Management. Palgrave Macmillan, 2007. 251 p.
2. Porter M. Konkurentna perevaha: yak dosiahty vysokoho rezultatu ta zabezpechyty yoho stalist / per. z anh. Kyiv : Nash Format, 2020. 624 s.
3. Barney J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. Journal of Management. 1991. Vol. 17, № 1. S. 99–120.
4. Teece D. J., Pisano G., Shuen A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. Strategic Management Journal. 1997. Vol. 18, № 7. S. 509–533.
5. Mintzberg H. The Rise and Fall of Strategic Planning. New York : Free Press, 2000. 458 p.
6. The State of Food Security and Nutrition in the World 2022 / FAO, IFAD, UNICEF, WFP and WHO. Rome : FAO, 2022. 260 p.
7. Sabluk P. T. Prodovolcha bezpeka Ukrainy: ekonomichnyi aspekt. Kyiv : IAE, 2019. 430 s.
8. FAO. *The state of food and agriculture 2023: leveraging automation in agriculture for transforming agrifood systems*. Rome : FAO, 2023. URL: <https://www.fao.org>
9. OECD. *Artificial intelligence in agriculture: applications and policies*. Paris : OECD Publishing, 2022. URL: <https://www.oecd.org>
10. World Bank. *Digital agriculture: opportunities and challenges*. Washington, DC : World Bank, 2022. URL: <https://www.worldbank.org>
11. Liakos K., Busato P., Moshou D., Pearson S., Bochtis D. *Machine learning in agriculture: a review*. Sensors. 2018. Vol. 18, No. 8. URL: <https://doi.org/10.3390/s18082674>
12. Zhang Y., Wang L., Duan Y. *ICTs in agriculture: a review*. Information Processing in Agriculture. 2016. Vol. 3, No. 1. P. 1–15. URL: <https://www.sciencedirect.com>
13. European Commission. *AI and digital transformation in agri-food systems*. Brussels, 2024. URL: <https://commission.europa.eu>
14. Oviechkina O.A., Maslosh O.V. ta in. Stan ekonomichnoi dostupnosti prodovolchyykh tovariv na period viiny rosii v Ukraini: natsionalnyi ta svitovyi aspekty doslidzhennia. Visnyk Skhidnoukrainskoho natsionalnoho universytetu imeni Volodymyra Dalia. 2022. № 4 (274). S. 25–34. DOI: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2022-274-4-31-40>
15. Olshanskyi O. V., Maslosh O. V., Kasatkina M. V. Metodolohiia adaptatsii upravlinskykh rishen dlia ahropromyslovykh pidpriemstv v umovakh kryz. Visnyk Skhidnoukrainskoho natsionalnoho universytetu imeni Volodymyra Dalia. 2025. № 3 (289). S. 110–119. DOI: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2025-289-3-110-119>
16. Buniak N. M. Osoblyvosti adaptivnoho upravlinnia pidpriemstvom v umovakh kryzovykh yavysheh. Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi. 2022. Vyp. 2(88). S. 56–61. URL: http://www.psae-jrnl.nau.in.ua/journal/2_88_2022_ukr/9.pdf
17. Khalina V., Kolbasynskyi Yu. Teoretychne pidgruntia adaptivnoho upravlinnia pidpriemstvom. Ekonomika ta suspilstvo. 2024. Vyp. 63. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-127>
18. Mechanism for the Development of an Adapted Methodology for Determining Crisis Phenomena in Agricultural Enterprises / B. Myrzaliyev et al. Reviews in Agricultural Science. 2022. Vol. 10. S. 220–238.
19. The Sciences and Art of Adaptive Management: Innovating for Sustainable Agriculture and Natural Resource Management / ed. by K. M. Moore. Ankeny, Iowa : Soil and Water Conservation Society, 2009. 264 p.
20. Yakymenko-Tereshchenko N. V., Kozhurina L. S. Adaptivne upravlinnia pidpriemstvom v suchasnykh umovakh: meta i mekhanizm realizatsii. Molodyi vchenyi. 2017. № 6 (46). S. 535–538.
21. Clapp J., Newell P., Brent Z. W. The Global Political Economy of Climate Change, Agriculture and Food Systems. The Journal of Peasant Studies. 2018. Vol. 45, Issue 1. S. 80–88. DOI: <https://doi.org/10.1080/03066150.2017.1381602>
22. von Braun J. Food Security in Times of Crisis. Global Food Security. 2021. Vol. 28. S. 12–21.
23. HLPE. Food Security and Nutrition: Building a Global Narrative. Rome : HLPE, 2020. 112 p.

Olshansky O.V., Maslosh O.V., Kasatkina M.V. Management of the Strategic Potential of Sustainable Development of Agri-Food Enterprises: A Systemic Perspective

The article examines the management of the strategic potential of sustainable development of agri-food enterprises from a systems perspective, which becomes particularly relevant under conditions of global economic instability, wartime risks, and profound transformations of national and global food systems. It is substantiated that ensuring national food security requires a shift from fragmented decision-making focused on individual production factors toward integrated management of the combined capabilities of agri-food enterprises as elements of a broader socio-economic system.

Strategic potential is interpreted as a dynamic and multidimensional system whose effectiveness is determined by the interaction of economic resources, managerial mechanisms, and innovative capacity. A structural-functional decomposition of strategic potential is proposed based on three interrelated vectors: the economic vector, which forms the resource base of development; the managerial vector, which ensures regulatory coherence and strategic coordination; and the

innovation vector, which acts as a dynamic catalyst for adaptation and renewal.

Special attention is given to innovation activity as an integrating component of the strategic potential system, enabling the transformation of static resources into sustainable competitive advantages. The study develops a typology of innovative determinants that includes eco-oriented technological innovations, intellectual and digital solutions in the field of AgTech, and socio-organizational innovations aimed at strengthening the resilience of agri-food systems. It is shown that the implementation of these innovations contributes to reducing losses in supply chains, increasing the adaptive capacity of enterprises to external shocks, and stabilizing production cycles under conditions of heightened uncertainty.

The methodological framework of the research is based on a multiplicative model for the integrated assessment of strategic potential, which makes it possible to account for the synergistic effects of interaction among system components as well as the sensitivity of enterprises to external disturbances. The application of this approach allows for the identification of bottlenecks in strategic management and supports the justification of balanced managerial decisions oriented toward long-term sustainability rather than short-term resource accumulation. The results of the study can be applied in the practice of strategic management of agri-food enterprises to align microeconomic development

objectives with national food security priorities and to enhance overall economic resilience in a volatile environment.

Keywords: strategic potential; sustainable development; systemic approach; innovative activity; agri-food enterprises; food security; strategic resilience

Ольшанський Олександр Вікторович – д.н. з держ. упр., професор, завідувач кафедри економіки і підприємництва Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля

ORCID 0000-0002-1888-7653

Маслош Ольга Володимирівна – к.х.н, доцент, доцент кафедри економіки і підприємництва Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля

ORCID 0000-0002-0103-7011

Касаткіна Марина Володимирівна – старший викладач кафедри економіки і підприємництва Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля

ORCID 0000-0002-7053-1232

Дата першого надходження статті 20.02.2026.

Дата прийняття статті до друку після рецензування 25.03.2026.

Дата публікації 26.05.2026.



Стаття з відкритим доступом,
відповідно до умов ліцензії

[Creative Commons \(CC BY 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

ISSN 1998-7927(print) ISSN 2664-6498 (online)

DOI: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2026-302-4-95-99>

УДК 336.221.264

ПОДАТКОВІ ВАЖЕЛІ СТИМУЛЮВАННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

Рудич М.В., Кушал І.М.

TAX LEVERS FOR STIMULATING SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF ENTERPRISES AT THE CURRENT STAGE OF DEVELOPMENT OF THE UKRAINIAN ECONOMY

Rudych M.V., Kushal I.M.

У статті розглянуто теоретичні та практичні аспекти застосування податкових важелів як інструменту стимулювання сталого розвитку підприємств у сучасних умовах функціонування економіки України. Актуальність дослідження зумовлена поглибленням трансформаційних процесів, необхідністю повоєнного відновлення національної економіки та реалізацією курсу на євроінтеграцію, що потребує адаптації податкової політики до нових викликів і стандартів, а також гострою потребою у впровадженні податкових інструментів (пільг, кредитів, диференційованих ставок), які б не лише забезпечували стійкість підприємств у кризових умовах, а й стимулювали їх до впровадження енергоефективних технологій та дотримання стандартів ESG. Обґрунтовано, що податкова система та податкова політика мають виконувати не лише фіскальну, а й стимулюючу функцію, спрямовану на підтримку інвестиційної активності, інноваційного розвитку, екологічної модернізації та підвищення соціальної відповідальності бізнесу, сталого розвитку підприємства.

У роботі узагальнено наукові підходи до визначення сутності та класифікації податкових важелів сталого розвитку, на основі чого виокремлено фіскальні, регулятивні та стимулюючі інструменти податкового впливу. Досліджено роль кожної групи податкових важелів у формуванні економічної стійкості підприємств та створенні сприятливого інвестиційного середовища. Особливу увагу приділено аналізу стимулюючих податкових механізмів, зокрема податкових пільг, прискореної амортизації, податкового кредиту та інвестиційних податкових знижок, які безпосередньо впливають на

інвестиційні рішення підприємств і темпи оновлення виробничих потужностей.

У роботі також досліджено специфіку податкового регулювання в умовах воєнного стану, акцентуючись на важливості балансу між підтримкою ліквідності постраждалого бізнесу та наповненням бюджету. Зроблено висновок, що стратегічним вектором реформування податкової політики має стати створення прозорого середовища, яке заохочує інвестиції в R&D (науково-дослідні розробки), що є фундаментом для повоєнного відновлення промисловості та сталого розвитку підприємств.

Ключові слова: податкові важелі, сталий розвиток, підприємства, податкова політика, податкове стимулювання, інвестиційна діяльність.

Вступ. Сталий розвиток підприємств у сучасних умовах функціонування української економіки набуває особливої актуальності, оскільки поєднує завдання економічної ефективності, екологічної безпеки та соціальної відповідальності суб'єктів господарювання. У таких умовах вагому роль відіграють податкові важелі, спроможні впливати на інвестиційну активність, модернізацію виробничих процесів, упровадження енергоефективних технологій та підвищення конкурентоспроможності бізнесу. Ефективне застосування податкових інструментів перетворюється на один із ключових напрямів фінансової політики держави, що дає змогу підтримувати структурні зміни в економіці та стимулювати перехід

підприємств до більш стійких моделей розвитку.

В Україні потенціал податкових механізмів у сфері стимулювання сталого розвитку поки що залишається використаним частково. Наявна система податкового навантаження, обмежений набір спеціальних податкових стимулів та недостатній рівень диференціації податкової підтримки для інноваційних і екологічно орієнтованих підприємств часто стримують модернізацію виробничих потужностей і впровадження сучасних технологій. У результаті податкова політика не повною мірою виконує стимулюючу функцію, що обмежує можливості підприємств у напрямі підвищення їхньої стійкості, інвестиційної привабливості та адаптивності до економічних викликів.

Аналіз останніх досліджень. Питання податкового стимулювання сталого розвитку підприємств відображені в наукових працях низки українських дослідників. Зокрема, вагомий внесок у розроблення теоретичних та прикладних аспектів цієї проблематики зробили: О. О. Молдован, А. М. Соколовська, О. Р. Барін, В. Д. Макогон, С. І. Савіцька, З. Бандура, В. В. Руденко та інші.

Метою статті є обґрунтування теоретичних засад і практичних підходів до застосування податкових важелів для стимулювання сталого розвитку підприємств в Україні, а також визначення напрямів удосконалення податкової політики, здатних підвищити ефективність функціонування суб'єктів господарювання та сприяти модернізації національної економіки.

Виклад основного матеріалу. Сталий розвиток підприємств в Україні набуває особливої ваги в умовах глибоких трансформацій національної економіки, посилення ресурсних обмежень та необхідності переходу до моделі розвитку, що поєднує економічну результативність, екологічну безпеку та соціальну відповідальність бізнесу. У цьому контексті система податкових важелів виступає ключовим інструментом державного регулювання, здатним впливати на інвестиційну та інноваційну активність підприємств, а також формувати стимули до підвищення ефективності використання ресурсів.

Податкові важелі сталого розвитку умовно можна поділити на три групи: фіскальні, регулятивні та стимулюючі (табл. 1).

Таблиця 1

Класифікація податкових важелів за спрямованістю впливу на сталий розвиток підприємств

Група важелів	Основна мета	Приклади інструментів
Фіскальні	Формування доходів бюджету та контроль податкового навантаження	Ставки податку на прибуток; податок на додану вартість; податок на майно.
Регулюючі	Стабілізація економічного розвитку	Податок на викиди забруднюючих речовин; звітність про соціальну відповідальність; екологічні сертифікати.
Стимулюючі	Підвищення економічної активності	Податкові пільги та відстрочки; податковий кредит; прискорена амортизація; інвестиційні податкові знижки.

Джерело: складено на основі [5;8;9]

Кожна з наведених груп виконує специфічну роль у забезпеченні сталості розвитку.

Фіскальні податкові важелі формують базові фінансові умови функціонування підприємств, визначаючи рівень податкового навантаження та стабільність бюджетних надходжень. Їх ефективність безпосередньо впливає на прогнозованість податкового середовища та інвестиційний клімат, що особливо важливо в умовах економічної нестабільності. Як свідчать результати досліджень у сфері моделювання податкових надходжень, збалансоване застосування фіскальних інструментів сприяє підвищенню стійкості бюджетної системи держави [5]. Водночас, як зазначає П. Лещенко, фіскальна політика має враховувати специфіку малого бізнесу, щоб не стримувати його розвиток надмірним тиском [6]. Регулятивні податкові важелі відіграють ключову роль у формуванні відповідальної поведінки суб'єктів господарювання, оскільки орієнтовані не лише на фіскальний ефект, а й на досягнення екологічних та соціальних цілей. Їх застосування дозволяє інтегрувати принципи

сталого розвитку у практику господарської діяльності підприємств, забезпечуючи поєднання економічних інтересів держави з вимогами екологічної безпеки та соціальної відповідальності бізнесу.

Стимулюючі податкові важелі набувають особливого значення в умовах трансформації економіки України, оскільки безпосередньо впливають на інвестиційні рішення підприємств, темпи модернізації виробництва та впровадження інноваційних і енергоефективних технологій. В. Руденко підкреслює, що саме ця група інструментів забезпечує можливість переходу підприємств до стійких моделей розвитку без посилення фіскального тиску, що підтверджує доцільність їх пріоритетного використання в податковій політиці держави [8].

Податкові важелі, що стимулюють сталий розвиток підприємств, включають також інструменти екологічного оподаткування, які можуть бути орієнтовані на зменшення негативного впливу на довкілля та підтримку підприємств, що реалізують екологічно орієнтовані інвестиції. У країнах ЄС екологічне оподаткування застосовується для стимулювання чистого виробництва, зменшення викидів парникових газів і фінансування заходів із захисту довкілля, що дозволяє підприємствам підвищувати інноваційну активність і відповідність Цілям сталого розвитку (ЦСР) [4].

Центральним елементом стимулюючих податкових важелів є податкові пільги та інвестиційні податкові знижки, які дозволяють підприємствам зменшувати податкові зобов'язання за умови впровадження енергоефективних технологій та реалізації екологічних проєктів. Наприклад, миттєва амортизація капітальних інвестицій може зменшити базу оподаткування прибутку для підприємств, що інвестують у модернізацію виробництва, сприяючи тим самим пришвидшенню відновлення промислового потенціалу [7].

Для кращого розуміння конкретних механізмів стимулювання сталого розвитку підприємств в Україні наведено таблицю 2.

Аналіз наведених у таблиці 2 механізмів свідчить про наявність в Україні законодавчого підґрунтя для підтримки сталого розвитку. Ключовою особливістю цих інструментів є їхня цільова спрямованість: держава свідомо поступається частиною поточних надходжень заради довгострокового економічного та екологічного ефекту.

Таблиця 2

Механізми податкового стимулювання сталого розвитку підприємств в Україні

Механізм стимулювання	Мета застосування	Цільові підприємства/сфери
Податкові пільги	Зменшення податкового навантаження; залучення додаткових інвестицій у пріоритетні галузі економіки	Пріоритетні галузі економіки; Підприємства, що інвестують у «зелені» технології.
Прискорена амортизація	Швидше списання капітальних витрат, стимул модернізації	Виробничі підприємства, що модернізують обладнання
Податковий кредит	Заохочення інвестицій в інновації	Підприємства, що впроваджують R&D (Research and Development) та енергоефективні технології
Податкові відстрочки	Підтримка фінансової ліквідності	Стартапи та інноваційні підприємства
Інвестиційні податкові знижки	Зменшення податку на прибуток за умови інвестицій	Підприємства, що впроваджують екологічні проєкти

Джерело: складено на основі [2;9]

Для підвищення дієвості цих механізмів критично важливим є врахування досвіду країн ЄС, де податкові стимули чітко корелюють з конкретними показниками екологічної та соціальної ефективності бізнесу [3]. В умовах переходу до постіндустріальної економіки пріоритетним стає саме стимулювання інноваційної активності, що є запорукою конкурентоспроможності національних підприємств [1]. Водночас сама наявність пільг не гарантує успіху - необхідний дієвий контроль, який би спрямовував вивільнені кошти безпосередньо у новітні розробки (R&D), а не на оптимізацію оподаткування [2]. Крім того, реалізація податкової політики в умовах воєнного стану вимагає гнучкості для забезпечення складного балансу між підтримкою постраждалого бізнесу та наповненням оборонного бюджету [10].

Висновки. Сталий розвиток українських підприємств потребує перегляду підходів до державного регулювання. В умовах повоєнного відновлення та євроінтеграції податкова система має виконувати не лише фіскальну, а й стимулюючу функцію.

Результати дослідження свідчать, що найдієвішими інструментами впливу на економічну активність є важелі прямої дії. Зокрема, механізми прискореної амортизації, інвестиційні податкові знижки та спеціальні режими для індустріальних парків дозволяють акумулювати внутрішні фінансові ресурси підприємств. Це створює необхідний фундамент для оновлення виробничих фондів та впровадження енергоощадних технологій, що є основою економічної стійкості.

Перспективи зміцнення економічного потенціалу України безпосередньо залежать від створення прозорого та стабільного податкового середовища. Надання пільг в обмін на реальні досягнення у сфері інновацій (R&D) дозволить не лише пришвидшити відновлення промисловості, але й забезпечити конкурентоспроможність національних підприємств на міжнародних ринках у довгостроковій перспективі.

Література

1. Бандура З., Голубецький П. Інноваційна діяльність в постіндустріальній економіці та її стимулювання механізмом податкових важелів. *Вісник економіки*. 2023. № 2. С. 143–155. <https://doi.org/10.35774/visnyk2023.02.143>
2. Дуравкін П. Податкові стимули для інноваційної діяльності. *Legal, Administrative and Innovation Studies*. 2018. № 1. URL: <https://apir.org.ua/lais/en/article/view/386>
3. Іванов В. Ю. Вплив податкових важелів і стимулів на сталий розвиток суб'єктів господарювання в Україні та країнах-членах ЄС. *Управління змінами та інновації*. 2023. URL: <https://cmi.politehnica.zp.ua/index.php/journal/article/view/251>
4. Ісламлі Д. Пріоритети розвитку податкових систем країн ЄС у контексті реалізації цілей сталого розвитку. *Економіка, управління та адміністрування*. 2024. № 4(110). С. 109–115. [https://doi.org/10.26642/ema-2024-4\(110\)-109-115](https://doi.org/10.26642/ema-2024-4(110)-109-115)
5. Кібальник Л. О., Кузьмич Н. В. Моделювання податкових надходжень до державного бюджету методом ковзного середнього. *Соціально-гуманітарний вісник*. 2018. Вип. 23. С. 165–169.

URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sochumj_2018_23_37

6. Лещенко П. Моделювання впливу податкових важелів на розвиток малого бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2024. № 65. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-66>
7. Податковий кодекс України : Закон України від 02.12.2010 р. № 2755-VI (пункт 43-1 підрозділу 4 розділу XX). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>
8. Руденко В. В. Податкові пільги у забезпеченні інвестиційного розвитку суб'єктів господарювання в країнах ЄС та в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. № 11–12. С. 39–46. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2022.11-12.39>
9. Савіцька С. І. Податкові пільги як інструмент податкового регулювання в Україні. *Modern Economics*. 2021. № 26. С. 135–140. [https://doi.org/10.31521/modecon.V26\(2021\)-20](https://doi.org/10.31521/modecon.V26(2021)-20)
10. Скорик М., Брухаль В. Податкове стимулювання бізнесу в умовах воєнного стану. *Молодий вчений*. 2023. № 4 (116). С. 173–177. URL: <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/5833>

References

1. Bandura Z., Holubetskyi P. Innovatsiina diialnist v postindustrialnii ekonomitsi ta yii stymuliuвання mekhanizmom podatkovykh vazheliv. *Visnyk ekonomiky*. 2023. № 2. С. 143–155. <https://doi.org/10.35774/visnyk2023.02.143>
2. Duravkin P. Podatkovi stymuly dlia innovatsiinoi diialnosti. *Legal, Administrative and Innovation Studies*. 2018. № 1. URL: <https://apir.org.ua/lais/en/article/view/386>
3. Ivanov V. Yu. Vplyv podatkovykh vazheliv i stymuliv na stalyi rozvytok subiektiv hospodariuvannia v Ukraini ta krainakh-chlenakh YeS. *Upravlinnia zminamy ta innovatsii*. 2023. URL: <https://cmi.politehnica.zp.ua/index.php/journal/article/view/251>
4. Islamli D. Priorytety rozvytku podatkovykh system krain YeS u konteksti realizatsii tsilei staloho rozvytku. *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia*. 2024. № 4(110). С. 109–115. [https://doi.org/10.26642/ema-2024-4\(110\)-109-115](https://doi.org/10.26642/ema-2024-4(110)-109-115)
5. Kibalnyk L. O., Kuzmych N. V. Modeliuvannia podatkovykh nadkhodzen do derzhavnoho biudzhetu metodom kovznoho srednoho. *Sotsialno-humanitarnyi visnyk*. 2018. Vyp. 23. С. 165–169. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sochumj_2018_23_37
6. Leshchenko P. Modeliuvannia vplyvu podatkovykh vazheliv na rozvytok maloho biznesu. *Ekonomika*

- ta suspilstvo. 2024. № 65. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-66>
7. Podatkovi kodeks Ukrainy : Zakon Ukrainy vid 02.12.2010 r. № 2755-VI (punkt 43-1 pidrozdlu 4 rozdlu XX). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>
 8. Rudenko V. V. Podatkovi pilhy u zabezpechenni investytsiinoho rozvytku subiektiv hospodariuvannia v krainakh YeS ta v Ukraini. Investytsii: praktyka ta dosvid. 2022. № 11–12. S. 39–46. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2022.11-12.39>
 9. Savitska S. I. Podatkovi pilhy yak instrument podatkovoho rehuliuвання v Ukraini. Modern Economics. 2021. № 26. S. 135–140. [https://doi.org/10.31521/modecon.V26\(2021\)-20](https://doi.org/10.31521/modecon.V26(2021)-20)
 10. Skoryk M., Brukhal V. Podatkove stymuliuвання biznesu v umovakh voiennoho stanu. Molodyi vchenyi. 2023. № 4 (116). S. 173–177. URL: <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/5833>

Rudych M.V., Kushal I.M. Tax levers for stimulating sustainable development of enterprises at the current stage of development of the ukrainian economy

The article examines the theoretical and practical aspects of the use of tax levers as a tool for stimulating sustainable development of enterprises in the modern conditions of the functioning of the Ukrainian economy. The relevance of the study is due to the deepening of transformation processes, the need for post-war restoration of the national economy and the implementation of the course for European integration, which requires the adaptation of tax policy to new challenges and standards, as well as the urgent need to introduce tax instruments (benefits, credits, differentiated rates), which would not only ensure the stability of enterprises in crisis conditions, but also stimulate them to implement energy-efficient technologies and comply with ESG standards. It is substantiated that the tax system and tax policy should perform not only a fiscal, but also a stimulating function aimed at supporting investment activity, innovative development, environmental modernization and increasing the social

responsibility of business, sustainable development of the enterprise.

The paper summarizes scientific approaches to determining the essence and classification of tax levers of sustainable development, on the basis of which fiscal, regulatory and stimulating instruments of tax influence are distinguished. The role of each group of tax levers in the formation of economic stability of enterprises and the creation of a favorable investment environment is studied. Particular attention is paid to the analysis of stimulating tax mechanisms, in particular tax benefits, accelerated depreciation, tax credit and investment tax discounts, which directly affect the investment decisions of enterprises and the pace of renewal of production capacities. The paper also examines the specifics of tax regulation under martial law, focusing on the importance of the balance between maintaining the liquidity of the affected business and filling the budget. It is concluded that the strategic vector of tax policy reform should be the creation of a transparent environment that encourages investment in R&D, which is the foundation for the post-war restoration of industry and sustainable development of enterprises.

Keywords: tax levers, sustainable development, enterprises, tax policy, tax incentives, investment activity.

Рудич Мирослав Валентинович – аспірант Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля, Київ, вул. Іоанна Павла II, буд. 17,

<https://orcid.org/0009-0005-6560-2461>

asp-051-24-296@snu.edu.ua

Кушал Ірина Миколаївна – к.е.н., доцент кафедри «Облік і оподаткування» Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля, Київ, вул. Іоанна Павла II, буд. 17,

<https://orcid.org/0000-0002-5138-4994>

kushal@snu.edu.ua

Дата першого надходження статті 16.02.2026.

Дата прийняття статті до друку після рецензування 25.03.2026.

Дата публікації 26.05.2026.



Стаття з відкритим доступом,
відповідно до умов ліцензії
[Creative Commons \(CC BY 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

ISSN 1998-7927(print) ISSN 2664-6498 (online)

DOI: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2026-302-4-100-106>

УДК 658:005.8:004:330.341

MANAGING INNOVATIVE BUSINESS DEVELOPMENT IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION AND A RISK-ORIENTED ENVIRONMENT

Shi Guangming, Wang Fei, Wu Qian

УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТА РИЗИК-ОРІЄНТОВАНОГО СЕРЕДОВИЩА

Shi Guangming, Wang Fei, Wu Qian

The article focuses on modern approaches to managing the innovative development of enterprises in the context of digital transformation and a risk-oriented business environment. The relevance of the study is driven by the growing role of digital technologies, increasing environmental uncertainty, and the need for enterprises to enhance their adaptability to continuous changes. It is argued that traditional approaches to enterprise development management do not fully account for the interconnection between innovation processes, digitalization, and risk management, which limits the effectiveness of managerial decisions. The study emphasizes the formation of an integrated approach to managing innovative development, which involves the coordination of strategic, technological, and analytical aspects of enterprise activity. It is determined that digital transformation acts not only as a tool for improving efficiency but also as a driver of structural changes in management systems, while a risk-oriented approach ensures stability and predictability of performance outcomes. Special attention is paid to the interaction of key management components, including innovation potential, digital technologies, and risk management mechanisms. It is demonstrated that their combination creates the conditions for a new quality of enterprise management, focused on flexibility, speed of decision-making, and efficient resource utilization. The article proposes conceptual provisions for integrated management of innovative development based on a systemic approach, which involves aligning strategic objectives with digital capabilities and risk constraints. The importance of information and analytical support as a basis for informed decision-making in uncertain environments is highlighted. In addition, the study substantiates the need for a comprehensive approach to evaluating management effectiveness, taking into account the multidimensional nature of enterprise

development. It is shown that performance is determined not only by economic indicators but also by the level of innovation activity, digital maturity, and the ability to manage risks. It is concluded that the integration of innovation, digital, and risk-oriented approaches enables the formation of a more effective enterprise development management system, capable of ensuring competitiveness and sustainability in a dynamic economic environment.

Keywords: innovative development of enterprise; strategic management; digital transformation; risk-oriented management; innovation potential; digitalization; enterprise management; management efficiency; competitiveness

Introduction. The current stage of economic development is characterised by profound transformative processes driven by digitalisation, globalisation and the transition to new technological paradigms, in particular the concept of Industry 5.0. In these conditions, enterprises operate in an environment of heightened dynamism, uncertainty and increasing risk, which requires a rethinking of traditional approaches to managing their development. The innovative development of enterprises is of particular importance, as it is a key factor in ensuring their competitiveness, resilience and long-term effectiveness. Innovation is increasingly being integrated into all areas of enterprise activity, encompassing not only technological processes but also management practices, business models and mechanisms for interacting with the external environment. At the same time, in today's context, innovative

development cannot be viewed in isolation from digital transformation, which acts as a catalyst for change and a tool for enhancing the efficiency of management processes. The digital transformation of enterprises involves the introduction of digital technologies, platforms and tools that ensure faster information processing, transparency of business processes and well-founded management decisions. It creates new opportunities for developing the innovative potential of enterprises, in particular through the use of big data, artificial intelligence, automation and digital ecosystems. At the same time, digitalisation creates new challenges related to cyber risks, technological dependence and the need to adapt organisational structures to new operating conditions. An equally important factor in the modern development of enterprises is the growing role of risks arising in the course of their activities. Business risks are becoming more complex, multidimensional and interrelated, necessitating a shift towards a risk-oriented approach to management. Such an approach involves the identification, assessment and management of risks as an integral component of strategic enterprise management, enabling the minimisation of negative consequences and the enhancement of sustainable development.

In contemporary academic research, the issues of innovative development, digital transformation and risk management are predominantly considered in isolation, which prevents the formation of a holistic view of the enterprise development management process in a complex and dynamic environment. The absence of an integrated approach to combining these components limits the potential for developing effective management mechanisms and reduces the effectiveness of decisions made.

In view of this, there is an objective need to develop a comprehensive approach to managing the innovative development of enterprises, combining strategic management of innovative potential, digital transformation tools and risk-oriented management. Such an approach will ensure the coherence of management interventions, enhance enterprises' adaptability to changes in the external environment, and create the conditions for their sustainable development.

Analysis of basic research and publications.

The issue of managing the innovative development of enterprises in the context of digital transformation and increasing risks is one of the key topics in contemporary economic science [1-10]. A significant body of research is devoted to specific aspects of this process, in particular innovative development, digitalisation and risk-oriented

management. In the international scientific literature, the innovative development of enterprises is viewed as the foundation for building their competitive advantages and long-term growth. Researchers emphasise the role of innovative potential, strategic management and the adaptability of enterprises to technological change. In the context of the transition to Industry 5.0, the focus is on integrating human capital, digital technologies and innovative processes into a unified development management system. A significant area of research relates to the digital transformation of enterprises, which is viewed as a process of profound restructuring of business models, organisational structures and management practices based on the use of digital technologies. Scientific works demonstrate that digitalisation contributes to improved management efficiency, provides access to new data sources and creates the conditions for the innovative development of enterprises. A separate area of research is devoted to the management of business risks. In today's environment, risks have become complex in nature, due to the dynamism of the external environment, technological changes and globalisation processes. In this context, a risk-oriented approach to management is gaining ground, which involves integrating the processes of risk identification, assessment and minimisation into the enterprise's strategic management system. In domestic academic literature, research is focused on adapting these approaches to the operating conditions of Ukrainian enterprises. Considerable attention is paid to issues concerning the development of innovative potential, the introduction of digital technologies into the activities of business entities, and the formation of effective risk management systems. At the same time, the need for a comprehensive approach to managing enterprise development is emphasised, one that takes into account the interconnection of economic, technological and managerial factors. At the same time, an analysis of academic sources indicates a lack of a holistic approach to integrating innovative development, digital transformation and risk-oriented management into a unified system of strategic enterprise management, which highlights the relevance of further research in this area.

The aim and purpose of this article is to establish the theoretical and methodological foundations and to develop an integrated approach to the strategic management of innovation in enterprises in the context of digital transformation and a risk-oriented environment.

Materials and results of the study. In today's business environment, the management of innovative development within enterprises is becoming increasingly systematic and multidimensional, driven by the impact of digital transformation and growing uncertainty in the external environment. Traditional approaches to managing enterprise development, which are based primarily on resource-based or functional approaches, are gradually evolving into more comprehensive models that take into account the interplay of innovative, digital and risk factors [2].

It is advisable to view an enterprise's innovative development as a process of targeted changes aimed at building and realising innovative potential in order to enhance competitiveness and ensure long-term operational effectiveness. In the context of Industry 5.0, this process is characterised by the integration of technological innovations, human capital and digital platforms, which ensure a new quality of management decisions.

Digital transformation, in turn, acts not only as a technological process but also as a strategic tool for enterprise development, enabling changes to business models, the optimisation of business processes and an increase in organisations' adaptability to changes in the external environment. It creates the conditions for effective management of information flows, which is critical for making timely and well-founded management decisions [8].

At the same time, the increasing complexity and dynamism of the business environment necessitates the consideration of risks as an integral element of development management. Risk-oriented management involves integrating the processes of risk identification, assessment and mitigation into the strategic management system, thereby ensuring the enterprise's resilience and mitigating the impact of negative factors.

Thus, modern management of enterprises' innovative development requires an integrated approach that combines innovative, digital and risk-oriented components into a single system.

Integrated management of an enterprise's innovative development is a systematically organised process of strategically influencing the formation and realisation of an enterprise's innovative potential, based on a combination of digital transformation tools and risk-based management principles, with the aim of ensuring its sustainable, adaptive and effective development in a dynamic environment [3].

A key feature of the proposed approach is the integration of three key components – innovative development, digital transformation and risk-based management – which ensures consistency in

management decisions, enhances the organisation's adaptability and lays the foundations for its long-term competitiveness.

In order to put this approach into practice, there is a need to establish an integrated system for managing the innovative development of enterprises, which involves identifying its key elements, supporting tools and mechanisms for interaction (tab. 1).

The proposed integrated system for managing the innovative development of enterprises differs from traditional approaches in its emphasis on the interaction between key components—the innovative, digital and risk-oriented components. Each component performs a distinct function, whilst their integration ensures the formation of a comprehensive mechanism for managing the enterprise's development.

A distinctive feature of the system is the identification of an integrative (synergistic) component, which ensures the coordination of managerial influences and the creation of an additional effect arising from the interaction of innovation, digital technologies and risk management tools [6].

The proposed approach enables the enterprise to enhance its adaptability to changes in the external environment, ensure the efficient use of resources and establish sustainable competitive advantages in the digital economy.

An integrated system for managing the innovative development of enterprises should be viewed as a multi-level dynamic model that combines strategic, technological and analytical components into a single, interconnected structure. A distinctive feature of the proposed model is its focus on ensuring synergy between innovative development, digital transformation and risk-oriented management.

The model is based on the strategic level, which defines the objectives, priorities and directions of the enterprise's innovative development. At this level, long-term guidelines are formulated, taking into account both the enterprise's internal potential and the influence of the external environment, including technological trends and risk factors.

The second level is the functional-management level, which ensures the implementation of strategic goals through a system of management functions. It is at this level that the processes of planning, organisation, motivation and control are integrated with innovation and risk management mechanisms. An important feature is that management functions are implemented using digital tools, which enhances their effectiveness and flexibility.

Table 1

**Components of an integrated system for managing the innovative development of enterprises
in the context of digital transformation and a risk-oriented environment**

System component	Content	Key tools	Expected effect
Innovation and strategy	Formulation and implementation of an enterprise innovation strategy	Strategic planning, innovation portfolio management, R&D	Increased competitiveness, development of innovation potential
Digital and technological	Integration of digital technologies into the enterprise's business processes	Big Data, AI, ERP systems, digital platforms	Improved management efficiency, faster decision-making
Risk-oriented	Identification, assessment and management of risks in the development process	Risk management systems, SWOT analysis, scenario modelling	Reducing uncertainty, enhancing enterprise resilience
Organisational and managerial	Ensuring alignment of management processes and structures	Business process re-engineering, agile management, KPIs	Increasing organisational flexibility and adaptability
Information and analytical	Building an information base for decision-making	Analytical systems, BI tools, digital data	Improving the soundness of management decisions
Investment and resource	Ensuring resource support for innovative development	Investment programmes, financial planning	Optimising resource utilisation
Integration (synergy)	Coordinating the interaction of all system components	Platform solutions, digital ecosystems	Synergy effect, comprehensive development
Performance	Achieving the enterprise's innovation development goals	Performance metrics, effectiveness assessment	Growth in enterprise value, sustainable development

A key element of the model is the digital-technological loop, which provides information and technological support for management processes. It includes digital platforms, analytical systems, big data processing tools and business process automation. This loop acts as the connecting link between all elements of the system, ensuring their integration and the efficiency of their interaction.

Operating in parallel is the risk-oriented management loop, which permeates all levels of the model and ensures that risks are taken into account at every stage of management decision-making. Its operation is based on the continuous monitoring of risks, their assessment, and the development of measures to minimise their impact. This approach enhances the enterprise's resilience to external and internal threats [5].

An important component of the model is the information and analytical unit, which ensures the collection, processing and interpretation of data regarding the state of the enterprise and the external environment. Based on this unit, an analytical foundation is formed for management decision-making, thereby enhancing the soundness and timeliness of such decisions.

The result of the model's operation is the achievement of a synergistic effect, which manifests itself in increased efficiency of innovation activities, optimised resource utilisation, reduced risks and enhanced competitiveness of the

enterprise. An important characteristic of the model is its adaptability, which is ensured by the presence of a feedback mechanism.

Feedback in the model is implemented through a system for evaluating the results of innovation development and analysing deviations from planned indicators. This allows for the timely adjustment of management decisions, the adaptation of the enterprise's development strategy, and the assurance of its sustainable operation in a dynamic environment.

The proposed model differs from existing approaches in that it comprehensively integrates digital, innovative and risk-oriented management frameworks, thereby establishing a holistic system for managerial decision-making and enhancing the effectiveness of enterprise development management in conditions of uncertainty.

The effectiveness of managing innovative development in enterprises in the context of digital transformation and a risk-oriented environment is a complex, multidimensional characteristic that reflects the effectiveness of the integration of innovative, technological and managerial processes. Given the integrated nature of the proposed model, the assessment of effectiveness should be carried out on the basis of a comprehensive approach that takes into account the interrelationship between the key components of enterprise development.

It is advisable to identify several interrelated types of effectiveness, which together form a holistic picture of the effectiveness of managing an enterprise's innovative development.

Innovative effectiveness characterises an enterprise's ability to generate, implement and commercialise innovations. It reflects the effectiveness of utilising innovative potential and is determined by the level of implementation of new products, technologies and management decisions. A high level of innovation efficiency ensures the formation of competitive advantages and the creation of added value.

Digital efficiency reflects the degree of implementation of digital technologies in the enterprise's activities and their impact on the effectiveness of business processes. It is characterised by the level of automation, integration of information systems, and the use of analytical tools and digital platforms. Increased digital efficiency contributes to faster information processing, reduced operational costs and improved quality of management decisions.

Risk efficiency determines an enterprise's ability to manage risks effectively, mitigate their negative impact, and capitalise on opportunities arising during business operations. It is characterised by the level of risk identification, the effectiveness of measures to minimise risks, and the enterprise's ability to adapt to changes in the external environment. High risk efficiency is a key prerequisite for ensuring the sustainable development of an enterprise.

Organisational efficiency reflects the level of coordination of internal management processes, the flexibility of the organisational structure, and the enterprise's ability to respond quickly to changes. It manifests itself in the effectiveness of interaction between departments, the optimisation of business processes, and the implementation of modern management approaches, in particular agile methodologies.

Economic efficiency characterises the financial results of the enterprise's activities and reflects the extent to which economic objectives are achieved. It is determined by indicators of profitability, return on investment, resource utilisation efficiency, and the enterprise's investment attractiveness.

An important feature of the proposed approach is that these types of efficiency do not exist in isolation, but form a single system in which changes in one component affect the others. Thus, improving digital efficiency contributes to increased innovation activity, whilst effective risk

management ensures the stability of economic results.

Taking these types of efficiency into account in a comprehensive manner allows for the formation of a holistic view of the effectiveness of managing an enterprise's innovative development and enhances the soundness of strategic management decisions in the context of digital transformation and uncertainty.

Conclusions and proposals. This article examines the theoretical and methodological foundations of managing the innovative development of enterprises in the context of digital transformation and a risk-oriented environment. It has been established that the current stage of economic development is characterised by the increasing influence of digital technologies, rising levels of uncertainty and a more complex risk environment, which necessitates a transformation in approaches to managing enterprise development.

The study demonstrates that, in the current environment, an enterprise's innovative development should be viewed as a comprehensive process combining technological, organisational and managerial changes, and that its effectiveness depends to a significant extent on the level of integration of digital tools and risk management mechanisms. It has been established that traditional approaches to enterprise development management are insufficient in the digital economy, necessitating the formation of new, integrated management models.

The key result of the study is the formulation of a theoretical and methodological approach to the integrated management of enterprises' innovative development, based on a combination of innovative, digital and risk-oriented components. An original definition of integrated management of innovative development is proposed, which characterises it as a systemic process of strategic influence on the formation and realisation of an enterprise's innovative potential.

A structure of an integrated system for managing the innovative development of enterprises has been developed, comprising innovation-strategic, digital-technological, risk-oriented, organisational-managerial, information-analytical, investment-resource and integration components. It is demonstrated that their coordinated interaction ensures the creation of a synergistic effect and enhances the effectiveness of enterprise development management.

The paper proposes a model of integrated management of enterprise innovation development, which combines strategic, functional-management,

digital-technological and risk-oriented components. It is determined that the key feature of the model is its adaptability and the presence of a feedback mechanism, which allows for a rapid response to changes in the external environment and the adjustment of management decisions.

The methodological approach to assessing the effectiveness of managing an enterprise's innovative development has been refined, based on distinguishing between innovative, digital, risk-related, organisational and economic effectiveness. It has been demonstrated that taking these into account comprehensively enables a more objective assessment of management performance and enhances the soundness of strategic decisions.

The scientific novelty of the results lies in the development of an integrated approach to managing the innovative development of enterprises, combining digital transformation, risk-oriented management and innovative processes into a single system. The practical significance of the study lies in the possibility of enterprises utilising the proposed provisions to improve management efficiency, ensure sustainable development and strengthen their competitive positions in the modern economic environment.

Prospects for further research should be linked to the development of applied tools for assessing the effectiveness of integrated management, the adaptation of the proposed model to the sector-specific characteristics of enterprises' activities, and its testing in real-world business practice.

References

1. Porter M. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York : Free Press, 1985.
2. Schumpeter J. *The Theory of Economic Development*. Cambridge : Harvard University Press, 1934.
3. Teece D. Business models, business strategy and innovation // *Long Range Planning*. 2010.
4. Vial G. Understanding digital transformation: A review and research agenda // *Journal of Strategic Information Systems*. 2019.
5. Bharadwaj A., El Sawy O., Pavlou P., Venkatraman N. Digital business strategy // *MIS Quarterly*. 2013.
6. Kaplan R., Mikes A. Managing risks: A new framework // *Harvard Business Review*. 2012.
7. Касич А. О. Управління інноваційним розвитком підприємств // *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018.
8. Тарасенко І., Олефіренко К. Стратегічне управління розвитком підприємств в умовах цифровізації // *Економіка та суспільство*. 2022.

9. Станьковська І. Цифрова трансформація підприємств: сучасні виклики та перспективи // *Економіка та управління*. 2023.
10. Пилипенко А. Управління підприємницькими ризиками: теоретичні та прикладні аспекти // *Економічний аналіз*. 2021.

References

1. Porter M. *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York : Free Press, 1985.
2. Schumpeter J. *The theory of economic development*. Cambridge : Harvard University Press, 1934.
3. Teece D. Business models and innovation // *Long Range Planning*. 2010. Vol. 43, no. 2–3. P. 172–194.
4. Vial G. Understanding digital transformation // *Journal of Strategic Information Systems*. 2019. Vol. 28, no. 2. P. 118–144.
5. Bharadwaj A., El Sawy O., Pavlou P., Venkatraman N. Digital business strategy // *MIS Quarterly*. 2013. Vol. 37, no. 2. P. 471–482.
6. Kaplan R., Mikes A. Managing risks // *Harvard Business Review*. 2012. Vol. 90, no. 6. P. 48–60.
7. Kasych A. Innovation development management // *Marketing and Management of Innovations*. 2018.
8. Tarasenko I., Olefirenko K. Strategic management under digitalization // *Economy and Society*. 2022.
9. Stankovska I. Digital transformation of enterprises // *Economics and Management*. 2023.
10. Pylypenko A. Enterprise risk management // *Economic Analysis*. 2021.

Shi Guangming, Wang Fei, Wu Qian.
Управління інноваційним розвитком підприємств в умовах цифрової трансформації та ризик-орієнтованого середовища.

Статтю присвячено дослідженню сучасних підходів до управління інноваційним розвитком підприємств в умовах цифрової трансформації та формування ризик-орієнтованого середовища господарювання. Актуальність теми зумовлена зростанням ролі цифрових технологій, ускладненням зовнішнього середовища та необхідністю забезпечення адаптивності підприємств до постійних змін. Обґрунтовано, що традиційні підходи до управління розвитком підприємств не повною мірою враховують взаємозв'язок інноваційних процесів, цифровізації та управління ризиками, що обмежує ефективність управлінських рішень. У дослідженні акцентовано увагу на формуванні інтегрованого підходу до управління інноваційним розвитком, який передбачає узгодження стратегічних, технологічних та аналітичних аспектів діяльності підприємства. Визначено, що цифрова трансформація виступає не лише інструментом підвищення ефективності, а й фактором структурних змін у системі управління, тоді як ризик-орієнтований підхід забезпечує

стійкість та передбачуваність результатів діяльності. Особливу увагу приділено взаємодії ключових компонентів управління, серед яких інноваційний потенціал, цифрові технології та механізми управління ризиками. Доведено, що їх поєднання створює передумови для формування нової якості управління підприємством, орієнтованої на гнучкість, швидкість прийняття рішень та ефективне використання ресурсів. Запропоновано концептуальні положення інтегрованого управління інноваційним розвитком підприємств, що базуються на системному підході та передбачають узгодження стратегічних цілей із цифровими можливостями та ризиковими обмеженнями. Розкрито значення інформаційно-аналітичного забезпечення як основи для прийняття обґрунтованих управлінських рішень в умовах невизначеності. Окремо обґрунтовано доцільність комплексного підходу до оцінювання ефективності управління, що враховує багатовимірний характер розвитку підприємства. Показано, що результативність управління визначається не лише економічними показниками, але й рівнем інноваційної активності, цифрової зрілості та здатністю до управління ризиками. Зроблено висновок, що

інтеграція інноваційного, цифрового та ризик-орієнтованого підходів дозволяє сформувати більш ефективну систему управління розвитком підприємств, здатну забезпечити їх конкурентоспроможність і стійкість у сучасному економічному середовищі.

Ключові слова: інноваційний розвиток підприємства; стратегічне управління; цифрова трансформація; ризик-орієнтоване управління; інноваційний потенціал; цифровізація; управління підприємством; ефективність управління; конкурентоспроможність

Shi Guangming – аспірант СНУ ім. В. Даля;

<https://orcid.org/0009-0000-9156-911X>

Wang Fei – аспірант СНУ ім. В. Даля;

<https://orcid.org/0009-0006-2558-4462>

Wu Qian – аспірант СНУ ім. В. Даля.

<https://orcid.org/0009-0009-8201-5735>

Дата першого надходження статті 27.02.2026.

Дата прийняття статті до друку після рецензування 25.03.2026.

Дата публікації 26.05.2026.



Стаття з відкритим доступом,
відповідно до умов ліцензії
[Creative Commons \(CC BY 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

ISSN 1998-7927(print) ISSN 2664-6498 (online)

DOI: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2026-302-4-107-114>

УДК 658.152

USING THE HOWEY TEST AS AN IDENTIFIER OF INNOVATIVE ACTIVITY

Kharkovyna O.H., Bielousov Ya.I.

ВИКОРИСТАННЯ HOWEY TEST ЯК ІДЕНТИФІКАТОРУ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Харковина О.Г., Белоусов Я.І.

The article explores the applicability of the Howey test as an identifier of innovative activity in the field of digital intellectual property assets. The purpose of the study is to substantiate the classification of copyright-based digital intellectual assets as objects of innovative activity through a comprehensive analysis of compliance with all four conditions of the Howey test, taking into account the specifics of the digital economy and network-based market structures. It is established that investment in digital intellectual assets involves the allocation of financial and intangible resources to the creation, structuring, legal formalization and commercialization of digital media files, which, through the incorporation of ownership attributes and metadata, are transformed into full-fledged assets with measurable economic value. The study demonstrates that the common enterprise within this innovation process is represented by specialized network intermediaries whose portfolios are formed as an aggregation of individual authors' and investors' portfolios and function as a collective form of intellectual capital. The existence of profit expectation is justified by the mechanism of repeated licensing of digital assets, while the dependence of income on the activity of a promoter is confirmed by the intermediary's role in market exposure, pricing, promotion, transaction processing and copyright protection. It is shown that the uniqueness of digital intellectual assets, the non-standardized nature of demand and the high level of uncertainty significantly increase investment risk, which is a defining characteristic of innovative activity. The paper proposes an interpretation of the formation and continuous updating of internal, external and administrative metadata as a process of information quality enhancement that reduces uncertainty and increases the innovative attractiveness and revenue potential of digital intellectual assets. The obtained results contribute to the development of theoretical approaches to innovation studies in the digital economy

and may be applied in designing models for evaluating and managing portfolios of digital intellectual assets.

Keywords: digital intellectual assets; innovative activity; Howey test; copyright; intellectual capital

Introduction. The active development of the digital economy is leading to the formation of new forms of economic activity related to the creation, circulation, and commercialization of intellectual work in digital form. Digital intellectual assets protected by copyright are increasingly becoming the object of investment, a source of income, and a component of the intellectual capital of business entities. At the same time, their economic nature, institutional status, and relevance to innovative activity remain insufficiently defined both in scientific research and in the regulatory and legal sphere. The lack of clear criteria for identifying digital intellectual assets as objects of innovative activity complicates the formation of effective mechanisms for managing such assets, assessing investment risks and performance, and developing adequate instruments of state and corporate regulation.

Traditional approaches to the classification of innovations are usually focused on tangible assets, technological processes, or standardized financial instruments and do not take into account the specifics of digital intellectual assets, which are characterized by their intangible form of existence, individuality, multiple license use, and high dependence of income on the activities of network intermediaries. In these conditions, there is a need to apply alternative methodological approaches

capable of identifying the innovative nature of such activities, taking into account their riskiness, profit expectations, and institutional organization.

One such approach is the Howey test, which is traditionally used to determine the investment nature of transactions and assets, but its potential for analyzing digital intellectual assets as objects of innovative activity remains understudied. The question of whether digital intellectual assets of copyright meet the key conditions of the Howey test, taking into account the specifics of their creation, preparation for market circulation, and mechanisms for generating income, remains unresolved. This determines the relevance of scientific analysis of the applicability of the Howey test for identifying innovative activity in the field of digital intellectual assets and forming theoretical prerequisites for the further development of methods for evaluating and managing such assets in the context of the digital transformation of the economy.

Analysis of basic research and publications.

In contemporary scientific research, digital intellectual assets are considered a component of intellectual capital and an important resource for the development of economic entities in the digital economy [1-8]. The main focus is on their intangible nature, ability to generate economic benefits, and role in shaping competitive advantages. A significant number of publications are devoted to the mechanisms of commercialization of copyright objects in the digital environment, in particular through licensing models, multiple sales of rights to use and operate network platforms and intermediaries that ensure the market circulation of such assets.

The works also emphasize the increased level of risk and uncertainty of investing in digital intellectual assets, which is due to their individuality, non-standardized demand, and the dependence of income on the activities of platforms. A separate area of research is related to the analysis of the role of metadata and digital description standards in shaping the legal status of assets, ensuring their searchability, and increasing their investment attractiveness.

At the same time, existing publications do not sufficiently address the issue of formalized identification of digital intellectual assets as objects of innovative activity. The innovative nature of such assets is mainly justified declaratively, without systematic verification of compliance with investment criteria, profit expectations, and income dependence on third parties. This necessitates the use of test approaches, in particular the Howey test,

to deepen the methodological foundations of research on innovative activity in the field of digital intellectual assets.

The purpose of this article is to justify the applicability of the Howey test for identifying digital intellectual property assets as objects of innovative activity by analyzing the fulfillment of key conditions for investment, joint ventures, profit expectations, and the dependence of income received on the activities of network intermediaries in the digital economy.

Materials and results of the study. In the first half of the 20th century, the Howey test was developed to determine whether a particular transaction, security, or asset belongs to innovative activity. As part of this study, the Howey test was tested on digital intellectual assets and showed that the test conditions are also met for this class of assets. Thus, digital intellectual assets can be considered as objects of innovative activity. The initial provisions are very trivial at first glance—the test is considered positive (i.e., the transaction or instrument is recognized as an object of innovative activity) when the following four conditions are met:

1. There is a fact of investment of funds.
2. The invested funds are invested in a joint venture.
3. The innovation involves an expectation of profit.
4. The income from the innovation is directly related to the activities of a third party (promoter).

Next, we will consider the applicability of all the necessary conditions to the class of assets under study – digital intellectual assets.

The first condition is that there is a fact of investment of funds. To date, this condition has been considered in a broader sense. A number of regulatory documents, as well as scientific works, provide a broader interpretation of both possible forms of investment (non-cash and cash forms) and types of investment objects (various classes of assets, including intangible and tangible assets).

The digital intellectual assets studied in this work are a type of intellectual property that constitutes copyright in digital form, which, like any other property that has monetary value, undoubtedly belongs to assets. Digital intellectual assets represent digital media files (containing images, text, sound, video, including assets that contain a combination of several of the listed elements) prepared in a special way. The value of the assets under study correlates positively with the quality of the asset's preparation by the author (or investor) for market launch: the better the quality of preparation,

the higher the value of the asset. It is the preparation of the asset for market launch that transforms an ordinary media file into an intellectual asset with a monetary value. The issue of transforming «private» files into full-fledged assets was discussed in scientific literature until the mid-2010s. The most important question was whether a «private» media file could be considered an asset, and at what point the transformation of a «private» file into an asset occurs.

To date, we can confidently identify the stages of sequential actions taken by the author (investor) to transform ordinary “private” files into full-fledged intellectual assets. The first stage of such a transformation is to add ownership attributes (including the owner's name) to the documentary (information) structure of the file. To do this, the file must be structured in a certain way – for example, in accordance with electronic document standards. Such standards make it possible to include both content and descriptive sections with information (metadata) in the file structure, i.e., a document created in accordance with such a standard, in addition to the content itself (visual, literary, or musical data), includes metadata sections that, among other things, contain an indication of ownership attributes.

Some of the metadata for an electronic document file can be created automatically using modern technology, while some of it must be entered manually. There is also a “semi-automatic” mode, where metadata is entered manually for a large number of files (e.g., digital image files) that have the same properties, or the entry of this data is programmed. Such information may include, for example, information about the file owner.

In practice, when creating any image with a digital camera, the latter automatically generates a large amount of so-called metadata, recorded in standard generally accepted formats. In particular, when documenting a file in Exchangeable Image File Format (EXIF), a digital camera currently enters metadata about both its own parameters (camera data 1) and image parameters (camera data 2). When documenting a file in International Press Telecommunication Council (IPTC) format, the camera generates (but does not fill in) sections with additional information about the image itself (including keywords) and copyright data (Table 1).

Of course, it should be noted that any media files that have been created (formed) but not yet properly prepared may have a certain value and cost. The value of a file, in particular, largely depends on its purpose and potential for further use. For example, we can indirectly judge that an image

created with an amateur camera or a mobile phone camera may be of less value than an image taken with a professional camera due to its smaller size and lower image quality. To put the created file into commercial circulation and maximize its value, it is necessary to add additional metadata attributes and record information about the author (owner) of the file. These additional attributes are entered in the descriptive part of the file (column «IPTC format» «Description» in Table 1). The most important attributes to be entered are as follows:

1. Copyright information.
2. Author/owner information.
3. Keywords.
4. Title.
5. Image subject.

Table 1

Structure of digital image metadata in EXIF and IPTC formats [compiled by the author]

Format EXIF		Format IPTC
Camera data 1	Camera data 2	Опис
Brand: Canon Model: Canon EOS 1200D Date: 2021-10-20T09:07:07+04:00 Exposure time: 1/60 sec Max. aperture value: f/3.5 Aperture value: f/5.0 Digital camera light sensitivity: 200 Lens focal length: 41.0 mm	Pixel size X: 6600 Y: 8400 Orientation: Vertical Resolution unit: Cm Resolution X: 300 Y: 381 Compressed bits per pixel: 5.0 File source: DSC Light source: Other Color space: Adobe RGB	Author Document title: Landscape Description: Sunset over the Dnieper River in autumn, panorama. Keywords: nature, sunset, Dnieper River, autumn, body of water. Copyright information address: - Copyright notice Copyright status: fixed

At present, technology is not capable of automatically filling in the complete list of the above data. However, scientists and practitioners are actively developing software for automatic metadata filling. In particular, computers are already capable of recognizing the subjects of digital images and assigning them a set of keywords. To create such software, a significant amount of already tagged data is required, on the

basis of which the computer will perform classification. Companies have already appeared that provide data tagging services for large file arrays.

Legal recognition of an asset and its sale become possible only after the metadata entry stage is complete. In addition, after this stage is complete, it becomes possible to search for an asset in a large array of similar assets by entering keywords and other attributes that allow searching among market aggregates (intermediaries) stored in author portfolios (databases) and in databases that organize the market circulation and innovation process of such assets. Looking ahead, we note that this is only the first stage of preparation for the market circulation of a digital intellectual asset.

The second condition of the Howey test is that the invested funds are invested in a joint venture. The basic option for fulfilling this condition involves investors pooling their funds (assets) into a single pool and then distributing the profits among the investors in proportion to their share of the venture. The innovation process of digital intellectual assets has its own specifics, so in order to verify the test condition, it is necessary to clarify who invests in the asset class under consideration and how the innovation process takes place. In the innovation process using digital intellectual assets, investors can be:

1. Creators of assets – their authors.
2. A person who, in accordance with the law, has acquired ownership rights (or who has acquired the right to possess or dispose of) the asset from the owner.
3. Enterprises specializing in the industrial (streamlined) creation of assets of this class. Such enterprises have professional equipment for creating photo, video, and audio assets on their balance sheets.
4. Enterprises that acquire rights to assets from owners (authors). It should be noted that some copyrights may remain with the authors for life, regardless of the sale of ownership rights to the asset.

The process of investing in digital intellectual assets is divided into a number of stages. The first stage of the process is the actual acquisition (creation or purchase) of the source digital file and its initial preparation, which consists of filling in the information in the asset's metadata sections. As mentioned earlier, it is after this stage that a digital intellectual asset acquires its full innovative characteristics, which is why this stage is an integral part of the innovation process.

The next stage of the innovation process is the conclusion of a contract for the market circulation of a digital intellectual asset with a network financial intermediary. Network financial intermediaries in contracts for market circulation impose a number of obligations on authors/investors, the key ones being requirements for the quality of preparation, content, and subject matter of digital intellectual assets. The quality of the asset preparation refers not only to its physical characteristics (e.g., optical resolution), but also to the quality of metadata preparation. In addition, agreements often include requirements for interaction with tax authorities and payment services. Under the terms of the contract, the owner of the rights to the asset has the right to transfer their digital intellectual asset to an intermediary. The transfer of the asset to the intermediary, like the first stage, begins with the completion of metadata. The procedure for transferring an asset to a portfolio in practice involves uploading a digital file to the intermediary's portfolio on its website. The process is organized in such a way that it is impossible to complete the file upload without filling in the metadata section. At this stage, the external metadata section is filled in, which is stored on the server of the network financial intermediary. The metadata filled in at this stage contains information about the thematic categories in which the file will be displayed; about the price categories for the types of licenses for using the file; about the physical characteristics offered for sale (file size, file format). This stage is mandatory, but the amount of metadata that must be filled in depends on the specific intermediary.

The third condition of the Howey test is that innovations involve the expectation of profit. After transferring the digital intellectual asset to an intermediary, the latter brings it to market, i.e., organizes its market circulation. It is after the completion of this stage that the author/investor has the right to expect to receive innovative income. In practice, income is generated when there is demand for the author/investor's assets. As a result, the third condition of the Howey test is also fulfilled. However, the innovation process using digital intellectual assets has its own individual characteristics due to a number of features inherent in such assets. First of all, it should be noted that each digital intellectual asset is individual, unlike traditional financial assets: securities, currency instruments, derivative financial instruments, which are characterized by their standardization. This is due to the fact that each digital intellectual asset is an author's work. Each creator (author) of an asset

has their own individual authorial style, individual genre preferences, and creative level. All these factors determine the individuality of digital intellectual assets. In addition, maintaining the individuality of an asset is one of the conditions for an intermediary. Therefore, in principle, there cannot be several completely identical assets in the portfolio of the same aggregator company. Based on the individuality of digital intellectual assets, it can be argued that the pool of assets managed by an intermediary is not depersonalized, unlike portfolios consisting of a specific currency or securities of a specific issue.

Another important feature concerns the author/investor's ability to manage their portfolio of digital intellectual assets. Once the agreement with the intermediary has been concluded, the author/investor gains access to a personal account on the intermediary's website, through which the author/investor can manage their assets: they can add new assets to the portfolio, remove existing assets from the portfolio, or choose not to take any action. After the first asset is added to the portfolio, the intermediary begins to perform its part of the work – it exposes the asset to the market on the website and promotes it. The intermediary performs this work for all assets at its disposal using modern network technologies. As a result of these actions by the author/investor and the intermediary, market supply and demand for digital intellectual assets are formed.

Licenses to use digital intellectual assets are sold on intermediary platforms, since ownership rights to digital intellectual assets in this case, in general (there are exceptions), remain with their owners (authors/investors). The mechanism for selling licenses for use provides that licenses for the use of an asset can be sold multiple times. The terms of the agreement between the intermediary and the investor stipulate the aggregator company's obligation to pay authors/investors a portion of the income received by the aggregator from the sale of licenses for assets belonging to the investor (minus commissions and other expenses specified in the agreement). The investor receives income only if the sale of assets belonging to him has taken place.

As noted earlier, this fact confirms the view that the risks and uncertainty of future income from both digital and other intellectual assets are among the highest in the economy. In our opinion, this circumstance also confirms that investing in digital intellectual assets is an innovative activity in terms of the risk of obtaining the expected innovative income from a joint venture. Moreover, the risk is inherent in both the investor's and the intermediary's

activities. We would also like to note that the presence of risk and uncertainty in the results of the activities of the promoter (intermediary) or third party, according to a number of researchers, confirms the fulfillment of the fourth condition of the Howey test.

The fourth condition of the Howey test is that income from innovations is linked to the activities of a promoter (intermediary) or third party. In addition to the high risks inherent in the activities of an intermediary, the fourth condition is justified by the concept that an intermediary's portfolio consists of a collection of portfolios of individual authors/investors. Within this view, the intermediary's portfolio represents the aggregate intellectual capital of investors in digital form, which generates profit. To increase its competitiveness, the intermediary undertakes to promote the aggregate portfolio on the market and makes efforts that affect the success of the entire enterprise and the aggregate portfolio. Authors/investors who are participants (shareholders) in the intermediary's aggregate portfolio reasonably expect that the intermediary's actions will result in the promotion of their personal portfolio and the generation of their personal profit.

Despite the common goal of increasing profits both for the intermediary (the profit of the aggregate portfolio of assets of all authors/investors) and for individual authors/investors, there are also contradictions. One such contradiction is the intermediary's attraction of new participants. In order to increase the income of the aggregate portfolio, the intermediary is interested in expanding the portfolio, and one of the ways to achieve this goal is to attract new authors/investors. Increasing the total portfolio makes it possible to increase the competitiveness of the intermediary, as consumers (people who purchase image licenses) have more choices.

This strategy of the intermediary is confirmed by actual data: Shutterstock Ink alone has over 2.3 million registered authors, and this number continues to grow. However, increasing the intermediary's aggregate portfolio leads to a dilution of the shares of individual authors/investors, which is a contradiction in their activities, despite their common goals. A similar contradiction arises in ordinary joint-stock companies when the shares of individual participants are diluted. To mitigate the dilution effect of an individual portfolio within the aggregate portfolio, authors/investors have to build up their own individual portfolios. Despite the obviousness of this method of maintaining the previously achieved level of profitability of an

individual portfolio, increasing individual portfolios in proportion to the increase in the aggregate portfolio does not guarantee the preservation of profitability for authors/investors, since, as noted earlier, the field of digital intellectual assets is subject to other market factors. It should be noted that the activities of an intermediary are not limited to increasing the aggregate portfolio. Other significant aspects of its activities include:

First, the creation, development, maintenance, and improvement of a network platform on which digital intellectual assets are exhibited and agreements are concluded for their sale (sale of rights to their use, licenses). Authors/investors expect that these duties will be performed properly by the intermediary, as they are essential for attracting and retaining customers.

Second, intermediaries as such create and develop the market for digital intellectual assets. It is the intermediaries who are engaged in the formation of market prices for assets (prices are identical for groups of similar assets). In addition, intermediaries set quality requirements and rules for the trading of digital intellectual assets on each platform. It is also the intermediary that conducts transactions related to the market circulation of digital intellectual assets. As a result, the multifaceted activities of the intermediary ensure the trading turnover and liquidity of digital intellectual assets. Authors/investors, paying a commission on each sale of a license to use a digital intellectual asset that belongs to them, expect the intermediary to use these funds to promote the network platform, its expansion and modernization, which will ultimately increase the sales of each author/investor. In addition to performing these basic functions, the intermediary assumes responsibility for ensuring the smooth operation of the entire network, including protection against external cyber threats, and also performs copyright protection functions (intellectual property rights of digital intellectual asset owners).

Returning to the description of the algorithm of the innovation process for digital intellectual assets, let us dwell on the fact that authors/investors have the right to expect to receive the portion of income specified in the contract with the intermediary, but only if it occurs, i.e., if the sale of rights to use the assets has taken place. The moment of sale of the asset is significant in that after it, the third section of the metadata of the digital intellectual asset begins to form. This section is filled in automatically and is external (i.e., located in the intermediary's repository) and includes the following data:

keywords used by buyers to find the file and an indication of which keywords were included in the metadata section previously entered by the author (primary);

frequency of asset sales;

amount of revenue received from each sale (the amount depends on a combination of many factors and, as a result, may vary);

format of the sold asset, etc.

By forming this metadata section, after the sale of a digital intellectual asset, the value of this asset increases significantly. This happens because data on specific sales appear, which symbolize the transition of the asset to the next, higher probability category of demand. With each subsequent sale of the asset, the probability of future income increases, and the uncertainty regarding its innovative appeal decreases. This so-called administrative metadata section is constantly updated by the intermediary. The first two sections of metadata (internal and external), as already mentioned, are filled in before the digital intellectual asset is placed on the intermediary's platform – this is a mandatory requirement for all intermediaries, as without these sections, assets are difficult to identify. The third (administrative) section of metadata, unlike the first two, is filled in automatically by the intermediary and contains information that significantly increases the innovative appeal and, as a result, the profitability of the asset.

The process of forming and further improving the three sections (internal, external, and administrative) of the metadata of a digital intellectual asset can be called the process of «information enhancement» of the asset, by analogy with the financial term «credit enhancement». Improving the information quality of an asset, as well as changing its credit quality, can be both internal and external.

Conclusions and proposals. Thus, we argue that digital intellectual assets subject to copyright can be considered objects of innovative activity, since they meet all the conditions of the Howey test. An examination of the applicability of the test conditions to the class of assets under study showed the following:

1. The digital intellectual assets studied in this work are a type of intellectual property that constitutes copyright in digital form. Like any other property that has a monetary value, they definitely belong to assets. In the process of forming digital intellectual copyright assets and preparing them for market circulation, it is necessary to enter metadata, including those containing property attributes, into their information structure.

2. The joint venture in which the funds of the participants in the innovation process are invested is a specialized market intermediary – an aggregator of digital intellectual assets. Structurally, the aggregator's portfolio consists of all assets belonging to individual authors/investors. The aggregator's responsibilities include ensuring a smooth innovation process, the end result and goal of which is to generate profit for both individual authors/investors and the aggregator. The terms of the agreement between the intermediary and the investor stipulate the aggregator company's obligation to pay authors/investors a portion of the income received by the aggregator from the sale of licenses for assets belonging to the investor (minus commissions and other expenses specified in the agreement). The investor receives income only if the sale of the assets belonging to him has taken place.

Each digital intellectual asset is property with its own individual characteristics, and therefore, unlike conventional financial assets, it is not depersonalized property. This is one of the reasons why the risk of innovation in digital intellectual assets is characterized by greater uncertainty compared to traditional financial instruments.

References

1. Bird A., Mendenhall M. From cross-cultural management to global leadership: Evolution and adaptation // *Journal of World Business*. 2020. Vol. 55, №. 1. P. 101–109. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2019.101109>.
2. Stahl G. K., Björkman I. *Handbook of Research on International Human Resource Management*. 2nd ed. Cheltenham : Edward Elgar Publishing, 2021.
3. Schneider S. C., Barsoux J. L. *Managing Across Cultures*. 4th ed. Harlow : Pearson Education, 2021.
4. Belyaeva O. A., Kuznetsova N. V. Cross-cultural communication in business: Human resource management practices in international teams // *Business Inform.* 2022. No. 5. P. 75–81. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-5-75-81>.
5. Ivanova L. V. Formation of tolerance in multinational organizations: HR strategies and personnel adaptation // *Economic Journal of Lesya Ukrainka Volyn National University*. 2021. Vol. 28, no. 1. P. 122–128. DOI: <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2021-28-122-128>.
6. Nguyen T. M., Ngo L. V., Ruël H. Enhancing cross-cultural competence through HRM practices: Evidence from multinational firms // *International Journal of Human Resource Management*. 2021. Vol. 32, no. 17. P. 3704–3732. DOI: <https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1744213>.

7. Mäkelä K., Brewster C., Suutari V. Managing talented expatriates: A review and research agenda // *Journal of Global Mobility*. 2022. Vol. 10, no. 1. P. 1–18. DOI: <https://doi.org/10.1108/JGM-10-2021-0057>.
8. O'Neill T. A., Allen N. J., Hastings S. E. Examining the “cross-cultural” in cross-cultural research: The value of team-level assessments // *Group & Organization Management*. 2020. Vol. 45, no. 1. P. 3–44. DOI: <https://doi.org/10.1177/1059601119835982>

References

1. Bird A., Mendenhall M. From cross-cultural management to global leadership: Evolution and adaptation // *Journal of World Business*. 2020. Vol. 55, №. 1. P. 101–109. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2019.101109>.
2. Stahl G. K., Björkman I. *Handbook of Research on International Human Resource Management*. 2nd ed. Cheltenham : Edward Elgar Publishing, 2021.
3. Schneider S. C., Barsoux J. L. *Managing Across Cultures*. 4th ed. Harlow : Pearson Education, 2021.
4. Belyaeva O. A., Kuznetsova N. V. Cross-cultural communication in business: Human resource management practices in international teams // *Business Inform.* 2022. No. 5. P. 75–81. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-5-75-81>.
5. Ivanova L. V. Formation of tolerance in multinational organizations: HR strategies and personnel adaptation // *Economic Journal of Lesya Ukrainka Volyn National University*. 2021. Vol. 28, no. 1. P. 122–128. DOI: <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2021-28-122-128>.
6. Nguyen T. M., Ngo L. V., Ruël H. Enhancing cross-cultural competence through HRM practices: Evidence from multinational firms // *International Journal of Human Resource Management*. 2021. Vol. 32, no. 17. P. 3704–3732. DOI: <https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1744213>.
7. Mäkelä K., Brewster C., Suutari V. Managing talented expatriates: A review and research agenda // *Journal of Global Mobility*. 2022. Vol. 10, no. 1. P. 1–18. DOI: <https://doi.org/10.1108/JGM-10-2021-0057>.
8. O'Neill T. A., Allen N. J., Hastings S. E. Examining the “cross-cultural” in cross-cultural research: The value of team-level assessments // *Group & Organization Management*. 2020. Vol. 45, no. 1. P. 3–44. DOI: <https://doi.org/10.1177/1059601119835982>

Харковина О.Г., Белоусов Я.І. Використання Howey test як ідентифікатору інноваційної діяльності.

Статтю присвячено дослідженню можливостей використання Howey test як ідентифікатора інноваційної діяльності у сфері обігу цифрових інтелектуальних активів авторського права. Метою роботи є обґрунтування належності цифрових інтелектуальних активів до об'єктів інноваційної діяльності на основі аналізу виконання чотирьох умов Howey test з урахуванням специфіки цифрової економіки та мережових форм організації ринку. У процесі дослідження встановлено, що інвестування у цифрові інтелектуальні активи передбачає вкладення

фінансових і нематеріальних ресурсів у підготовку, структурування та комерціалізацію цифрових медіафайлів, які після внесення атрибутів власності та інших метаданих трансформуються у повноцінні активи з грошовою оцінкою. Доведено, що спільним підприємством у межах такого інноваційного процесу виступають спеціалізовані мережеві фінансові посередники, портфелі яких формуються як сукупність індивідуальних портфелів авторів та інвесторів і функціонують як форма колективного інтелектуального капіталу. Обґрунтовано наявність очікування інноваційного прибутку, що реалізується через багаторазовий продаж ліцензій на використання цифрових інтелектуальних активів, а також залежність отриманого доходу від діяльності промотора, який забезпечує ринкову експозицію, просування, ціноутворення та захист авторських прав. Показано, що індивідуальність цифрових інтелектуальних активів, нестандартизований характер попиту та високий рівень ризику зумовлюють підвищену невизначеність результатів інвестування, що є характерною ознакою інноваційної діяльності. Запропоновано трактування процесу формування та оновлення внутрішніх, зовнішніх і адміністративних метаданих як механізму підвищення інформаційної якості цифрового інтелектуального активу, що

сприяє зростанню його інноваційної привабливості та доходності. Отримані результати поглиблюють теоретичні засади дослідження цифрових інтелектуальних активів і можуть бути використані для розвитку підходів до управління інноваційними портфелями в умовах цифрової трансформації економіки.

Ключові слова: цифрові інтелектуальні активи; інноваційна діяльність; *Howey test*; авторське право; інтелектуальний капітал

Харковина Олексій Григорович – докторант СХУ ім. В. Даля.

<https://orcid.org/0009-0001-4224-3743>

Бєлоусов Ярослав Ігорович – професор СХУ ім. В. Даля.

<http://orcid.org/0000-0002-5830-7553>

Дата першого надходження статті 18.02.2026.

Дата прийняття статті до друку після рецензування 25.03.2026.

Дата публікації 26.05.2026.



Стаття з відкритим доступом,
відповідно до умов ліцензії
[Creative Commons \(CC BY 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

ISSN 1998-7927(print) ISSN 2664-6498 (online)

DOI: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2026-302-4-115-129>

УДК 352:332.146:502.131.1(1-22)

PUBLIC ADMINISTRATION AND ECONOMIC GOVERNANCE TOOLS IN SHAPING SUSTAINABLE DEVELOPMENT STRATEGIES FOR UNDER-URBANIZED TERRITORIES

Chorna O.Y., Khrystenko L.M., Myronyk B.M.

ІНСТРУМЕНТИ ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ ТА ЕКОНОМІЧНОГО ВРЯДУВАННЯ У ФОРМУВАННІ СТРАТЕГІЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ СЛАБОУРБАНІЗОВАНИХ ТЕРИТОРІЙ

Чорна О.Ю., Христенко Л.М., Мироник Б.М.

The article conducts a comprehensive theoretical and applied study of the mechanisms for transforming under-urbanized territories (hereinafter UUT) under the conditions of contemporary challenges caused by agglomeration processes, digitalization, and the consequences of martial law in Ukraine. The shift in paradigm from traditional reactive management to a proactive model of resilient economic governance is substantiated; this model is considered a fundamental determinant of the vitality of communities. The concept of UUT is introduced into scientific circulation and detailed as hybrid spatial-functional systems that are losing the classical features of the “city–village” dichotomy due to the diffusion of urban standards into rural areas. Particular attention is paid to the analysis of the experience of the Feodosiivska territorial community as a representative example of successful institutional convergence. It is proven that for newly created communities, the “zero point” of the start becomes a catalyst for innovative development, allowing them to avoid the inertia of outdated managerial verticals. Statistical data from budget monitoring for 2021–2025 demonstrate a rapid increase in the fiscal capacity of the community, indicating the effectiveness of the selected toolkit.

The role of stakeholder participation as a fundamental tool for ensuring the strategic adaptability of the territorial community is substantiated. On the basis of sociological verification of the opinions of residents and the business environment, the Matrix of Strategic Adaptability of Public Governance of the Feodosiivska territorial community was formed. It is determined that in the conditions of post-war transformation of UUT, the

key vector of development becomes the synergy of security resilience — through the construction of dual-purpose facilities — and systemic “green” modernization of the community’s energy basis. The generalization of the results made it possible to substantiate an integral model of sustainable development, where the levers are energy-efficient governance, digitalization as an “institutional elevator,” and facilitation of the business environment through investment passports.

At the same time, despite the prognostic effectiveness of the model, its implementation faces systemic challenges. The threat of “diffusion assimilation” of the UUT identity by the metropolis has been identified, which threatens the transformation of communities into “dormitory districts.” The risks of fiscal concentration and the shortage of highly qualified specialists are outlined. It is proven that the systemic verification of these risks will allow public authorities to transition to scenario modeling of development, minimizing exogenous threats through tools of preventive governance. The formed system of tools creates a stable contour of municipal vitality capable of guaranteeing a high quality of life and investment attractiveness of UUT in the long-term perspective.

Keywords: under-urbanized territories, public administration, economic governance, sustainable development, strategic adaptability, resilience, digital inclusion, stakeholder participation, territorial community.

Problem statement. In the conditions of contemporary globalization transformations and the realities of war, as well as the intensification of interregional competition for human and investment capital, the functioning of under-urbanized territories requires a transition to a strategically oriented paradigm of public administration and economic governance. Today, under the influence of unprecedented challenges and threats, traditional approaches to managing territorial development have exhausted their resource, which actualizes the search for the latest tools for forming sustainable development strategies. For under-urbanized territories, this is a key factor of survival and further recovery, since precisely such an approach ensures an effective and prompt response to destructive changes in the economic and social spaces and the provision of the vitality of territories in the long-term perspective.

Understanding and implementing innovative tools of public administration become the foundation for ensuring the vitality of territories with a low level of urbanization. Therefore, the study of this topic opens wide prospects for the development of practical managerial algorithms aimed at optimizing resource provision and achieving the strategic goals of sustainable development under the conditions of martial law and the post-war recovery of the state.

Analysis of recent studies and publications. Issues of theoretical and methodological substantiation of public management in the context of strategies and mechanisms for implementing the concept of sustainable development have received attention in the works of a wide range of foreign and domestic scholars. Among foreign researchers, particular attention should be paid to the studies of G. Clark, K. Sneddon, B. Hughes, and K. Scheele [30, 33], whose contributions allow identifying global trends in the transformation of state systems. The adaptation of these concepts to the specifics of the national economy, particularly in the agrarian and rural sectors, is thoroughly covered in the scientific schools led by Yu. Lupenko and M. Malik, as well as in the works of L. Korniyuchuk, Yu. Pastukh, and V. Trofimova [17, 18].

The theoretical basis for researching the sustainable development of territories requires primary clarification of the essence of the category “development,” which quite often appears in studies; however, due to its multifaceted and polyaspect nature, it remains the subject of discussions in the scientific literature. The generalization of the views of domestic scholars, in particular E. Shubravskaya and Yu. Pohorielov,

allows interpreting development as a dynamic process of the system’s transition to a qualitatively new state, accompanied by the structural complication of the object and the improvement of its characteristics [23, 39]. Complementing this idea, O. Haponenko and A. Pankrukhin emphasize the progressive nature of such changes, identifying development with evolution, internal growth, and the formation of new properties of the object under the influence of endogenous and exogenous factors [4]. The modern scientific paradigm presented in the works of H. McCann and S. McCloskey testifies to the content of “development” going beyond purely economic growth or material progress [40].

Issues of strategic management and reform of the public authority system at the regional and local levels under the conditions of decentralization have become the object of research by O. Fedosieiev, M. Shkilniak, A. Movchaniuk, O. Svitovyi, I. Zabłodska, L. Khrystenko, and others [26, 27, 28, 29, 38]. At the same time, the peculiarities of the functioning of under-urbanized territories and the specifics of logistical and managerial processes in such territories have been studied in the works of N. Hlynskyi, O. Hirna, and O. Kobylukh [7, 8, 9]. Thus, in the context of public management, development should be considered as a purposeful long-term process of positive shifts, where the key criterion of success becomes the quality of life of the community. This presupposes not only the growth of economic indicators but also the expansion of access to cultural benefits, the strengthening of public security, the modernization of infrastructure, and the preservation of the ecosystem of a specific territory. In this way, the category of development acquires a comprehensive socio-economic dimension, which is critically important for the formation of recovery strategies for under-urbanized territories [7, 8].

Despite the indisputable scientific contribution of the mentioned authors, it is worth noting that most existing works focus on the national or purely agrarian aspects of development. At the same time, the issues of transforming the tools of public administration and economic governance specifically for under-urbanized territories remain insufficiently covered. The full-scale war and processes of global instability pose new challenges to public authorities, requiring a review of traditional approaches to the formation of sustainable development strategies. The search for effective, adaptive mechanisms for managing such specific territories under the conditions of martial law and post-war recovery requires further in-depth scientific research.

The purpose of the article is the theoretical substantiation and practical approbation of the toolkit of public administration and economic governance aimed at forming strategies for the sustainable development of under-urbanized territories under the conditions of martial law and post-war transformation. The work aims to reveal the mechanisms of transition from reactive management to a proactive model of resilient governance, which is based on digital inclusion, stakeholder participation, and the capitalization of the endogenous potential of communities.

Presentation of the main research material.

In contemporary conditions of the activation and expansion of the scale of urbanization processes both in the world in general and in Ukraine in particular, there is a shift in emphases in the perception of under-urbanized territories — both in the practical plane of public management and in the scientific-research discourse. This conceptual transformation is reflected in the real processes of convergence of urban and rural spaces. Over the last thirty years, differences in the social, demographic, and economic spheres between rural territorial communities have been deepening more and more. Especially in recent years, those of them located near large cities are increasingly trying to be as similar as possible to urban space, which leads to the erasure of differences between the city and some villages. The disappearing differences also affect the decrease in the significance of the division of settlements into rural and urban territories. As a result of many changes occurring in rural areas, 60 highly developed rural areas near cities are being created, which often constitute the center of larger rural territories [25].

In the modern architecture of public management, the territorial community acts as the basic institutional subject determined by responsibility for ensuring life activities, stimulating development, and systemic modernization of local territories. Local self-government bodies operate with a wide toolkit of influence, the potential of which is capable of radically transforming the socio-economic landscape, forming new incentives for residents and investors.

The effectiveness of such transformation is ensured through the development of comprehensive spatial planning documents and development strategies. These tools allow under-urbanized territories not only to follow the vector of sustainable growth but also to carry out a phased transit from an agricultural to an urbanized type of settlement.

The qualitative conversion of rural space covers the convergence of economic, social, and environmental dimensions. Taking into account the high level of inertia of social processes, such transformations have a prolonged character. The processes of structural-functional reconfiguration presuppose:

deep modernization of engineering-transport infrastructure;

adaptation of innovative models of territorial space organization;

strategic restructuring of local economic systems.

Contemporary world practice increasingly demonstrates the phenomenon of diffusion of urban and rural spaces. This leads to the emergence of hybrid territorial formations of a new quality, which, due to their multifunctionality, do not lend themselves to linear classification within the traditional “city–village” dichotomy.

Contemporary world practice increasingly demonstrates the phenomenon of diffusion of urban and rural spaces. This leads to the emergence of hybrid territorial formations of a new quality, which, due to their multifunctionality, do not lend themselves to linear classification within the traditional “city–village” dichotomy. It is precisely this type of transformation that is characteristic of territories located in the zone of intensive influence of agglomeration centers, yet preserving their landscape and economic authenticity. Such formations are introduced into scientific circulation as “under-urbanized territories” (hereinafter UUT), which require specific approaches to public management.

On the basis of the analysis of contemporary concepts of spatial development, scholars understand under-urbanized territories as administrative-territorial formations of the basic level with a predominant share of rural population and economic specialization in which the agro-industrial sector constitutes a significant part of the local economic base, united by common economic and social interests of development [7, 8].

Within the framework of this study, by an under-urbanized territory (hereinafter — UUT) we understand a spatial-functional system of an administrative-territorial formation of the basic level with low settlement density and a predominant share of rural population, the economic basis of which is grounded in the agro-industrial sector and specific economic specialization. Under the conditions of martial law and post-war recovery, the essence of UUT in the plane of public administration transforms into a model of resilient

economic governance. It is based on the capitalization of endogenous potential, digital inclusion, and the ability of authorities to promptly convert exogenous challenges (business relocation, internal migration of capital, and changes in the security situation) into strategic assets for ensuring the vitality and sustainable socio-economic progress of the community.

Generalizing the above, it should be stated that the implementation of the classical category of “management” into the processes of life support of such territories is fundamental, yet no longer an exhaustive condition for their effective functioning. In the modern paradigm of public administration, it is precisely the quality of local governance that acts as the main determinant of the transformation of the territorial community as a complex self-organizing system, providing institutional prerequisites for its strategic deployment.

At the same time, the concept of “development” in scientific discourse is characterized by multilevel nature (from national to municipal) and multivectorality, covering social, demographic, cultural, and environmental spheres.

Sharing the scientific position of N. Hlynskyi [8], we consider it appropriate to assert that the definition of local development should be based on a multi-aspect structure of meaningful components, supplemented by us in Table 1.

Agreeing with the author [8], we emphasize that an immanent characteristic of local development is competitiveness. Within the paradigm of public management, this is interpreted as the active activity of the territorial socio-

economic system under the conditions of permanent competition for limited development resources.

We propose expanding the classical list of characteristics of local development (according to N. Hlynskyi [8]) through the implementation of such categories as resilience and digitalization. This is due to the need to adapt the toolkit of public administration to the conditions of high uncertainty and military challenges, which is critical for under-urbanized territories.

It is worth noting that the strategic goals determined at the meso- and macro-levels (regional and national) are oriented toward achieving territorial convergence and homogeneity of development in environmental, social, and economic dimensions. However, solidarizing with the approach of N. Hlynskyi [8], we emphasize: administrative units of the basic level (communities), which are the direct subjects of the implementation of managerial decisions, act within the framework of rational egoism. Using the available endogenous potential and adapting to exogenous factors, they strive to maximize their own local benefits to achieve strategic priorities.

Thus, local development is realized through a complex interaction of a set of socio-economic systems. Each of them, as the researcher [8] rightly notes, competes for mobile resources: investment flows, human capital, and tourist attractiveness.

At the same time, despite the complexity of this concept, within the framework of our study, the local level of implementation of strategic goals acquires critical significance.

Table 1

**Conceptual characteristics of the sustainable development of UUT
as an object of public administration and economic governance**

Characteristic	Content filling (Improved)	Substantiation for UUT
Resilience	The ability of the territorial system to maintain functionality and recover after exogenous shocks (crises, military actions)	Critical for communities under the conditions of martial law and post-war recovery
Digitalization	The use of ICT tools to overcome geographical remoteness and increase the transparency of governance	Allows UUT to compete with cities through electronic services and remote workplaces
Adaptability	Flexibility of managerial algorithms in response to rapid changes in the external environment	Transition from rigid planning to scenario modeling
Inclusiveness	Ensuring equal access to development resources for all population strata, in particular internally displaced persons and vulnerable groups	Important for the social cohesion of communities
Environmental imperative	Priority of preserving natural capital as the basis for long-term sustainable development	UUT often have a unique natural resource that is their competitive advantage

Such a research position is conditioned by the object-subject area of the study, where a special emphasis is shifted to the economic functional component. This is explained by the fact that for under-urbanized territories, it is precisely economic governance — through mechanisms of attracting investments, stimulating endogenous potential, and optimizing resource provision — that becomes the basis on which the overall vitality is built and the parameters of sustainable development are achieved in the long-term perspective.

Thus, the transition from reactive administration to proactive economic governance allows not only to neutralize the destructive influences of the external environment but also to form an effective toolkit for the implementation of the community's strategic priorities. Also, an important toolkit in the system of economic governance of UUT should be the implementation of energy service contracts (ESCO). For budgetary institutions of the community (schools, kindergartens, administrative buildings), this mechanism allows carrying out deep thermal modernization without direct capital expenditures from the local budget, since the payment for the services of the energy service company is carried out exclusively at the expense of the achieved savings of energy resources. This releases financial resources for other strategic projects, simultaneously increasing the energy resilience of the territory.

At the same time, the practical implementation of such a model in UUT faces a high level of determination of the object of management. The development of rural communities is influenced by a complex set of exogenous and endogenous factors, which often have a divergent character, which determines the non-linearity of the trajectory of their progress.

As a result, UUT appear as a complex object of research, which is additionally burdened by the evolution of the traditional functions of rural settlements, which form the spatial and demographic basis of these communities. Moreover, the modern development of rural territories is determined not only by the transformation of their direct economic functions but also by a number of factors of an extra-functional nature. Among such determinants that exist beyond the boundaries of the classical agrarian paradigm, the following should be included:

spatial rent caused by proximity to large urban centers and integration into agglomeration processes;

digital inclusion, which neutralizes barriers of physical remoteness of workplaces and stimulates the development of the creative and service sectors;

security situation, which under the conditions of martial law radically reshapes the demographic landscape through intensive migration flows and capital relocation.

Therefore, the tools of economic governance must be directed toward the capitalization of these factors, transforming them from external challenges into strategic advantages of the under-urbanized community.

In this context, the strategic adaptability of public authority consists in the ability to synergize the mentioned determinants. This presupposes a transition from linear support of individual sectors to the formation of a multivectoral governance ecosystem, where the economic self-sufficiency of the community is achieved through the flexible combination of natural-resource potential with new opportunities of the digital and service economy. Such an approach allows ensuring the financial resilience of UUT and creating prerequisites for their sustainable competitiveness in the long-term perspective.

Under such circumstances, the modern self-determination of communities in a competitive environment actually begins from the “zero point.” This requires the formation of an integrated profile of the territory, which is not a mechanical sum of the characteristics of individual settlements, but acts as the result of synergy and strategic economic governance.

For the approbation of the considered theoretical-methodological approaches to improving the public management of under-urbanized territories, the Feodosiivska territorial community (Obukhiv district, Kyiv region) was selected.

The expediency of choosing this object is conditioned by the following scientific-practical factors:

first, the specifics of the administrative genesis and institutional convergence, since the creation of the community in June 2020 occurred through the consolidation of six rural councils that historically belonged to different administrative units (Vasylkiv and Kyiv-Sviatoshyn districts). Such a reconfiguration causes an acute managerial challenge regarding overcoming institutional fragmentation and requires the development of a holistic strategic discourse for the formation of a single socio-economic space of the newly created territorial community;

second, the spatial-demographic determination; according to the official website of the community [37], the parameters of the community (area — 115.15 km², population — over 13 thousand persons) allow classifying it as a typical under-urbanized zone with a high level of latent transformational potential. In our opinion, precisely this object is an ideal testing ground for researching the mechanisms of transition from traditional agriculture to a multifunctional model of community development;

third, the exogenous influence of the capital metropolis and the advantageous location of the administrative center (the village of Khodosivka) determine fierce competition for human and investment capital. This actualizes the imperative of abandoning reactive management in favor of a strategically oriented paradigm of public administration capable of ensuring stable competitive advantages of the community under the conditions of a dynamic external environment.

A separate relevant factor in choosing this object is the active phase of updating the strategic contour of the development of the Feodosiivska community. During 2025–2026, the community administration initiated the development of the Development Strategy, which is conditioned by the need to adapt local policy to the challenges of martial law and the tasks of post-war recovery.

The Feodosiivska territorial community acts as a representative example of the successful transformation of UUT into a full-fledged subject of economic relations. The absence of rigid administrative inertia allowed the community, from the moment of consolidation of the resources of six rural councils, to orient itself toward a model of service governance, where the priority is not the maintenance of the apparatus, but the capitalization of territorial advantages.

In this context, the Feodosiivska territorial community demonstrates a transition from the status of a “set of rural settlements” to the format of an integrated investment platform. The key factor of such a metamorphosis was the ability of local self-government to convert the geographical proximity to the capital metropolis into a stable spatial rent. This is confirmed by the concentration of large retail and service facilities in the village of Khodosivka, which has actually formed the financial locomotive for the entire community.

However, the strategic adaptability of the Feodosiivska territorial community manifests itself not only in fiscal indicators but also in the implementation of tools of participatory management. The conduct, during the period from October 23, 2025, to December 1, 2025, by the

Executive Committee of the Feodosiivska rural council, in consultation with the authors of the article, of a survey of community residents (737 residents took part) with the aim of obtaining up-to-date data on existing problems and the needs of residents testifies to the conscious rejection of directive planning in favor of inclusive governance. Based on the results of the conducted survey, a list of the main current problem issues was formed, where the percentage of those dissatisfied with their current state amounted to more than 40%. The results of the comprehensive survey of residents and representatives of the business community of the Feodosiivska community allow formulating a holistic concept of its strategic development.

Thus, the experience of the Feodosiivska community confirms that for UUT the “zero point” of the start became a catalyst for innovative development. The synergy of endogenous potential (agro-sector, natural resources) and exogenous opportunities (digitalization, migration flows of capital) allowed forming a unique profile of the territory, where economic governance acts not as a method of control, but as a tool for ensuring vitality and sustainable progress under the conditions of high uncertainty of the external environment.

The presence of a dynamic process of updating strategic documentation, in contrast to the static and often formal plans of previous years, opens a unique opportunity to study the mechanisms of prompt response of public authorities to the volatility of the external environment. This allows assessing the effectiveness of economic governance tools in real time, recording the transition from declarative planning to flexible change management.

The effectiveness of overcoming the recessionary state and bringing under-urbanized territories onto the trajectory of sustainable development is determined not only by the quantitative volume of available resources but primarily by the quality of economic governance. Under the conditions of the “zero point” — the absence of inert managerial hierarchies — it is precisely digitalization and participation that become the levers that allow maximizing the use of geo-economic rent and ensuring the financial resilience of the community.

The theoretical model of adaptive governance and inclusive involvement of stakeholders substantiated above finds its direct reflection in the financial-economic results of the territory’s life activities. The viability of the participatory management model is confirmed by the stable positive dynamics of key budget indicators, which are integrally presented in Table 2.

Table 2

Monitoring of the effectiveness of economic governance of the Feodosiivska rural territorial community: dynamics of key indicators

Categories of economic governance indicators	Years					Deviation	
	2021	2022	2023	2024	2025	Absolute deviation (+/-)	Growth rate, %
1. Fiscal capacity							
Own budget revenues (without transfers), thousand UAH	125 399,1	110 776,9	206 696,4	316 627,0	342 706,9	+217 307,8	273,3%
Personal income tax, thousand UAH	40 584,5	44 695,6	73 629,9	96 311,1	120 702,3	+80 117,8	297,4%
Single tax, thousand UAH	23 793,9	22 539,0	28 142,8	48 016,9	58 808,2	+35 014,3	247,2%
Real estate tax, thousand UAH	12 086,7	9 830,4	18 631,2	30 634,9	35 966,8	+23 880,1	297,6%
2. Specific efficiency and resilience							
Revenues per 1 person (without transfers), UAH	8 094,90	7 192,19	11 924,72	16 834,80	21 233,86	+13 138,96	262,3%
Capital expenditures per 1 person, UAH	2 363,52	452,47	2 850,55	5 335,41	6 966,87	+4 603,35	294,8%
Level of budget subsidy dependence, %	4,28	0,00	10,16	6,06	3,34	-0,94	78,0%
3. Optimization and development							
Share of expenditures on management, %	24,45	29,83	21,72	18,53	21,59	-2,86	88,3%
Expenditures on housing and communal services and improvement, thousand UAH	11 118,6	16 032,4	30 427,3	27 541,6	105 737,6	+94 619,0	951,0%

The analysis of the dynamics of budget indicators of the Feodosiivska territorial community for the period 2021–2025 allows stating the high effectiveness of the chosen strategy of adaptive economic governance implemented under the conditions of extreme volatility of the external environment. Despite the destructive impact of full-scale aggression, the community demonstrated a rapid nominal growth in own revenues (growth rate — 273.3%). It should be noted that such an indicator is the result of the cumulative influence of both internal managerial decisions and specific exogenous factors of wartime.

First, the effect of capital relocation and internal migration played a decisive role: due to relative security and proximity to the metropolis, the UUT became a recipient of new residents with high purchasing power and business activity that moved from the epicenters of hostilities. This caused an almost threefold increase in personal income tax and single tax revenues. Second, changes in tax legislation influenced the dynamics, in particular the accumulation of “military” personal income tax

in 2022–2023, as well as general inflationary processes that caused nominal growth in the tax base.

A positive indicator of institutional maturity under these conditions was not just the mechanical accumulation of resources but the ability of the community’s management to convert temporary financial benefits into sustainable self-sufficiency. The reduction of the level of budget subsidy dependence to 3.34% against the background of growth in revenues per person (from 8094.9 to 21233.86 UAH) confirms the successful transition from a recessionary state to financial autonomy.

The transformation of expenditure policy as a tool for countering external threats deserves special attention: a tenfold increase in allocations for housing and communal services and improvement, as well as a threefold growth in capital expenditures per person, testify to the priority of investments in critical infrastructure and security resilience. Thus, the empirical data confirm that the implementation of tools of digital and participatory governance allowed the Feodosiivska community to neutralize

the risks of the “zero point” and form a stable model of municipal vitality. The synergy of the mentioned mechanisms ensured the community’s transition from passive adaptation to the role of an active subject of economic governance capable of maintaining investment attractiveness even under the conditions of long-term external challenges.

The results of the verification of the budget filling structure confirm the hypothesis about the formation within the village of Khodosivka and adjacent territories of a powerful financial core of the community, which acts as a key determinant of its economic stability. The mechanism for realizing this potential is based on the effective monetization of the advantageous economic-geographical position along main transport arteries, which allowed forming a cluster with a high concentration of systemic retail and service facilities. The stable representation in the ratings of the largest taxpayers of such transnational and national operators as the “Manufaktura” shopping center, “Silpo-Fud,” “ATB-Market,” “Fora,” and PJSC “McDonald’s Ukraine” testifies to the successful implementation of the strategy of attracting network capital.

This, in turn, generates a stable cumulative effect in the form of a stable flow of excise tax and personal income tax, transforming spatial advantages into a stable “geo-economic rent.” Such a toolkit of governance ensures the financial self-sufficiency of the community, creating the necessary resource surplus for further infrastructural modernization and the implementation of socially significant projects within the entire united space. Thus, the concentration of economic activity in one node becomes a driver of development diffusion for the entire under-urbanized territory, confirming the effectiveness of the chosen model of institutional convergence.

Parallel to the capitalization of spatial advantages, the architecture of the local economy of the Feodosiivska community demonstrates a high level of adaptability through the formation of a unique balance between the traditional agrarian sector and the innovative service economy. The structural diversification of the ecosystem, where alongside powerful subjects of agricultural production (the branch “Antonov-Agro,” assets of Yurii Kosiuk) high-tech services, logistical hubs, and representatives of creative industries (in particular, LLC “Typography ‘Parus’” and the sector of professional legal services) are dynamically developing, acts as a fundamental factor in ensuring the financial resilience of the

budget. Such multivectorality of economic activity neutralizes sectoral risks and creates conditions for the high viability of the community under the conditions of macroeconomic volatility, which is confirmed by the dynamics of the renewal of the business environment: over 58% of operating business entities began their activity after 2020.

In this context, the processes of institutional convergence caused by the unification of the resources of six rural councils allowed transforming the territory into an integral investment platform with a centralized management system based on feedback. The effect of asset consolidation is clearly traced through the functioning of a single Administrative Services Center (the level of satisfaction with which reaches 70.2%) and specialized communal enterprises, which allowed accumulating a critical mass of financial capital for the implementation of large-scale infrastructural projects, in particular the modernization of the road network, which was identified as a priority request for 65.4% of respondents.

The logical completion of the formation of a modern model of economic governance is the transition to inclusive strategy development through the expansion of the participatory toolkit. Large-scale sociological verifications that covered over 737 residents and representatives of the business community testify to the transformation of public authority from formal reporting to subject-subject interaction. The use of survey results as a basis for making managerial decisions allows promptly responding to current challenges — from the arrangement of protective structures and the creation of mental health centers to the implementation of innovative systems of environmental safety and waste processing.

At the same time, the conversion of identified public needs into the plane of practical implementation requires a clear structuring of managerial steps according to key domains of development. Such systematization allows not only to identify problem zones but also to determine a specific toolkit of public governance adapted to crisis conditions. The synergy of territorial marketing, sectoral diversification, and participation finds its conceptual reflection in the developed Matrix of Strategic Adaptability of Public Governance under the conditions of war and post-war transformation of the Feodosiivska territorial community (Table 3), which forms a stable contour of the community’s sustainable progress under the conditions of war and post-war transformation.

Table 3

Matrix of strategic adaptability of public governance under the conditions of war and post-war transformation of the territorial community

Domain of development	Key stakeholder request (% dissatisfied / % requests)	Tools and plans of public management
Infrastructural	Modernization of the road network and transport accessibility (65.4% of respondents).	Development of a targeted program of capital construction; launch of municipal routes; attraction of investments in logistical hubs.
Socio-medical	Creation of mental health and veteran rehabilitation centers.	Design of a communal rehabilitation-profile institution; attraction of grants for the training of specialists in psychosocial support.
Economic	Stimulation of small and medium-sized businesses and expansion of production (request from 37.8% of business).	Formation of investment passports; development of logistical hubs through public-private partnership mechanisms; stimulation of agro-processing, preferential taxation for innovative startups; development of ecotourism.
Institutional	Increasing transparency and quality of communication (56% of requests).	Digitalization of managerial processes (e-governance); introduction of participatory budgeting mechanisms; regular public reports of executive bodies.
Environmental/Energy	Waste sorting and elimination of illegal discharges (59.2%).	Implementation of ESCO contracts for thermal modernization of the budgetary sphere; construction of treatment facilities on the basis of public-private partnership.

The analysis of the presented Matrix of Strategic Adaptability of the Feodosiivska community allows stating a radical change in the paradigm of public governance from a model of passive maintenance of territories to proactive service-oriented development. The high level of dissatisfaction with the state of the road network (65.4% of respondents) and the request for transport accessibility testify that residents of UUT consider quality infrastructure as a basic condition for integration into agglomeration processes, which prompts the authorities to develop capital investment programs and launch municipal routes. The expansion of the practice of public-private partnership (PPP) beyond the environmental sphere (treatment facilities) to the logistical sector will allow UUT to more effectively capitalize on their spatial rent. The creation of multimodal logistical hubs on the basis of PPP ensures the synergy of private capital and municipal assets, which transforms the transit potential of the community into a sustainable tool for generating local revenues and creating new jobs.

Particularly significant under the conditions of war is the socio-medical domain, where strategic adaptability manifests itself through the design of rehabilitation centers and the attraction of grants for psychosocial support, which demonstrates the community's ability to promptly respond to exogenous security challenges.

Parallel to this, the institutional transformation of the community is confirmed by the request of 56% of respondents for the transparency of communication, which is implemented through e-governance tools and participatory budgeting, de facto consolidating the transition to participatory management. The economic sector, where 37.8% of business representatives expect the stimulation of small and medium-sized businesses, is adapting through the formation of investment passports and the diversification of economic activity in the spheres of agro-processing and ecotourism. Finally, the critical level of concern about the state of environmental safety (59.2%) forces public authorities to implement innovative mechanisms of public-private partnership for the construction of treatment facilities and eco-monitoring systems. Thus, the matrix proves that the synergy between the identified needs of stakeholders and adaptive management tools forms a stable contour of the community's vitality, transforming social challenges into clear vectors of strategic development under the conditions of post-war transformation.

The generalization of the results of the analysis of the Plan of Measures for the Implementation of the Strategy of the Feodosiivska community until 2027 allows crystallizing an integral model of sustainable development of UUT, the foundation of which is the transition from reactive management to proactive economic governance. The key toolkit of

such a model is the combination of the principles of preventiveness, digital inclusion, and resource self-sufficiency.

The primary tool of strategic development is the “green” transformation of the energy basis. The scaling of alternative energy projects and the modernization of environmental infrastructure are considered not only as a means of ensuring the autonomy of the social sphere but also as a mechanism for preserving natural capital under the conditions of anthropogenic pressure. Parallel to this, the toolkit of security resilience, integrated into civilian construction through dual-purpose facilities, forms the institutional foundation of social stability, guaranteeing the continuity of public processes regardless of exogenous challenges.

An important lever of the spatial integration of the community becomes the synergy of comprehensive territorial planning and tools of digital governance. The implementation of municipal geoportals and the expansion of e-services of the Administrative Services Center perform the role of an “institutional elevator,” which de facto neutralizes the qualitative gap between urban and rural spaces. At the same time, the economic toolkit shifts from directive methods to the facilitation of the business environment: the use of investment passports and the development of multimodal logistics allow effectively capitalizing on proximity to the metropolis while preserving the identity of UUT through support for the agro-processing sector.

The final vector of the model is the use of participatory tools for the formation of an inclusive social space. The creation of multifunctional educational-administrative hubs and veteran centers allows converting human capital into internal social cohesion. Thus, the proposed system of public administration tools, based on the diversification of energy resources, digitalization, and subject-subject interaction, creates a stable contour of territorial vitality capable of ensuring a high quality of life and investment attractiveness of UUT in the long-term perspective.

At the same time, despite the prognostic effectiveness of the proposed model, its practical implementation objectively faces a number of systemic challenges and limitations, especially under the contemporary extremely complex conditions of the functioning of territorial communities. The critical analysis of potential threats allows asserting that the sustainable development of the community requires not only the implementation of innovative tools but also the

development of mechanisms for neutralizing specific territorial risks.

First, there is the threat of “diffusion assimilation” of the community’s identity by the metropolis. Excessive integration into agglomeration processes in the absence of strict spatial zoning may lead to the transformation of UUT into a typical “dormitory district” of the capital. This threatens the loss of landscape authenticity and the decline of traditional economic practices, which are a basic characteristic of under-urbanized territories.

Second, the risk of fiscal concentration and dependence on large taxpayers has been identified. Currently, the economic stability of the community is largely determined by the activity of systemic retail and service facilities in the village of Khodosivka. Any change in logistical routes or market conditions for these entities may create a significant cash gap in the budget, which actualizes the need for further sectoral diversification of the economy.

Third, a critical limitation is the shortage of highly qualified specialists. The transition to a model of adaptive governance, digitalization, and management of complex PPP projects requires specialists with competencies in the fields of project management, energy auditing, and strategic analysis. The absence of effective mechanisms for retaining talented youth and competition for human capital with the metropolis may slow down the pace of the community’s institutional transformation.

The systemic verification and neutralization of the mentioned risks will allow subjects of public governance to transition to scenario modeling of territorial progress, minimizing exogenous threats with the help of preventive tools.

Conclusions. The results of the conducted research allow formulating a holistic concept of the strategic development of UUT through the prism of contemporary tools of public management. It has been established that under the conditions of intensive diffusion of urban and rural spaces, UUT are transforming into hybrid systems, where the quality of local governance becomes the main determinant of successful modernization and overcoming institutional fragmentation. This transformation requires a transition from passive administration to a model of resilient economic governance, which is based on the capitalization of endogenous potential, digital inclusion, and the ability to promptly convert external challenges into strategic assets of the community.

The practical approbation of this model on the example of the Feodosiivska community confirmed

the high effectiveness of the chosen strategy: during 2021–2025, the growth rate of own revenues amounted to 273.3%, which testifies to the successful monetization of the advantageous geographical position and the formation of a favorable business climate. An important indicator of institutional maturity was the community's transition to financial self-sufficiency and the change in expenditure policy toward a service-oriented model, where a tenfold increase in allocations for improvement is combined with the systemic attraction of network capital. The synergy of the identified needs of stakeholders, revealed during large-scale sociological verifications, and adaptive management tools allowed forming a matrix of strategic adaptability, which determines the priorities of “green” energy, security resilience, and digital transformation as the basis of sustainable progress.

A promising direction for further scientific research in this context is seen in the study of mechanisms of inter-municipal cooperation of UUT with large agglomeration centers for the joint solution of environmental and logistical problems. In particular, special attention is required for the development of a toolkit of public-private partnership for the in-depth modernization of critical infrastructure and the analysis of the impact of digital inclusion on the retention of human capital through the development of creative industries in rural areas. Also, scientific interest lies in assessing the long-term effects of capital relocation on the structure of local economic systems, which will allow improving the methods of strategic planning under the conditions of post-war recovery.

Література

- Архипенко І. М. Стратегічне управління розвитком об'єднаних територіальних громад. *Публічне адміністрування: теорія та практика*. Харків. Вип. 2.(22).2019. С. 1–10.
- Місцевий економічний розвиток: моделі, ресурси та інструменти фінансування : практ. посіб. / Н. Балдич та ін. Київ : КНЕУ, 2020. 104с. URL:<https://www.prostir.ua/?library=prakychnyj-posibnyk-mistsevyj-ekonomichnyj-rozvytok-modeli-resursy-ta-instrumenty-finansuvannya> (дата звернення: 30.01.2026).
- Моделі місцевого економічного розвитку. Успішні практики : практ. посіб. / Н. І. Бойко та ін. 2019. URL: <https://www.auc.org.ua/sites/default/files/library/di-naprintweb.pdf> (дата звернення: 30.01.2026).
- Гончаренко М. Ф., Горбач Л. М. Сталий розвиток: сучасна парадигма, реалії і перспективи : монографія. Київ : Кондор, 2023. 372 с.
- Глухова В. І., Загірняк Д. М., Кравченко Х. В. Діяльність комунальних підприємств і їх фінансове забезпечення в умовах децентралізації. *Ефективна економіка*. 2021. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8528> (дата звернення: 30.01.2026).
- Глазов О. Методико-прикладні засади співпраці територіальних громад. *Modeling the development of the economic systems*. 2022. № 2. С. 161–166. URL:[C:/Users/%D0%9E%D0%BB%D1%8C%D0%B3%D0%B0/Downloads/MDES-2022-N2+\(4\)_p161-166.pdf](C:/Users/%D0%9E%D0%BB%D1%8C%D0%B3%D0%B0/Downloads/MDES-2022-N2+(4)_p161-166.pdf) (дата звернення: 30.01.2026).
- Глинський Н. Ю. Особливості управління слабоурбанізованою територією в Україні. *Вісник ХНУ. Серія «Економічні науки»*. 2021. № 6. Т.2.С. 108–111. URL: <https://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2022/03/en2021-6-t2-17.pdf> (дата звернення: 2.02.2026).
- Глинський Н. Ю. Стратегії розвитку слабоурбанізованих територій в умовах трансформації національного господарства : монографія. Львів : Вид-во Львівської політехніки, 2022.234с.
- Глинський Н. Ю. Характеристика поняття «місцевий розвиток» через призму трансформації національного господарства України. *Економіка та суспільство*. Одеса 2022. Вип. 38. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-39> (дата звернення: 28.01.2026).
- Децентралізація в Україні. Аналітика і моніторинги: місцеві бюджети. URL: <https://decentralization.gov.ua/finance/analitika-ta-monitorynhy> (дата звернення: 3.02.2026).
- Децентралізація в Україні. Економічна та соціальна реанімація громад: ефективні відповіді на виклики війни. 2022. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/15326> (дата звернення: 25.01.2026).
- Децентралізація в Україні. Перелік територіальних громад. 2025. URL: <https://atu.decentralization.gov.ua/> (дата звернення: 23.01.2026).
- Децентралізація в Україні. Процеси співробітництва та об'єднання громад зберігають темпи. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/6896> (дата звернення: 30.01.2026).
- Джурік Х. Б. Фінанси територіальних громад : дис. ... канд. екон. наук : 072. Львів, 2022. 208 с. URL:<https://lpnu.ua/sites/default/files/2022/radap-hd/20374/disdzhuryk.pdf> (дата звернення: 23.01.2026).
- Дослідження навчальних потреб представників органів місцевого самоврядування України :

- аналіт. звіт / Програма Ради Європи «Децентралізація і реформа місцевого самоврядування в Україні». 2019. URL: https://www.slg-coe.org.ua/wp-content/uploads/2019/12/TNA_Ukraine-2018-2019-Final-Reportregion-by-region_ukr_F1.pdf (дата звернення: 16.01.2026).
16. Європейська хартія місцевого самоврядування : Закон України від 15.07.1997 № 452/97-ВР (офіційний переклад). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_036/print (дата звернення: 30.01.2026).
 17. Корнійчук Л. Економічне зростання і сталий розвиток. *Економіка України*. 2008. № 3. С. 84–91. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/b3d8b57d-cc09-491b-83d9-06f146f9d548/content> (дата звернення: 30.01.2026).
 18. Лупенко Ю. О., Малік М. Й., Булавка О. Г. Стратегічні напрями сталого розвитку сільських територій на період до 2030 року. Київ : ННЦ ІАЕ, 2020. 60 с.
 19. Методологія роботи над Стратегією розвитку територіальної громади. URL: <http://myrgorod.pl.ua/files/images/Ekonomika/Strategiya/metodologiya.pdf> (дата звернення: 5.01.2026).
 20. Реєстр договорів про співробітництво територіальних громад / Міністерство розвитку громад і територій. 2024. URL: <https://www.minregion.gov.ua/napryamki-diyalnosti/rozvytok-mistsevoho-samovryaduvannya/revestr/> (дата звернення: 12.02.2026).
 21. Мовчанюк А. В. Концептуальні основи реформування системи державного управління в Україні. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2020. № 2 (25). С. 20–24. URL: <https://customs-admin.umsf.in.ua/archive/2020/2/5.pdf> (дата звернення: 30.01.2026).
 22. Посібник зі співробітництва територіальних громад у сфері адміністративних послуг / U-LEAD з Європою. 2020. URL: <https://tsnap.ulead.org.ua/wp-content/uploads/2020/07/MMS.pdf> (дата звернення: 04.01.2026).
 23. Погорелов Ю. С. Категорія розвитку та її експлєнарний базис. *Теоретичні та прикладні аспекти економіки*. Київ. 2012. Вип. 27. С. 30–34. URL: http://tppe.econom.univ.kiev.ua/data/2012_2_7_1/Zb27_1_04.pdf (дата звернення: 04.02.2026).
 24. Про місцеве самоврядування : Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр> (дата звернення: 25.01.2026).
 25. Світовий О. М., Мовчанюк А. В., Дяченко М. І. Реформування адміністративно-територіального устрою в умовах децентралізації влади: проблеми та перспективи. *Право та державне управління*. 2020. № 3. С. 157–161. DOI: <https://doi.org/10.32840/pdu.2020.3.23> (дата звернення: 05.02.2026).
 26. Степаненко А.В., Омельченко А.А., 2019. Міські агломерації як форма сучасного світового процесу урбанізації. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*, 3(108), с. 184–192. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2019_3_37 (дата звернення: 03.02.2026).
 27. Христенко Л. М., Цюпа О. П. Система програмно-цільового бюджетування: принципи та шляхи впровадження. *Наукові інновації та передові технології. Серія «Економіка»*. № 1(41) 2025. С.653–665. URL: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-1\(41\)-653-665](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-1(41)-653-665) (дата звернення: 25.01.2026).
 28. Шершенюк О. М., Христенко Л. М., Федотов О. О. Взаємодія ринкових та інституціональних аспектів в економічній теорії. *Актуальні питання у сучасній науці* № 2(32) 2025. С. 132–143. URL: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2025-2\(32\)-132-143](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2025-2(32)-132-143) (дата звернення: 25.01.2026).
 29. Buryk M., Khrystenko L., Bobak A., Palanytsia M., Huba M. The dynamics of public-private interaction in advancing sustainable development through investment strategies and administration. *Journal of law and political sciences (JLPS)*. Vol. 47-2-Special Issue-Ukraine Oktober 2025. P. 206–232. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17239847> (дата звернення: 25.01.2026).
 30. Clark, J., Huang, H. I., Walsh, J. P. (2010). A typology of innovation districts: What it means for regional resilience. *Journal of Economic Geography*, 10(1), 39–68. URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1570006 (дата звернення: 25.01.2026).
 31. Chorna O., Myronyk B., Verbitska I. Anti-crisis management of enterprises in a war economy. *Social Development: Economic and Legal Issues*. 2026. № 14. С. 1–8. DOI: <https://doi.org/10.70651/3083-6018/2026.2.02> (дата звернення: 8.02.2026).
 32. Chorna O., Semko M., Tereshchenko T., Zalievska-Shyshak A., Shyshak A. Formation of Institutional Principles of Public Administration in the Context of the Evolution of Economic Systems. *Revista Administração Em Diálogo - RAD*. 2025. Vol. 27, no. SI. P. 113–131. DOI: <https://doi.org/10.23925/2178-0080.2025v27iSI.73112> (дата звернення: 15.01.2026).
 33. Hughes B. B. *International Futures: Choices in the Face of Uncertainty*. 3rd ed. Boulder, CO : Westview Press, 1999. 244 p.
 34. Hughes B. B. *Integrated Sustainability Analysis*. University of Denver and RAND, Europe, 2003.

- Unpublished manuscript of TERRA Project*. URL: <http://www.du.edu/~bhughes/ifsreports.html> (дата звернення: 03.02.2026).
35. Leonov Y., Dangadze S., Chorna O., Smentyna N., Fialkovska A. Examination of strategies and tactics for crisis response in emergency situations. *Multidisciplinary Reviews*. 2024. Vol. 7. 2024spe018. DOI: <https://doi.org/10.31893/multirev.2024spe018> (дата звернення: 05.01.2026).
 36. Феодосіївська територіальна громада : офіційний сайт. URL: <https://feodosiivska-gromada.gov.ua/> (дата звернення: 02.01.2026).
 37. Wójcik M., 2019. Funkcje wsi. Ewolucja koncepcji i współczesne wyzwania badawcze. *Studia obszarów wiejskich*, 53, с. 7-18. DOI: [10.7163/SOW.53.1](https://doi.org/10.7163/SOW.53.1) (дата звернення: 22.01.2026).
 38. Zabłodska I. V., Tiazhkorob I. V., Sieriebriak K. I. Стратегічний аспект соціального інвестування в контексті регіонального розвитку. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 4(31), 487–496. <https://doi.org/10.18371/fcaptr.v4i31.191002> (дата звернення: 13.01.2026).
 39. Шубравська О. Сталий економічний розвиток: поняття і напрямки дослідження. *Економіка України*, 2005. №1, с. 36–42.
 40. McCann G., McCloskey S. From the Local to the Global: Key Issues in Development Studies. London: Pluto Press, 2009. 352 p.
- ### References
1. Arkhypenko I. M. Stratehichne upravlinnia rozvytkom obiednanykh terytorialnykh hromady. Publichne administruvannya: teoriia ta praktyka. Kharkiv. Vyp. 2.(22).2019. S. 1–10.
 2. Mistsevyi ekonomichnyi rozvytok: modeli, resursy ta instrumenty finansuvannia : prakt. posib. / N. Baldych ta in. Kyiv : KNEU, 2020. 104s. URL:<https://www.prostir.ua/?library=prakychnyj-posibnyk-mistsevyi-ekonomichnyi-rozvytok-modeli-resursy-ta-instrumenty-finsuvannya> (data zvernennia: 30.01.2026).
 3. Modeli mistsevoho ekonomichnoho rozvytku. Uspishni praktyky : prakt. posib. / N. I. Boiko ta in. 2019. URL: <https://www.auc.org.ua/sites/default/files/library/di naprintweb.pdf> (data zvernennia: 30.01.2026).
 4. Honcharenko M. F., Horbach L. M. Stalyi rozvytok: suchasna paradyhma, realii i perspektyvy : monohrafiia. Kyiv : Kondor, 2023. 372 s.
 5. Hlukhova V. I., Zahirniak D. M., Kravchenko Kh. V. Diialnist komunalnykh pidpriemstv i yikh finansove zabezpechennia v umovakh detsentralizatsii. *Efektivna ekonomika*. 2021. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8528> (data zvernennia: 30.01.2026).
 6. Hlazov O. Metodyko-prykladni zasady spivpratsi terytorialnykh hromad. Modeling the development of the economic systems. 2022. № 2. S. 161–166. URL: [C:/Users/%D0%9E%D0%BB%D1%8C%D0%B3%D0%B0/Downloads/MDES-2022-N2+\(4\)_p161-166.pdf](C:/Users/%D0%9E%D0%BB%D1%8C%D0%B3%D0%B0/Downloads/MDES-2022-N2+(4)_p161-166.pdf) (data zvernennia: 30.01.2026).
 7. Hlynskyi N. Yu. Osoblyvosti upravlinnia slabourbanizovanoi terytorieiu v Ukraini. *Visnyk KhNU. Seriiia «Ekonomichni nauky»*. 2021. № 6. T.2.S. 108–111. URL: <https://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2022/03/en2021-6-t2-17.pdf> (data zvernennia: 2.02.2026).
 8. Hlynskyi N. Yu. Stratehii rozvytku slabourbanizovanykh terytorii v umovakh transformatsii natsionalnoho hospodarstva : monohrafiia. Lviv : Vyd-vo Lvivskoi politekhniki, 2022.234s.
 9. Hlynskyi N. Yu. Kharakterystyka poniattia «mistsevyi rozvytok» cherez pryzmu transformatsii natsionalnoho hospodarstva Ukrainy. *Ekonomika ta suspilstvo*. Odesa 2022. Vyp. 38. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-39> (data zvernennia: 28.01.2026).
 10. Detsentralizatsiia v Ukraini. Analityka i monitorynhy: mistsevi biudzhety. URL: <https://decentralization.gov.ua/finance/analityka-ta-monitorynhy> (data zvernennia: 3.02.2026).
 11. Detsentralizatsiia v Ukraini. Ekonomichna ta sotsialna reanimatsiia hromad: efektyvni vidpovid na vyklyky viiny. 2022. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/15326> (data zvernennia: 25.01.2026).
 12. Detsentralizatsiia v Ukraini. Perelik terytorialnykh hromad. 2025. URL: <https://atu.decentralization.gov.ua/> (data zvernennia: 23.01.2026).
 13. Detsentralizatsiia v Ukraini. Protsesy spivrobitnytstva ta obiednannia hromad zberihaiut tempy. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/6896> (data zvernennia: 30.01.2026).
 14. Dzhuryk Kh. B. Finansy terytorialnykh hromad : dys. ... kand. ekon. nauk : 072. Lviv, 2022. 208 s. URL: <https://lpnu.ua/sites/default/files/2022/radap hd/20374/disdzhuryk.pdf>(data zvernennia: 23.01.2026).
 15. Doslidzhennia navchalnykh potreb predstavnykiv orhaniv mistsevoho samovriaduvannia Ukrainy : analit. zvit / Prohrama Rady Yevropy «Detsentralizatsiia i reforma mistsevoho samovriaduvannia v Ukraini». 2019. URL: https://www.slg-coe.org.ua/wp-content/uploads/2019/12/TNA_Ukraine-2018-2019-Final-Reportregion-by-region_ukr_F1.pdf (data zvernennia: 16.01.2026).
 16. Yevropeiska khartiia mistsevoho samovriaduvannia : Zakon Ukrainy vid 15.07.1997 № 452/97-VR (ofitsiinyi pereklad). URL:

- https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_036/print (data zvernennia: 30.01.2026).
17. Korniiichuk L. Ekonomichne zrostantia i stalyi rozvytok. *Ekonomika Ukrainy*. 2008. № 3. S. 84–91. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/b3d8b57d-cc09-491b-83d9-06f146f9d548/content> (data zvernennia: 30.01.2026).
 18. Lupenko Yu. O., Malik M. Y., Bulavka O. H. *Stratehichni napriamy staloho rozvytku silskykh terytorii na period do 2030 roku*. Kyiv : NNTs IAE, 2020. 60 s.
 19. Metodolohiia roboty nad Stratehiieiu rozvytku terytorialnoi hromady. URL: <http://myrgorod.pl.ua/files/images/Ekonomika/Stra-tegiya/metodologiya.pdf> (data zvernennia: 5.01.2026).
 20. Reiestr dohovoriv pro spivrobitnytstvo terytorialnykh hromad / Ministerstvo rozvytku hromad i terytorii. 2024. URL: <https://www.minregion.gov.ua/napryamki-diyalnosti/rozvytok-mistsevoho-samovryaduvannya/reiestr/> (data zvernennia: 12.02.2026).
 21. Movchaniuk A. V. Kontseptualni osnovy reformuvannia systemy derzhavnoho upravlinnia v Ukraini. *Publichne upravlinnia ta mytne administruvannia*. 2020. № 2 (25). S. 20–24. URL: <https://customs-admin.umsf.in.ua/archive/2020/2/5.pdf> (data zvernennia: 30.01.2026).
 22. Posibnyk zi spivrobitnytstva terytorialnykh hromad u sferi administratyvnykh posluh / U-LEAD z Yevropoiu. 2020. URL: <https://tsnap.ulead.org.ua/wp-content/uploads/2020/07/MMS.pdf> (data zvernennia: 04.01.2026).
 23. Pohorielov Yu. S. Katehoriia rozvytku ta yii eksplenarnyi bazys. *Teoretychni ta prykladni aspekty ekonomiky*. Kyiv. 2012. Vyp. 27. S. 30–34. URL: http://tpe.econom.univ.kiev.ua/data/2012_2_7_1/Zb27_1_04.pdf (data zvernennia: 04.02.2026).
 24. Pro mistseve samovriaduvannia : Zakon Ukrainy vid 21.05.1997 № 280/97-VR. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-vr> (data zvernennia: 25.01.2026).
 25. Svitovyi O. M., Movchaniuk A. V., Diachenko M. I. Reformuvannia administratyvno-terytorialnoho ustroiu v umovakh detsentralizatsii vlady: problemy ta perspektyvy. *Pravo ta derzhavne upravlinnia*. 2020. № 3. S. 157–161. DOI: <https://doi.org/10.32840/pdu.2020.3.23> (data zvernennia: 05.02.2026).
 26. Stepanenko A.V., Omelchenko A.A., 2019. Miski ahlomeratsii yak forma suchasnoho svitovoho protsesu urbanizatsii. *Derzhava ta rehiony*. Serii: *Ekonomika ta pidpriemnytstvo*, 3(108), s. 184–192. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2019_3_37 (data zvernennia: 03.02.2026).
 27. Khrystencko L. M., Tsiupa O. P. Systema prohramno-tsilovoho biudzhetuvannia: pryntsyipy ta shliakhy vprovadzhennia. *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnolohii*. Serii: «*Ekonomika*». № 1(41) 2025. S.653–665. URL: [http://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-1\(41\)-653-665](http://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-1(41)-653-665) (data zvernennia: 25.01.2026).
 28. Shersheniuk O. M., Khrystencko L. M., Fedotov O. O. Vzaiemodiia rynkovykh ta instytutsionalnykh aspektiv v ekonomichnii teorii. *Aktualni pytannia u suchasni nautsi* № 2(32) 2025. S. 132–143. URL: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2025-2\(32\)-132-143](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2025-2(32)-132-143) (data zvernennia: 25.01.2026).
 29. Buryk M., Khrystencko L., Bobak A., Palanytsia M., Huba M. The dynamics of public-private interaction in advancing sustainable development through investment strategies and administration. *Journal of law and political sciences (JLPS)*. Vol. 47-2-Special Issue-Ukraine Oktober 2025. P. 206–232. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17239847> (дата звернення: 25.01.2026).
 30. Clark, J., Huang, H. I., Walsh, J. P. (2010). A typology of innovation districts: What it means for regional resilience. *Journal of Economic Geography*, 10(1), 39–68. URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1570006 (дата звернення: 25.01.2026).
 31. Chorna O., Myronyk B., Verbitska I. Anti-crisis management of enterprises in a war economy. *Social Development: Economic and Legal Issues*. 2026. № 14. С. 1–8. DOI: <https://doi.org/10.70651/3083-6018/2026.2.02> (дата звернення: 8.02.2026).
 32. Chorna O., Semko M., Tereshchenko T., Zalievska-Shyshak A., Shyshak A. Formation of Institutional Principles of Public Administration in the Context of the Evolution of Economic Systems. *Revista Administração Em Diálogo - RAD*. 2025. Vol. 27, no. SI. P. 113–131. DOI: <https://doi.org/10.23925/2178-0080.2025v27iSI.73112> (дата звернення: 15.01.2026).
 33. Hughes B. B. *International Futures: Choices in the Face of Uncertainty*. 3rd ed. Boulder, CO : Westview Press, 1999. 244 p.
 34. Hughes B. B. *Integrated Sustainability Analysis*. University of Denver and RAND, Europe, 2003. *Unpublished manuscript of TERRA Project*. URL: <http://www.du.edu/~bhughes/ifsreports.html> (дата звернення: 03.02.2026).
 35. Leonov Y., Dangadze S., Chorna O., Smentyna N., Fialkovska A. Examination of strategies and tactics for crisis response in emergency situations. *Multidisciplinary Reviews*. 2024. Vol. 7. 2024spe018. DOI: <https://doi.org/10.31893/multirev.2024spe018> (дата звернення: 05.01.2026).

36. Feodosiivska terytorialna hromada : ofitsiyni sait. URL: <https://feodosiivska-gromada.gov.ua/> (data zvernennia: 02.01.2026).
37. Wójcik M., 2019. Funkcje wsi. Ewolucja koncepcji i współczesne wyzwania badawcze. *Studia obszarów wiejskich*, 53, с. 7-18. DOI: [10.7163/SOW.53.1](https://doi.org/10.7163/SOW.53.1) (дата звернення: 22.01.2026).
38. Zabłodska I. V., Tiazhkorob I. V., Sieriebriak K. I. Стратегічний аспект соціального інвестування в контексті регіонального розвитку. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 4(31), 487–496. <https://doi.org/10.18371/fcaptr.v4i31.191002> (дата звернення: 13.01.2026).
39. Shubravskaya O. Stalyi ekonomichnyi rozvytok: poniattia i napriamky doslidzhennia. *Ekonomika Ukrainy*, 2005. №1, s. 36-42.
40. McCann G., McCloskey S. From the Local to the Global: Key Issues in Development Studies. London: Pluto Press, 2009. 352 p.

Чорна О.Ю., Христенко Л. М, Мироник Б. М.
Інструменти публічного адміністрування та економічного врядування у формуванні стратегій сталого розвитку слабоурбанізованих територій.

У статті проведено комплексне теоретико-прикладне дослідження механізмів трансформації слабоурбанізованих територій (далі СУТ) в умовах сучасних викликів, зумовлених процесами агломерації, цифровізації та наслідками воєнного стану в Україні. Обґрунтовано зміну парадигми від традиційного реактивного управління до проактивної моделі резильєнтного економічного врядування, яка розглядається як фундаментальний детермінант життєстійкості громад. У науковий обіг вводиться та деталізується поняття СУТ як гібридних просторово-функціональних систем, що втрачають класичні ознаки дихотомії «місто–село» через дифузії урбаністичних стандартів у сільську місцевість. Особливу увагу приділено аналізу досвіду Феодосіївської сільської територіальної громади як репрезентативного прикладу успішної інституційної конвергенції. Доведено, що для новостворених громад «нульова точка» старту стає каталізатором інноваційного розвитку, дозволяючи уникнути інертності застарілих управлінських вертикалей. Статистичні дані бюджетного моніторингу за 2021–2025 рр. досліджуваної територіальної громади демонструють стрімке зростання її фінансової спроможності, що свідчить про результативність обраного інструментарію.

Обґрунтовано роль партисипації стейкхолдерів як фундаментального інструменту забезпечення стратегічної адаптивності територіальної громади. На основі соціологічного верифікування

думок мешканців та бізнес-середовища сформовано Матрицю стратегічної адаптивності публічного врядування Феодосіївської сільської територіальної громади. Визначено, що в умовах повоєнної трансформації СУТ ключовим вектором розвитку стає синергія безпекової резильєнтності — через розбудову об'єктів подвійного призначення — та системної «зеленої» модернізації енергетичного базису громади. Узагальнення результатів дозволило обґрунтувати цілісну модель сталого розвитку, де важелями виступають енергоефективне врядування, цифровізація як «інституційний ліфт» та фасилітація бізнес-середовища через інвестиційні паспорти.

Водночас, попри прогностичну ефективність моделі, її імплементація стикається із системними викликами. Виявлено загрозу «дифузійної асиміляції» ідентичності СУТ мегаполісом, що загрожуює перетворенням громад на «спальні райони». Окреслено ризики фінансової концентрації та кадрового дефіциту фахівців. Доведено, що системна верифікація цих ризиків дозволить органам влади перейти до сценарного моделювання розвитку, мінімізуючи екзогенні загрози через інструменти економічного врядування. Сформована система інструментів створює стійкий контур муніципальної життєстійкості, здатної гарантувати високу якість життя та інвестиційну привабливість СУТ у довгостроковій перспективі.

Ключові слова: слабоурбанізовані території, публічне адміністрування, економічне врядування, сталий розвиток, стратегічна адаптивність, резильєнтність, цифрова інклюзія, партисипація стейкхолдерів, територіальна громада

Чорна Ольга Юріївна – к.е.н., доцент кафедри «Публічного управління, менеджменту та маркетингу» Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля, ORCID <https://orcid.org/0000-0003-1976-4409> e-mail: chorna@snu.edu.ua

Христенко Лариса Миколаївна – к.е.н., доцент кафедри «Публічного управління, менеджменту та маркетингу» Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля, ORCID <https://orcid.org/0000-0002-1200-3415> e-mail: hristenko@snu.edu.ua

Мироник Богдан Михайлович – аспірант за спеціальністю 073 менеджмент Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля, ORCID <https://orcid.org/0000-0002-3974-1549> e-mail: asp-073-23-78@snu.edu.ua

Дата першого надходження статті 25.02.2026.

Дата прийняття статті до друку після рецензування 25.03.2026.

Дата публікації 26.05.2026.



Стаття з відкритим доступом,
відповідно до умов ліцензії
[Creative Commons \(CC BY 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

ISSN 1998-7927(print) ISSN 2664-6498 (online)

DOI: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2026-302-4-130-138>

УДК 330.322:658.589:005.94

ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИЙ КАПІТАЛ, УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ ТА ІННОВАЦІЙНА ЕФЕКТИВНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ: АНАЛІЗ КОНКРЕТНОГО ВИПАДКУ ВИРОБНИЧИХ ПІДПРИЄМСТВ

Яо Венъцзе

INTELLECTUAL CAPITAL, KNOWLEDGE MANAGEMENT AND ENTERPRISE INNOVATION PERFORMANCE: A CASE STUDY OF MANUFACTURING ENTERPRISES

Yao Wenjie

У сучасній економіці знань дослідження взаємозв'язку між інтелектуальним капіталом та інноваційною ефективністю підприємств, а також ролі управління знаннями як сполучної ланки в цьому процесі, набуває особливої актуальності. Водночас більшість наукових праць розглядає цю проблематику на загальногалузевому рівні, залишаючи поза увагою специфіку виробничих підприємств, які є основою національної економіки та потребують термінової технологічної модернізації. Бракує емпіричних досліджень, де управління знаннями виступало б медіатором між інтелектуальним капіталом та інноваційною результативністю саме у виробничому секторі. Заповнення цієї прогалини й визначає мету представленої роботи.

У дослідженні побудовано та емпірично перевірено концептуальну модель «інтелектуальний капітал — управління знаннями — інноваційна ефективність», де управління знаннями виконує функцію посередника. Емпіричну базу склали дані анкетного опитування 172 виробничих підприємств. Для обробки даних використано програмні пакети SPSS та AMOS із застосуванням кореляційного аналізу, перевірки надійності й валідності шкал та моделювання структурними рівняннями.

Результати засвідчили, що всі три виміри інтелектуального капіталу — людський, структурний та реляційний — чинять статистично значущий прямий позитивний вплив на інноваційну ефективність виробничих підприємств. Найбільш виражений прямий ефект демонструє структурний капітал, що підкреслює важливість корпоративної культури та внутрішніх процесів для генерування

інновацій. Крім того, інтелектуальний капітал істотно покращує процеси управління знаннями, які, своєю чергою, виступають потужним рушієм інноваційної результативності. При включенні управління знаннями до моделі як медіатора прямий вплив компонентів інтелектуального капіталу зберігається, проте його сила частково знижується, що свідчить про наявність часткового посередницького ефекту. Індекси відповідності моделі відповідають нормативним вимогам, підтверджуючи її адекватність емпіричним даним. На основі проведеного аналізу сформульовано практичні рекомендації для керівників виробничих підприємств, спрямовані на пріоритетний розвиток структурного капіталу, збільшення інвестицій у людський потенціал, активізацію зовнішніх партнерських зв'язків та вдосконалення систем управління знаннями. Комплексне впровадження запропонованих заходів сприятиме сталому підвищенню інноваційної результативності та конкурентоспроможності виробничих підприємств в умовах динамічної економіки знань.

Ключові слова: інтелектуальний капітал; управління знаннями; інноваційна ефективність підприємства; ефект часткового посередництва.

Вступ. У сучасній економіці, що базується на інформації та знаннях, промисловий розвиток переходить від трудомістких до знання містких моделей. Як основа національної економіки, виробництво має терміново пройти трансформацію та модернізацію. Традиційні фактори вже не можуть підтримувати

конкурентоспроможність у виробничому секторі, що робить інтелектуальний капітал — нематеріальний актив — вирішальним для модернізації. Розвиток, що базується на інноваціях, став основною компетенцією для всіх підприємств, включаючи виробників, а трансформація, модернізація та інновації стали головними завданнями. Більшість компаній досягають інновацій завдяки інтеграції ресурсів [1], де такі комбінації становлять інтелектуальний капітал. Інтелектуальний капітал — це нематеріальні активи, створені працівниками шляхом поєднання набутих знань, навичок та інтелекту під час роботи, що відображає здатність людини до створення цінності [2]. Ефективне управління знаннями є передумовою сталого розвитку підприємства, що дозволяє перетворювати матеріальні ресурси на інноваційні продукти або виробничі процеси, які мають цінність для підприємства. Зрештою, управління знаннями є рушійною силою інновацій [3].

Сучасні дослідження взаємозв'язку між інтелектуальним капіталом, управлінням знаннями та інноваційною ефективністю — як на національному, так і на міжнародному рівні — часто використовують широкі дослідницькі рамки з обмеженою увагою до виробничих підприємств. Хоча зв'язки між інтелектуальним капіталом та інноваційною ефективністю підприємства, а також між управлінням знаннями та результатами інновацій були широко досліджені, три критичні питання залишаються невирішеними: Як ці три елементи взаємодіють? Чи впливає інтелектуальний капітал на інноваційну ефективність, і якщо так, то через які механізми? Яку роль відіграє управління знаннями у поєднанні цих елементів? У цій статті розглядаються ці питання на прикладі виробничих підприємств, аналізується вплив інтелектуального капіталу на інноваційні результати компанії крізь призму управління знаннями.

Метою статті є теоретичне обґрунтування та емпірична перевірка механізму впливу інтелектуального капіталу на інноваційні результати виробничих підприємств з урахуванням посередницької ролі управління знаннями.

Аналіз досліджень та публікацій. Аналіз наукової літератури свідчить про значний інтерес до проблеми інтелектуального капіталу. У цьому дослідженні використовується тривимірна теорія інтелектуального капіталу з існуючих досліджень, яка класифікує його на людський капітал, структурний капітал та

реляційний капітал [4]. Дослідження Rosa та ін. [5] демонструють, що людський капітал є рушійною силою корпоративних інновацій. Duan Haiyan та ін. [6] підкреслюють, що людський капітал, як носій ресурсів знань, став важливою запорукою технологічних інновацій. Структурний капітал, що накопичується через організаційні структури та процеси, забезпечує інституціоналізацію знань, тим самим підвищуючи інноваційний потенціал [7]. У свою чергу, реляційний капітал визнається важливим джерелом підвищення інноваційної спроможності підприємства протягом усього його життєвого циклу [9, 10]. Водночас роль управління знаннями як сполучної ланки між цими компонентами та результатами інноваційної діяльності потребує подальшого уточнення, особливо в контексті виробничих підприємств.

Виклад основного матеріалу. Інноваційна діяльність підприємства формується на основі інтелектуального капіталу, центральне місце в якому належить людському капіталу як носію знань, компетентностей і креативного потенціалу. Саме працівники забезпечують створення та практичне застосування нових ідей, тоді як структурний капітал сприяє їх упорядкуванню, збереженню та інтеграції в організаційні процеси через відповідні норми, процедури й інформаційні системи. Реляційний капітал, у свою чергу, розширює можливості підприємства за рахунок залучення зовнішніх джерел знань, включаючи як формалізовану, так і неявну інформацію. У цьому контексті висувається гіпотеза H1 про те, що інтелектуальний капітал чинить суттєвий позитивний вплив на інноваційну ефективність підприємства, що конкретизується через припущення H1a–H1c щодо значущого впливу людського, структурного та реляційного капіталу на інноваційні результати (табл. 1.1).

Водночас ефективність використання інтелектуального капіталу значною мірою залежить від рівня розвитку системи управління знаннями, яка передбачає не лише наявність компетентного персоналу, але й сучасної інформаційної інфраструктури та організаційної узгодженості процесів. Наукові дослідження підтверджують, що людський і структурний капітал відіграють визначальну роль у вдосконаленні управління знаннями [11, 12, 14], тоді як реляційний капітал підсилює здатність підприємства до їх отримання та інтеграції [15]. Це обґрунтовує гіпотезу H2 про позитивний вплив інтелектуального капіталу на управління знаннями, деталізовану через H2a–H2c. У свою

чергу, в умовах економіки знань управління знаннями виступає ключовим чинником інноваційного розвитку, оскільки забезпечує процеси створення, накопичення, обміну та використання знань [18, 19], що відображено у гіпотезі Н3. Разом із тим управління знаннями виконує посередницьку функцію, перетворюючи інтелектуальний капітал на конкретні інноваційні результати через механізми організаційного навчання та обміну знаннями [20, 21], що дозволяє сформулювати гіпотезу Н4 про його медіаційну роль у взаємозв'язку між інтелектуальним капіталом та інноваційною ефективністю підприємства.

Таблиця 1

Гіпотези дослідження впливу інтелектуального капіталу та управління знаннями на інноваційну ефективність

Гіпотеза	Припущення
Гіпотеза 1 (H1): Інтелектуальний капітал значно підвищує інноваційну ефективність підприємства.	H1a: Людський капітал значно покращує інноваційні результати підприємства.
	H1b: Структурний капітал значно покращує інноваційні результати підприємства.
	H1c: Реляційний капітал значно покращує інноваційні результати підприємства.
Гіпотеза 2 (H2): Інтелектуальний капітал значно покращує управління знаннями.	H2a: Людський капітал значно покращує управління знаннями.
	H2b: Структурний капітал значно покращує управління знаннями.
	H2c: Реляційний капітал суттєво покращує управління знаннями.
Гіпотеза 3 (H3): Управління знаннями суттєво покращує інноваційні результати підприємства.	
Гіпотеза 4 (H4): Управління знаннями опосередковує взаємозв'язок між інтелектуальним капіталом та результатами корпоративної інноваційної діяльності.	

Для забезпечення наукової валідності використовувалися загальноприйняті шкали. Шкала інтелектуального капіталу базується на роботі Bontis et al. [22]. Шкала оцінки управління знаннями була адаптована з роботи Han Weihuo et al. [23]. Структура оцінки інноваційної діяльності базується на роботі Baker et al. [24]. Використовувалася 5-бальна шкала Лайкерта.

Анкетування було проведено серед великих та середніх будівельних і виробничих підприємств Китайської Народної Республіки. Загалом було роздано 300 анкет, отримано 247 відповідей. Після виключення недійсних анкет для аналізу було залишено 172 дійсні відповіді (ефективний рівень відповідей — 57,3 %).

На першому етапі проведено тест на надійність та валідність. Для перевірки внутрішньої узгодженості було розраховано коефіцієнти α Кронбаха для всіх змінних (табл. 2). Коефіцієнти α для всіх змінних перевищували 0,7, що свідчить про високу надійність анкети.

Отримані результати оцінювання вимірювальної моделі підтверджують її належну якість та придатність для подальшого аналізу структурних взаємозв'язків. Значення факторних навантажень, показників середньої вилученої дисперсії (AVE) та композитної надійності (CR) свідчать про достатній рівень конвергентної валідності та внутрішньої узгодженості латентних змінних. Високі значення коефіцієнта Cronbach's α додатково підтверджують надійність використаних шкал. Додатково встановлено, що значення КМО становить 0,905, а тест Бартлетта на сферичність є статистично значущим ($p < 0,001$), що підтверджує доцільність застосування факторного аналізу. Сукупна пояснена дисперсія досягає 85,76%, що свідчить про високий рівень структурної валідності моделі (табл. 3).

Водночас результати перевірки дискримінантної валідності показують, що квадратний корінь AVE для кожної латентної змінної перевищує відповідні коефіцієнти кореляції з іншими змінними (табл. 4), що підтверджує їх достатню відмінність між собою. Попри це, окремі індикатори з граничними значеннями факторних навантажень потребують додаткового теоретичного обґрунтування або подальшого вдосконалення. Загалом отримані результати формують надійне методичне підґрунтя для перевірки висунутих

Таблиця 2

Тести надійності та конвергентної валідності для спостережуваних змінних

Латентна змінна		Спостережувана змінна	Факторні навантаження	AVE	CR	Cronbach's α
Інтелектуальний капітал	Людський капітал	Ставлення співробітників (НС 1)	0,758	0,5613	0,8035	0,871
		Компетентність співробітників (НС 2)	0,713			
		Корпоративні інвестиції в людський капітал (НС 3)	0,610			
		Інноваційна свідомість (НС 4)	0,812			
	Структурний капітал	Організація (SC1)	0,840	0,6149	0,8344	0,872
		Корпоративна культура (SC 2)	0,754			
		Робочий процес (SC 3)	0,776			
		Технічні характеристики системи (SC 4)	0,643			
	Реляційний капітал	Відносини з власниками (RC 1)	0,706	0,5837	0,8036	0,903
		Відносини з постачальниками (RC 2)	0,823			
		Відносини з іншими зацікавленими сторонами проекту (RC 3)	0,787			
Управління знаннями		Набуття знань (KM 1)	0,669	0,6036	0,8012	0,844
		Обмін знаннями (KM 2)	0,607			
		Зберігання знань (KM 3)	0,824			
		Застосування знань (KM 4)	0,833			
Інноваційна діяльність		Подання патентних заявок (IP 1)	0,725	0,6408	0,8127	0,899
		Рівень успішності технічних інновацій (IP 2)	0,712			
		Частка прибутку від інноваційних проектів (IP 3)	0,874			
		Реформа та реорганізація управління підприємством (IP 4)	0,807			
		Ефективність процесів та робочих потоків на підприємстві (IP 5)	0,769			

гіпотез щодо впливу інтелектуального капіталу на інноваційну ефективність підприємства як безпосередньо, так і через механізми управління знаннями, забезпечуючи цілісність та обґрунтованість подальшого емпіричного аналізу.

Результати, наведені в табл. 4, відображають як описові характеристики змінних, так і структуру їх взаємозв'язків.

Таблиця 3

КМО та тест Бартлетта

Тест Кайзера-Мейєра-Олкіна на адекватність вибірки		0,905
Тест Бартлетта на сферичність	Хі-квадрат	3 366,095
	Свободні ступені df	190
	виразність	0,000

Значення на діагоналі, що представляють квадратні корені AVE, перевищують відповідні коефіцієнти кореляції між змінними, що підтверджує наявність дискримінантної валідності та свідчить про достатню відмінність досліджуваних конструкцій. Водночас аналіз кореляцій показує переважно помірні позитивні зв'язки між змінними. Зокрема, людський капітал має найбільш тісний зв'язок з інноваційною ефективністю (0,624), що підкреслює його ключову роль у формуванні інноваційних результатів. Структурний капітал також демонструє значущий позитивний зв'язок з інноваційною ефективністю (0,603), тоді як реляційний капітал характеризується слабшим, але все ж позитивним впливом (0,271).

Таблиця 4

Описова статистика та коефіцієнти кореляції

Змінна	людський капітал	Структурний капітал	Реляційний капітал	Управління знаннями	Інноваційна ефективність
людський капітал	0,749				
Структурний капітал	0,413	0,784			
Реляційний капітал	0,345	0,337	0,764		
управління знаннями	0,462	0,245	0,416	0,776	
Інноваційна ефективність	0,624	0,603	0,271	0,424	0,800
нерівність	2,310	3,550	3,480	3,640	3,820
стандартна похибка	1,309	1,055	1,106	1,196	0,969

Примітка: Дані на діагоналі представляють квадратний корінь значення AVE.

Таблиця 5

Показники адаптації моделі

Показники адаптації	χ^2/df	RMSEA	IFI	GFI	AGFI	NFI	CFI
Оцінені значення моделі 1	2,755	0,067	0,905	0,900	0,907	0,901	0,912
Модель 2: Адаптація	2,540	0,063	0,911	0,902	0,904	0,909	0,911
Необхідне значення	<5	<0,08	>0,90	>0,90	>0,90	>0,90	>0,90

Зв'язки між інтелектуальним капіталом і управлінням знаннями також мають позитивний характер: найбільш виражений — для людського капіталу (0,462), дещо нижчий — для реляційного (0,416) та структурного капіталу (0,245). Управління знаннями, у свою чергу, демонструє помірний позитивний зв'язок з інноваційною ефективністю (0,424), що узгоджується з теоретичними припущеннями щодо його ролі як механізму трансформації знань в інновації. Описова статистика свідчить про відносно однорідний розподіл змінних: середні значення перебувають у межах 2,31–3,82, а стандартні відхилення — у діапазоні 0,969–1,309, що вказує на помірну варіативність даних. У цілому отримані результати підтверджують логіку досліджуваної моделі та створюють підґрунтя для подальшої перевірки причинно-наслідкових зв'язків.

Для перевірки гіпотез було використано моделювання структурних рівнянь за допомогою AMOS 22.0. Індекси адаптації моделі (χ^2/df , RMSEA, IFI, GFI тощо) відповідають необхідним стандартним значенням (табл. 5).

Для перевірки гіпотези щодо впливу інтелектуального капіталу (людського, структурного та реляційного) на інноваційні результати побудовано модель структурних рівнянь, що представлено на рис. 1.

Як показано в таблиці 6, стандартизовані коефіцієнти шляхів впливу людського капіталу, структурного капіталу та реляційного капіталу на інноваційну ефективність підприємства становлять відповідно 0,49, 0,52 та 0,42, причому всі значення R відповідають необхідним пороговим значенням. Це підтверджує, що ці три типи капіталу суттєво підвищують інноваційну ефективність підприємства, тим самим підтверджуючи гіпотези H1a, H1b та H1c.

З метою вивчення впливу управління знаннями як посередницької змінної на вплив інтелектуального капіталу на результати інноваційної діяльності підприємства було побудовано Модель 2 (загальна модель), як показано на рисунку 2. Тест на опосередкування в основному слідує методологічній структурі Баронса [25]. Гіпотеза опосередкування підтверджується за трьох умов: (1) значний

прямий вплив інтелектуального капіталу на інноваційні результати підприємства; (2) значний вплив інтелектуального капіталу на управління знаннями; (3) Істотний вплив управління знаннями на інноваційні результати підприємства. При додаванні управління знаннями як посередника в модель прямого впливу, якщо управління знаннями істотно впливає на інноваційні результати, тоді як вплив інтелектуального капіталу залишається істотним, але зі зниженою статистичною значущістю, це вказує на часткову

посередницьку роль. І навпаки, якщо управління знаннями стає істотним, тоді як вплив інтелектуального капіталу зменшується, посередник демонструє повну посередницьку роль.

Результати аналізу тестування моделі 2 наведено в таблиці 7.

Спочатку ми перевіряємо гіпотезу про вплив інтелектуального капіталу (людського капіталу, структурного капіталу, реляційного капіталу) на управління знаннями та перевіряємо модель 2.

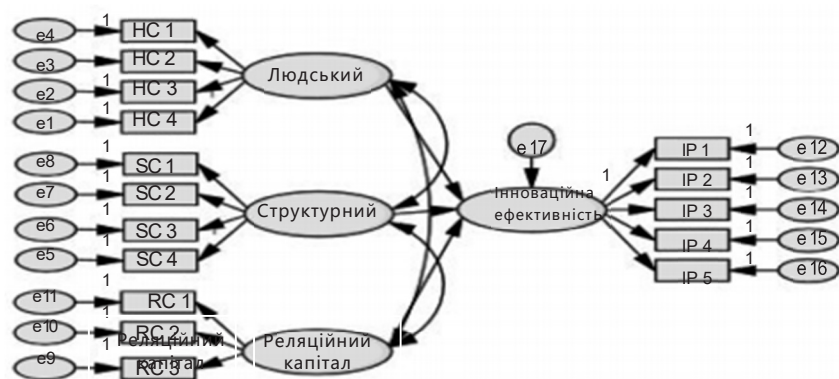


Рис. 1. Модель 1: Модель взаємозв'язку інтелектуального капіталу та інноваційної діяльності

Таблиця 6

Коефіцієнти шляхів та перевірка гіпотез для моделі 1

Зв'язок між змінними	Стандартизований коефіцієнт шляху	Рівень	Припущення	Результат
Людський капітал → інноваційна ефективність підприємства	0,49	***	H1a	підтримка
Структурний капітал → інноваційна ефективність підприємства	0,52	***	H1b	підтримка
Реляційний капітал → інноваційна ефективність підприємства	0,42	***	H1c	підтримка

Примітка: *** означає значення $P < 0,001$. Те саме стосується наведених нижче даних.

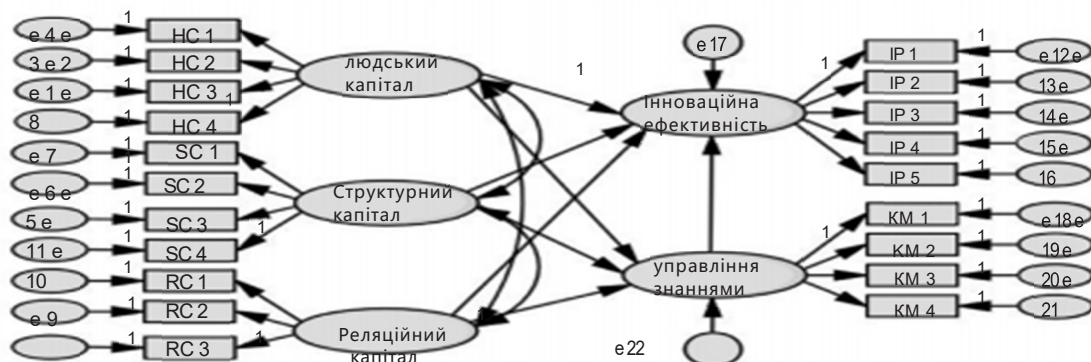


Рис. 2. Модель 2: Загальна модель

Таблиця 7

Результати аналізу тестування моделі 2

Зв'язок між змінними	Стандартизований коефіцієнт шляху	Р-ціна	Припущення	Результат
Інноваційна ефективність підприємства ← людський капітал	0,42	***		
Інноваційна ефективність підприємства ← структурний капітал	0,46	***		
Інноваційна ефективність підприємства ← реляційний капітал	0,41	***		
Управління знаннями ← людський капітал	0,41	0,003	H2a	підтримка
Управління знаннями ← структурний капітал	0,44	***	H2b	підтримка
Управління знаннями ← реляційний капітал	0,47	***	H2c	підтримка
Результативність інноваційної діяльності підприємства ← управління знаннями	0,46	***	H3	підтримка

Як показано в таблиці 7, стандартизовані коефіцієнти шляху людського капіталу, структурного капіталу та реляційного капіталу на управління знаннями становлять відповідно 0,41, 0,44 та 0,47, причому всі значення Р відповідають необхідним пороговим значенням. Вплив інтелектуального капіталу на управління знаннями є статистично значущим, причому гіпотези H2a, H2b та H2c підтверджені. Примітно, що реляційний капітал демонструє найвиразніший вплив на управління знаннями.

По-друге, ми підтверджуємо гіпотезу щодо впливу управління знаннями на результати корпоративної інноваційної діяльності. Як показано в таблиці 6, стандартизований коефіцієнт шляху впливу управління знаннями на результати корпоративної інноваційної діяльності становить 0,46, при цьому значення Р є статистично значущим. Це підтверджує гіпотезу H3.

Нарешті, ми досліджуємо посередницьку роль управління знаннями у взаємозв'язку між інтелектуальним капіталом та інноваційною ефективністю підприємства. Як показано в таблиці 4, людський капітал, структурний капітал та реляційний капітал демонструють значний позитивний вплив на інноваційну ефективність. При включенні управління знаннями до моделі ці фактори все ще зберігають свої позитивні ефекти, хоча і зі зниженою статистичною значущістю. Це свідчить про те, що управління знаннями частково опосередковує взаємозв'язок між інтелектуальним капіталом та інноваційною ефективністю, тим самим підтверджуючи гіпотезу 4.

Висновки. На основі емпіричного дослідження виробничих підприємств можна зробити такі висновки:

1. Людський капітал, структурний капітал та реляційний капітал мають значний позитивний вплив на інноваційні результати підприємства. Найсильніший вплив продемонстрував структурний капітал, що підкреслює важливість корпоративної культури та внутрішніх процесів.

2. Управління знаннями відіграє часткову посередницьку роль у взаємозв'язку між складовими інтелектуального капіталу та інноваційною ефективністю. Інтелектуальний капітал сприяє накопиченню та обміну знаннями, що, у свою чергу, призводить до підвищення інноваційної продуктивності.

Для підвищення інноваційної ефективності на виробничих підприємствах рекомендується: надати пріоритет розвитку структурного капіталу та культури управління знаннями; збільшити інвестиції в людський капітал; розширити зовнішні мережі для зміцнення реляційного капіталу; а також створити та вдосконалити інтегровану систему «інтелектуальний капітал – управління знаннями – інноваційна ефективність».

Література

1. Serrano-Bedia A M, López-Fernández M C, García-Piqueres G. Complementarity between innovation knowledge sources: does the innovation performance measure matter? BRQ Business Research Quarterly. 2018. Vol. 21(1). P. 53-67.
2. Chen Jiahao. Research on Intellectual Capital, Accounting Information Quality, and Performance of High-Tech Enterprises. Science and Technology Economic Herald. 2018. Vol. 26(8). P. 230.

3. Shujahat M, Sousa M J, Hussain S, et al. Translating the impact of knowledge management processes into knowledge-based innovation: the neglected and mediating role of knowledge-worker productivity. *Journal of Business Research*. 2019. Vol. 94. P. 442-450.
4. Bontis N. There's a price on your head: Managing intellectual capital strategically. *Business Quarterly*. 1996. Vol. 60(4). P. 40.
5. Rosa M, Mariz Perez M M T A. The relevance of human capital as a driver for innovation. *Cuadernos de Economía*. 2012. Vol. 35(98). P. 68-76.
6. Duan Haiyan. Synergy between Human Capital and Financial Capital and Technological Innovation in Enterprises. *Accounting Friend*. 2016. Vol. 18. P. 32-37.
7. Kianto A, Sáenz J, Aramburu N. Knowledge-based human resource management practices, intellectual capital and innovation. *Journal of Business Research*. 2017. Vol. 81. P. 11-20.
8. Zhang Wei. An Empirical Study on the Relationship Between Intellectual Capital and Organizational Innovation Capability: A Case Study of Small and Medium-Sized Technology Enterprises in Zhejiang Province. *Science Studies*. 2007. Vol. 5. P. 1010-1013.
9. Cao Yu, Xiong Shouyao, Hu Hanli. Research on the Relationship Between Intellectual Capital and Innovation Performance in the Enterprise Life Cycle. *Research Management*. 2016. Vol. 10. P. 69-78.
10. Sulistyo H, Siyamtinah. Innovation capability of SMEs through entrepreneurship, marketing capability, relational capital and empowerment. *Asia Pacific Management Review*. 2016. Vol. 21(4). P. 196-203.
11. Mustapha H, Abdelheq L. The role of investment in intellectual capital in improving organizational performance considering knowledge management: the case study of wireless communication sector in Algeria. *Arab Economic and Business Journal*. 2018. Vol. 13(1). P. 73-91.
12. Obeidat B Y, Tarhini A, Dehre M, et al. The impact of intellectual capital on innovation via the mediating role of knowledge management: a structural equation modelling approach. *Knowledge Management Studies*. 2017. Vol. 8(3/4). P. 273-298.
13. Nowacki R, Bachnik K. Innovations within knowledge management. *Journal of Business Research*. 2016. Vol. 69(5). P. 1577-1581.
14. Lü Feibao. Knowledge Flow Between Supply Chain Enterprises and the Relationship Between Core Enterprises Intellectual Capital. *Journal of Chongqing University (Social Sciences Edition)*. 2014. Vol. 3. P. 77-87.
15. Shi Wengeng, Jiang Tianying. A Study on the Relationship Between Social Capital, Knowledge Management Capability, and Core Competence. *Research Management*. 2012. Vol. 4. P. 62-72.
16. Momt J. M., Neerijnen P V, Reinmoeller P. Relational capital and individual exploration: unravelling the influence of goal alignment and knowledge acquisition. *Organization Studies*. 2015. Vol. 36(6). P. 809-829.
17. Iturrioz C, Aragón C, Narvaiza L. How to foster shared innovation within SMEs networks: social capital and the role of intermediaries. *European Management Journal*. 2015. Vol. 33(2). P. 104-115.
18. Li Jiabin, Tang Shuqin. A Study on the Relationship Between Knowledge Sharing in New Enterprises, Employee Innovation Behavior, and Innovation Performance. *Social Sciences Frontiers*. 2017. Vol. 9. P. 246-250.
19. Bossink B. The influence of knowledge flow on sustainable innovation in a project-based industry: from demonstration to limited adoption of eco-innovations. *Journal of Cleaner Production*. 2018. Vol. 193. P. 249-262.
20. Gao Chuangui, Xin Jie. The Impact of Corporate Culture on Enterprise Innovation Performance: The Mediating Role of Organizational Learning Capability. *Dongyue Tribune*. 2018. Vol. 4. P. 68-75.
21. Liao Yuanhong, Mao Xin. Empirical Analysis of the Impact of Intellectual Capital, Knowledge Management, and Organizational Learning on Organizational Innovation. *Science and Technology and Economy*. 2012. Vol. 1. P. 91-95.
22. Bontis N. Assessing knowledge assets: a review of the models used to measure intellectual capital. *International Journal of Management Reviews*. 2001. Vol. 3(1). P. 41-60.
23. Han Weihuo, Li Hao, Zhong Qiuyan. Research on measurement tools for knowledge management processes: Scale development, refinement, and validation. *China Management Science*. 2006. Vol. 5. P. 128-136.
24. Baker W E, Sinkula J M. The synergistic effect of market orientation and learning orientation on organizational performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 1999. Vol. 27(4). P. 411-427.
25. Baron R, Kenny D A. The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*. 1986. Vol. 51(6). P. 1173-1182.

Yao Wenjie. Intellectual capital, knowledge management and enterprise innovation performance: a case study of manufacturing enterprises.

In today's knowledge economy, research into the relationship between intellectual capital and the innovative performance of enterprises, as well as the role of knowledge management as a connecting link in this process, is becoming particularly relevant. At the same time, most academic works examine this issue at a sector-wide level, overlooking the specific characteristics of manufacturing enterprises, which form the backbone of the national economy and require urgent technological modernisation. There is a lack of empirical research in which knowledge management acts as a mediator between intellectual capital and innovation performance specifically within the manufacturing sector. Filling this gap is the objective of this study.

The study developed and empirically tested a conceptual model of 'intellectual capital – knowledge management – innovation performance', in which knowledge management acts as an intermediary. The empirical data were drawn from a questionnaire survey of 172 manufacturing enterprises. The data were analysed using the SPSS and AMOS software packages, employing correlation analysis, reliability and validity testing of the scales, and structural equation modelling.

The results showed that all three dimensions of intellectual capital—human, structural and relational—have a statistically significant direct positive impact on the innovation performance of manufacturing enterprises. Structural capital demonstrates the most pronounced direct effect, highlighting the importance of corporate culture and internal processes for generating innovation. Furthermore, intellectual capital significantly improves knowledge management processes, which, in turn, act as a powerful driver of innovation performance. When knowledge management

is included in the model as a mediator, the direct influence of intellectual capital components is maintained, though its strength is partially reduced, indicating the presence of a partial mediating effect. The model's fit indices meet the normative requirements, confirming its adequacy to the empirical data.

Based on the analysis conducted, practical recommendations have been formulated for managers of manufacturing enterprises, aimed at prioritising the development of structural capital, increasing investment in human capital, strengthening external partnerships and improving knowledge management systems. The comprehensive implementation of the proposed measures will contribute to a sustained increase in the innovative performance and competitiveness of manufacturing enterprises in the context of a dynamic knowledge economy.

Keywords: *intellectual capital; knowledge management; corporate innovation performance; partial mediation effect.*

Яо Веньцзе – аспірант кафедри публічного управління, менеджменту та маркетингу Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля, м. Київ.

<https://orcid.org/0009-0004-7975-3765>

Дата першого надходження статті 03.03.2026.

Дата прийняття статті до друку після рецензування 25.03.2026.

Дата публікації 26.05.2026.



Стаття з відкритим доступом,
відповідно до умов ліцензії
[Creative Commons \(CC BY 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

ISSN 1998-7927(print) ISSN 2664-6498 (online)

DOI: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2026-302-4-139-146>

УДК 005.8:005.334

ФОРМУВАННЯ РИЗИК-ОРІЄНТОВАНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Гора А.В., Гавриленко О.Є., Гребінчук О.М.

FORMATION OF A RISK-ORIENTED PROJECT MANAGEMENT SYSTEM IN MARTIAL LAW CONDITIONS

Hora A.V., Havrylenko O.Ye., Hrebinchuk O.M.

У статті детально висвітлено питання формування ризик-орієнтованої системи управління проєктами в умовах воєнного стану. Такий підхід розглядається як ключовий інструмент забезпечення стійкості та підвищення ефективності діяльності в умовах значної невизначеності. Зазначено необхідність переосмислення традиційних методів управління проєктами, враховуючи постійні зміни в зовнішньому середовищі, обмеженість ресурсів, зростання рівня загроз безпеки та посилення регуляторного тиску, які істотно впливають на реалізацію проєктів у різних галузях економіки. У тексті проведено аналіз сучасних концепцій управління проєктами та управління ризиками, із наголосом на специфіці їхньої реалізації в умовах кризи та війни. Сформовано теоретичні засади створення ризик-орієнтованої системи управління, заснованої на принципах проактивного підходу, адаптації до динамічних змін і безперервного моніторингу ризиків протягом усього життєвого циклу проєкту.

Наукова новизна статті полягає у розробці концептуальних основ для побудови ризик-орієнтованої системи управління проєктами, враховуючи специфіку функціонування організацій в умовах воєнного стану. Відмінність цього підходу від наявних полягає у тому, що ризик-менеджмент розглядається не як допоміжний інструмент управління або елемент антикризової реакції, а як ключовий компонент, який формує логіку планування, реалізації та контролю проєктів в умовах багаторівневої невизначеності. Уперше було проведено систематизацію проєктних ризиків, характерних для умов воєнного стану, з деталізацією таких категорій, як безпекові,

ресурсні, організаційні, регуляторні та інституційні ризики. Це дозволяє суттєво доповнити традиційні класифікації ризиків у сфері проєктного управління. Розроблено метод інтеграції ризик-орієнтованого підходу до управління у процес прийняття рішень на всіх стадіях життєвого циклу проєкту, спрямований на посилення адаптивності та стійкості проєктної діяльності в умовах кризових змін.

Автор зробив вагомий внесок у розроблення концептуального підходу до створення ризик-орієнтованої системи управління проєктами в умовах воєнного стану. Запропонований підхід передбачає перехід від епізодичного управління ризиками до їх комплексної інтеграції у всі етапи проєктної діяльності. У роботі обґрунтовано необхідність зміцнення акцентів управління проєктами з досягнення попередньо визначених планових показників на забезпечення стійкості, безпеки та адаптивності в реалізації проєктів. У дослідженні представлено практико-орієнтовану модель застосування ризик-орієнтованого підходу, яка враховує специфіку воєнних загроз, обмеження ресурсної бази та змінність нормативно-правового середовища. Результати проведеної роботи можуть бути впроваджені керівниками проєктів, органами державного управління та представниками бізнес-сфери з метою підвищення ефективності управління проєктами як у ситуаціях воєнного стану, так і в період післявоєнного відновлення.

Ключові слова: управління проєктами, ризик-менеджмент, ризик-орієнтований підхід, воєнний стан, проєктні ризики, невизначеність, кризове управління.

Вступ. Сьогоднішні реалії функціонування організацій характеризуються високою нестабільністю, невизначеністю та зростаючим впливом кризових чинників на всі аспекти соціально-економічного життя. Особливо гостро ці виклики проявляються в умовах воєнного стану, коли традиційні моделі управління втрачають свою дієвість, а ризики набувають системного і багатовимірного характеру. У таких умовах проектна діяльність вимагає кардинально нових підходів до планування, виконання і контролю. Управління проектами під час воєнного стану стає складнішим через обмежені ресурси, порушення логістичних процесів, втрати кадрового потенціалу, зміни у нормативно-правовому регулюванні та постійні загрози безпеці. За цих обставин роль ризиків виходить за рамки допоміжного складника управлінського процесу, трансформуючись у ключовий фактор, який визначає успішність або невдачу проекту. З огляду на це, створення ризик-орієнтованої системи управління проектами стає стратегічно важливим завданням. Актуальність теми визначається необхідністю наукового обґрунтування інтеграції ризик-менеджменту в структуру управління проектами з врахуванням специфіки кризових умов воєнного стану. Незважаючи на значну кількість досліджень у цій сфері, питання адаптації ризик-орієнтованих підходів до потреб масштабних криз залишаються недостатньо розкритими та вимагають подальшого аналізу.

Мета. Стаття спрямована на розробку теоретичних і практичних основ для формування ризик-орієнтованої моделі управління проектами за умов воєнного стану. У межах досягнення цієї мети передбачено виконання низки завдань: здійснити аналіз сучасних наукових підходів до управління проектами та ризик-менеджменту; систематизувати теоретичні аспекти управління, орієнтованого на ризики; дослідити особливості реалізації проектної діяльності в контексті воєнних умов; провести класифікацію головних проектних ризиків та аргументувати важливість їх комплексного врахування у процесі прийняття управлінських рішень.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика управління проектами та ризиками у контексті зростаючої невизначеності останніх років набула особливого значення як у вітчизняних, так і у міжнародних наукових дослідженнях. У сучасній науковій літературі ризик-менеджмент розглядається як ключова

складова, що сприяє підвищенню стійкості організацій та забезпеченню ефективності реалізації проектів, особливо в умовах кризових викликів. Дослідження, виконані Р. І. Содомою, І. І. Ільчишиним та Л. В. Перетятком [6], обґрунтовують доцільність застосування ризик-орієнтованого підходу, який трактується як важливий інструмент у процесах відновлення регіонів. Цей підхід акцентує увагу на необхідності системного підходу до ідентифікації та мінімізації ризиків проектної діяльності в умовах нестабільності. Схожих поглядів дотримується також І. І. Кульчицький [3], який підкреслює значущість адаптивного управління ризиками як необхідної передумови для успішної реалізації проектів у кризових ситуаціях. Проте він здебільшого розглядає ризик-менеджмент як функціональний компонент традиційної системи управління проектами, що потребує подальшої адаптації до динамічного середовища.

У працях В. Л. Диканя, Б. Б. Остапука і В. В. Черниша [2] ризик-орієнтоване управління розглядається ширше, ніж просто набір методик. Воно трактується як філософія управління, яка пронизує всі рівні ухвалення рішень. Автори звертають увагу на необхідність адаптації управлінських моделей до нових викликів, зокрема зростаючого впливу зовнішніх загроз. Втім, їхні дослідження здебільшого зосереджені на рівні підприємств, залишаючи поза увагою особливості проектного середовища в умовах воєнного часу.

Інший напрямок досліджень представлений роботами Н. В. Насад та С. А. Терещук [4], які розглядають ризик-менеджмент через призму антикризового управління. Вони акцентують на домінуванні безпекових і ресурсних ризиків під час війни, однак основний фокус їхніх праць спрямований на механізми оперативного реагування. Це, у свою чергу, обмежує можливість реалізації стратегічного підходу до ризик-орієнтованого управління в довгострокових проектах. Питання застосування ризик-орієнтованої системи в управлінні проектами залишається предметом дискусій.

Частина дослідників, таких як Р. Содома та І. Кульчицький, розглядають її як додатковий інструмент у рамках традиційного проектного менеджменту. Натомість інші, наприклад В. Дикань і Н. Бушуєва [1], наполягають на необхідності переходу до інтегрованої моделі управління проектами, де ризики відіграють

ключову роль у формуванні цілей, структури та механізмів реалізації проєктів.

Зарубіжні дослідження, представлені роботами таких авторів, як R. Testorelli [9], F. Wang [10] та A. Jedrusik [8], суттєво доповнюють наукову дискусію, акцентуючи увагу на ризик-менеджменті як інструменті створення доданої цінності та забезпечення сталого розвитку проєктів. Водночас їхні концептуальні підходи переважно орієнтовані на умови відносної інституційної стабільності, що значно обмежує можливість адаптації цих підходів до реалій воєнного стану. Вивчення наукових публікацій у цьому контексті демонструє відсутність універсального методологічного підходу до розробки ризик-орієнтованої системи управління проєктами в умовах воєнної ситуації. Існуючі дослідження або фокусуються на окремих аспектах ризик-менеджменту, або не враховують специфічності багаторівневої невизначеності та безпекових викликів. Ці прогалини свідчать про необхідність поглибленого наукового пошуку та розробки комплексних підходів, які б відповідали сучасним викликам і потребам управління проєктами в умовах кризового стану.

Виклад основного матеріалу. Ризик-орієнтований підхід до управління проєктами базується на розумінні того, що ризики є невід'ємною частиною будь-якої проєктної діяльності, а в умовах воєнного стану їх вплив значно посилюється. Цей підхід включає цілісне виявлення, аналіз, оцінку та управління ризиками на кожному етапі реалізації проєкту.

Система ризик-орієнтованого управління проєктами представляє собою сукупність принципів, методологій, інструментів та організаційних рішень, які спрямовані на зниження негативних наслідків ризиків і використання додаткових можливостей. Така система інтегрує ризик-менеджмент у стратегічне й операційне управління проєктами, забезпечуючи їхню стійкість та здатність адаптуватися до змін. У контексті воєнного стану проєктні ризики набувають особливої складності, охоплюючи не лише фінансові чи операційні аспекти, але й небезпекові, соціальні, кадрові та регуляторні фактори. Узагальнена класифікація цих ризиків відображена в таблиці.

Представлена класифікація висвітлює складний і багатогранний характер ризиків, властивих проєктній діяльності за умов воєнного стану. Її впровадження в рамках ризик-орієнтованої системи управління проєктами дає змогу структурувати загрози, визначати пріоритетні напрями управлінських заходів і підвищити адаптаційні можливості проєктів до кризових реалій. Ця класифікація вказує на критичну потребу у всебічному підході до управління ризиками, що враховує складний і багатовимірний вплив воєнних обставин на проєктну діяльність. Ризик-орієнтована система управління проєктами має будуватися на принципах попередження, гнучкості, системності та безперервного спостереження. Воєнний стан суттєво перетворює умови виконання проєктів, змінюючи як зовнішнє, так і внутрішнє середовище організацій.

Таблиця 1

Класифікація проєктних ризиків в умовах воєнного стану

Група ризиків	Зміст ризиків	Потенційний вплив на проєкт	Особливості прояву у воєнний період
Безпекові	Фізична загроза персоналу, об'єктам, даним	Призупинення або припинення проєкту	Непередбачуваність, залежність від військової ситуації
Фінансово-економічні	Інфляція, нестабільність фінансування, валютні коливання	Перевищення бюджету, зниження економічної ефективності	Обмежений доступ до фінансових ресурсів
Ресурсні	Дефіцит матеріалів, енергії, техніки	Порушення графіків виконання	Розрив ланцюгів постачання
Кадрові	Втрата ключових фахівців, мобілізація	Зниження якості управління	Високе психологічне навантаження
Логістичні	Порушення транспортування	Неможливість реалізації окремих етапів	Залежність від безпекової ситуації
Інституційні	Зміни регулювання, обмеження діяльності	Необхідність корекції планів	Часті та швидкі нормативні зміни

Джерело: розроблено автором

Особливістю цих змін є різке підвищення рівня невизначеності, що ускладнює довгострокову перспективу планування та прогнозування результатів [6]. За обмежених ресурсів, нестабільного фінансування та постійної необхідності оперативно переглядати пріоритети проекти реалізуються у складних умовах. Більшість управлінських рішень потребує прийняття в реальному часі, що висуває високі вимоги до професійності проектних команд і якості інформаційного забезпечення.

Особливу увагу в управлінні проектами слід приділяти безпековому аспекту. Пріоритетними завданнями стають захист персоналу, матеріальних і інформаційних ресурсів, що значною мірою визначає структуру проектних планів і механізми їх реалізації. Управління проектами в умовах воєнного стану неможливе без системної оцінки ризиків і створення моделі управління, орієнтованої на ризики. Такий підхід дозволяє мінімізувати вплив кризових факторів і досягати поставлених цілей навіть за надзвичайно складних обставин. Воєнний стан формує нову реальність для реалізації проектів, яка характеризується високим рівнем нестабільності, невизначеності та ресурсними обмеженнями. У цих обставинах ризики перестають бути ізольованими явищами й стають системним викликом, що охоплює всі аспекти проектної діяльності. Управління ризиками трансформується з другорядної функції на один із базових інструментів забезпечення стійкості проектів. Особливості ризиків у період воєнного стану включають зростання значення загроз, пов'язаних із безпекою, логістикою, кадровим потенціалом і регуляторними умовами. Ці загрози часто мають непередбачуваний характер, а ймовірність їхньої реалізації значно підвищується. На відміну від звичних умов роботи, управлінські рішення в період війни потребують значно скорочених термінів прийняття. Це диктує необхідність переходу від реактивних до превентивних і адаптивних підходів у роботі з ризиками.

За нинішніх обставин ефективно управління проектами потребує безперервного відстеження зовнішніх факторів, регулярного оновлення профілів ризиків проектів і розробки адаптивних сценаріїв реагування на зміни. Введення воєнного стану додатково підкреслює важливість делегування повноважень, спрощення процедур управління і забезпечення більшої автономності для проектних команд. Ключовою умовою для побудови моделі

управління проектами, орієнтованої на ризики, є інтеграція ризик-менеджменту у всю систему управління проектами. На відміну від фрагментарного підходу, коли ризики розглядаються відокремлено, інтегрована система враховує їх на кожному етапі життєвого циклу проекту — від його ініціації до завершення. Такий підхід передбачає інтеграцію процесів ідентифікації, аналізу, оцінювання та реагування на ризики з основними управлінськими функціями, зокрема зі стратегічним плануванням, бюджетуванням, управлінням ресурсами та контролем результатів. Завдяки цьому досягається підвищення обґрунтованості ухвалюваних управлінських рішень і зменшується ймовірність виникнення критичних відхилень від запланованих показників проекту.

Таблиця 2

Порівняльна характеристика традиційного та ризик-орієнтованого управління проектами

Критерій	Традиційне управління	Ризик-орієнтоване управління
Роль ризиків	Допоміжний елемент	Центральний управлінський фактор
Час реагування	Після настання події	На етапі прогнозування
Планування	Фіксоване	Сценарне та адаптивне
Прийняття рішень	Регламентоване	Гнучке, контекстне
Управління ресурсами	За планом	З урахуванням ризиків
Стійкість проекту	Обмежена	Підвищена

Джерело: розроблено автором

У контексті воєнного стану особливу роль відіграє горизонтальна інтеграція ризик-менеджменту між окремими проектами та структурними підрозділами організації. Обмін інформацією щодо ризиків, накопичення організаційного досвіду та створення єдиної бази даних ризиків значно зміцнюють стійкість усієї системи управління проектами. У такій парадигмі ризик-менеджмент стає не просто окремою функцією, а перетворюється на наскрізний процес, що забезпечує ефективність всієї управлінської діяльності.

Ризик-орієнтований підхід до управління проектами є одним із найважливіших інструментів забезпечення їхньої стабільності в умовах нестабільності та кризи. Його основа полягає в систематичному врахуванні ризиків як

ключового фактора в процесі визначення цілей, планування ресурсів, ухвалення управлінських рішень і контролю за виконанням проектних завдань. На відміну від традиційних підходів, де ризики розглядають як другорядний елемент, цей метод надає ризикам першочергове значення в структурі управлінської системи проекту. В умовах сучасного середовища, яке характеризується високим рівнем невизначеності, стрімкими змінами та обмеженими можливостями прогнозування, особливо в ситуаціях воєнного стану чи інших системних криз, ризик-орієнтований підхід стає передумовою ефективного управління. Він дозволяє проектам бути більш гнучкими та стійкими до загроз як зовнішнього, так і внутрішнього характеру. Мова йде не лише про зменшення негативного впливу ризиків, але і про здатність системи оперативно відновлювати свою функціональність після дестабілізуючих факторів.

Однією з ключових особливостей такого підходу є його превентивна природа. Управлінські рішення приймаються з урахуванням можливих сценаріїв розвитку подій, що сприяє зниженню залежності проекту від непередбачуваних обставин. Цей підхід передбачає не лише ідентифікацію ризиків, але й їх пріоритезацію за ступенем впливу та ймовірності виникнення [3]. Це дозволяє сконцентрувати зусилля на найбільш критичних аспектах і водночас забезпечує раціональніше використання ресурсів, значно зменшуючи ризики серйозних збоїв у системі роботи проекту.

Таблиця 3

Структура ризик-орієнтованої системи управління проектами в умовах воєнного стану

Компонент системи	Зміст	Управлінське значення
Ідентифікація ризиків	Виявлення внутрішніх і зовнішніх загроз	Запобігання критичним відхиленням
Оцінювання ризиків	Аналіз ймовірності та впливу	Пріоритезація управлінських дій
Моніторинг	Постійне відстеження змін	Своєчасне реагування
Реагування	Адаптивні управлінські рішення	Мінімізація втрат
Інтеграція	Включення ризиків у всі процеси	Системна стійкість проекту

Джерело: розроблено автором

Ризик-орієнтоване управління відіграє ключову роль у зміцненні стратегічної стійкості проектів. Фокус на ризики дозволяє об'єднати оперативні управлінські процеси зі стратегічними цілями організації, забезпечуючи їхню злагодженість навіть у складних умовах кризових змін. Завдяки такому підходу проекти перестають бути ізольованими структурами, натомість інтегруючись у єдину систему стратегічного та антикризового управління.

Особливою цінністю ризик-орієнтований підхід стає при керуванні людськими ресурсами проекту. У кризових ситуаціях зростає значення кадрових ризиків, зокрема пов'язаних із втратою важливих компетенцій, зниженням мотивації, підвищенням психологічним навантаженням та обмеженим доступом до потрібних фахівців. Розгляд цих ризиків ще на початкових етапах реалізації проекту допомагає створити більш стійкі команди та гарантувати безперервність управлінських процесів. Такий підхід також сприяє становленню нової управлінської культури, яка базується на усвідомленому та системному ставленні до невизначеності. Учасники проектів активно залучаються до ідентифікації й аналізу ризиків, що підвищує їхню відповідальність і рівень заангажованості. Це позитивно впливає на внутрішнє командне спілкування та сприяє ефективній взаємодії між усіма зацікавленими сторонами. На практиці ризик-орієнтоване управління підвищує прозорість у процесах керування проектами. Чітко структурована інформація про потенційні ризики забезпечує обґрунтованість рішень і зменшує ймовірність суб'єктивних помилок. У контексті воєнного стану це має особливу вагу, адже швидкість прийняття рішень часто обмежена недостатністю достовірних даних, що посилює потребу в чіткому управлінському підході [6].

Ризик-орієнтований підхід стає не лише ефективним інструментом управління ризиками в традиційному розумінні, а й комплексним механізмом, що сприяє зміцненню стійкості проектів. Його застосування створює умови для адаптивності, гнучкості та життєздатності проектної діяльності в умовах криз, зокрема у контексті воєнного стану.

Це підтверджує необхідність подальшої розробки та інтеграції ризик-орієнтованих моделей управління не тільки в рамках окремих організацій, але й у масштабах державної та галузевої проектної роботи. Подальший розвиток такого підходу в умовах воєнного стану пов'язаний із модернізацією

методологічного, організаційного та інформаційного забезпечення. Одним із ключових напрямів виступає впровадження цифрових технологій для аналізу ризиків, що сприятиме оперативній обробці великих обсягів даних та моделюванню варіативних сценаріїв розвитку подій. Значну увагу слід приділити також підвищенню професійної компетентності керівників проєктів у сфері ризик-менеджменту. Це охоплює розвиток аналітичних умінь, навичок роботи в умовах невизначеності та стратегічного мислення. Під час воєнного стану особливої ваги набуває міждисциплінарний підхід, що об'єднує знання в сферах управління проєктами, економіки, безпеки та антикризового менеджменту. Таким чином, ризик-орієнтоване управління проєктами стає не лише засобом мінімізації втрат, а й важливим інструментом забезпечення сталого розвитку організацій у складних обставинах воєнного часу.

Таблиця 4

Інструменти реалізації ризик-орієнтованого управління проєктами

Інструмент	Призначення	Очікуваний результат
Сценарний аналіз	Моделювання розвитку подій	Зменшення невизначеності
Індикатори раннього попередження	Виявлення загроз	Превентивне управління
Делегування повноважень	Оперативність рішень	Підвищення гнучкості
Цифрові системи моніторингу	Обробка даних	Підвищення якості інформації
Командна участь	Залучення персоналу	Формування культури ризик-менеджменту

Джерело: розроблено автором

Висновки. У результаті дослідження систематизовано теоретичні та практичні основи створення ризик-орієнтованої системи управління проєктами в умовах воєнного стану. З'ясовано, що сучасні методи управління проєктами потребують суттєвого оновлення через зростання рівня невизначеності, нестабільність зовнішнього середовища та системний вплив кризових факторів. Аргументовано, що ризик-менеджмент у таких обставинах перестає виконувати другорядну роль і трансформується у ключовий компонент проєктного управління, впливаючи на логіку планування, реалізації та контролю проєктів.

Доведено, що інтеграція ризик-менеджменту на всіх етапах життєвого циклу проєкту позитивно впливає на його стійкість, адаптивність і здатність вчасно реагувати на загрози. Особлива увага приділяється впливу воєнного стану як системного ризикового фактора, який охоплює не лише окремі параметри проєктів, а й змінює загальну структуру управлінських рішень. Узагальнення наукових підходів дозволило виділити основні групи ризиків, притаманні кризовим умовам, і обґрунтувати актуальність ризик-орієнтованої парадигми як провідної моделі управління.

В результаті проведеного дослідження обґрунтовано необхідність переходу до ризик-орієнтованої системи управління проєктами в умовах воєнного стану як ключового чинника для забезпечення стійкості та результативності проєктної діяльності. Встановлено, що традиційні методи управління проєктами не здатні повною мірою врахувати багаторівневу невизначеність, швидку змінність зовнішнього середовища та зростання спектра загроз, характерних для воєнних умов. Узагальнено і систематизовано актуальні для організацій проєктні ризики в умовах воєнного стану, визначено їх основні категорії, такі як безпекові, ресурсні, організаційні, регуляторні та інституційні. Це стало основою для вдосконалення існуючих класифікацій ризиків із подальшою адаптацією до специфіки реалізації проєктів в умовах кризи. Розроблено авторський підхід до впровадження ризик-орієнтованої системи управління проєктами, який включає інтеграцію ризик-менеджменту на всі етапи життєвого циклу проєкту, а також використання ризиків як головного рушія для прийняття управлінських рішень. Використання цього підходу сприяє підвищенню адаптивності, гнучкості та безпеки у проєктній діяльності, особливо критично важливих за умов воєнного стану та у період післявоєнного відновлення. Практична цінність отриманих результатів полягає у можливості їх застосування в роботі організацій різних секторів економіки, державних органів управління та проєктних команд. Це сприятиме підвищенню ефективності управління проєктами в умовах кризових змін і трансформацій.

Подальші наукові дослідження в цій галузі зосереджуватимуться на вдосконаленні методологічного підходу до ризик-орієнтованого управління проєктами в умовах кризи. Особливу увагу привертають питання кількісної оцінки комплексних ризиків,

створення цифрових інструментів для моніторингу ризикового середовища та аналізу поведінкових аспектів у процесі ухвалення управлінських рішень у командах проєктів. Крім того, значний інтерес викликає дослідження специфіки управління проєктами в різних галузях під час воєнного стану і впровадження міжнародних стандартів проєктного менеджменту з урахуванням національних реалій. Узагальнені результати досліджень підтверджують важливість подальшого розвитку ризик-орієнтованих підходів, які відіграють ключову роль у забезпеченні ефективності та стійкості проєктів в умовах кризових ситуацій.

Література

1. Бушуєва Н. С., Черниш О. В. Менеджмент проєктів сталого розвитку у ризиковому оточенні // *Управління розвитком складних систем*. 2023. № 55. С. 12–17. URL: <https://mdcs.knuba.edu.ua/article/view/291118>
2. Дикань В. Л., Остапук Б. Б., Черниш В. В. Ризик-орієнтоване управління підприємством: сучасні виклики та можливості // *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2025. URL: <https://btie.kart.edu.ua/article/view/337046>
3. Кульчицький І. І. Управління ризиками проєктів в кризових умовах // *Економіка та суспільство*. 2024. № 64. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/4364/4293/>
4. Насад Н. В., Терещук С. А. Антикризове управління ризиками підприємств у період війни // *Український економічний часопис*. 2025. № 8 (12). URL: <https://journals.dpu.kyiv.ua/index.php/economy/article/view/546>
5. Руснак О. А. Ризик-менеджмент у стратегічному управлінні: від загроз до проактивних стратегій // *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом*. 2025. № 2 (78). URL: <https://journals.maup.com.ua/index.php/political/article/view/4999>
6. Содома Р. І., Ільчишин І. І., Перетятко Л. В. Ризик-орієнтоване управління проєктами відновлення регіонів України // *Економіка та суспільство*. 2025. № 73. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5957>
7. Ясінецький О. В., Фесенко Т. Г. Управління ризиками IT-проєктів: аналітичний огляд досліджень // *Вісник НТУ «ХПІ». Серія: Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проєктами*. 2025. URL: <https://pm.khpi.edu.ua/article/view/341988>
8. Jedrusik A. Project risk management based on known project management methodologies // *European Research Studies Journal*. 2024. Vol. 27, no. 4. P. 14–24. URL: <https://ersj.eu/journal/3503>
9. Testorelli R. Value creation with project risk management: a holistic framework // *Sustainability*. 2024. Vol. 16, no. 2. Art. 753. URL: <https://www.mdpi.com/2071-1050/16/2/753>
10. Wang F. Risk management in sustainable building projects: a systematic literature review // *Journal of Cleaner Production*. 2025. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S266679162500020X>

References

1. Bushuieva N. S., Chernysh O. V. Menedzhment proektiv staloho rozvytku u ryzykovomu otocenni. *Upravlinnia rozvytkom skladnykh system*, 2023, no. 55, pp. 12–17. Available at: <https://mdcs.knuba.edu.ua/article/view/291118>
2. Dykan V. L., Ostapiuk B. B., Chernysh V. V. Ryzyk-orientovane upravlinnia pidpriemstvom: suchasni vyklyky ta mozhlyvosti. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, 2025. Available at: <https://btie.kart.edu.ua/article/view/337046>
3. Kulchytskyi I. I. Upravlinnia ryzykamy proektiv v kryzovykh umovakh. *Ekonomika ta suspilstvo*, 2024, no. 64. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/4364/4293/>
4. Nasad N. V., Tereshchuk S. A. Antykryzove upravlinnia ryzykamy pidpriemstv u period viiny. *Ukrainskyi ekonomichnyi chasopys*, 2025, no. 8 (12). Available at: <https://journals.dpu.kyiv.ua/index.php/economy/article/view/546>
5. Rusnak O. A. Ryzyk-menedzhment u stratehichnomu upravlinni: vid zahroz do proaktyvnykh stratehii. *Naukovi pratsi Mizhrehionalnoi akademii upravlinnia personalom*, 2025, no. 2 (78). Available at: <https://journals.maup.com.ua/index.php/political/article/view/4999>
6. Sodoma R. I., Ilchysyn I. I., Peretiatko L. V. Ryzyk-orientovane upravlinnia proiektamy vidnovlennia rehioniv Ukrainy. *Ekonomika ta suspilstvo*, 2025, no. 73. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5957>
7. Yasinetskyi O. V., Fesenko T. H. Upravlinnia ryzykamy IT-proektiv: analitychnyi ohliad doslidzhen. *Visnyk NTU "KhPI". Seriya: Stratehichne upravlinnia, upravlinnia portfeliamy, proqramamy ta proiektamy*, 2025. Available at: <https://pm.khpi.edu.ua/article/view/341988>
8. Jedrusik A. Project risk management based on known project management methodologies. *European Research Studies Journal*, 2024, vol. 27, no. 4, pp. 14–24. Available at: <https://ersj.eu/journal/3503>
9. Testorelli R. Value creation with project risk

management: a holistic framework. *Sustainability*, 2024, vol. 16, no. 2, art. 753. Available at: <https://www.mdpi.com/2071-1050/16/2/753>

10. Wang F. Risk management in sustainable building projects: a systematic literature review. *Journal of Cleaner Production*, 2025. Available at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S266679162500020X>

Hora A.V., Havrylenko O.Ye., Hrebinchuk O.M.
Formation of a risk-oriented project management system in martial law conditions

The article discusses in detail the issue of forming a risk-oriented project management system in martial law. This approach is considered a key tool for ensuring stability and increasing the efficiency of activities in conditions of significant uncertainty. The need to rethink traditional project management methods is noted, taking into account constant changes in the external environment, limited resources, increasing security threats and increased regulatory pressure, which significantly affect the implementation of projects in various sectors of the economy. The text analyzes modern concepts of project management and risk management, with an emphasis on the specifics of their implementation in crisis and war. Theoretical principles for creating a risk-oriented management system based on the principles of a proactive approach, adaptation to dynamic changes and continuous monitoring of risks throughout the project life cycle are formed.

The scientific novelty of the article lies in the development of conceptual foundations for building a risk-oriented project management system, taking into account the specifics of the functioning of organizations in martial law. The difference between this approach and the existing ones is that risk management is considered not as an auxiliary management tool or an element of anti-crisis response, but as a key component that forms the logic of planning, implementation and control of projects in conditions of multi-level uncertainty. For the first time, a systematization of project risks characteristic of martial law conditions was carried out, with a detailing of such categories as security, resource, organizational, regulatory and institutional risks. This allows us to significantly supplement the traditional classifications of risks in the field of project management. A method for integrating a risk-based approach to management into the decision-making process at all stages of the project life cycle has been developed, aimed at increasing the adaptability and sustainability of project activities in conditions of crisis changes. The author made a significant contribution to the

development of a conceptual approach to creating a risk-based project management system in martial law conditions. The proposed approach involves a transition from episodic risk management to their comprehensive integration into all stages of project activity. The paper substantiates the need to shift the emphasis of project management from achieving pre-defined target indicators to ensuring sustainability, security and adaptability in project implementation. The study presents a practice-oriented model for applying a risk-oriented approach, which takes into account the specifics of military threats, resource limitations and the variability of the regulatory environment. The results of the work can be implemented by project managers, government agencies and business representatives in order to increase the efficiency of project management both in martial law situations and in the period of post-war recovery.

Keywords: project management, risk management, risk-based approach, martial law, project risks, uncertainty, crisis management.

Гора Альона Валеріївна – к.е.н., доцент кафедри економіки та управління персоналом Центральноукраїнського інституту ПрАТ «ВНЗ» МАУП», alenagora2507@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0003-4608-3836>

Гавриленко Олена Євгеніївна – к.е.н., доцент кафедри економіки та управління персоналом Центральноукраїнського інституту ПрАТ «ВНЗ» МАУП», o.gavrilenko@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0003-4958-8530>

Гребінчук Олеся Миколаївна – к.е.н., доцент кафедри економіки та управління персоналом Центральноукраїнського інституту ПрАТ «ВНЗ» МАУП», greon2911@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0003-4812-155X>

Дата першого надходження статті 24.02.2026.

Дата прийняття статті до друку після рецензування 25.03.2026.

Дата публікації 26.05.2026.



Стаття з відкритим доступом,
 відповідно до умов ліцензії
[Creative Commons \(CC BY 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

ISSN 1998-7927(print) ISSN 2664-6498 (online)

DOI: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2026-302-4-147-154>

УДК 351:005.336.1:330.341.1

АДАПТАЦІЯ МЕТОДИКИ ОГЛЯДУ ПІСЛЯ ДІЇ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ЯК ІНСТРУМЕНТ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ У ПОСТКРИЗОВИЙ ПЕРІОД

Хандій О.О., Чаплига Ю.І.

ADAPTATION OF THE AFTER-ACTION REVIEW METHODOLOGY IN PUBLIC ADMINISTRATION AS A TOOL FOR INNOVATIVE DEVELOPMENT AND ENSURING ECONOMIC SECURITY IN THE POST-CRISIS PERIOD

Khandii O.O., Chaplyha Y.I.

У статті здійснено наукове обґрунтування доцільності адаптації методики огляду після дії (ОПД) до системи публічного управління України як інноваційного інструменту забезпечення економічної безпеки та підвищення інституційної стійкості у посткризовий період. Доведено, що функціонування публічного управління в умовах повномасштабної військової агресії, високої невизначеності та майбутнього післявоєнного відновлення потребує не фрагментарних організаційних змін, а глибокої трансформації управлінської культури, організаційної поведінки та підходів до прийняття управлінських рішень. Встановлено, що домінування закритої ієрархічної моделі управління, практик ієрархічної лояльності, «тіньового» ухвалення рішень і уникнення персональної відповідальності формує системні управлінські ризики, які негативно впливають на рівень довіри, ефективність державних інституцій та економічну безпеку держави. Обґрунтовано, що методика огляду після дії, сформована у військовому середовищі, має значний потенціал для цивільного сектору публічного управління за умови її інституційної та культурної адаптації. Показано, що впровадження методики огляду після дії сприяє формуванню культури відкритого аналізу результатів діяльності, перетворенню управлінських помилок на елемент інституційної пам'яті та джерело безперервного навчання. Доведено, що методика огляду після дії забезпечує об'єктивну оцінку управлінських рішень і результатів незалежно від ієрархічного статусу, особистої лояльності чи неформального впливу, що створює передумови для впровадження

меритократичних принципів і підвищення відповідальності керівників. Встановлено, що інституціоналізація методики огляду після дії є важливою складовою інноваційного розвитку публічного управління, протидії «тіньовим» управлінським практикам та підвищення ефективності цифровізації державних сервісів у посткризовий період. Зроблено висновок, що адаптація методики огляду після дії має розглядатися як стратегічний інструмент зміцнення економічної безпеки та стійкого розвитку держави.

Ключові слова: публічне управління; інноваційний розвиток; економічна безпека; огляд після дії; організаційна поведінка; відповідальне лідерство; посткризовий період; стійкість.

Вступ. Система державного управління України переживає критичний період свого існування, функціонуючи в умовах повномасштабної військової агресії та глибокої корупційної кризи, що спричиняє постійний тиск на життєдіяльність суспільства та функціонування всіх владних структур. Цей стан «війни у війні» вимагає не просто адаптивного реагування, а радикальної трансформації основоположних принципів та механізмів публічного управління. Кризові умови виконують функцію індикатора, який виявляє як резерви системної стійкості та спонтанної самоорганізації, так і глибинні дисфункційні моделі поведінки, властиві

окремим ланкам адміністративно-управлінського апарату. У періоди стабільного розвитку подібні деструктивні практики часто залишаються латентними або умовно толерантуються соціальними інститутами.

Існування та функціонування неетичних патернів – ієрархічної лояльності, кумівства, «тіньового» управління державними процесами та розподілу фінансових потоків, корумпованості та уникнення персональної та інституційної відповідальності – становлять пряму загрозу національній безпеці, обороноздатності та стійкості держави у протистоянні агресору та внутрішнім викликам.

Ці явища руйнують довіру народу та іноземних партнерів до діючої влади, завдаючи шкоди внутрішній стійкості та іміджу країни. У таких умовах криза довіри стає не менш небезпечною, ніж зовнішня агресія.

Таким чином, існує нагальна потреба у формуванні нової парадигми компетентного, етичного лідерства та прозорості, здатної інституціоналізувати принципи антикорупційної стійкості та абсолютної відповідальності на всіх рівнях.

Метою статті є обґрунтування доцільності та визначення напрямів адаптації методики огляду після дії (After Action Review) до системи публічного управління України як інструменту інноваційного розвитку, підвищення ефективності управлінських рішень і забезпечення економічної безпеки в умовах воєнних викликів та посткризового відновлення.

Аналіз досліджень та публікацій. Проблематика підвищення ефективності публічного управління в умовах криз, трансформації управлінських моделей та формування компетентного лідерства є предметом уваги широкого кола науковців і практиків. Значний масив досліджень присвячено питанням лідерства, управлінської компетентності, відповідальності та організаційної стійкості в умовах невизначеності й підвищених ризиків.

Окрему групу становлять праці, у яких розкривається методика Огляду після дії (After Action Review, AAR / ОПД), що сформувалася у військовому середовищі та набула системного застосування у збройних силах країн НАТО. Методичні матеріали та настанови Збройних Сил України й Армії США детально описують алгоритм проведення ОПД, його цілі, принципи та практичні результати, зокрема у контексті навчання, підготовки персоналу та підвищення ефективності управлінських рішень [1-3]. У цих

працях ОПД розглядається як інструмент накопичення досвіду, розвитку командної взаємодії та підвищення рівня відповідальності без персоніфікованого пошуку винних.

Важливий внесок у розвиток ідей відповідального лідерства та культури відкритого аналізу зроблено в роботах Дж. Віллінка та Л. Бебіна, які обґрунтовують концепцію абсолютної відповідальності як ключової управлінської чесноти, що забезпечує ефективність командної діяльності в умовах високого ризику та невизначеності [4]. Автори акцентують увагу на значенні саморефлексії, чесного зворотного зв'язку та системного аналізу управлінських дій.

Теоретичні засади лідерства, формування лідерських і антикризових компетентностей, а також роль емоційного інтелекту в управлінні розкрито в працях О. Бойка, Д. Гоулмана, О. Нестулі та С. Нестулі [5-8]. Зазначені дослідження формують концептуальну основу для розуміння необхідності переходу від формально-ієрархічних моделей управління до ціннісно-орієнтованих, компетентнісних підходів.

Водночас, незважаючи на наявність ґрунтовних напрацювань у сферах військового управління, лідерства та кризового менеджменту, у науковій літературі залишається недостатньо дослідженим питання системної адаптації методики ОПД до цивільного сектору публічного управління. Існуючі роботи здебільшого зосереджені або на військовому контексті застосування ОПД, або на загальних проблемах реформування публічного управління без пропозиції конкретних інституційних інструментів трансформації організаційної поведінки.

Таким чином, наявна наукова прогалина полягає у відсутності комплексного обґрунтування можливостей використання ОПД як інструменту формування культури відкритості, відповідальності, меритократії та антикорупційної стійкості в системі публічного управління України, особливо в умовах воєнних викликів та післявоєнного відновлення. Заповнення цієї прогалини обумовлює актуальність даного дослідження.

Виклад основного матеріалу. Українська система публічного управління функціонує в умовах безпрецедентних викликів, що визначають необхідність не лише її інституційної стійкості, а й глибокої трансформації управлінських підходів з метою збереження керованості, підвищення ефективності та забезпечення подальшого розвитку держави.

Повномасштабна війна з країною-агресором актуалізувала структурні особливості цієї системи та виявила її внутрішню дуальність. З одного боку, продемонстровано високий рівень адаптивності, оперативності прийняття управлінських рішень на середньому та базовому рівнях, а також здатність до швидкого впровадження окремих цифрових сервісів у діяльність органів державної влади та місцевого самоврядування. З іншого боку, зберігається вплив усталених неефективних управлінських практик і неетичних моделей поведінки, що сформувалися внаслідок тривалого домінування закритої, ієрархічно орієнтованої та інституційно слабкої бюрократичної моделі функціонування публічної влади.

Зазначені деструктивні управлінські патерни становлять ключові внутрішні виклики для системи публічного управління. Їх поширення зумовлюється, зокрема, такими чинниками.

По-перше, ієрархічна лояльність функціонує як формалізована система безумовної підпорядкованості та спотвореної «відданості», що формується в умовах інституційно деформованого управлінського середовища. У таких умовах лояльність визначається не дотриманням принципів законності, відкритості, професійної компетентності та результативності, а орієнтацією на інтереси вищого керівництва або неформальних груп впливу. Це призводить до ухвалення кадрових рішень за критеріями особистої відданості, кланових зв'язків і протекціонізму, що фактично витісняє професійно підготовлених, доброчесних і мотивованих до публічного служіння фахівців.

По-друге, поширення «тіньових» управлінських практик і неформальних домовленостей зумовлює відхід від прозорих процедур ухвалення рішень, особливо у сферах розподілу ресурсів і здійснення публічних закупівель. Такі практики сприяють концентрації управлінського впливу та фінансових потоків у межах закритих груп, що прямо суперечить принципам законності, публічності та підзвітності, а також завдає істотної економічної й репутаційної шкоди державі.

По-третє, формуванню стійких деструктивних моделей поведінки сприяє уникнення персональної відповідальності, що проявляється у культурі безкарності. Вона ґрунтується на відсутності чітких, прозорих і невідворотних механізмів притягнення посадових осіб до відповідальності за неефективні або неправомірні управлінські рішення.

Сукупна дія зазначених деструктивних патернів не лише знижує результативність публічного управління, а й негативно впливає на міжнародний імідж України, ускладнює залучення іноземних інвестицій і міжнародної допомоги та підриває довіру громадян до інститутів влади. В умовах воєнного стану такі наслідки є особливо небезпечними, оскільки рівень суспільної довіри та національної згуртованості виступає критично важливим чинником стійкості держави.

Вирішення зазначених проблем вимагає радикального переформатування взаємодії держави та суспільства шляхом переходу від моделі G2C (Government to Citizen) та G2B (Government to Business), де держава виступає як подекуди відчужений та маніпулятивний регулятор, до моделі G4C (Government for Citizen), де держава функціонує заради громадянина і за своєю суттю є сервісом.

Відповідна концепція G4C передбачає запровадження сервісності, як філософію взаємодії; прозорості, через відкритість усіх етапів прийняття рішень та використання ресурсів; антикорупційної стійкості, яка формується на засадах законслухняності, особистій стійкості, цілісності та відповідального ставлення.

Як наслідок, впровадження моделі G4C неможливе без фундаментальної зміни підходів до лідерства. Тому потрібна інституціоналізація етичного і компетентного лідерства, здатного керувати в кризових умовах та приймати ефективні, швидкі та обґрунтовані рішення в умовах високої швидкоплинності, невизначеності та ризику, а також створювати систему довіри та відкритості для посилення ефекту командної роботи. Для формування такої нової культури необхідний конкретний, системний та адаптивний інструмент. Таким інструментом, що успішно зарекомендував себе у сферах, де ціна помилки є максимально високою, таких як військова справа та кризовий менеджмент, є ОПД. Методика ОПД, запозичена із Армії США та активно використовується в НАТО [3]. ОПД має ключові складові і питання:

Оцінка мети: “Що мало відбутися?”

Об’єктивна фіксація фактів: “Що насправді відбулося та чому?”

Аналіз причин розбіжностей: “Що вдалося, а що ні?”

Формування конкретних уроків та планів дій: “Що треба зробити наступного разу, щоб було краще?” Також важливим є застосування

системи накопичення отриманого досвіду та його розповсюдження.

З метою системного обґрунтування перенесення ОПД у публічне управління необхідно забезпечити:

- перехід від культури виправдань і приховування правди до культури навчання та відкритості, що створить безпечний простір для відкритого обговорення помилок, перетворюючи їх на інституційну пам'ять та джерело розвитку, що є протилежністю до існуючої культури уникнення відповідальності;

- упровадження інструментів меритократії, оскільки методика Огляду після дії передбачає об'єктивну оцінку результатів діяльності незалежно від посади, формальної ієрархії чи особистої лояльності учасників. Успіхи та прорахунки аналізуються на основі фактичних даних і доказів, а не політичних, непотистських або казістократичних чинників, що створює підґрунтя для справедливого кадрового оцінювання, обґрунтованого призначення та професійного просування;

- інституціоналізацію абсолютної відповідальності, де кожен учасник процесу публічно обговорює свій внесок і формує плани змін, що робить відповідальність прозорою та невідворотною, оскільки уроки, отримані на ОПД, мають бути інтегровані у наступні дії, а не проігноровані або забуті;

- розбудову довіри та цілісності, бо ОПД вимагає відкритості, чесності та взаємної поваги так, як єдиний шлях для керівників заслужити довіру підлеглих добувається демонстрацією готовності до самокритики та відмови від ієрархічного (наказового) тиску.

Запровадження методики Огляду після дії (ОПД) у системі публічного управління не може обмежуватися формальним процедурним інструментом або ситуативною управлінською ініціативою. Йдеться про необхідність глибокої трансформації організаційної поведінки та переосмислення ціннісних орієнтирів державної служби, що визначають відповідальність, відкритість і здатність до навчання.

Методика ОПД є особливо важливою для аналізу антикризових управлінських дій, реагування на надзвичайні ситуації та процесів післявоєнного відновлення, де критичного значення набувають оперативність, ефективність прийняття рішень і спроможність організацій до безперервного навчання та самовдосконалення.

У процесі впровадження ОПД ключова роль належить керівнику як лідеру, який демонструє особисту відповідальність, відкритість до

зворотного зв'язку та повагу до кожного члена колективу [2]. Керівник нової управлінської формації має виконувати функцію лідера-наставника, орієнтованого на розвиток команди, а не виключно контролюючого або карального адміністратора. Його професійна компетентність, управлінський досвід і довіра до команди формують інституційну основу успішної реалізації методики ОПД. Водночас ОПД слугує індикатором готовності організації до змін, оскільки передбачає високий рівень командної взаємодії, взаємної відповідальності та усвідомлення спільної мети. У цьому контексті трансформаційна організаційна культура виступає необхідною передумовою ефективної цифровізації публічного управління та підвищення якості електронних державних послуг. Відсутність цілісної культури доброчесності та підзвітності зумовлює ризик формального використання цифрових інструментів, які в умовах «тіньового» управління можуть бути обійдені або використані для легалізації корупційних практик. За таких умов, ОПД забезпечує етичний та компетентний контур, що тримається на відкритості, прозорості, відповідальності та меритократії, в якому цифрові G – сервіси можуть функціонувати відповідно до їхньої мети – надання якісного сервісу (G4C), постійного і прозорого функціонування системи публічних закупівель та мінімізувати контакти громадян і бізнесу із представниками влади.

Рівень надання публічних послуг та ефективність зворотного зв'язку за результатами їх отримання безпосередньо залежать від рівня взаємної довіри між органами державної влади та користувачами, а також від відкритості до комунікації. У зв'язку з цим успішна цифровізація потребує системного підвищення якості, зручності й прозорості електронних послуг, розширення кола їх користувачів і налагодження постійного обміну інформацією щодо їх результативності та якості.

Для практичного впровадження ОПД як інструменту розвитку необхідна його інтеграція з існуючими системами функціонування державних органів. Тому пошук нових методик і шляхів подолання існуючих проблем вимагає побудови нової Візії компетенцій (далі – Візія), включно з використанням механізмів ОПД. Відповідна Візія має включати ціннісно-орієнтовані та антикризові компетенції, які можуть бути безпосередньо виміряні через результати проведення ОПД. Візія для антикризового управління та успішного переходу до G4C має бути радикально переглянута з

акцентом на ключові групи компетенцій такі, як: цілісність, системне мислення, гнучкість та абсолютна відповідальність [2, 4].

Запровадження мислення в умовах формування цілісної системи, де маємо відповіді на питання «Чому це відбулося?», – стимулює пошук кореневих або фундаментальних причин, а не лише зовнішніх симптомів. За таких умов, компетентність оцінюється за глибиною аналізу: чи виявила команда системні прогалини в комунікації, регуляторній базі або це лише черговий людський фактор.

Формування антикризової системи прийняття рішень, де ключовим питанням виступає «Що ми робитимемо інакше наступного разу?», фактично перевіряє здатність лідера та команди швидко генерувати конкретні, реалістичні та вимірювані плани дій. Важливо відмітити, що здатність до оперативного навчання є критичною антикризовою компетенцією.

Таким чином, інтеграція ОПД та нової Візії перетворює управління на самонавчальну систему, де відповідальність є не покаранням, а природним наслідком відкритого аналізу, що забезпечує необхідну антикризову стійкість у часи викликів та невизначеностей.

ОПД є потужним інструментом для впровадження Візії, зокрема:

- фокусування на результатах, а не на посадах. Так у процесі ОПД аналізується, що було зроблено і який це дало результат, незалежно від того, хто саме виконував дію – керівник відділу чи рядовий спеціаліст;

- формування відкритості та максимального охоплення, де на відміну від закритої вертикальної звітності, ОПД передбачає участь усіх ключових гравців, що дозволяє голосу експерта – виконавця бути почутим і врахованим, навіть якщо він займає нижчу посаду. Компетентність, виявлена під час критичного аналізу та надання креативних пропозицій, стає видимою для кожного в колективі, так і для керівництва;

- виявлення прихованого лідерства так, як у кризових ситуаціях часто виявляються неформальні лідери – особи, які не маючи високих посад, приймали найбільш ефективні рішення ніж діючі керівники. ОПД фіксує та валідує ці факти, надаючи чітку доказову базу для їхнього подальшого кар'єрного зростання за принципом заслуг і компетентності;

- запровадження методики Огляду після дії сприяє протидії «тіньовим» управлінським практикам, що ґрунтуються на неформальних

домовленостях, оскільки закритість таких механізмів несумісна з логікою та філософією ОПД. У разі ухвалення неефективних управлінських рішень або виникнення негативних наслідків прозорий аналіз причин і результатів неминуче виявляє реальні мотиви та механізми прийняття рішень, що стимулює керівників діяти в межах правового та етичного поля.

Таким чином, ОПД трансформує систему оцінювання управлінської діяльності від практик, заснованих на суб'єктивній лояльності, до об'єктивної оцінки професійної компетентності та результативності. Це формує інституційну основу для впровадження меритократичних принципів у системі публічного управління.

Відсутність довіри між органами державної влади та суспільством, а також між окремими інституціями публічного управління, є однією з ключових перешкод на шляху до формування та підтримання державної стійкості. У цьому контексті інституціоналізація методики Огляду після дії (ОПД) виступає дієвим інструментом трансформації закритої та ієрархічно орієнтованої управлінської культури в напрямі відкритої, орієнтованої на постійне самовдосконалення та цінності моделі G4C (Government for Citizens). Така трансформація є важливим чинником забезпечення інституційної стійкості держави та просування євроінтеграційних процесів.

Методика ОПД походить із військової сфери, її ефективне застосування у публічному управлінні потребує ретельної адаптації з урахуванням специфіки цивільних управлінських процесів, які ґрунтуються не на системі наказів, а на регуляторних нормах, механізмах політичного узгодження та врахуванні громадської думки (табл. 1).

Важливими чинниками якісного впровадження механізмів Огляду після дії (ОПД) є управлінський досвід і фахова обізнаність керівника. Лідер має володіти достатнім рівнем професійної компетентності у відповідній предметній сфері, що дає змогу ідентифікувати системні проблеми, водночас зберігаючи здатність до неупередженого аналізу та абстрагування від власної ієрархічної позиції. Не менш значущим чинником є довіра до команди, оскільки ефективне застосування ОПД передбачає, що керівник демонструє впевненість у спроможності колективу до самонавчання, самокорекції та постійного вдосконалення. Саме така позиція є ключовою передумовою формування внутрішньої довіри та відкритої комунікації в організації. Водночас

використання ОПД як інструменту покарання або засобу підтвердження управлінських рішень керівника свідчить про нерозуміння методологічної сутності цього підходу та нівелює його потенціал, перетворюючи ОПД на формальну бюрократичну процедуру.

Для забезпечення системного характеру впровадження ОПД, а не його використання як одноразової управлінської ініціативи, доцільним є формування системи кількісних і якісних індикаторів, що дають змогу оцінювати вплив ОПД на організаційну поведінку та рівень інституційної стійкості (табл.2).

ОПД має бути безпосередньо пов'язаний із кар'єрним розвитком керівників та персоналу колективу. Лідер-керівник повинен оцінюватися за його здатністю проводити ОПД (процедурно), а також за результатами – наскільки його команда покращила коефіцієнт реалізації уроків та індекс системного аналізу. Тому, повноцінне впровадження методики ОПД набуває стратегічного значення не лише в умовах поточної кризи, а й у довгостроковій перспективі – у період післявоєнного

відновлення та відбудови. Цей період буде характеризуватися безпрецедентним обсягом фінансових ресурсів, складними логістичними та регуляторними викликами, а також необхідністю швидкого відновлення довіри та соціального капіталу. Масштабні проєкти відбудови створюють максимальні корупційні ризики через великі фінансові потоки та необхідність прискорених рішень. В свою чергу, післявоєнне відновлення вимагатиме синхронізації дій органів влади, волонтерських, громадських організацій та міжнародних донорів.

Отже, за таких умов ОПД може стати одним із інструментів ефективності, відповідального ставлення і прозорості. Його запровадження у публічне управління є не просто методичною інновацією, а стратегічним імперативом, необхідним для подолання існуючої кризи довіри, формування нового коду компетентного та етичного лідерства і забезпечення стійкого, прозорого та справедливого післявоєнного відновлення на засадах меритократії та G4C.

Таблиця 1

Ключові відмінності військового та цивільного ОПД

Аспект	Військовий ОПД	Цивільний (адаптований) ОПД
Фокус	Виконання бойового наказу (розпорядження)	Законність. Якість послуг. Довіра
Пошук винних	Відсутній (фокус на причинах невдач та їх аналізі)	Відсутній (критично важливий для формування культури довіри)
Дія	Виконання бойового завдання (розвідка, марш, бій)	Заходи із розробки зручного G-сервісу або відновлення зруйнованої (пошкодженої) інфраструктури
Результат	Зміна тактики та перегляд подальших дій	Зміна програм, фінансування або його пошуку. Перегляд процедур
Обмеження	Дотримання вимог державної таємниці	Політична чутливість або громадський резонанс

Таблиця 2

Система індикаторів, які вимірюють вплив ОПД на організаційну поведінку та стійкість

Індикатор	Що вимірює?	Вплив на Візію
Коефіцієнт реалізації уроків	Частка «Отриманих уроків», які були офіційно інтегровані у процеси (процедури), політику чи Візію протягом певного періоду	Компетенція: аналіз ситуації, пошук рішень, накопичення досвіду, підтримка відкритості та ініціативності
Індекс системного аналізу	Частка ОПД, які ідентифікували кореневі (системні) причини проблем, а не лише помилки через «людський» фактор	Компетенція: системне мислення, глибинний аналіз кореневих проблем
Частота повторення помилок	Кількість повторених помилок, ідентифікованих як «урок» на попередньому ОПД, і виявлених у наступних діях	Компетенція: пошук причин «повторів», накопичення досвіду, додаткове навчання та формування адаптивності

Висновки. Функціонування системи публічного управління України в умовах військової агресії та посткризового відновлення потребує не формальних або поверхневих змін, а глибокої трансформації організаційної поведінки. Ключовими внутрішніми загрозами залишаються стійкі неетичні управлінські патерни, які підривають рівень суспільної довіри, інституційну стійкість, економічну безпеку держави і міжнародну репутацію держави. Їх поширення значною мірою є наслідком тривалого домінування закритої, ієрархічно орієнтованої моделі управління. У зв'язку з цим нагальним завданням постає перехід до парадигми G4C (Government for Citizens) та інституціоналізація компетентного й етично відповідального лідерства, здатного забезпечити високий рівень антикорупційної стійкості публічного управління.

Одним із ключових інструментів інноваційного розвитку публічного управління для реалізації зазначеної трансформації є методика Огляду після дії (ОПД). Результати дослідження свідчать про значний потенціал цієї методики для впровадження принципів персональної відповідальності та меритократії у цивільному секторі державного управління, що є критично важливим для мінімізації управлінських ризиків у посткризовий період. Застосування ОПД сприяє перетворенню управлінських помилок на елемент інституційної пам'яті та джерело безперервного навчання, забезпечує протидію «тіньовому» управлінню й підсилює економічну безпеку в умовах масштабних відновлювальних процесів. Такий підхід є альтернативою практикам ієрархічної лояльності та уникнення відповідальності. Впровадження ОПД має розглядатися як стратегічний інструмент підвищення стійкості публічного управління та забезпечення інноваційного характеру державного розвитку у посткризовий період.

Трансформація організаційної поведінки є необхідною передумовою ефективної цифровізації публічних сервісів і поступального розвитку держави в умовах глобальної цифрової трансформації. Використання технологій без належного рівня етики та відповідальності не лише не забезпечує очікуваних результатів, а й здатне посилювати системну управлінську неефективність.

Подальші наукові дослідження доцільно спрямувати на розроблення програм пілотного впровадження ОПД в органах державної влади, а також на формування системи показників для оцінювання впливу відповідних управлінських заходів на рівень довіри, з використанням інструментів зворотного зв'язку.

Література

1. After action review. Покрокова інструкція проведення для інструкторів і командирів. В Збройних Силах України: «Аналіз проведених дій». Методологічна розробка: Треніна Н., Ніколенко В. Проект «Вдосконалення в дії». 2024. 55 с. URL: <https://sprotyvg7.com.ua/wp-content/uploads/2024/03/AAR-Guide-for-Training-Centers-A5-UA.pdf> (дата звернення: 15.11.2025).
2. Field Manual (Настанова) FM 6-22 (FM 22-100). Військове лідерство. Компетентність, впевненість, гнучкість. Головне управління Міністерства Армії США. Вашингтон, Федеральний округ Колумбія, 2006. 245 с. URL: <https://sprotyvg7.com.ua/wp-content/uploads/2023/05/FM-6-22.-Лідерство.pdf> (дата звернення: 10.11.2025).
3. ВП 7(3)-00(01).01. Тимчасова інструкція з процесу аналізу проведених дій заходів підготовки. Центр оперативних стандартів і методики підготовки Збройних Сил України, спільно з Головним управлінням підготовки Збройних Сил України та Міжнародним центром миротворчості та безпеки. 2019. 40 с. URL: <https://sprotyvg7.com.ua/wp-content/uploads/2022/04/ВП-7-0003.00-Інструкція-з-процесу-аналізу-проведених-дій-заходів-підготовки.pdf> (дата звернення: 11.11.2025).
4. Джоко Віллінк, Лейф Бебін. Абсолютна відповідальність: уроки лідерства від «морських котиків»; перекл. з англ. мови Г. Литвиненко. Київ: Книголав, 2020. 373 с. URL: <https://sprotyvg7.com.ua/wp-content/uploads/2022/12/sealteam.pdf> (дата звернення: 18.10.2025).
5. Бойко О. В. Теорія і методика формування лідерської компетентності офіцерів Збройних сил України: монографія. Житомир : Вид. О. О. Євенок, 2020. 667 с. URL: https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/722942/1/Boiko_O.V._Monografy.pdf (дата звернення: 9.10.2025).
6. Гоулман Д. Емоційний інтелект. Харків: Клуб Сімейного дозвілля, 2018. 528 с.
7. Гоулман Д. Емоційний інтелект у бізнесі. Київ: Наш Формат, 2019. 440 с.
8. Нестуля О.О., Нестуля С.І., Кононец Н.В. Дидактика лідерства. Сучасні погляди на формування лідерської компетентності здобувачів вищої освіти: монографія. Полтава: ПУЕТ, 2021. 591 с. URL: <http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/11478/3/Монографія%20Нестуля.pdf> (дата звернення: 19.11.2025).

References

1. After action review. Pokrokovia instrukttsiia provedennia dlia instruktoriv i komandyriv. V Zbroinykh Sylakh Ukrainy: «Analiz provedenykh dii». Metodolohichna rozrobka: Trenina N.,

- Nikolenko V. Proiekt «Vdoskonalennia v dii». 2024. 55 s. URL: <https://sprotyvg7.com.ua/wp-content/uploads/2024/03/AAR-Guide-for-Training-Centers-A5-UA.pdf> (data zvernennia: 15.11.2025).
2. Field Manual (Nastanova) FM 6-22 (FM 22-100). Viiskove liderstvo. Kompetentnist, vpevnenist, hnuchkist. Holovne upravlinnia Ministerstva Armii SShA. Vashynhton, Federalnyi okruh Kolumbiia, 2006. 245 s. URL: <https://sprotyvg7.com.ua/wp-content/uploads/2023/05/FM-6-22.-Liderstvo.pdf> (data zvernennia: 10.11.2025).
3. VP 7(3)-00(01).01. Tymchasova instrukttsiia z protsesu analizu provedenykh dii zakhodiv pidhotovky. Tsentr operatyvnykh standartiv i metodyky pidhotovky Zbroinykh Syl Ukrainy, spilno z Holovnym upravlinniem pidhotovky Zbroinykh Syl Ukrainy ta Mizhnarodnym tsentrom myrotvorchosti ta bezpeky. 2019. 40 s. URL: <https://sprotyvg7.com.ua/wp-content/uploads/2022/04/VP-7-0003.00-Istrukttsiia-z-protsesu-analizu-provedenykh-diï-zakhodiv-pidhotovky.pdf> (data zvernennia: 11.11.2025).
4. Dzhoko Villink, Leif Bebin. Absoliutna vidpovidalnist: uroky liderstva vid «morskykh kotyktiv»; perekl. z anhl. movy H. Lytvynenko. Kyiv: Knyholav, 2020. 373 s. URL: <https://sprotyvg7.com.ua/wp-content/uploads/2022/12/sealteam.pdf> (data zvernennia: 18.10.2025).
5. Boiko O. V. Teoriia i metodyka formuvannia liderskoi kompetentnosti ofitseriv Zbroinykh syl Ukrainy: monohrafiia. Zhytomyr : Vyd. O. O. Yevenok, 2020. 667 s. URL: https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/722942/1/Boiko_O_V_Monografy.pdf (data zvernennia: 9.10.2025).
6. Houlman D. Emotsiinyi intelekt. Kharkiv: Klub Simeinoho dozvillia, 2018. 528 s.
7. Houlman D. Emotsiinyi intelekt u biznesi. Kyiv: Nash Format, 2019. 440 s.
8. Nestulia O.O., Nestulia S.I., Kononets N.V. Dyaktyka liderstva. Suchasni pohliady na formuvannia liderskoi kompetentnosti zdobuvachiv vyshchoi osvity: monohrafiia. Poltava: PUET, 2021. 591 s. URL: <http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/11478/3/Monohrafiia%20Nestulia.pdf> (data zvernennia: 19.11.2025).

Khandii O.O., Chaplyha Y. I. Adaptation of the after-action review methodology in public administration as a tool for innovative development and ensuring economic security in the post-crisis period

The article provides a scientific justification for the feasibility of adapting the after-action review (AAR) methodology to the public administration system of Ukraine as an innovative tool for ensuring economic security and increasing institutional resilience in the post-crisis period. It is proven that the functioning of

public administration in conditions of full-scale military aggression, high uncertainty and future post-war recovery requires not fragmentary organizational changes, but a deep transformation of management culture, organizational behavior and approaches to making managerial decisions. It is established that the dominance of a closed hierarchical management model, practices of hierarchical loyalty, "shadow" decision-making and avoidance of personal responsibility creates systemic management risks that negatively affect the level of trust, the effectiveness of state institutions and the economic security of the state. It is substantiated that the after-action review methodology, formed in the military environment, has significant potential for the civilian sector of public administration, provided that it is institutionally and culturally adapted. It is shown that the implementation of the after-action review methodology contributes to the formation of a culture of open analysis of performance results, the transformation of management errors into an element of institutional memory and a source of continuous learning. It is proven that the after-action review methodology provides an objective assessment of management decisions and results regardless of hierarchical status, personal loyalty or informal influence, which creates the prerequisites for the implementation of meritocratic principles and increasing the responsibility of managers. It is established that the institutionalization of the after-action review methodology is an important component of the innovative development of public administration, countering "shadow" management practices and increasing the efficiency of digitalization of public services in the post-crisis period. It is concluded that the adaptation of the after-action review methodology should be considered as a strategic tool for strengthening economic security and sustainable development of the state.

Key words: public administration; innovative development; economic security; after-action review; organizational behavior; responsible leadership; post-crisis period; sustainability.

Хандій Олена Олексіївна – д.е.н., професор, Інститут економіки промисловості НАН України, м. Київ.

ORCID 0000-0002-7926-9007

Чапליга Юрій Іванович – магістрант кафедри публічного управління, менеджменту та маркетингу Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля, м. Київ.

ORCID 0009-0004-0819-1611

Дата першого надходження статті 04.03.2026.

Дата прийняття статті до друку після рецензування 25.03.2026.

Дата публікації 26.05.2026.



Стаття з відкритим доступом,
відповідно до умов ліцензії
[Creative Commons \(CC BY 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

Наукове видання

**ВІСНИК
СХІДНОУКРАЇНСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО
УНІВЕРСИТЕТУ
імені ВОЛОДИМИРА ДАЛЯ
№ 4 (302) 2026**

Науковий журнал

Відповідальний за випуск
Оригінал-макет

Івченко Є.А.
Могильна О.В.

Статті надруковано в авторській редакції

Підписано до друку 19.05.2026 р.
Формат 60 x 84 1/8. Папір офсетний. Гарнітура Times.
Друк офсетний. Умов. друк. арк. 17,9. Обл.-вид. арк. 19,2.
Наклад 50 прим. Вид. № 3442.

Видавництво
Східноукраїнського національного університету
імені Володимира Даля

Свідоцтво про реєстрацію: серія ДК № 1620 від 18.12.03 р.

Адреса університета: вул. Іоанна Павла II, 17,
м. Київ, 01042, Україна

E-mail: vidavnictvoSNU.ua@gmail.com