

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
імені ВОЛОДИМИРА ДАЛЯ



# **В І С Н И К**

**Східноукраїнського  
національного університету  
імені ВОЛОДИМИРА ДАЛЯ**

**№ 11 (297)  
2025**

**НАУКОВИЙ ЖУРНАЛ**

Київ 2025

# ВІСНИК

СХІДНОУКРАЇНСЬКОГО  
НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ  
ІМЕНІ ВОЛОДИМИРА ДАЛЯ

**№ 11 (297) 2025**

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 КВ № 15607-4079ПР

від 18.08.2009 р.

# VISNIK

OF THE VOLODYMYR DAHL EAST  
UKRAINIAN NATIONAL UNIVERSITY

**№ 11 (297) 2025**

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 № 5 від 23 грудня 2025 р.)

Матеріали номера друкуються мовою оригіналу.

© Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля, 2025

© Volodymyr Dahl East Ukrainian National University, 2025

## З М І С Т

## Спеціальність 051

<b>Бучнів М.М.</b> ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД УКРАЇНИ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТА СТРУКТУРНИХ ВИКЛИКІВ.....	5
<b>Ляшок Я.О., Ляшок Н.Ю.</b> МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД СПРАВЕДЛИВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ВУГІЛЬНИХ РЕГІОНІВ ТА ЙОГО ЗНАЧЕННЯ ДЛЯ УКРАЇНИ .....	14
<b>Манухіна М.Ю., Тацій І.В., Серікова О.М.</b> МІЖНАРОДНЕ ПОДВІЙНЕ ОПОДАТКУВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОГО ДОХОДУ ВІД ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЄКТІВ ТА ШЛЯХИ ЙОГО МІНІМІЗАЦІЇ.....	25
<b>Мельничук І.В., Возний В.З.</b> АНАЛІЗ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ВТОРИННИХ ЕНЕРГОРЕСУРСІВ РЕГІОНУ: ОЦІНКА СИРОВИННОЇ БАЗИ ВТОРИННИХ ЕНЕРГЕТИЧНИХ РЕСУРСІВ ТА "РОЗРИВУ БЕЗПЕКИ". .....	36
<b>Ольшанський О.В., Маслош О.В., Подкуйко В.М.</b> СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ВПО В ІННОВАЦІЙНОМУ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ .....	43
<b>Нечипоренко О.М., Пономаренко О.М., Грищенко О.Ю.</b> СТРУКТУРНА ДИСПРОПОРЦІЯ АГРАРНОГО ВИРОБНИЦТВА СТЕПУ: ВНУТРІШНІ ЧИННИКИ ЇЇ ФОРМУВАННЯ .....	52
<b>Сафронська І.М., Кочетков О.В., Бойченко О.В.</b> МЕХАНІЗМИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ДЛЯ ЗНИЖЕННЯ РИЗИКІВ У ЛОГІСТИЧНИХ ЛАНЦЮГАХ ПОСТАЧАННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ .....	65
<b>Семененко І.М., Галгаш Р.А., Білоус Я.Ю., Галгаш М.Р.</b> ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ГРОМАД В УКРАЇНІ: ДОСВІД ПОВ ОСННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ТА ФОРМУВАННЯ БЕЗПЕКООРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ .....	77
<b>Хандій О.О.</b> ОЦІНЮВАННЯ ГОТОВНОСТІ ПРОМИСЛОВОСТІ УКРАЇНИ ДО ІНДУСТРІЇ 5.0 В КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТА ЗЕЛЕНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ .....	96
<b>Швець Н.В., Касаткіна М.В., Варення О.Г.</b> СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ: РОЛЬ ІНТЕРНАЦІОНАЛІЗАЦІЇ.....	106

## Спеціальність 073

<b>Князь С.В., Князь О.В., Шапран Є.М.</b> ІНТЕГРАЦІЯ ТОВАРОЗНАВЧИХ ПОКАЗНИКІВ ЯКОСТІ ТА БЕЗПЕЧНОСТІ ПРОДУКЦІЇ У НЕФІНАНСОВУ ЗВІТНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ ЗА СТАНДАРТАМИ ESRS .....	118
<b>Погорелова К.А.</b> САМОМЕНЕДЖМЕНТ І ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ: НОВІ ПІДХОДИ ДО ОСОБИСТОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ В ЕПОХУ ШІ .....	128
<b>Снопенко М.Г.</b> ТИПОЛОГІЯ ТА ДІАГНОСТИКА ЧИННИКІВ СИСТЕМИ УПРАВЛІНСЬКОГО ВПЛИВУ В УМОВАХ ВОЄННОЇ КРИЗИ Й ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ.....	136
<b>Старокожева А. С., Кривуля П.В.</b> ЕКСПЕРИМЕНТАЛЬНА РОЗРОБКА КРИТЕРІЇВ ПРАВИЛ ВИБОРУ ЗА УМОВ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ З ОЦІНКАМИ, ЩО ПОДІБНО ПРАВИЛУ СЕВІДЖА ВРАХОВУЮТЬ АЛЬТЕРНАТИВНУ ВАРТІСТЬ АЛЬТЕРНАТИВ ДІЇ .....	146
<b>Серікова О.М.</b> ВИКЛИКИ В УПРАВЛІННІ ТРУДОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВІЙНИ ТА НЕВИЗНАЧЕНОСТІ В УКРАЇНІ. ....	159

## Спеціальність 075

<b>Білоцерківський О.Б., Шапран Є.М.</b> ТОВАРОЗНАВЧІ ТА ЛОГІСТИЧНІ АСПЕКТИ ЕКОЛОГІЧНОЇ УПАКОВКИ .....	168
<b>Chorna O.Y., Palamarchuk O.M., Lishchyshyna A.V.</b> STRATEGIC DIRECTIONS OF PUBLIC ADMINISTRATION OF DIGITAL TRANSFORMATION OF MARKETING IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS UNDER CONDITIONS OF HYPER-COMPLEX CHALLENGES.....	178

## CONTENTS

### Speciality 051

<b>Buchniev M.M.</b>	INNOVATIVE APPROACHES TO STRATEGIC MANAGEMENT OF THE DEVELOPMENT OF TERRITORIAL COMMUNITIES OF UKRAINE IN THE CONDITIONS OF DIGITAL TRANSFORMATION AND STRUCTURAL CHALLENGES .....	5
<b>Liashok I.O., Liashok N.Yu.</b>	INTERNATIONAL EXPERIENCE OF JUST TRANSFORMATION OF COAL REGIONS AND ITS SIGNIFICANCE FOR UKRAINE .....	14
<b>Manukhina M.Y., Tatsii I.V., Serikova O.M.</b>	INTERNATIONAL DOUBLE TAXATION OF INVESTMENT INCOME FROM INNOVATIVE PROJECTS AND WAYS TO MINIMIZE IT .....	25
<b>Melnychuk I.V., Voznyi V.Z.</b>	ANALYSIS OF THE RESOURCE POTENTIAL OF SECONDARY ENERGY RESOURCES IN THE REGION: ASSESSMENT OF THE RAW MATERIAL BASE OF SECONDARY ENERGY RESOURCES AND THE "SECURITY GAP" .....	36
<b>Olshansky O.V., Maslosh O.V., Podkuiko V.M.</b>	SOCIO-ECONOMIC POTENTIAL OF INTERNALLY DISPLACED PERSONS IN TERRITORIAL INNOVATION DEVELOPMENT .....	43
<b>Nechyporenko O.M., Ponomarenko O.M., Hryshchenko O.Yu.</b>	STRUCTURAL DISPROPORTION OF AGRICULTURAL PRODUCTION IN THE STEPPE: INTERNAL FACTORS OF ITS FORMATION .....	52
<b>Safronska I.M., Kochetkov O.V., Boychenko O.V.</b>	CORPORATE GOVERNANCE MECHANISMS FOR RISKS REDUCTION IN LOGISTICS SUPPLY CHAINS UNDER MARTIAL ARTS .....	65
<b>Semenenko I.M., Halhash R.A., Bilous Y.Y., Halhash M.R.</b>	ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC SUPPORT TO SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF COMMUNITIES IN UKRAINE: THE EXPERIENCE OF POST-WAR RECOVERY AND FORMATION OF SECURITY-ORIENTED MANAGEMENT .....	77
<b>Khandii O.O.</b>	ASSESSMENT OF THE READINESS OF UKRAINIAN INDUSTRY FOR INDUSTRY 5.0 IN THE CONTEXT OF ENSURING ECONOMIC SECURITY IN THE CONTEXT OF DIGITAL AND GREEN TRANSFORMATION .....	96
<b>Shvets N.V., Kasatkina M.V., Varennia O.G.</b>	STRATEGIC MANAGEMENT OF COMPETITIVENESS IN THE FOOD INDUSTRY: THE ROLE OF INTERNATIONALISATION .....	106

### Speciality 073

<b>Kniaz S.V., Kniaz O.V., Shapran Ye.M.</b>	INTEGRATION OF PRODUCT QUALITY AND SAFETY INDICATORS INTO COMPANIES' NON-FINANCIAL REPORTING UNDER ESRS STANDARDS .....	118
<b>Pogorelova K.A.</b>	SELF-MANAGEMENT AND DIGITAL TRANSFORMATION: NEW APPROACHES TO PERSONAL EFFECTIVENESS IN THE AGE OF AI .....	128
<b>Snopenko M.G.</b>	TYPOLOGY AND DIAGNOSTICS OF MANAGERIAL INFLUENCE SYSTEM FACTORS UNDER CONDITIONS OF WAR CRISIS AND DIGITAL TRANSFORMATION .....	136
<b>Starokozheva A.S., Krivulia P.V.</b>	EXPERIMENTAL DEVELOPMENT OF CRITERIA FOR CHOICE UNDER UNCERTAINTY WITH ESTIMATES THAT, LIKE SAVAGE'S RULE, TAKE INTO ACCOUNT THE OPPORTUNITY COST OF ACTION ALTERNATIVES .....	146
<b>Serikova O.M.</b>	CHALLENGES IN MANAGING THE LABOR POTENTIAL OF ENTERPRISE UNDER CONDITIONS OF WAR AND UNCERTAINTY IN UKRAINE .....	159

### Speciality 075

<b>Bilotserkivskyi O.B., Shapran Ye.M.</b>	COMMODITY SCIENCE AND LOGISTICS ASPECTS OF ECOLOGICAL PACKAGING .....	168
<b>Chorna O.Y., Palamarchuk O.M., Lishchyshyna A.V.</b>	STRATEGIC DIRECTIONS OF PUBLIC ADMINISTRATION OF DIGITAL TRANSFORMATION OF MARKETING IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS UNDER CONDITIONS OF HYPER-COMPLEX CHALLENGES .....	178

DOI: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2025-297-11-5-13>

УДК 352:005.21:330.341.1:004

## ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД УКРАЇНИ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТА СТРУКТУРНИХ ВИКЛИКІВ

Бучнів М.М.

## INNOVATIVE APPROACHES TO STRATEGIC MANAGEMENT OF THE DEVELOPMENT OF TERRITORIAL COMMUNITIES OF UKRAINE IN THE CONDITIONS OF DIGITAL TRANSFORMATION AND STRUCTURAL CHALLENGES

Buchniev M.M.

*У статті здійснено комплексне дослідження сутності, змісту та особливостей стратегічного управління розвитком територіальних громад у сучасних умовах структурних трансформацій, децентралізації публічної влади, воєнних викликів і повоєнного відновлення України.*

*Обґрунтовано, що стратегічне управління виступає не лише інструментом довгострокового планування, а цілісною управлінською парадигмою, яка забезпечує формування стратегічного бачення майбутнього громади, визначення пріоритетів її розвитку та узгодження дій органів місцевого самоврядування, бізнесу, громадськості й інших зацікавлених сторін.*

*Узагальнено та систематизовано наукові підходи вітчизняних і зарубіжних вчених до трактування стратегічного управління розвитком територіальних громад, виокремлено його базові характеристики, зокрема системність, цілеспрямованість, довгостроковість, інноваційність, адаптивність, гнучкість і партисипативність.*

*Значну увагу приділено ролі інноваційних управлінських підходів, цифрової трансформації, розвитку людського та соціального капіталу, формуванню позитивного бренду громади, підвищенню рівня прозорості та підзвітності місцевої влади, а також зміцненню інституційної спроможності органів місцевого самоврядування. Доведено, що в умовах воєнного стану та повоєнної відбудови стратегічне управління має інтегрувати механізми управління ризиками, антикризового реагування, забезпечення безпеки життєдіяльності населення, міжнародного співробітництва та*

*залучення зовнішніх фінансових, інвестиційних і технічних ресурсів.*

*На основі узагальнення наукових підходів запропоновано авторське визначення стратегічного управління розвитком територіальних громад, яке відображає його комплексний, інтерактивний та динамічний характер. Зроблено висновок, що ефективне стратегічне управління є ключовою передумовою формування життєздатних, стійких і самодостатніх територіальних громад, здатних до саморозвитку, адаптації до змін зовнішнього середовища, підвищення конкурентоспроможності територій та забезпечення сталого соціально-економічного розвитку і якості життя населення.*

**Ключові слова:** стратегічне управління, територіальні громади, сталий розвиток, децентралізація, інновації, цифрова трансформація, повоєнне відновлення.

**Вступ.** Сучасний етап розвитку України відзначається інтенсивними трансформаціями, що зумовлюють переосмислення ролі та функцій місцевого самоврядування. В умовах децентралізації територіальні громади набувають статусу ключових суб'єктів, відповідальних за власний розвиток та добробут своїх мешканців. Це, у свою чергу, актуалізує необхідність впровадження ефективних механізмів управління, серед яких особливе місце посідає стратегічне управління. Воно є не просто набором планових документів, а

комплексною філософією діяльності, спрямованою на формування довгострокових перспектив та досягнення визначених цілей [1].

Сутність стратегічного управління розвитком територіальних громад полягає у системній, цілеспрямованій діяльності, що охоплює розробку, впровадження та постійний моніторинг стратегічних рішень, які визначають вектор руху громади у майбутнє. Цей процес не є статичним; він передбачає безперервний цикл аналізу, планування, реалізації та контролю, що дозволяє громаді адаптуватися до змін зовнішнього середовища та ефективно використовувати внутрішні ресурси [2].

Питанням стратегічного управління розвитком територій, а також інноваційним аспектам його реалізації присвятили свої праці такі вітчизняні та зарубіжні вчені, як: А.В. Ліпенцев, В.В. Донець, О.М. Корж, Ю.Б. Шаповал, І.О. Олійник, А.С. Гальчинський, В.М. Гейць, Д.В. Зварич, а також науковці, що досліджують питання інноваційного розвитку, зокрема Й. Шумпетер, П. Друкер, Е. Роджерс та інші.

Проте, попри значну кількість наукових досліджень, питання застосування інноваційних підходів у стратегічному управлінні розвитком саме українських територіальних громад, особливо в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення, потребують подальшого поглибленого вивчення та систематизації.

**Метою роботи** є дослідження та узагальнення сутності стратегічного управління розвитком територіальних громад у сучасних умовах України, з акцентом на інтеграцію інноваційних підходів, принципів сталого розвитку, цифрової трансформації та повоєнного відновлення.

#### **Виклад основного матеріалу дослідження.**

У сучасних соціально-економічних умовах стратегічне управління розвитком територіальних громад нерозривно пов'язане з активною інтеграцією інноваційних підходів у систему публічного управління. Це передбачає не лише впровадження новітніх технологій чи використання інноваційних продуктів, а й глибоку модернізацію управлінських процесів, оновлення форм і методів взаємодії органів місцевого самоврядування з громадськістю, удосконалення механізмів залучення фінансових, інвестиційних та людських ресурсів, а також підвищення ефективності й якості надання публічних послуг. Інновації в

цьому контексті виступають ключовим драйвером розвитку, який дає змогу територіальним громадам не лише адаптуватися до наявних викликів, а й формувати нові можливості для економічного зростання, соціального прогресу та підвищення рівня добробуту населення. Водночас важливою складовою стратегічного управління є орієнтація на принципи сталого розвитку, що передбачає збалансоване врахування екологічних, соціальних та економічних чинників у довгостроковій перспективі [3]. Реалізація такого підходу зумовлює необхідність інтеграції в стратегічні документи положень «зеленої» економіки, політики ресурсозбереження, а також заходів, спрямованих на формування екологічної свідомості та відповідальної поведінки мешканців громад.

Невід'ємною складовою результативного стратегічного управління є підвищення інституційної спроможності органів місцевого самоврядування. Зазначений процес охоплює розвиток професійних і управлінських компетенцій посадових осіб, запровадження сучасних систем управління якістю, удосконалення механізмів стратегічного та програмно-цільового планування, посилення прозорості й підвітності управлінських рішень, а також розширення партнерської взаємодії з представниками бізнесу, громадянського суспільства та іншими зацікавленими сторонами [4]. У сукупності ці заходи формують інституційні передумови для ефективної реалізації стратегій розвитку та досягнення визначених стратегічних цілей.

Особливої значущості стратегічне управління розвитком територіальних громад набуває в контексті сучасних українських реалій, пов'язаних із воєнним станом, необхідністю повоєнного відновлення та адаптації до нових безпекових викликів. У таких умовах стратегічне управління має бути спрямоване не лише на відбудову зруйнованої інфраструктури, а й на формування стійких, життєздатних і згуртованих громад, здатних ефективно протидіяти потенційним кризам у майбутньому. Це потребує інтеграції в систему стратегічного управління механізмів управління ризиками, комплексних планів реагування на надзвичайні ситуації, а також інструментів забезпечення психосоціальної підтримки населення. Водночас важливого значення набуває активізація міжнародного співробітництва та залучення зовнішньої

фінансової, технічної й гуманітарної допомоги, що вимагає від громад здатності до ефективної комунікації, підготовки якісних проєктних пропозицій та дотримання міжнародних стандартів управління.

Вагому роль у трансформації стратегічного управління відіграє цифрова трансформація, яка відкриває нові можливості для оптимізації управлінських процесів, підвищення оперативності прийняття рішень, покращення якості адміністративних і соціальних послуг, а також забезпечення відкритості та прозорості діяльності органів місцевого самоврядування. Крім того, цифровізація сприяє створенню додаткових передумов для економічного розвитку територіальних громад, зокрема через розвиток електронної комерції, цифрових сервісів і дистанційних форм зайнятості. У результаті стратегічне управління розвитком територіальних громад набуває рис динамічного процесу, що поєднує довгострокове стратегічне бачення з гнучким реагуванням на поточні соціально-економічні та безпекові виклики, використовуючи інновації й партнерство як ключові інструменти забезпечення сталого розвитку [4].

Ефективність реалізації стратегічного управління значною мірою визначається рівнем сформованості соціального капіталу територіальної громади, який охоплює довіру, спільні цінності, соціальні норми та мережі взаємодії між її членами. Розвиток соціального капіталу є важливою умовою забезпечення результативної комунікації, колективного прийняття рішень, спільного вирішення проблем і мобілізації внутрішніх ресурсів громади. У цьому контексті стратегічне управління має бути спрямоване на створення умов для розвитку горизонтальних зв'язків, підтримку громадських ініціатив і зміцнення локальної ідентичності. Важливим елементом також є формування сильного бренду громади, який підвищує її інвестиційну, туристичну та кадрову привабливість. Це передбачає не лише просування унікальних особливостей території, а й формування цілісного позитивного іміджу, що ґрунтується на спільних цінностях, історико-культурній спадщині та стратегічних перспективах розвитку. У сукупності зазначені аспекти підтверджують, що стратегічне управління розвитком територіальних громад у сучасних умовах виступає не просто інструментом управління, а цілісною парадигмою управлінського мислення та практичної діяльності, яка визначає здатність

громад до саморозвитку, самовідновлення й адаптації до постійних змін і викликів.

Дослідження сутності стратегічного управління розвитком територіальних громад зумовлює необхідність звернення до наукового доробку як вітчизняних, так і зарубіжних учених. Аналіз їхніх концептуальних підходів дає змогу сформулювати комплексне та багатовимірне розуміння цього складного явища, а також виявити спільні й відмінні риси у трактуванні його ключових складових.

У табл. 1 подано систематизований огляд наукових підходів провідних дослідників до визначення сутності стратегічного управління, адаптований до специфіки розвитку територіальних громад, що дозволяє виокремити основні парадигми та акценти в межах досліджуваної проблематики.

Аналіз наукових підходів вітчизняних і зарубіжних учених до трактування стратегічного управління дає змогу виокремити спільні базові ознаки, що є релевантними для процесів розвитку територіальних громад у сучасних умовах. Переважна більшість дослідників розглядає стратегічне управління як системний, цілеспрямований та довгостроковий процес, орієнтований на досягнення визначених соціально-економічних результатів і забезпечення збалансованого розвитку. Особлива увага у наукових працях приділяється необхідності комплексного аналізу внутрішніх ресурсів громади та факторів зовнішнього середовища, ідентифікації сильних і слабких сторін, формуванню чітких стратегічних пріоритетів і цілей, а також розробленню результативних механізмів, інструментів і програм їх реалізації.

У працях зарубіжних науковців додатково акцентується значення інноваційного розвитку, формування конкурентних переваг територій, розвитку людського капіталу та інституційної спроможності як ключових детермінант довгострокового зростання. Водночас вітчизняні дослідники зосереджують увагу на викликах і можливостях, пов'язаних із процесами децентралізації, посиленням фінансової самостійності громад та зростанням їх відповідальності за результати розвитку, а також на підвищенні якості життя населення як стратегічному орієнтирі публічного управління. Так, Г. Мінцберг [11] наголошує на важливості гнучкості та адаптивності стратегії, що набуває особливого значення в умовах нестабільності, кризових явищ і динамічних змін зовнішнього середовища.

Таблиця 1

**Визначення сутності стратегічного управління розвитком територіальних громад у поглядах вітчизняних та зарубіжних вчених**

Вчений (країна)	Основний підхід/Ключові ідеї	Інтерпретація сутності стратегічного управління розвитком ТГ
А.В. Ліпенцев (Україна)	Досліджує механізми регіонального управління та децентралізації. Акцентує увагу на необхідності системного підходу до розвитку територій.	Системна діяльність органів місцевого самоврядування та стейкхолдерів щодо формування довгострокових цілей, мобілізації ресурсів та координації дій для забезпечення сталого розвитку громади [5].
В.В. Донець (Україна)	Фокусується на проблемах місцевого та регіонального розвитку, управлінні територіями.	Процес визначення пріоритетів розвитку громади, розробки та реалізації комплексних програм, спрямованих на ефективне використання місцевого потенціалу та покращення якості життя населення [2].
О.М. Корж (Україна)	Досліджує питання стратегічного планування в контексті місцевого самоврядування.	Формування бачення майбутнього громади, встановлення стратегічних цілей, визначення шляхів їх досягнення та забезпечення контролю за реалізацією планів з урахуванням особливостей місцевого середовища [6].
Ю.Б. Шаповал (Україна)	Акцентує увагу на управлінських аспектах розвитку територій, зокрема на питаннях економічного зростання.	Комплекс заходів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності громади через інновації, залучення інвестицій та ефективне управління наявними ресурсами для досягнення довгострокових економічних та соціальних вигод [7].
І. Шумпетер (Австрія/США)	Концепція «творчого руйнування», роль інновацій як двигуна економічного розвитку.	Стратегічне управління ТГ - це процес, що стимулює та впроваджує інновації для перетворення традиційних структур та створення нових можливостей розвитку, забезпечуючи економічне зростання через підприємництво та адаптацію до змін [8].
П. Друкер (Австрія/США)	Розробник концепції менеджменту. Наголошував на важливості цілей, планування та ефективності.	Системний підхід до визначення місії та цілей громади, аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища, розробки ефективних стратегій та забезпечення їх реалізації для досягнення бажаних результатів [9].
М. Портер (США)	Концепція конкурентних переваг, кластерний підхід у регіональному розвитку.	Формування унікальних конкурентних переваг громади через розвиток специфічних кластерів, підвищення ефективності місцевої економіки та створення привабливого інвестиційного клімату для забезпечення сталого розвитку [10].
Х.М. Мінцберг (Канада)	Критика класичного стратегічного планування, акцент на «emergent strategy» (стратегія, що виникає).	Гнучке управління розвитком громади, яке поєднує свідоме планування з адаптацією до непередбачених змін та можливостей, що виникають у процесі реалізації стратегії [11].
Р. Флорида (США)	Теорія «креативного класу», роль талантів та інновацій у розвитку міст і регіонів.	Стратегічне управління ТГ - це процес формування привабливого середовища для «креативного класу», що стимулює інновації, культурний розвиток та створення високотехнологічних робочих місць, сприяючи економічному процвітанню [12].

Узагальнення наведених підходів із урахуванням сучасних соціально-економічних та інституційних реалій розвитку України дає підстави сформулювати авторське визначення стратегічного управління розвитком територіальних громад. Його доцільно розглядати як системну, інтерактивну та довгострокову діяльність органів місцевого самоврядування, представників бізнесу, громадськості та інших заінтересованих сторін, спрямовану на формування бачення бажаного майбутнього громади, визначення стратегічних цілей і пріоритетів та розроблення інноваційних шляхів їх досягнення шляхом ефективного використання ресурсного потенціалу, залучення інвестицій, розвитку партнерств і постійної адаптації до змін зовнішнього середовища з метою забезпечення сталого розвитку, підвищення конкурентоспроможності та добробуту громади.

Сутність інноваційного підходу полягає у систематичному пошуку, розробці та застосуванні нових або значно вдосконалених ідей, продуктів, процесів, послуг або організаційних методів, які призводять до позитивних якісних змін у територіальному розвитку. Це не обмежується лише технологічними інноваціями, а охоплює широкий спектр трансформацій - від впровадження нових моделей управління та залучення громадян до розробки креативних рішень для соціальних, екологічних чи економічних проблем [13].

Ключовим для інноваційного підходу є розуміння інновації як процесу, а не лише результату (рис. 1).

Інноваційний підхід в управлінні територіальним розвитком ґрунтується на низці ключових концепцій, які формують його методологічну та практичну основу. Ці концепції відображають сучасне розуміння ролі інновацій у забезпеченні сталого зростання та конкурентоспроможності територій.

Аналіз цих концепцій дозволяє системно підійти до формування та впровадження інноваційних стратегій розвитку, які ґрунтуються на сучасних управлінських підходах та орієнтовані на довгострокову перспективу. Такі стратегії враховують соціально-економічні, інституційні й ресурсні

особливості територій, а також реальні потреби й пріоритети територіальних громад, що сприяє підвищенню ефективності місцевого розвитку та сталості управлінських рішень [14].



Рис.1. Інновація як процес

Джерело: сформовано автором

У табл. 2 представлено опис основних концептуальних засад інноваційного підходу.

Представлені концепції інноваційного підходу - є взаємодоповнюючими та відображають сучасні тенденції у розвитку теорії та практики управління територіальним розвитком. Вони підкреслюють перехід від ізольованих інноваційних процесів до мережевої взаємодії, від централізованого планування до залучення широкого кола стейкхолдерів, від універсальних рішень до унікальної спеціалізації.

Комплексне застосування цих концепцій дозволяє територіальним громадам ефективно використовувати власний потенціал, залучати зовнішні ресурси, генерувати та впроваджувати інновації, які відповідають їхнім специфічним потребам та сприяють досягненню цілей сталого розвитку. Інноваційний підхід, таким чином, стає не просто можливістю, а необхідною умовою для забезпечення конкурентоспроможності та життєздатності громади в умовах глобальних трансформацій.

Таблиця 2

## Основні концепції інноваційного підходу в управлінні територіальним розвитком

Концепція	Ключові положення та принципи	Значення для управління територіальним розвитком
Регіональні інноваційні системи (PIC) [15]	Інновації є результатом взаємодії різноманітних акторів (університети, НДІ, бізнес, влада) у певній географічній області. Акцент на мережевій взаємодії, обміні знаннями та кооперації.	Сприяє створенню сприятливого середовища для генерації та впровадження інновацій. Допомагає ідентифікувати ключових гравців, посилювати зв'язки між ними та формувати кластери, що прискорює інноваційні процеси в громаді.
«Розумна спеціалізація» (Smart Specialization) [16]	Визначення та розвиток унікальних конкурентних переваг регіону/громади на основі існуючих знань, ресурсів та технологій. Фокус на обмеженій кількості пріоритетних сфер.	Дозволяє громадам концентрувати ресурси та зусилля на перспективних напрямках, де вони мають потенціал для лідерства. Запобігає розпорощенню інвестицій та стимулює інновації у вибраних секторах, підвищуючи їх конкурентоспроможність.
«Відкриті інновації» (Open Innovation) [17]	Використання зовнішніх джерел ідей (співпраця з іншими громадами, міжнародні партнери, стартапи) та внутрішніх інноваційних можливостей. Обмін знаннями та технологіями.	Розширює доступ до нових ідей та технологій, прискорює інноваційні процеси. Сприяє залученню зовнішніх інвестицій, знань та досвіду, а також інтеграції громади у глобальні інноваційні мережі.
«Спільне творення» (Co-creation) [18]	Активне залучення широкого кола стейкхолдерів (мешканці, бізнес, громадськість, наука, влада) до процесу розробки та впровадження інноваційних рішень.	Підвищує релевантність та легітимність інновацій, забезпечуючи їх відповідність реальним потребам громади. Зміцнює соціальний капітал, довіру та взаємодію, мобілізує креативний потенціал населення.
Концепція «міста-лабораторії» (Living Lab) [19]	Підхід, що передбачає тестування та розробку інновацій у реальному середовищі за участю кінцевих користувачів. Місто або громада стає тестовим майданчиком.	Дозволяє швидше та ефективніше розробляти інноваційні рішення (особливо для розумних міст/громад), адаптуючи їх до реальних потреб мешканців. Зменшує ризики впровадження та підвищує шанси на успіх інноваційних проєктів.

Джерело: систематизовано автором

**Висновки.** Підсумовуючи, слід зазначити, що стратегічне управління розвитком територіальних громад у сучасних умовах України є складним, багатовимірним і динамічним процесом, який виходить за межі традиційного планування та набуває ознак цілісної управлінської парадигми. У контексті децентралізації, цифрової трансформації, воєнних викликів і повоєнного відновлення воно постає ключовим інструментом забезпечення стійкості, життєздатності та довгострокового розвитку територіальних громад.

Узагальнення наукових підходів вітчизняних і зарубіжних учених дало змогу встановити, що стратегічне управління розвитку територіальних громад характеризується

системністю, цілеспрямованістю, довгостроковістю, інноваційною спрямованістю, адаптивністю та орієнтацією на результат. При цьому в сучасних умовах особливого значення набуває поєднання стратегічного бачення з гнучкістю управлінських рішень, що відповідає концепції адаптивного та емерджентного стратегічного управління й дозволяє громадам ефективно реагувати на невизначеність і кризові ситуації.

Обґрунтовано, що інноваційні підходи є визначальним чинником підвищення ефективності стратегічного управління розвитком територіальних громад. Інновації розглядаються не лише як технологічні нововведення, а як комплексний процес трансформації управлінських моделей,

інституційних механізмів, форм взаємодії зі стейкхолдерами та способів мобілізації внутрішніх і зовнішніх ресурсів. У цьому контексті особливої ваги набувають концепції регіональних інноваційних систем, «розумної спеціалізації», відкритих інновацій, спільного творення та «міст-лабораторій», комплексне застосування яких створює підґрунтя для формування конкурентних переваг і реалізації потенціалу громад.

Доведено, що цифрова трансформація істотно змінює зміст і механізми стратегічного управління, сприяючи підвищенню прозорості, підзвітності та якості управлінських рішень, оптимізації процесів надання публічних послуг і розвитку нових форм економічної активності. Використання цифрових інструментів у поєднанні з інноваційними управлінськими підходами дозволяє територіальним громадам перейти від реактивної моделі управління до проактивної, орієнтованої на прогнозування ризиків, управління змінами та сталий розвиток.

Встановлено, що ефективність стратегічного управління значною мірою залежить від рівня інституційної спроможності органів місцевого самоврядування, розвитку людського та соціального капіталу, якості міжсекторної взаємодії та сформованості спільного бачення майбутнього громади. Посилення партисипативності, підтримка громадських ініціатив, розвиток локальної ідентичності та формування позитивного бренду громади виступають важливими передумовами підвищення довіри, мобілізації ресурсів і забезпечення довгострокової результативності стратегічних рішень.

Особливої актуальності стратегічне управління розвитком територіальних громад набуває в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення України. У цих умовах воно має інтегрувати механізми управління ризиками, антикризового реагування, безпекового планування та міжнародного співробітництва, що дозволяє не лише відновлювати зруйновану інфраструктуру, а й формувати стійкі, адаптивні та конкурентоспроможні громади, здатні до саморозвитку й самовідновлення.

Узагальнюючи результати дослідження, можна стверджувати, що стратегічне управління розвитком територіальних громад, побудоване на інноваційних підходах, принципах сталого розвитку та цифрової трансформації, є ключовою передумовою підвищення якості життя населення, зміцнення економічної спроможності територій і забезпечення їх

успішної інтеграції в національний та європейський простір.

### Література

1. Бучнев М.М., Івченко Є.А., Держак Н.О. Дослідження питання ефективного управління регіональним розвитком у системі державної регіональної політики. *Modern Economics*. 2021. № 25(2021). С. 33-39. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V25\(2021\)-05](https://doi.org/10.31521/modecon.V25(2021)-05)
2. Донець В.В. Територіальні громади: концептуалізація розвитку та управління. Запоріжжя : ЗНУ, 2018. 350 с.
3. Бучнев М.М., Івченко Є.А. Стратегічне управління та інвестиційно-логістична стратегія в умовах війни в Україні: виклики та можливості. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля* № 1 (281) 2024. С. 64-69. DOI: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2024-281-1-64-69>
4. Бучнев М.М., Сучков І.О. Роль цифрових комунікацій у підвищенні ефективності управлінських процесів. *Наукові вісті Давіського університету* №27, 2024р. DOI: <https://doi.org/10.33216/2222-3428-2024-27-11>
5. Ліпенцев А.В. Децентралізація влади: теорія і практика місцевого самоврядування. Київ: НАДУ, 2015. 240 с.
6. Корж О.М. Стратегічне планування розвитку територіальних громад : монографія. Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2019. 210 с.
7. Шаповал Ю.Б. Управління регіональним розвитком в умовах євроінтеграції : монографія. Київ: КНТЕУ, 2017. 320 с.
8. Шумпетер Й. Теорія економічного розвитку: Дослідження підприємницького прибутку, капіталу, кредиту, відсотка та циклу кон'юнктури / пер. з англ. Київ: ВАК, 2005. 486 с.
9. Друкер П. Ефективний керівник / пер. з англ. Київ : Наука, 2003. 288 с.
10. Портер М. Конкурентна стратегія: Методика аналізу галузей і конкурентів / пер. з англ. Київ : Основи, 2008. 454 с.
11. Мінцберг Г. Структурування організацій / пер. з англ. Київ : Основи, 2004. 471 с.
12. Флорида Р. Креативний клас: люди, які змінюють майбутнє / пер. з англ. Київ : Ваклер, 2010. 432 с.
13. Гриньова В.М., Коновалова М.В. Концепція відкритих інновацій: теоретичні аспекти та практичне застосування в Україні. *Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка*. 2019. № 1. С. 16–23.
14. Федулова Л. І. Формування та розвиток регіональних інноваційних систем в Україні. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка*. 2016. Вип. 1(47). С. 138–143.

15. Asheim B. T., Gertler M. S. The Geography of Innovation: Regional Innovation Systems. In: Fagerberg J., Mowery D. C., Nelson R. R. (eds) The Oxford Handbook of Innovation. Oxford : Oxford University Press, 2005. P. 291–317.
16. Foray D. Smart Specialisation: From Academic Construct to Political Tool. Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America. 2018. Vol. 115, Iss. 50. P. 617–621.
17. Chesbrough H. W. Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology. Boston : Harvard Business School Press, 2003. 272 p.
18. Prahalad C. K., Ramaswamy V. Co-creation Experiences: The Next Practice in Value Creation. Journal of Interactive Marketing. 2004. Vol. 18, Iss. 3. P. 5–14.
19. Schuurman D. Living Labs: A Systematic Review of the Literature. Technology Innovation Management Review. 2015. Vol. 5, Iss. 2. P. 6–15.
10. Porter M. Konkurentna stratehiia: Metodyka analizu haluzei i konkurentiv / per. z anhl. Kyiv : Osnovy, 2008. 454 s.
11. Mintsberh H. Strukturuvannia orhanizatsii / per. z anhl. Kyiv : Osnovy, 2004. 471 s.
12. Floryda R. Kreatyvnyi klas: liudy, yaki zminiuiut maibutnie / per. z anhl. Kyiv : Vakler, 2010. 432 s.
13. Hrynova V.M., Konovalova M.V. Kontseptsiiia vidkrytykh innovatsii: teoretychni aspekty ta praktychne zasto-suvannia v Ukraini. Visnyk Sumskoho derzhavnoho univer-sytetu. Seriiia Ekonomika. 2019. № 1. S. 16–23.
14. Fedulova L. I. Formuvannia ta rozvytok rehionalnykh innovatsiinykh system v Ukraini. Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu. Seriiia: Ekonomika. 2016. Vyp. 1(47). S. 138–143.
15. Asheim B. T., Gertler M. S. The Geography of Innovation: Regional Innovation Systems. In: Fagerberg J., Mowery D. C., Nelson R. R. (eds) The Oxford Handbook of Innovation. Oxford : Oxford University Press, 2005. P. 291–317.
16. Foray D. Smart Specialisation: From Academic Construct to Political Tool. Proceedings of the National Acad-emy of Sciences of the United States of America. 2018. Vol. 115, Iss. 50. P. 617–621.
17. Chesbrough H. W. Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology. Boston : Harvard Business School Press, 2003. 272 p.
18. Prahalad C. K., Ramaswamy V. Co-creation Experiences: The Next Practice in Value Creation. Journal of Inter-active Marketing. 2004. Vol. 18, Iss. 3. P. 5–14.
19. Schuurman D. Living Labs: A Systematic Review of the Literature. Technology Innovation Management Review. 2015. Vol. 5, Iss. 2. P. 6–15.

### References

1. Buchniev M.M., Ivchenko Ye.A., Derzhak N.O. Dosli-dzhennia pytannia efektyvnoho upravlinnia rehionalnym rozvytkom u systemi derzhavnoi rehionalnoi polityky. Modern Economics. 2021. № 25(2021). S. 33-39. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V25\(2021\)-05](https://doi.org/10.31521/modecon.V25(2021)-05)
2. Donets V.V. Terytorialni hromady: kontseptualizatsiia rozvytku ta upravlinnia. Zaporizhzhia : ZNU, 2018. 350 s.
3. Buchniev M.M., Ivchenko Ye.A. Stratehichne uprav-linnia ta investytsiino-lohistychna stratehiia v umovakh viiny v Ukraini: vyklyky ta mozhlyvosti. Visnyk Skhidnoukrain-skoho natsionalnoho universytetu imeni Volodymyra Dalia № 1 (281) 2024. S. 64-69. DOI: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2024-281-1-64-69>
4. Buchniev M.M. Suchkov I.O. Rol tsyfrovyykh komuni-katsii u pidvyshchenni efektyvnosti upravlynskykh protsesiv. Naukovi visti Dalivskoho universytetu №27, 2024r. DOI: <https://doi.org/10.33216/2222-3428-2024-27-11>
5. Lipentsev A.V. Detsentralizatsiia vlady: teoriia i praktyka mistsevoho samovriaduvannia. Kyiv: NADU, 2015. 240 s.
6. Korzh O.M. Stratehichne planuvannia rozvytku terytorialnykh hromad : monohrafiia. Lviv: LRIDU NADU, 2019. 210 s.
7. Shapoval Yu.B. Upravlinnia rehionalnym rozvytkom v umovakh yevrointehratsii : monohrafiia. Kyiv: KNTEU, 2017. 320 s.
8. Shumpeter Y. Teoriia ekonomichnoho rozvytku: Do-slidzhennia pidpriemnytskoho prybutku, kapitalu, kredytu, vidsotka ta tsyклу koniunktury / per. z anhl. Kyiv: VAK, 2005. 486 s.
9. Druker P. Efektyvnyi kerivnyk / per. z anhl. Kyiv : Nauka, 2003. 288 s.
10. Porter M. Konkurentna stratehiia: Metodyka analizu haluzei i konkurentiv / per. z anhl. Kyiv : Osnovy, 2008. 454 s.
11. Mintsberh H. Strukturuvannia orhanizatsii / per. z anhl. Kyiv : Osnovy, 2004. 471 s.
12. Floryda R. Kreatyvnyi klas: liudy, yaki zminiuiut maibutnie / per. z anhl. Kyiv : Vakler, 2010. 432 s.
13. Hrynova V.M., Konovalova M.V. Kontseptsiiia vidkrytykh innovatsii: teoretychni aspekty ta praktychne zasto-suvannia v Ukraini. Visnyk Sumskoho derzhavnoho univer-sytetu. Seriiia Ekonomika. 2019. № 1. S. 16–23.
14. Fedulova L. I. Formuvannia ta rozvytok rehionalnykh innovatsiinykh system v Ukraini. Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu. Seriiia: Ekonomika. 2016. Vyp. 1(47). S. 138–143.
15. Asheim B. T., Gertler M. S. The Geography of Innovation: Regional Innovation Systems. In: Fagerberg J., Mowery D. C., Nelson R. R. (eds) The Oxford Handbook of Innovation. Oxford : Oxford University Press, 2005. P. 291–317.
16. Foray D. Smart Specialisation: From Academic Construct to Political Tool. Proceedings of the National Acad-emy of Sciences of the United States of America. 2018. Vol. 115, Iss. 50. P. 617–621.
17. Chesbrough H. W. Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology. Boston : Harvard Business School Press, 2003. 272 p.
18. Prahalad C. K., Ramaswamy V. Co-creation Experiences: The Next Practice in Value Creation. Journal of Inter-active Marketing. 2004. Vol. 18, Iss. 3. P. 5–14.
19. Schuurman D. Living Labs: A Systematic Review of the Literature. Technology Innovation Management Review. 2015. Vol. 5, Iss. 2. P. 6–15.

### **Buchniev M.M. Innovative approaches to strategic management of the development of territorial communities of Ukraine in the conditions of digital transformation and structural challenges**

*The article presents a comprehensive study of the essence, content and features of strategic management of the development of territorial communities in the modern conditions of structural transformations, decentralization of public power, military challenges and post-war reconstruction of Ukraine.*

*It is substantiated that strategic management is not only a tool for long-term planning, but also a holistic management paradigm that ensures the formation of a strategic vision of the future of a community, the determination of priorities for its development and the coordination of actions of local government bodies, business, the public and other stakeholders.*

*The scientific approaches of domestic and foreign scientists to the interpretation of strategic management of the development of territorial communities are summarized and systematized, and its basic characteristics are highlighted, in particular,*

---

*systematicity, purposefulness, long-termism, innovation, adaptability, flexibility and participatoryness.*

*Considerable attention is paid to the role of innovative management approaches, digital transformation, human and social capital development, the formation of a positive community brand, increasing the level of transparency and accountability of local authorities, as well as strengthening the institutional capacity of local governments. It is proved that in conditions of martial law and post-war reconstruction, strategic management should integrate risk management mechanisms, anti-crisis response, ensuring the safety of the population's life, international cooperation and attracting external financial, investment and technical resources.*

*Based on the generalization of scientific approaches, the author's definition of strategic management of the development of territorial communities is proposed, which reflects its complex, interactive and dynamic nature. It is concluded that*

*effective strategic management is a key prerequisite for the formation of viable, sustainable and self-sufficient territorial communities capable of self-development, adaptation to changes in the external environment, increasing the competitiveness of territories and ensuring sustainable socio-economic development and quality of life of the population.*

**Keywords:** *strategic management, territorial communities, sustainable development, decentralization, innovation, digital transformation, post-war reconstruction.*

**Бучнів М.М.** – к.е.н., доцент кафедри публічного управління, менеджменту та маркетингу СХУ ім. В. Даля, [buchnev@snu.edu.ua](mailto:buchnev@snu.edu.ua)

Стаття подана 08.11.2025.

DOI: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2025-297-11-14-24>

УДК 332.142:338.45:622

## МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД СПРАВЕДЛИВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ВУГІЛЬНИХ РЕГІОНІВ ТА ЙОГО ЗНАЧЕННЯ ДЛЯ УКРАЇНИ

Ляшок Я.О., Ляшок Н.Ю.

## INTERNATIONAL EXPERIENCE OF JUST TRANSFORMATION OF COAL REGIONS AND ITS SIGNIFICANCE FOR UKRAINE

Liashok I.O., Liashok N.Yu.

*У статті проаналізовано міжнародний досвід справедливої трансформації вугільних регіонів у контексті глобального енергетичного переходу та визначено можливості його адаптації до умов України в період війни й повоєнного відновлення. Розкрито еволюцію концепції справедливої трансформації від профспілкових ініціатив до комплексних підходів, що поєднують економічні, соціальні та екологічні складові переходу до кліматично нейтральних моделей розвитку. Приділено особливу увагу проблемі нерівності, що може посилюватися внаслідок екологічних реформ. На основі порівняльного аналізу структурних перетворень у країнах Європейського Союзу, Великій Британії та США зроблений висновок про відсутність універсальних моделей трансформації вугільних територій і наголошено на визначальній ролі національної специфіки, рівнів управління, фінансових механізмів і залученості місцевих громад. Особливу увагу приділено особливостям українського сценарію, зумовленого поєднанням енергетичного переходу з наслідками воєнних дій, руйнуванням інфраструктури та високою соціально-економічною невизначеністю. Обґрунтована доцільність розгляду справедливої трансформації в Україні як складової повоєнного відновлення та забезпечення сталого розвитку територій. Показано, що трансформаційні процеси у вугледобувних регіонах України суттєво відрізнятимуться залежно від політико-економічних умов, зокрема між Донбасом і Львівсько-Волинським басейном. Обґрунтовано доцільність диференційованого підходу до трансформації окремих вугільних басейнів з урахуванням їх просторових, економічних та соціальних особливостей, а також ролі місцевих громад у формуванні стратегій розвитку. Зроблено висновок, що справедлива трансформація вугільних*

*регіонів України має ґрунтуватися на поєднанні соціальної підтримки, економічної диверсифікації та стратегічного планування, спрямованого на підвищення стійкості територій у довгостроковій перспективі, а також на узгодженні національних пріоритетів з можливостями регіонального та місцевого рівнів управління.*

**Ключові слова:** *Справедлива трансформація, декарбонізація, стала економіка, кліматично-нейтральна економіка, диспропорції, соціальні наслідки, енергетичний перехід*

**Вступ.** Системні зміни у світовій енергетиці, спричинені екологічними викликами, технічним і технологічним прогресом, сприяли виникненню концепції справедливої трансформації, витоки якої беруть початок у профспілковому русі 1970-х років у США [1]. На міжнародному рівні вона знайшла відображення у Паризькій кліматичній угоді 2015 року та Керівних принципах Міжнародної організації праці, 2018 року [2,3], в яких були сформульовані соціально-правові аспекти переходу до сталих економік. Положення цієї концепції часто розглядаються як своєрідна дорожня карта, що забезпечує збалансований перехід до низьковуглецевої економіки з урахуванням можливих негативних проявів.

Найбільш відчутними наслідки таких перетворень виявилися для галузей, що історично пов'язані з викопним паливом, особливо для вугільного сектору. Тривалий час саме він був основою енергетичного балансу багатьох держав, забезпечуючи роботою значну

кількість населення. З переходом до відновлюваних джерел енергії вугільні райони почали стикатися з масштабними викликами, адже процес закриття шахт включає не лише технологічні рішення чи економічну доцільність. Передусім це ще й долі людей, які десятиліттями залежали від цієї промисловості, та місцеві громади, що формувалися навколо неї.

Маючи у своєму складі доволі потужні вугільні басейни (Донбас, Львівсько-Волинський басейн), Україна вперше зіткнулася з проблемами реструктуризації ще в середині 1990-х років. Вони істотно загострилися з початком російської агресії на Сході країни в 2014 році, і особливо - після повномасштабного вторгнення у 2022 році. За таких умов процеси трансформації значно ускладнюються поєднанням тривалих військових дій, руйнуванням промислової інфраструктури та посиленням соціально-економічної нестабільності. Це обумовлює потребу у вивченні, комплексному аналізі та впровадженні найкращих зарубіжних практик і підходів з урахуванням особливостей поточної ситуації в країні.

На сьогоднішній день у світі існує низка моделей справедливої трансформації. Значною мірою вони зосереджені на підтримці вразливих територій і соціально справедливому плануванні поствуглецевої економіки, через узгодження екологічних цілей із інвестиціями у відновлювані джерела енергії та впровадження систем підтримки працівників [4,5].

**У цій статті ми ставимо за мету** проаналізувати міжнародний досвід справедливої трансформації вугільних регіонів із виділенням найбільш релевантних практик для України в умовах війни та повоєнного відновлення. Для цього важливо визначити сутність та базові принципи концепції, яка виходить далеко за межі суто енергетичної політики і стає підґрунтям для поєднання економічних, соціальних та екологічних аспектів переходу до нових кліматично-нейтральних моделей розвитку.

**Аналіз досліджень та публікацій** Відповідно до положень задекларованих Міжнародною організацією праці [3], економічна складова включає створення нових робочих місць і диверсифікацію економіки територій, що залежать від викопного палива. Соціальний аспект спрямований на підтримку працівників, які втратили або можуть втратити роботу, поєднуючи заходи професійної

адаптації, забезпечення зайнятості та координацію дій між учасниками процесу. Екологічний напрям фокусується на скороченні шкідливих викидів, раціональному використанні ресурсів та поступовому відновленні екосистем, що постраждали від господарської діяльності.

Порівняльний аналіз існуючих наукових підходів показує, що еволюція згаданої концепції відбувалася від вузько зорієнтованих, переважно профспілкових ініціатив до комплексних багатофакторних моделей. Початкові ідеї Тоні Маццокі [6] були зосереджені передусім на соціальній відповідальності держави перед працівниками галузей, які вимушено скорочуються з екологічних міркувань. Саме його бачення компенсаційних механізмів заклало підґрунтя для сучасного розуміння взаємозв'язку екологічної політики та соціального захисту. У подальшому експерти Міжнародної організації праці розвинули цю базову логіку, інтегрувавши економічні, соціальні та екологічні питання у єдину рамку політики переходу, (рис. 1). Зосередивши увагу на соціальному діалозі, розвитку нових компетентностей та створенні гідних робочих місць, вони сприяли формуванню усталених принципів, які сьогодні використовуються урядами країн та глобальними інституціями [3].



Рис. 1. Складові справедливої трансформації.

Сучасні теоретики, як-то Андреас Мальм, фахівці «Центру з дослідження клімату Тіндалла», зокрема Аліс Боус-Ларкін, Кевін Андерсон і Рейчел Кармента, розширюють бачення концепції, додаючи критичний аналіз існуючих економічних моделей та територіальну специфіку переходу. Мальм [7] наголошує на необхідності рішучих державних втручань у сферу енергетики та промислового розвитку, спрямованих на обмеження й

демонтаж викопно-паливної інфраструктури з урахуванням історичної відповідальності за накопичені викиди, тоді як британські експерти акцентують увагу на локальному рівні впровадження трансформації, узгодженні рішень із потребами конкретних громад та залученні інвестицій у розвиток територій після закриття вугільних підприємств [8,9,10].

Крім того, сучасна наукова література приділяє значну увагу проблемі нерівності, яка може посилюватися внаслідок екологічних реформ. Дослідження Лукаса Шанселя [11] та інших авторів, пов'язаних із рухом «Зелений новий курс», таких як Роберт Поллін [12] і Джозеф Стігліц [13] показують, що без продуманих механізмів перерозподілу фінансових ресурсів та соціальної компенсації кліматична політика може стати чинником суспільного напруження. Саме тому їх роботи орієнтовані на пошук балансів між екологічними вимогами та базовими потребами домогосподарств, що особливо важливо для громад із низьким рівнем доходів і високою залежністю від традиційної промисловості.

Таким чином, на сьогодні сформувався широкий спектр теоретичних моделей і підходів до справедливої трансформації. Вони варіюються від компенсаційно-соціальних і структурно-економічних до територіально орієнтованих та критичних політико-економічних. Важливо підкреслити, що в цій роботі підходи розглядаються як суто аналітичні рамки, а не готові моделі політик. Країни не «обирають» їх прямо, а використовують у різних пропорціях залежно від національної специфіки. В сучасних дослідженнях справедлива трансформація постає як процес, що поєднує стратегії економічного розвитку, екологічні зобов'язання і комплексні механізми соціальної підтримки, що запобігають формуванню так званих «постраждалих територій» і сприяють досягненню більш рівномірних результатів переходу.

**Виклад основного матеріалу.** Аналіз світового досвіду структурних перетворень у районах зосередження вугільної промисловості підтверджує відсутність універсальної моделі переходу, однаково придатної для всіх умов. Водночас у національних і регіональних стратегіях все ж таки простежуються спільні риси, що визначають конфігурацію тих чи інших моделей. Мається на увазі ступінь державного втручання в управління процесами трансформації і рівень територіальної орієнтації, роль громадянського суспільства,

здіянні фінансові механізми та загальна орієнтація на економічну диверсифікацію. Саме поєднання цих параметрів значною мірою визначає специфіку національних моделей справедливої трансформації.

Найбільш цілісно інституційно-державний підхід реалізований у країнах Європейського Союзу, де справедлива трансформація стала складовою загальної кліматичної політики. У межах Європейського зеленого курсу [14] перехід до кліматично-нейтральної економіки доповнюється принципом територіальної справедливості, згідно з яким жоден регіон, залежний від викопного палива, не має залишитися поза процесом структурних змін. Створення у 2020 році «Механізму справедливої трансформації» [15] стало відповіддю на можливі ризики соціально-економічної дестабілізації при запровадженні зеленого курсу.

Слід зазначити, що інституційна архітектура ЄС базується на принципах багаторівневого управління, відповідно до яких участь держави, регіонів, соціальних партнерів і громадськості виступає обов'язковою умовою доступу до фінансування. Поєднання грантових ресурсів Фонду справедливої трансформації, інструментів залучення приватного капіталу через InvestEU та кредитних програм ЄІБ сформувало різнопланову фінансову архітектуру, орієнтовану не лише на компенсацію втрат, а й на структурну перебудову економіки вразливих територій. Обов'язковість розробки планів справедливого переходу для регіонів, пов'язаних із вугільною промисловістю, відображає системний характер політики та її інтеграцію у стратегічне планування ЄС.

Класичним прикладом реалізації цієї моделі стала Німеччина, де трансформація відбувалася протягом кількох десятиліть і базувалася на ефективних координаційних структурах, серед яких Фонд RAG та «Комісія з вугільного переходу». Завдяки узгодженій роботі таких інституцій стало можливим закріпити у законодавстві про комплексну підтримку земель, залежних від вугільної промисловості значні обсяги державного фінансування. Це, в свою чергу, дозволило поєднати поступове згортання видобутку з розвитком альтернативних секторів економіки, тим самим мінімізувавши можливі соціальні негаразди.

У той же час Данія та інші скандинавські країни спрямовують зусилля на розвиток місцевих громад та кооперацію. Тому

муниципалітети та громадські енергетичні кооперативи відіграють там провідну роль у модернізації енергетичного сектору та розвитку нових економічних можливостей. Енергетичні кооперативи дозволяють громадам спільно інвестувати у відновлювані джерела енергії, отримувати економічні вигоди та безпосередньо впливати на прийняття рішень, спрямованих на їх інтеграцію у місцеву економіку та соціальну структуру [16]. При цьому слід зазначити, що вугільна промисловість у цих країнах не мала критично важливого значення, проте їх досвід впровадження відновлюваних джерел енергії може бути корисним для України.

Зовсім інший підхід притаманний державам із високою залежністю від вугільної галузі. Трансформаційні процеси відбуваються там в умовах інфраструктурних і соціально-економічних обмежень, та за значного впливу профспілок на ухвалення остаточних рішень. Яскравим прикладом є модель Польщі, де загальні стратегічні рішення формуються на основі комплексної взаємодії державної політики, європейських фінансових інструментів і соціального діалогу [17]. Зважаючи на значну частку вугілля в енергетичному секторі країни, особлива увага приділяється поетапному переходу, який забезпечує баланс між модернізацією та соціальною стабільністю. Така модель передбачає концентрацію ресурсів Фонду справедливої трансформації на перекваліфікації працівників і регіональних інвестиційних проєктах, спрямованих на створення нових робочих місць, врахування соціальної структури, культурних традицій та ідентичності територій. Таким чином, справедлива трансформація в польському варіанті не є інструментом швидкої декарбонізації, це скоріше механізм пом'якшення наслідків неминучих структурних змін і можливих соціальних конфліктів.

Для низки країн Центральної Європи, зокрема Чехії, характерним є те, що планування трансформаційних процесів дедалі більше здійснюється на регіональному та місцевому рівнях. Це наочно простежується в постіндустріальних зонах, передусім в Устецькому краї - одному з центрів буровугільного видобутку Північної Богемії, а також у районі Карвіни, відомому видобутком кам'яного вугілля [18]. Пріоритети тут поступово зміщуються від суто галузевої політики до відновлення територій як цілісних соціально-економічних систем. Так, у районах

Моста та Хомутова відбувається рекультивация відпрацьованих кар'єрів, розвиваються рекреаційні простори і впроваджуються проєкти відновлюваної енергетики. Паралельно формуються механізми ефективної взаємодії між державою, місцевими громадами та бізнесом. Впровадженню трансформаційних заходів та адаптації політики переходу до конкретних умов сприяють програми підтримки локального підприємництва й перепідготовки працівників вугільної галузі.

Отже, поєднання екологічної реабілітації постіндустріальних ландшафтів із розвитком нових функцій, таких як туризм, освіта, відновлювана енергетика, частка якої сягнула в ЄС 54% в 2025 році, (рис. 2), розширює уявлення про справедливую трансформацію як джерело оновлення соціально-економічної структури регіонів

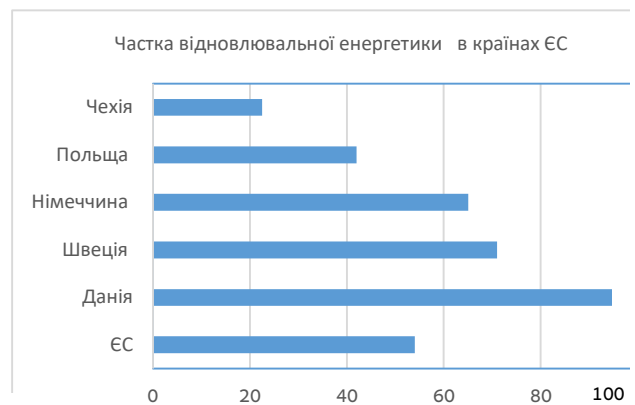


Рис. 2. Частка відновлюваної енергетики в країнах ЄС

На окрему увагу заслуговує досвід Великої Британії, де масштабні структурні реформи розпочалися ще у 1980-х роках, тобто задовго до формування сучасної концепції справедливої трансформації. Відбувалися вони в умовах різкого ліберального курсу та політики жорсткої економії [19] та мали відчутні соціальні наслідки. Закриття вугільних шахт у період так званого «тетчеризму» супроводжувалося мінімальною системою індивідуальних виплат і обмеженою підтримкою громад. Філософія уряду Маргарет Тетчер ґрунтувалася на пріоритеті економічної ефективності, обмеженні ролі держави та жорсткому протистоянні з профспілками. Зрештою така політика призвела до суттєвих соціально-економічних диспропорцій, високого безробіття та занепаду місцевих спільнот у Північній Англії, Шотландії та Уельсі. Події 1980-х років стали нагадуванням урядам країн що поспішна деіндустріалізація,

яка відбувається без розробки комплексних державних програм підтримки населення і територій, не є трансформацією в сучасному розумінні і може мати катастрофічні наслідки.

Починаючи з 2000-х років Велика Британія поступово перейшла до більш збалансованої моделі, що поєднує інвестиції в розвиток нових індустрій та підтримку місцевих економік у межах програм регіонального вирівнювання. Незважаючи на свій вихід зі складу Європейського союзу в 2020 році, Об'єднане Королівство дотримується узгодженої кліматичної політики і має на меті досягти вуглецевої нейтральності до 2050 року, формуючи при цьому свою власну траєкторію розвитку.

Базовим інструментом підтримки інвестицій у зелену енергетику Великої Британії виступає механізм «контрактів на різницю». Він дозволяє зменшити цінові ризики для інвесторів і забезпечити відносно стабільний рівень доходів [20]. Саме створення передбачуваного інвестиційного середовища і дало поштовх активному розвитку морської вітроенергетики, який реалізується через інтегровані інфраструктурні комплекси. Одночасно здійснюється оновлення систем теплопостачання та промислового виробництва шляхом формування водневих і CCUS-кластерів - спеціалізованих зон для проектів з уловлювання та зберігання вуглецю [21].

Важливою складовою британської моделі є наявність незалежних структур, які здійснюють системний моніторинг досягнення національних кліматичних цілей і виконують координуючу роль при формуванні державної політики. До таких органів належить, зокрема, Комітет з питань зміни клімату. У наукових дослідженнях зазначається, що поєднання таких інструментів сьогодні дозволяє британській моделі трансформації одночасно забезпечувати технологічне лідерство і регуляторну передбачуваність. Характерною рисою цього підходу є поступова модернізація старих індустріальних територій, що супроводжується залученням нових видів економічної діяльності та збереженням відносної соціальної стабільності.

На відміну від європейського інституційного підходу, у США сформувалася децентралізована модель справедливої трансформації, де ключова роль належить регіональним ініціативам і ринковим механізмам. Відсутність єдиного національного фонду компенсується численними програмами

підтримки на рівні штатів і міжрегіональних агентств, наприклад Апалачської регіональної комісії [22]. Такий підхід дозволяє швидко підлаштовуватися до нових обставин, підтримує приватні інвестиції та орієнтований на створення нових форм зайнятості через інноваційний бізнес. Разом з тим він не завжди забезпечує однакові результати для різних територій, що зумовлює значну залежність ефективності перехідних процесів від рівня спроможності місцевих органів управління.

Таким чином, досвід країн, які вже пройшли або тільки проходять шлях справедливої трансформації, визначає її не як готову універсальну модель на всі випадки. Мова йде скоріше про гнучку систему підходів, що адаптовані до конкретних організаційно-територіальних умов. Саме варіативність рівнів управління, форматів соціальної взаємодії та фінансових механізмів створює простір для формування національних моделей трансформації.

Як зазначалося вище, певні спроби структурних реформ у шахтарських регіонах України спостерігалися ще в середині 1990-х років з початком реструктуризації вугільної промисловості після здобуття незалежності. Відбувалися вони практично за «британським сценарієм», мали фрагментарний характер і переважно зводилися до закриття нерентабельних шахт без належного соціального супроводу. Відсутність довгострокового стратегічного бачення майбутнього галузі, обмежені фінансові ресурси держави та слабкі інституційні механізми підтримки територій призвели до накопичення цілої низки системних проблем. Як наслідок, до зростання безробіття і занепаду міської інфраструктури додалися скорочення населення та погіршення соціальних показників.

Перші ознаки політики справедливої трансформації з'явилися в Україні на початку 2010-х років. Важливим кроком у цьому напрямі стало приєднання України до «Договору про заснування Енергетичного Співтовариства» у 2010 році [23]. Ця подія стала формальним початком співпраці з Європейським Союзом та сусідніми країнами у сфері гармонізації енергетичного законодавства. У рамках зобов'язань перед Енергетичним Співтовариством була розпочата системна діяльність з адаптації національної енергетичної політики до європейських стандартів, через імплементацію директив ЄС у сфері енергоефективності, розвитку відновлюваних

джерел енергії та створенні дієвих механізмів функціонування енергетичного сектору. Вже в 2013 році була ухвалена «Енергетична стратегія України на період до 2030 року» [24], яка передбачала перегляд ролі вугілля в національному енергобалансі та подальшу інтеграцію до європейського енергетичного простору. На (рис .3) показана зміна кількості вугільних шахт в Україні за часи незалежності (2020 і 2024 роки без врахування окупованих територій).

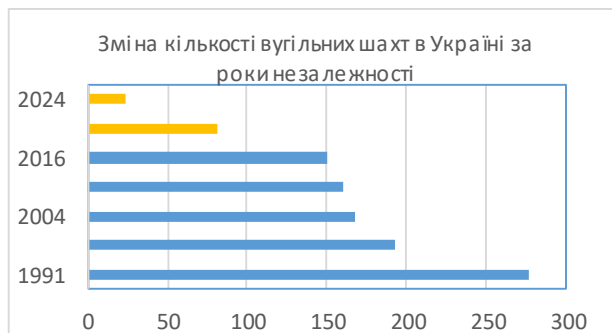


Рис. 3. Зміна кількості вугільних шахт в Україні за роки незалежності

Паралельна співпраця з іншими європейськими інституціями через механізми бюджетної підтримки, міжпарламентську взаємодію сприяла зміцненню потенціалу державних органів у сфері стратегічного планування. Наступним етапом стало ухвалення Кабінетом Міністрів Енергетичної стратегії України до 2035 року «Безпека, енергоефективність, конкурентоспроможність» [25]. В ній передбачені довгострокові орієнтири розвитку енергетичного сектору і декларується поступове скорочення ролі вугілля та розвиток відновлюваної енергетики, а також формування концептуальних засад трансформації вугільних регіонів. Позитивну роль у цих процесах відіграє співпраця України з Європейським Союзом у межах Ініціативи з трансформації вугільних регіонів і Платформи справедливої трансформації [26], що має на меті реалізацію пілотних проєктів, обмін досвідом та підготовку аналітичних матеріалів.

Треба розуміти, що для України питання енергетичного переходу має не лише екологічний, а передусім глибокий соціально-економічний і безпековий вимір. Тому закриття шахт і згорання вуглевидобутку не слід розглядати як проблеми однієї окремо взятої галузі. Вирішення цього питання потребує виваженого підходу, який базується на

принципах справедливої трансформації та відповідає кращим світовим практикам.

Враховуючи безпекову та соціально-економічну ситуацію, що склалася внаслідок трагічних подій 2014 року та їх подальшу ескалацію у 2022 році, трансформація в Україні має розглядатися в контексті повоєнного відновлення та забезпечення сталого розвитку територій. Тому вона набуває особливого значення, оскільки поєднує завдання енергетичного переходу з потребами соціальної стабілізації та відбудови держави, що принципово відрізняє український сценарій від розглянутих моделей. На відміну від країн Європейського Союзу, де подібні процеси відбуваються за відносної стабільності державних інститутів, нинішня ситуація в Україні відрізняється високим рівнем невизначеності та обмеженими внутрішніми ресурсами.

Варто зазначити, що навіть у межах України структурні перетворення у вуглевидобувних регіонах будуть суттєво відрізнятися, оскільки наявні родовища існують сьогодні у принципово різних політико-економічних умовах. Якщо у Донбасі відбулися критичні руйнування інфраструктури і фактичне знищення наявних виробничих потужностей, окрім західної частини, то цілком природньо, що трансформація там буде відбуватися інакше ніж у Львівсько-Волинському басейні. Географічне положення надає йому певних відмінностей, зумовлених відносною збереженістю виробничих і соціальних об'єктів. Це дозволяє розглядати цей регіон не як територію відновлення, а як майданчик для реалізації випереджувальних заходів та пілотних проєктів у сфері справедливої трансформації, орієнтованих на диверсифікацію економіки та транскордонну співпрацю.

У червні 2025 року були підписані відповідні меморандуми про участь Львівської, Волинської і Дніпропетровської областей у програмі «Сила для справедливої трансформації», яка реалізується Німецьким товариством міжнародного співробітництва (GIZ) за підтримки уряду Німеччини. В межах цієї програми напрацьовується перелік проєктів і планів реалізації переходу до сталих економік, що передбачають підтримку малого і середнього бізнесу, розвиток людського капіталу та відновлення територій.

Зазначимо, що впровадження цих підходів в Україні може стикатися з певними

структурними обмеженнями. По-перше, соціальна вразливість шахтарських громад залишається високою через обмежені альтернативи зайнятості та низьку мобільність робочої сили. По-друге, місцеві органи влади часто не мають достатніх фінансових і кадрових ресурсів для реалізації комплексних програм трансформації. По-третє, система соціального діалогу між державою, бізнесом, профспілками та громадами залишається недостатньо розвиненою, і дуже часто формальною, що ускладнює досягнення суспільного консенсусу щодо темпів і напрямів змін.

Війна значною мірою вплинула на пріоритети державної політики, хоча при цьому і відкрила вікно можливостей для перегляду моделей розвитку вугільних регіонів у контексті повоєнного відновлення. У стратегічних документах з відбудови України дедалі частіше йдеться про необхідність поєднання інфраструктурного відновлення з модернізацією економіки, підвищенням енергоефективності та розвитком децентралізованих систем енергопостачання [27,28]. Для Донбасу і Львівсько-Волинського басейну це означає можливість переходу від моногалузевої спеціалізації до багатовекторних економічних моделей, орієнтованих на відновлювану енергетику, логістику, переробну промисловість та сферу послуг.

Суттєва роль у цих процесах покладається на міжнародну фінансову і технічну допомогу. За умови чіткого стратегічного бачення з боку держави та прозорих механізмів управління донорські програми, фонди відновлення та механізми гарантування інвестицій можуть стати каталізатором справедливої трансформації. Важливо, щоб її головні принципи були інтегровані у національні програми відбудови не декларативно, а через конкретні інструменти спрямовані на комплексний розвиток територій та потенціалу їх мешканців. Такий підхід сприятиме не механічному згортанню промисловості, а глибокому переосмисленню майбутнього громад і формуванню нових моделей їх економічної спеціалізації.

У цьому контексті вважаємо доцільними створення Національного фонду справедливої трансформації і розробку детальних планів структурних перетворень окремо для кожного шахтарського кластеру, а також поглиблення міжнародного партнерства з країнами ЄС і провідними фінансовими інституціями.

**Висновки.** Підсумовуючи результати досліджень світового досвіду справедливої трансформації вугільних регіонів можна зробити низку концептуальних і прикладних висновків, релевантних для України в умовах війни та майбутнього повоєнного відновлення.

По-перше, наявна міжнародна практика доводить відсутність універсальної моделі справедливої трансформації придатної для будь-яких умов. Мова може йти про гнучку систему підходів, ефективність яких визначається поєднанням різних рівнів управління, різноманітністю фінансових інструментів, соціального діалогу та залученістю територіальних громад. Важливою складовою при цьому виступає довгостроковість і передбачуваність управлінських рішень, що особливо актуально в умовах геополітичної нестабільності.

По-друге, міжнародний досвід показує, що ефективна трансформація вугільних регіонів виходить далеко за межі суто енергетичної політики. Вона розглядається як комплексний процес структурної перебудови територій, що поєднує економічну диверсифікацію, розвиток людського капіталу, покращення стану довкілля та формування нової регіональної спеціалізації. В умовах, коли енергоносії дедалі частіше використовуються в якості важелів економічного й політичного тиску у міжнародних відносинах, Україні потрібний ґрунтовний перегляд не лише ролі окремих вугільних територій, а й місця вугільної галузі в структурі національної економіки та системі енергетичної безпеки.

По-третє, наріжним каменем трансформаційних процесів повинні стати потреби людини і громади в цілому, оскільки їх ігнорування, на фоні згортання вугільної галузі, неминуче призведе до поглиблення соціальних конфліктів, трудової міграції та економічному занепаду територій. Це передбачає інвестиції в освіту, перекваліфікацію працівників, підтримку локального підприємництва. Створення нових форм зайнятості у сферах енергоефективності та «зеленої» економіки має розглядатися не як компенсаційний захід, а як стратегічний напрям формування нової економічної спеціалізації поствугільних територій та підвищення їх стійкості в довгостроковій перспективі.

По-четверте, проведений аналіз доводить визначальну роль територіального рівня у впровадженні політики справедливого переходу, оскільки саме громади відіграють

провідну роль при формуванні і реалізації стратегії розвитку. Вони забезпечують ефективну взаємодію між владою, бізнесом і суспільством. Тому трансформаційна політика має орієнтуватися на швидке формування нової промислової та економічної структури. Для ефективної реалізації локальних ініціатив доцільним є створення регіональних хабів, здатних поєднувати експертну, освітню та проектну функції за зразком країн Центрально-Східної Європи і США.

По-п'яте, враховуючи високий рівень соціально-економічної невизначеності, обумовлений війною та значними руйнуваннями соціальної і промислової інфраструктури, справедлива трансформація в Україні буде суттєво відрізнятися від наявних світових моделей. На нашу думку, її слід розглядати як невід'ємну складову післявоєнного відновлення, що поєднує антикризові заходи з формуванням довгострокової моделі регіонального розвитку, орієнтованої на безпеку, інновації та сталий розвиток.

У короткостроковій перспективі пріоритетами справедливої трансформації для нас мають стати збереження людського капіталу, забезпечення базової соціальної підтримки та координація дій держави, регіонів і міжнародних партнерів. У довгостроковій - створення цілісної фінансової архітектури у вигляді спеціалізованих національних і регіональних фондів, структурна перебудова економіки поствугільних територій з акцентом на пріоритетність створення нової промислової архітектури й економічної спеціалізації окремо для кожного шахтарського кластеру.

Таким чином, справедлива трансформація вугільних регіонів України постає не лише як складова кліматичної чи енергетичної політики, а як визначальна стратегічна умова післявоєнного відновлення держави, що забезпечує комплексне переосмислення ролі вугільної галузі, зміцнення енергетичної безпеки та формування довгострокової соціально-економічної стійкості в умовах нової геополітичної реальності.

#### Література

1. Henry M. S., Bazilian M., Markuson C. Just transitions: Histories and futures in a post-COVID world. *Energy Research & Social Science*, 68: 101668. 2020. URL: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC7351418/> (дата звернення: 09.11.2025)
2. Паризька угода : Угода; ООН від 12.12.2015. База даних «Законодавство України». Верховна Рада України. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/go/995\\_161](https://zakon.rada.gov.ua/go/995_161) (дата звернення: 09.11.2025)
3. International Labour Organization. Guidelines for a just transition towards environmentally sustainable economies and societies for all. Geneva: ILO, 2018. (дата звернення: 09.11.2025).
4. Jasanoff S. Just transitions: A humble approach to global energy futures. *Energy Research & Social Science*. 2018. Vol. 35. P. 11-14.
5. White D. Just Transitions/Design for Transitions: Preliminary Notes on a Design Politics for a Green New Deal. *Capitalism, Nature, Socialism*. 2019. Vol. 31, № 2. P. 20-39.
6. Labor Network for Sustainability. Just Transition - Just What Is It? URL: <https://www.labor4sustainability.org/uncategorize/d/just-transition-just-what-is-it/> (дата звернення: 24.11.2025).
7. Malm A. *How to Blow Up a Pipeline*. London: Verso, 2021. 320 p.
8. Bows-Larkin A., McLachlan C., Mander S. Politics and practice of decarbonisation: local, regional and national perspectives. *Energy Policy*. 2016. Vol. 98. P. 5-8.
9. Anderson K., Bows A. Beyond “dangerous” climate change: emission scenarios for a new world. *Philosophical Transactions of the Royal Society A*. 2011. Vol. 369, No. 1934. P. 20-44.
10. Carmenta R., et al. Characterising and evaluating the impacts of climate change mitigation on local communities. *Global Environmental Change*. 2018. Vol. 52. P. 202-214.
11. Chancel L. *Unsustainable inequalities: social justice and the environment*. Cambridge, MA : Harvard University Press, 2020. 256 p.
12. *Greening the global economy: clean energy policies and the economic future*. Robert Pollin. Cambridge, Massachusetts : MIT Press, 2015. 400 p.
13. Stiglitz J. E. *People, power and profits: progressive capitalism for an age of discontent*. New York : W. W. Norton & Company, 2019. xxvii, 371 p.
14. European Commission. The European Green Deal : Communication from the Commission to the European Parliament, the European Council, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions. COM(2019) 640 final. Brussels, 11 December 2019.
15. European Commission. The Just Transition Mechanism: making sure no one is left behind : Communication from the Commission to the European Parliament, the European Council, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions. COM(2020) 22 final. Brussels, 14 January 2020.

16. Rønne A., Nielsen F. G. Consumer (Co-)Ownership in Renewables in Denmark. J. Lowitzsch (Ed.), Energy Transition. Springer. 2019. pp. 223-244.
17. Nowakowska A., Rzeńca A., Sobol A. Place-based policy in the “Just Transition” process: The case of Polish coal regions. Land. 2021. Vol. 10, No. 10, article 1072. URL: <https://doi.org/10.3390/land10101072>
18. Frantál B., Frajer J., Martinát S., Brisudová L. The curse of coal or peripherality? Energy transitions and the socioeconomic transformation of Czech coal mining and post-mining regions // Moravian Geographical Reports. 2022. Vol. 30, № 4. P. 237-256. URL: <http://www.geonika.cz/mgr.html> (дата звернення 17.12.2025).
19. Tomlinson J. Deindustrialisation and ‘Thatcherism’: moral economy and unintended consequences. Contemporary British History, 2021, 35(4), 620-642.
20. Schlecht I. The problems with conventional CfDs in electricity markets: Design and implications for clean energy deployment. Energy Policy. 2024. doi:10.1016/j.enpol.2024.113456.
21. Sovacool B. K. Reconfiguring European industry for net-zero: a qualitative review of hydrogen and carbon capture utilization and storage benefits and implementation challenges. Energy & Environmental Science. 2024. doi:10.1039/D3EE03270A.
22. Appalachian Regional Commission. Partnerships for Opportunity and Workforce and Economic Revitalization (POWER) Initiative. Washington, DC: Appalachian Regional Commission, 2025. URL: <https://www.arc.gov/grants-and-opportunities/power/> (дата звернення: 19.12.2025).
23. Про ратифікацію Протоколу про приєднання України до Договору про заснування Енергетичного Співтовариства - Закон України від 15.12.2010 № 2787-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2787-17>
24. Енергетична стратегія України на період до 2030 року : Стратегія; Кабінет Міністрів України від 24.07.2013 № 1071-р. База даних «Законодавство України». Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/n0002120-13> (дата звернення: 28.12.2025)
25. Про схвалення Енергетичної стратегії України на період до 2035 року «Безпека, енергоефективність, конкурентоспроможність» : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 18.08.2017 № 605-р. База даних «Законодавство України». Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/605-2017-%D1%80> (дата звернення: 28.12.2025)
26. World Bank Group. Ukraine coal regions transition: analytical support and pilot activities. 2021. URL: <https://www.worldbank.org/en/country/ukraine/brief/coal-regions-transition> - (дата звернення: 28.12.2025)
27. Про внесення змін до Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки : постанова КМУ від 12.12.2025 № 1686. База даних «Законодавство України». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1686-2025-п> (дата звернення: 29.12.2025).
28. План заходів із реалізації Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки на 2025–2027 рр. Міністерство розвитку громад та територій України. URL: <https://mindev.gov.ua/news/skhvaleno-plan-zakhodiv-na-2025-2027-roky-z-realizatsii-derzhavnoi-stratehii-rehionalnoho-rozvytku-na-2021-2027-roky> (дата звернення: 29.12.2025).

### References

1. Henry M. S., Bazilian M., Markuson C. Just transitions: Histories and futures in a post COVID world. Energy Research & Social Science, 68: 101668. 2020. URL: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC7351418/> (data zvernennia: 09.11.2025)
2. Paryzka uhoda : Uhoda; OON vid 12.12.2015. Baza danykh «Zakonodavstvo Ukrainy». Verkhovna Rada Ukrainy. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/go/995\\_l61](https://zakon.rada.gov.ua/go/995_l61) (data zvernennia: 09.11.2025)
3. International Labour Organization. Guidelines for a just transition towards environmentally sustainable economies and societies for all. - Geneva: ILO, 2018. (data zvernennia: 09.11.2025).
4. Jasanoff S. Just transitions: A humble approach to global energy futures. Energy Research & Social Science. 2018. Vol. 35. P. 11-14.
5. White D. Just Transitions/Design for Transitions: Preliminary Notes on a Design Politics for a Green New Deal. Capitalism, Nature, Socialism. 2019. Vol. 31, № 2. P. 20-39.
6. Labor Network for Sustainability. Just Transition - Just What Is It? URL: <https://www.labor4sustainability.org/uncategorized/just-transition-just-what-is-it/> (data zvernennia: 24.11.2025).
7. Malm A. How to Blow Up a Pipeline. London: Verso, 2021. 320 p.
8. Bows-Larkin A., McLachlan C., Mander S. Politics and practice of decarbonisation: local, regional and national perspectives. Energy Policy. 2016. Vol. 98. P. 5-8.
9. Anderson K., Bows A. Beyond “dangerous” climate change: emission scenarios for a new world. Philosophical Transactions of the Royal Society A. 2011. Vol. 369, No. 1934. P. 20-44.
10. Carmenta R., et al. Characterising and evaluating the impacts of climate change mitigation on local communities. Global Environmental Change. 2018. Vol. 52. P. 202-214.

11. Chancel L. *Unsustainable inequalities: social justice and the environment*. Cambridge, MA : Harvard University Press, 2020. 256 p.
12. *Greening the global economy: clean energy policies and the economic future*. Robert Pollin. Cambridge, Massachusetts : MIT Press, 2015. 400 p.
13. Stiglitz J. E. *People, power and profits: progressive capitalism for an age of discontent*. New York : W. W. Norton & Company, 2019. xxvii, 371 p.
14. European Commission. *The European Green Deal : Communication from the Commission to the European Parliament, the European Council, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions*. COM(2019) 640 final. Brussels, 11 December 2019.
15. European Commission. *The Just Transition Mechanism: making sure no one is left behind : Communication from the Commission to the European Parliament, the European Council, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions*. COM(2020) 22 final. Brussels, 14 January 2020.
16. Rønne A., Nielsen F. G. *Consumer (Co-)Ownership in Renewables in Denmark*. J. Lowitzsch (Ed.), *Energy Transition*. Springer. 2019. pp. 223-244.
17. Nowakowska A., Rzeńca A., Sobol A. *Place based policy in the “Just Transition” process: The case of Polish coal regions*. *Land*. 2021. Vol. 10, No. 10, article 1072. URL: <https://doi.org/10.3390/land10101072>
18. Frantál B., Frajer J., Martinát S., Brisudová L. *The curse of coal or peripherality? Energy transitions and the socioeconomic transformation of Czech coal mining and post-mining regions // Moravian Geographical Reports*. 2022. Vol. 30, № 4. P. 237-256. URL: <http://www.geonika.cz/mgr.html> (data zvernennia 17.12.2025).
19. Tomlinson J. *Deindustrialisation and ‘Thatcherism’: moral economy and unintended consequences*. *Contemporary British History*, 2021, 35(4), 620-642.
20. Schlecht I. *The problems with conventional CfDs in electricity markets: Design and implications for clean energy deployment*. *Energy Policy*. 2024. doi:10.1016/j.enpol.2024.113456.
21. Sovacool B. K. *Reconfiguring European industry for net zero: a qualitative review of hydrogen and carbon capture utilization and storage benefits and implementation challenges*. *Energy & Environmental Science*. 2024. doi:10.1039/D3EE03270A.
22. Appalachian Regional Commission. *Partnerships for Opportunity and Workforce and Economic Revitalization (POWER) Initiative*. Washington, DC: Appalachian Regional Commission, 2025. URL: <https://www.arc.gov/grants-and-opportunities/power/> (data zvernennia: 19.12.2025).
23. *Pro ratyfikatsiiu Protokolu pro pryiednannia Ukrainy do Dohovoru pro zasnuvannia Enerhetychnoho Spivtovarystva - Zakon Ukrainy vid 15.12.2010 № 2787-VI*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2787-17>
24. *Enerhetychna stratehiia Ukrainy na period do 2030 roku : Stratehiia; Kabinet Ministriv Ukrainy vid 24.07.2013 № 1071-r*. Baza danykh «Zakonodavstvo Ukrainy». Verkhovna Rada Ukrainy. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/n0002120-13> (data zvernennia: 28.12.2025)
25. *Pro skhvalennia Enerhetychnoi stratehii Ukrainy na period do 2035 roku «Bezpeka, enerhoefektyvnist, konkurentospromozhnist» : Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 18.08.2017 № 605 r*. Baza danykh «Zakonodavstvo Ukrainy». Verkhovna Rada Ukrainy. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/605-2017-%D1%80> (data zvernennia: 28.12.2025)
26. World Bank Group. *Ukraine coal regions transition: analytical support and pilot activities*. 2021. URL: <https://www.worldbank.org/en/country/ukraine/brief/coal-regions-transition> - (data zvernennia: 28.12.2025)
27. *Pro vnesennia zmin do Derzhavnoi stratehii rehionalnoho rozvytku na 2021–2027 roky : postanova KMU vid 12.12.2025 № 1686*. Baza danykh «Zakonodavstvo Ukrainy». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1686-2025-p> (data zvernennia: 29.12.2025).
28. *Plan zakhodiv iz realizatsii Derzhavnoi stratehii rehionalnoho rozvytku na 2021–2027 roky na 2025–2027 rr*. Ministerstvo rozvytku hromad ta terytorii Ukrainy. URL: <https://mindev.gov.ua/news/skhvaleno-plan-zakhodiv-na-2025-2027-roky-z-realizatsii-derzhavnoi-stratehii-rehionalnoho-rozvytku-na-2021-2027-roky> (data zvernennia: 29.12.2025).

**Liashok I.O., Liashok N.Yu. International experience of just transformation of coal regions and its significance for Ukraine**

*The article analyzes international experience in the just transition of coal regions in the context of the global energy transition and identifies possibilities for its adaptation to Ukraine's conditions during the war and the post-war recovery period. It examines the evolution of the just transition concept from trade union initiatives to comprehensive approaches that integrate the economic, social, and environmental dimensions of the transition toward climate-neutral development models. Particular attention is paid to the issue of inequality, which may be exacerbated as a result of environmental reforms. Based on a comparative analysis of structural transformations in the European Union, the United Kingdom, and the United States, the article concludes that there is no universal model for the transformation of coal-dependent territories and emphasizes the decisive role of national specificity, governance levels, financial*

*mechanisms, and local community engagement. Special attention is given to the specifics of the Ukrainian scenario, shaped by the combination of the energy transition with the consequences of military actions, infrastructure destruction, and high socio-economic uncertainty. The expediency of considering just transition in Ukraine as an integral component of post-war recovery and sustainable territorial development is substantiated. It is demonstrated that transformation processes in Ukraine's coal-mining regions will differ significantly depending on political and economic conditions, particularly between Donbas and the Lviv–Volyn coal basin. The study substantiates the appropriateness of a differentiated approach to the transformation of individual coal basins, taking into account their spatial, economic, and social characteristics, as well as the role of local communities in shaping development strategies. It is concluded that a just transition of Ukraine's coal regions should be based*

*on a combination of social support, economic diversification, and strategic planning aimed at enhancing territorial resilience in the long term, as well as on aligning national priorities with the capacities of regional and local levels of governance.*

**Key words:** *just transformation, decarbonisation, sustainable economy, climate-neutral economy, disparities, social impacts, energy transition.*

**Ляшок Ярослав Олександрович** – д.е.н., професор кафедри управління гірничим виробництвом і охорони праці Донецького національного технічного університету, м. Дрогобич

**Ляшок Наталія Юрїївна** – к.е.н., доцент кафедри економіки і управління Донецького національного технічного університету, м. Дрогобич

Стаття подана 29.11.2025.

DOI: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2025-297-11-25-35>

УДК 336.2:343.98

## МІЖНАРОДНЕ ПОДВІЙНЕ ОПОДАТКУВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОГО ДОХОДУ ВІД ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЄКТІВ ТА ШЛЯХИ ЙОГО МІНІМІЗАЦІЇ

Манухіна М.Ю., Тацій І.В., Серікова О.М.

## INTERNATIONAL DOUBLE TAXATION OF INVESTMENT INCOME FROM INNOVATIVE PROJECTS AND WAYS TO MINIMIZE IT

Manukhina M.Y., Tatsii I.V., Serikova O.M.

*Актуальність дослідження зумовлена інтенсифікацією транскордонної інноваційної діяльності та збільшенням частки інвестиційних доходів від наукоємних і високотехнологічних проєктів у світовій економіці. Це зростання загострює проблему множинного перетину податкових юрисдикцій та неузгодженості національного податкового регулювання.*

*Метою статті є систематизація теоретичних і практичних підходів до врегулювання міжнародного подвійного оподаткування інвестиційних доходів від інноваційних проєктів та обґрунтування ефективних шляхів його мінімізації в умовах глобалізації та цифрової трансформації.*

*Результати дослідження свідчать, що міжнародне подвійне оподаткування в інноваційній сфері виходить за межі формального дублювання податкових зобов'язань. Це комплексне економічне явище безпосередньо впливає на інвестиційну поведінку, оцінку ризиків та географічний розподіл інноваційної діяльності. Проаналізовано основні форми інвестиційного доходу, що формується інноваційними проєктами, та досліджено механізми, через які виникають суперечливі податкові вимоги в транскордонних умовах. Зокрема, встановлено, що специфіка інноваційного доходу (пов'язана з нематеріальними активами, інтелектуальною власністю та цифровими бізнес-моделями) істотно підвищує ризики подвійного оподаткування порівняно з традиційною інвестиційною діяльністю. Акцентовано на ролі міжнародних податкових угод та узгоджених механізмів надання пільг у зниженні податкової невизначеності та підвищенні передбачуваності доходів від інноваційних інвестицій. Обґрунтовано, що класичні методи уникнення подвійного оподаткування (звільнення від оподаткування, взаємозалік та податковий кредит) залишаються*

*актуальними, але потребують гнучкої адаптації до економічної сутності інноваційних процесів. Особливу увагу приділено податковому плануванню та стратегічному структуруванню інноваційних інвестицій, які визначено як основні взаємодоповнювальні інструменти мінімізації ризиків подвійного оподаткування в умовах посилення міжнародного податкового контролю.*

*У висновках обґрунтовано, що ефективна мінімізація міжнародного подвійного оподаткування інвестиційних доходів від інноваційних проєктів досягається лише через збалансоване поєднання правових механізмів, міжнародного інституційного співробітництва та адаптивної національної податкової політики. Доведено, що синхронізація національних податкових систем із міжнародними стандартами зі збереженням інноваційних стимулів підвищує інвестиційну привабливість економік для транскордонного інноваційного інвестування та сприяє сталому зростанню на інноваційній основі.*

**Ключові слова:** міжнародне оподаткування, інвестиційний дохід, інноваційна діяльність, подвійне оподаткування, податкові механізми, мінімізація податкового навантаження, інтелектуальна власність, податкове планування, транснаціональні інвестиції.

**Вступ.** Проблема міжнародного подвійного оподаткування інвестиційних доходів від інноваційних проєктів виникає через посилення інтернаціоналізації інноваційної діяльності та інтенсифікацію транскордонних потоків капіталу у високотехнологічних та наукоємних секторах. Інноваційні проєкти реалізуються через складні транснаціональні структури, які об'єднують інвесторів,

розробників та власників інтелектуальної власності з різних юрисдикцій, кожна з яких застосовує свої власні податкові правила та фіскальні принципи. Унаслідок цього інвестиційний дохід у межах таких проєктів є об'єктом податкових вимог, що збігаються за резидентністю, джерелом походження або економічною присутністю. Це призводить до подвійного чи багаторазового оподаткування одного й того ж доходу. Така ситуація спотворює економічну доцільність інвестицій в інновації, знижує чистий прибуток і збільшує невизначеність для інвесторів, особливо в проєктах, що характеризуються тривалим циклом розроблення, високим ризиком і залежністю від нематеріальних активів. Неузгодженість підходів до оподаткування доходів, пов'язаних з інноваційною діяльністю, загострює правову невизначеність та створює додаткове адміністративне навантаження (комплаєнс-тягар) для учасників міжнародної інноваційної діяльності.

Актуальність цієї проблеми посилюється стратегічним значенням інновацій для сталого економічного розвитку та світової конкурентоспроможності в умовах цифрової трансформації та технологічного прогресу. Міжнародне подвійне оподаткування є структурною перешкодою для транскордонних інноваційних інвестицій, уповільнюючи мобілізацію приватного капіталу та обмежуючи поширення інноваційних технологій у національних економіках. Водночас держави мають адаптувати свої податкові системи до нових форм створення вартості, зберігаючи фіскальну стабільність і не заохочуючи агресивних податкових практик. Таким чином, пошук ефективних шляхів мінімізації міжнародного подвійного оподаткування інвестиційних доходів від інноваційних проєктів є не лише технічним питанням податкового права, а й пріоритетним політичним завданням, що охоплює інноваційну політику, інвестиційну стратегію та міжнародне економічне співробітництво. Розв'язання цієї проблеми сприяє створенню передбачуваного та збалансованого податкового середовища, яке підтримує інноваційне зростання, забезпечуючи справедливий розподіл податкових прав між державами.

Аналіз сучасних наукових досліджень і публікацій свідчить про активне вивчення проблем міжнародного подвійного оподаткування та податкової політики в контексті інноваційних і транснаціональних

інвестицій. Так, еволюцію міжнародних підходів до регулювання податків на інвестиції дає змогу оцінити робота Д. В. Носенка [1], який проаналізував історичні етапи розвитку механізмів усунення подвійного оподаткування та виявив ризики їхнього перетворення на шкідливу податкову конкуренцію. С. М. Колонтай, К. В. Смірнова, А. Д. Петрашевська, М. С. Більчинський [2] досліджують сучасні системи оподаткування, їхні переваги та недоліки, наголошуючи на впливі вибору системи на ефективність інноваційних інвестицій і на конкурентоспроможність національної економіки. О. Ю. Будякова та Д. С. Дервіш [3] розглянули інвестиції в біоекономіку як механізм післявоєнного відновлення України, акцентуючи на необхідності податкового стимулювання для залучення інноваційного капіталу. Взаємозв'язок національного законодавства та міжнародних угод про уникнення подвійного оподаткування досліджує С. В. Гоца [4], який окреслив основні проблеми податкової юрисдикції та застосування міжнародних норм у транснаціональних проєктах. О. Й. Юрківський та О. В. Литвинчук [5] вивчають роль міжнародних принципів оподаткування у формуванні фінансової безпеки України та акцентують на важливості узгодженості національної та міжнародної податкової політики. С. С. Пирого [6] здійснює правову оцінку чинних угод про уникнення подвійного оподаткування, підкреслюючи їхнє значення для зниження податкових ризиків у міжнародних інвестиційних операціях. Г. Лебідь [7] аналізує бюджетно-податкову політику регулювання трансфертного ціноутворення у світовій практиці, зазначаючи її вплив на ефективність міжнародних інноваційних інвестицій та на формування податкової бази держав.

Попри значну кількість досліджень у сфері міжнародного подвійного оподаткування, низка аспектів проблеми залишається недостатньо вивченою, зокрема специфіка оподаткування інвестиційного доходу від інноваційних проєктів, пов'язаних із нематеріальними активами та цифровими бізнес-моделями. Залишаються недостатньо розробленими механізми адаптації національних податкових систем до сучасних глобалізаційних і цифрових викликів, що зберігає правову невизначеність для інвесторів. Очевидною є потреба в системному підході до мінімізації подвійного оподаткування з урахуванням міжнародних

угод, стандартів та інституційної координації. Також недостатньо досліджено роль податкового планування та стратегічної структуризації інноваційних інвестицій як інструментів зниження податкових ризиків. Отже, у статті приділено увагу правовим, економічним та інституційним аспектам уникнення подвійного оподаткування, а також обґрунтуванню ефективних шляхів його мінімізації в умовах цифрової трансформації та глобалізації.

**Мета статті** – узагальнення та систематизація теоретичних і практичних підходів до міжнародного подвійного оподаткування інвестиційних доходів від інноваційних проєктів та обґрунтування ефективних шляхів його мінімізації в умовах глобалізації та цифрової трансформації.

Для досягнення поставленої мети було визначено такі **завдання**:

1. проаналізувати теоретико-економічну сутність і причини виникнення міжнародного подвійного оподаткування інвестиційних доходів від інноваційних проєктів;

2. систематизувати міжнародні підходи та правові механізми оподаткування таких доходів;

3. визначити особливості та ризики оподаткування інноваційної інвестиційної діяльності в умовах цифровізації;

4. обґрунтувати ефективні напрями мінімізації міжнародного подвійного оподаткування з урахуванням сучасних глобалізаційних процесів.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Теоретична та економічна сутність міжнародного подвійного оподаткування інвестиційних доходів зумовлена співіснуванням та одночасним застосуванням національних податкових юрисдикцій в умовах глобалізації економічного простору. Це відбувається тоді, коли капітал, технології та інноваційна діяльність вільно перетинають державні кордони. У загальному розумінні міжнародне подвійне оподаткування виникає, коли один і той самий об'єкт оподаткування, платник податків або економічний результат одночасно підлягає зіставному оподаткуванню у двох або більше державах протягом одного податкового періоду. З концептуального погляду, подвійне оподаткування відображає конфлікт двох фундаментальних податкових принципів: джерела доходу (дохід оподатковується в країні, де він отриманий) і резидентства (дохід

оподатковується в країні, де платник податків є резидентом). Економічна сутність міжнародного подвійного оподаткування полягає не лише у формальному дублюванні податкових зобов'язань, а й у підриві інвестиційних стимулів, скороченні прибутку після оподаткування та генеруванні додаткової невизначеності для транскордонних інвесторів, особливо в наукомістких та інноваційних галузях [8].

У теоретичному контексті міжнародне подвійне оподаткування класифікують за різними критеріями залежно від його характеру та прояву. Юридичне подвійне оподаткування виникає, коли один і той самий дохід оподатковується в різних державах, але в одного платника. Це відбувається, як правило, через конфлікт вимог країни резидентства та країни походження. Економічне подвійне оподаткування виникає, коли один і той самий дохід оподатковується у різних платників податків (наприклад, на корпоративному рівні та знову на рівні акціонерів), що має особливо важливе значення для розподіленого прибутку інноваційних підприємств. Також розрізняють внутрішнє та міжнародне подвійне оподаткування, причому останнє передбачає транскордонні економічні відносини та функціонування декількох податкових систем. У контексті міжнародної інвестиційної діяльності ці форми часто поєднуються й підсилюють одна одну, збільшуючи загальний податковий тиск і ускладнюючи ухвалення інвестиційних рішень [9].

Інвестиційний дохід, отриманий від інноваційних проєктів, є специфічним і дедалі важливішим об'єктом міжнародного оподаткування через його нематеріальну, високомобільну та змішану природу. На відміну від традиційних форм доходу від капіталу, дохід від інноваційних активів часто пов'язаний із правами інтелектуальної власності, результатами досліджень і розробок, цифровими активами та бізнес-моделями, що ґрунтуються на технологіях. Цей дохід може надходити у формі дивідендів від інноваційних компаній, відсотків від фінансування високоризикових технологічних підприємств, приросту капіталу від продажу активів, пов'язаних з інноваціями, або роялті, отриманих від ліцензування інтелектуальної власності. Економічна специфіка інноваційного доходу полягає в його залежності від нефізичних активів, довгострокових циклів розвитку та високого рівня невизначеності, що ускладнює

ідентифікацію джерела доходу та розподіл прав на оподаткування між державами. З огляду на це інвестиційний дохід від інновацій є найбільш уразливим до суперечливих податкових вимог та регуляторної невизначеності на міжнародному рівні.

Джерела міжнародного подвійного оподаткування в транснаціональній інноваційній діяльності полягають у структурних відмінностях між національними податковими системами та в динамічності глобальних інноваційних процесів [10, с. 375]. Різні трактування понять податкового резидентства, постійного представництва та оподатковуваної присутності часто створюють ситуації, коли кілька юрисдикцій претендують на право оподатковувати один і той самий дохід. В інноваційно-інтенсивних видах діяльності ця проблема загострюється децентралізацією етапів досліджень, розробок, виробництва та комерціалізації в різних країнах, кожна з яких може претендувати на право оподаткування на основі власних критеріїв. Крім того, невідповідності у кваліфікації доходів (наприклад, різний підхід до роялті, плати за послуги чи приріст капіталу) спричиняють подвійне оподаткування. Використання цифрових платформ і транскордонної передачі нематеріальних активів ще більше ускладнює ці проблеми, руйнуючи традиційні зв'язки між економічною діяльністю та фізичним місцез перебуванням. Таким чином, міжнародне подвійне оподаткування у сфері інноваційних технологій постає не просто як технічна податкова проблема, а як системне економічне явище, що відображає напругу між національним фіскальним суверенітетом та глобальною інтеграцією ринків капіталу, що ґрунтуються на інноваціях.

Нормативно-правові та інституційні засади регулювання міжнародного оподаткування інноваційних проєктів формувалися під впливом глибоких трансформацій у світовій економічній системі, де інноваційна діяльність стала визначальним чинником конкурентоспроможності та сталого зростання. На відміну від традиційних потоків капіталу, інноваційні проєкти вимагають перегляду класичних підходів до оподаткування, оскільки ґрунтуються на нематеріальних активах, транскордонному науково-дослідному співробітництві та цифрових інфраструктурах. Міжнародні стандарти оподаткування інвестиційного доходу еволюціонували від відносно простих двосторонніх механізмів

координації до комплексних багатосторонніх, спрямованих на забезпечення податкового нейтралітету, запобігання розмиванню бази оподаткування та збалансування інтересів держав-експортерів та імпортерів капіталу. Цей процес відображає поступовий перехід від економіки, орієнтованої на виробництво, до глобальної системи, орієнтованої на інновації та заснованої на знаннях, де мобільність капіталу та інтелектуальної власності значно перевершує регуляторні можливості окремих національних податкових систем [11, с. 56–57].

Історично міжнародні стандарти оподаткування інвестиційного доходу ґрунтувалися на розподілі прав оподаткування між країною резидентства та країною походження доходу, з обмеженим урахуванням інноваційно-специфічних чинників. З часом ці стандарти були розширені й охопили такі питання, як оподаткування роялті, приріст капіталу від інтелектуальної власності та доходів, отриманих від транскордонного фінансування інноваційної діяльності. Зростання значення високотехнологічних секторів і цифрових бізнес-моделей призвело до уточнення принципів, пов'язаних зі створенням вартості, економічною сутністю та узгодженням оподаткування з реальною економічною діяльністю. Сучасні міжнародні податкові стандарти концентруються на прозорості, узгодженості класифікації доходів та обмеженні негативної податкової конкуренції, намагаючись зберегти стимули для інвестицій у дослідження та розробки. Така нормативна трансформація підвищила гнучкість міжнародного оподаткування в реагуванні на інноваційну динаміку, зробила його складнішим і вимогливішим з погляду юридичної інтерпретації та інституційного правозастосування [12, с. 213–214].

Основним правовим інструментом регулювання оподаткування інноваційних інвестицій є двосторонні конвенції про уникнення подвійного оподаткування, які є основним механізмом гармонізації національних податкових правил на двосторонньому рівні. Ці конвенції встановлюють узгоджені правила визначення оподатковуваного доходу, визначення фіскального резидентства інвесторів та розподілу податкових прав щодо різних форм інвестиційних доходів, зокрема тих, що виникають унаслідок реалізації інноваційних проєктів. У контексті інновацій конвенції про уникнення подвійного оподаткування

відіграють особливу роль у роз'ясненні режиму оподаткування роялті, платежів за передачу технологій та прибутків, пов'язаних із транскордонною науково-дослідницькою діяльністю. Завдяки правовій визначеності та передбачуваності ці угоди мінімізують податкові ризики для інвесторів і забезпечують стабільніший простір для міжнародного співробітництва в інноваційній сфері. Водночас до конвенцій додають положення про боротьбу зі зловживаннями та механізми обміну інформацією, що відображає необхідність протидії активному податковому плануванню та водночас забезпечення сприятливого інвестиційного клімату для інноваційних підприємств [13, с. 148].

Інституційний вимір міжнародного податкового регулювання безпосередньо пов'язаний із координацією податкової політики в умовах глобалізації інноваційної економіки. Інноваційні процеси часто охоплюють декілька юрисдикцій одночасно, тому ефективно регулювання вимагає не лише правових угод, але й систематичної інституційної співпраці між податковими органами та міжнародними організаціями. Інституційні механізми координації передбачають розроблення спільних керівних принципів, здійснення експертних оцінок, багатосторонніх форумів та обмін передовим досвідом в оподаткуванні доходів, пов'язаних з інноваційною діяльністю. Ці механізми спрямовані на усунення регуляторної розрізненості та забезпечення узгодженого застосування міжнародних податкових стандартів у країнах із різним рівнем економічного розвитку та інноваційного потенціалу. В умовах глобалізації інституційна координація також сприяє згладжуванню конфліктів між фіскальним суверенітетом і необхідністю колективного розв'язання транснаціональних податкових проблем, особливо тих, що пов'язані з цифровізацією та мобільністю нематеріальних активів [14, с. 301–302].

Взаємодію міжнародних стандартів, правових інструментів та інституційних механізмів в оподаткуванні інноваційних інвестицій було узагальнено й окреслено їхні функції та практичне значення для інноваційно орієнтованої економічної діяльності (табл. 1).

Таблиця 1

### Регуляторні виміри оподаткування інноваційно орієнтованої економічної діяльності [10–14]

Регуляторний вимір	Основний фокус у міжнародному оподаткуванні інноваційних інвестицій	Практичне значення
Міжнародні податкові стандарти	Розподіл прав на оподаткування, класифікація доходів, принципи створення вартості	Встановлення загальних правил оподаткування інвестиційного доходу, пов'язаного з інноваціями
Конвенції про уникнення подвійного оподаткування	Правова координація між країнами резидентства та країнами походження	Зменшення податкової невизначеності та усунення повторюваних податкових вимог
Інституційні механізми	Координація політики, обмін інформацією, багатосторонній діалог	Забезпечення послідовної імплементації й адаптації до інноваційної глобалізації

Таким чином, нормативно-правові та інституційні засади регулювання міжнародного оподаткування інноваційних інвестицій відображають необхідність балансу між стимулюванням інноваційної діяльності та захистом національних податкових баз. З посиленням глобалізації та зростанням транснаціональності інноваційних мереж ефективність міжнародного оподаткування залежить від узгодженості стандартів, гнучкості правових інструментів та спроможності інституцій реагувати на нові економічні реалії. У цьому сенсі міжнародне оподаткування інноваційних інвестицій є не статичною нормативно-правовою базою, а динамічною системою, що розвивається разом із технологічним прогресом та світовою економічною інтеграцією.

Оподаткування різних видів інвестиційних доходів від інноваційних проєктів у міжнародній практиці характеризується значною диференціацією, що відображає економічну неоднорідність інноваційної діяльності та різноманітність правових підходів, прийнятих у державах. На відміну від звичайних інвестиційних, ці доходи тісно пов'язані з інтелектуальним капіталом, довгостроковими

структурами фінансування та транскордонними ланцюгами доданої вартості, що безпосередньо впливає на порядок оподаткування дивідендів, відсотків та роялті. У міжнародній практиці дивіденди від інноваційноорієнтованих компаній, часто підлягають податку, утриманому біля джерела виплати в державі виплати, але паралельно враховуються в оподаткованій базі в державі резидентства інвестора. Для стимулювання інноваційного підприємництва та венчурного інвестування багато юрисдикцій запроваджують знижені податкові ставки або звільнення від оподаткування дивідендів, отриманих від кваліфікованих інноваційних підприємств, хоча обсяг та умови таких пільг значно відрізняються в різних країнах. Водночас відмінності в національних правилах, що регулюють розподіл прибутку та час визнання дивідендів, можуть призвести до невідповідностей, які ускладнюють ефективне оподаткування дивідендного доходу, пов'язаного з інноваціями [15, с. 134–136].

Відсоткові доходи від фінансування інноваційних проектів посідають особливе місце в міжнародному оподаткуванні через поширення транскордонних кредитів, конвертованих інструментів та венчурного боргу. У багатьох випадках країни-джерела стягують податки на процентні платежі, а країни-резиденти оподатковують такі доходи як частину загального доходу інвестора, що збільшує загальне податкове навантаження. З економічного погляду, відсотки, пов'язані з інноваційними проектами, часто компенсують підвищений ризик, а не просто вартість грошей у часі, проте податкові системи часто застосовують стандартні правила, що не враховують цей ризиковий профіль. Міжнародна практика фокусується на правилах недостатньої капіталізації, стандартах трансфертного ціноутворення та гібридних правилах невідповідності, які регулюють податковий режим процентного доходу під час фінансуванні інновацій. Оподаткування транскордонних відсотків, пов'язаних з інноваціями, як правило, є більш регульованим і вимагає більших зусиль для дотримання вимог, ніж у традиційних контекстах.

Роялті є основною формою інвестиційного доходу в інноваційній діяльності, оскільки вони безпосередньо пов'язані з використанням об'єктів інтелектуальної власності, таких як патенти, програмне забезпечення, торгові марки та технологічні ноу-хау. У міжнародній практиці роялті, як правило, підлягають

оподаткуванню біля джерела виплати, а також можуть оподатковуватися в країні резидентства одержувача. Складність оподаткування роялті пов'язана з коректним визначенням характеру платежів та їхнім розмежуванням із платою за послуги або прибутком від підприємницької діяльності. Це питання є особливо важливим в інноваційних проектах, що передбачають науково-дослідну співпрацю, ліцензійні угоди та спільне розроблення технологій, де економічна сутність операцій може змінюватися з часом. Відповідно, оподаткування роялті залишається однією з найбільш чутливих сфер у міжнародному оподаткуванні доходів від інноваційної діяльності, що має значні наслідки для розподілу прибутків у межах багатонаціональних інноваційних мереж [16].

Передача прав інтелектуальної власності в міжнародних інноваційних проектах створює додаткові податкові аспекти, що виходять за межі оподаткування поточного доходу. Передача може відбуватися у формі прямого продажу, внеску в капітал або ліцензійних угод, які змінюють місце нематеріальних активів у різних юрисдикціях. З податкового погляду, такі передачі часто призводять до оподаткування приросту капіталу, труднощів з оцінкою та потенційних спорів щодо відповідності принципу «витягнутої руки». Відсутність чітких ринкових орієнтирів для об'єктів виняткової інтелектуальної власності ускладнює визначення справедливої вартості, збільшуючи ризик податкових коригувань та подвійного оподаткування. У міжнародній практиці все більше уваги приділяється субстанційним підходам та вимогам до документації для забезпечення відповідності доходу, отриманого від переданої інтелектуальної власності, місцю створення вартості, проте практична реалізація залишається складною та ресурсомісткою.

Цифрові та високотехнологічні інновації додають ризиків та невизначеності в міжнародному оподаткуванні інвестиційних доходів. Цифровізація інноваційної діяльності зменшує залежність від фізичної присутності, що ускладнює встановлення чіткого податкового зв'язку та визначення юрисдикції, яка має право оподатковувати конкретні потоки доходів. Високотехнологічні бізнес-моделі часто поєднують декілька джерел доходу (абонентська плата, приховані роялті, дохід від даних), що розмиває традиційні категорії доходу, які використовуються в податковому праві. Ці характеристики збільшують ризик непослідовного податкового режиму, дублювання податкових вимог та

адміністративного навантаження для інвесторів. Швидкі технологічні зміни випереджають адаптацію податкових правил, створюючи тимчасові регуляторні розбіжності, які можуть призвести до непередбачуваних податкових зобов'язань або стимулювати агресивне податкове планування [17].

Основні особливості оподаткування різних видів інвестиційних доходів від інноваційних проєктів у міжнародній практиці узагальнено в табл. 2.

У міжнародній практиці особливості оподаткування інвестиційних доходів від інноваційних проєктів відображають зростання складності світової інноваційної економіки. Взаємодія різних видів доходів, нематеріальних активів та цифрових бізнес-моделей підриває традиційні податкові концепції та вимагає постійної адаптації податкової політики та адміністративних підходів. Досягнення збалансованого та передбачуваного податкового режиму інвестиційного доходу від інноваційної діяльності залишається важливою умовою для підтримання транскордонних інвестиційних потоків та сприяння технологічному прогресу.

Механізми мінімізації міжнародного подвійного оподаткування інвестиційних доходів від інноваційних проєктів відіграють визначальну роль у забезпеченні економічної доцільності транскордонної інноваційної діяльності та підтримці привабливості національних економік для високотехнологічного капіталу. З огляду на складність інноваційних потоків доходів та їхню схильність до конфлікту юрисдикцій усунення подвійного оподаткування є не лише технічним податковим завданням, а стратегічним елементом інноваційної та інвестиційної політики. Підходи до мінімізації подвійного оподаткування спрямовані на збереження податкового нейтралітету, уникнення надмірного фіскального тиску на інноваційний капітал та створення передбачуваних умов для ухвалення довгострокових інвестиційних рішень у наукоємних секторах [18, с. 60–61].

Серед класичних механізмів усунення міжнародного подвійного оподаткування методи звільнення та податкового кредиту залишаються основними в міжнародній практиці. Метод податкового кредиту передбачає врахування податків, сплачених за кордоном, під час розрахунку податкового зобов'язання в країні резидентства. Це дає змогу платнику податків зменшити внутрішній податковий тягар, гарантуючи, що загальна ставка оподаткування не перевищить вищу з двох ставок (країни резидентства чи країни-джерела), зазвичай у визначених межах. Цей метод підходить для інноваційних проєктів із диверсифікованим доходом, оскільки він зберігає зв'язок між глобальним доходом і внутрішнім оподаткуванням, запобігаючи його дублюванню. Метод звільнення від оподаткування, навпаки, повністю або частково виводить іноземний дохід від інноваційної діяльності з внутрішньої бази оподаткування, передаючи права на оподаткування переважно країні-джерелу доходу. Цей метод часто вважають сприятливішим для стимулювання зовнішніх інноваційних інвестицій, оскільки він забезпечує чіткість і спрощує дотримання вимог. Водночас у контексті інноваційної діяльності механізми податкового кредитування мають бути достатньо гнучкими, щоб враховувати різні класифікації доходів та часові відмінності, притаманні науково-дослідним і технологічним проєктам.

Крім формальних методів, податкове планування та стратегічне структурування інноваційних інвестицій відіграють важливу

Таблиця 2

#### Характеристика різних типів оподаткування інвестиційних доходів

Тип інвестиційного доходу	Типовий податковий режим у міжнародній практиці	Основні проблеми оподаткування
Дивіденди від інноваційних компаній	Податок у джерела виплати та оподаткування в країні резидентства	Невідповідність ставок, умови звільнення від участі
Відсотки від фінансування інновацій	Утримання податку в джерела та оподаткування в країні резидентства	Низька капіталізація, гібридні інструменти, дохідність, що ґрунтується на ризику
Роялті від інтелектуальної власності	Оподаткування джерела з потенційним оподаткуванням резидентства	Характеристика доходу, еволюція суті транзакції
Доходи від передачі прав інтелектуальної власності	Оподаткування приросту капіталу або доходу від підприємницької діяльності	Оцінка нематеріальних активів, узгодження зі створенням вартості

роль в управлінні міжнародними податковими ризиками. Ефективне податкове планування вимагає узгодження юридичної, фінансової та операційної структури проєктів з міжнародними податковими системами з обов'язковим дотриманням вимог щодо економічної сутності. Це охоплює ретельний вибір юрисдикцій для здійснення досліджень і розробок, фінансування, управління інтелектуальною власністю та комерціалізації, а також вибір відповідних інвестиційних інструментів і договірних механізмів. Належне структурування зменшує ймовірність подвійного оподаткування, забезпечуючи узгодженість у визначенні доходу та використовуючи наявні механізми звільнення від оподаткування, передбачені міжнародними угодами та національним законодавством. Водночас в інноваційному контексті податкове планування обмежене посиленням контролем регуляторних органів та зростанням акценту на прозорості, що змушує використання агресивних податкових стратегій і зосереджує фокус на стійких та орієнтованих на дотримання вимог законодавства рішеннях.

Перспективи адаптації національних податкових систем до вимог міжнародних інноваційних інвестицій тісно пов'язані з ширшою трансформацією фіскальної політики у відповідь на глобалізацію та технологічні зміни. Національні податкові системи мають узгоджувати захист своєї податкової бази з необхідністю підтримки економічного зростання, заснованого на інноваціях. Адаптація в цій сфері передбачає модернізацію податкового законодавства для кращого відображення економічних реалій інноваційних доходів, зокрема чіткіші правила оподаткування нематеріальних активів, транскордонного фінансування та цифрових бізнес-моделей. Це також вимагає підвищення адміністративної спроможності для ефективного впровадження міжнародних стандартів та співпраці з іноземними податковими органами. Зі стратегічного погляду, розвиток інноваційно сприятливих податкових режимів у поєднанні з надійними механізмами усунення подвійного оподаткування важливий для підвищення конкурентоспроможності країни в залученні міжнародних інноваційних інвестицій.

У довгостроковій перспективі мінімізація міжнародного подвійного оподаткування інвестиційних доходів від інноваційних проєктів залежить не лише від застосування

традиційних правових методів, а й від активного пристосування національних податкових систем до глобальних стандартів. Податкова політика має забезпечувати баланс між правовою визначеністю, фіскальною справедливістю та заохоченням транскордонних інвестицій.

**Висновки.** За результатами дослідження узагальнено теоретико-економічну природу міжнародного подвійного оподаткування інвестиційних доходів від інноваційних проєктів. Доведено, що його виникнення зумовлене конфліктом різних податкових юрисдикцій, а також розбіжностями в принципах визначення податкового резидентства, джерел доходу й економічної присутності в умовах транснаціоналізації інноваційної діяльності. Встановлено, що інноваційні проєкти мають підвищену податкову вразливість як джерело інвестиційного доходу через домінування нематеріальних активів, цифрових бізнес-моделей та складних фінансових інструментів, що ускладнює коректний розподіл податкових прав між державами. Систематизація міжнародних підходів підтвердила визначальну роль міжнародних податкових угод, стандартів і координаційних механізмів у зниженні податкової невизначеності та створенні більш передбачуваного фіскального середовища для міжнародних інноваційних інвестицій.

Обґрунтовано, що ефективна мінімізація міжнародного подвійного оподаткування інвестиційних доходів від інноваційних проєктів потребує комплексного поєднання: правових механізмів, інструментів податкового планування та адаптації національних податкових систем до глобалізаційних і цифрових викликів. Доведено, що застосування методів заліку, звільнення та податкового кредитування в поєднанні зі структурізацією інноваційних інвестицій сприяє зниженню податкових ризиків без втрати фіскальної стабільності держав. Наголошено, що подальше вдосконалення податкової політики у сфері інновацій має ґрунтуватися на принципах прозорості, економічної сутності та міжнародної узгодженості. Перспективи подальших наукових досліджень доцільно пов'язати з аналізом оподаткування цифрових інновацій, розвитку глобальних податкових ініціатив та оцінкою їхнього впливу на інвестиційну привабливість національних економік.

## Література

1. Носенко Д. В. Від усунення подвійного оподаткування до шкідливої податкової конкуренції: історичний контекст та подальший розвиток. *Український економічний часопис*. 2024. № 6. С. 80-86. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2024-6-13>
2. Колонтай С. М., Смірнова К. В., Петрашевська А. Д., Більчинський М. С. Сучасні види системи оподаткування, їх переваги та недоліки. *Підприємництво та інновації*. 2024. № 30. С. 21 - 26. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/30.3>
3. Будякова О. Ю., Дервіш Д. С. Інвестиції в біо економіку для повоєнного відновлення України. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 4 (04). С. 9-13. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-4-2>
4. Гоца С. В. Податкова юрисдикція держави: співвідношення національного законодавства та міжнародних договорів про уникнення подвійного оподаткування. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: Право. 2025. № 2 (89). С. 396-401. DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2025.89.2.60>
5. Юрківський О. Й., Литвинчук О. В. Міжнародні принципи оподаткування в контексті формування фінансової безпеки України. *Міжнародні економічні відносини*. 2025. № 1 (111). С. 64-73. DOI: [https://doi.org/10.26642/jen-2025-1\(111\)-64-73](https://doi.org/10.26642/jen-2025-1(111)-64-73)
6. Пирога С. С. Правова оцінка чинних угод про уникнення подвійного оподаткування. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: Право. 2024. № 2 (82). С. 238-244. DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2024.82.2.38>
7. Лебідь Г. Бюджетно-податкова політика регулювання трансфертного ціноутворення в країнах світу. *Економіка та суспільство*. 2024. № 65. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-123>
8. Юр'єва П., Микитенко Т. Зовнішньоекономічна діяльність та особливості її оподаткування: теоретичні аспекти. *Економіка та суспільство*. 2022. № 38. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-30>
9. Закаблуківський А. В. Економічні моделі обліку та оподаткування цифрових активів в Україні. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2025. № 23. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17439021>
10. Корв'яков В. А. Система джерел та принципів міжнародного податкового права. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: Право. 2024. № 3 (83). С. 372-377. DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2024.83.3.58>
11. Ляшук Н. Основні нормативно-правові підстави впровадження індикативного планування для реалізації інвестиційних проєктів. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*. 2023. № 5. С. 51-59. DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2023-5-51-59>
12. Свиноус І., Туржанський В., Хома Д. Облік інвестиційної діяльності суб'єктів підприємницької діяльності в умовах переходу до міжнародних стандартів фінансової звітності. *Сталий розвиток економіки*. 2023. 3 2 (47). С. 209-215. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2023-47-30>
13. Савенкова В. Г., Руденко М. О. Юридична сутність подвійного оподаткування та податкове резиденство в контексті усунення подвійного оподаткування. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: Право. 2025. № 3 (87). С. 145-151. DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2025.87.3.21>
14. Теліщук М., Теліщук М. Податкова діяльність держави: інституціонально-соціальні аспекти. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 1 (52). С. 297-304. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-52-41>
15. Побережець О. В., Філатова М. О. Ефективна податкова система як фактор розвитку інноваційних процесів у державі: досвід Фінляндії та України. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2023. № 22 (54). С. 129-138. DOI: [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2023.2\(54\).297337](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2023.2(54).297337)
16. Валігура В., Шептак А., Сорока М. Нові ініціативи ЄС у сфері гармонізації оподаткування бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2025. № 71. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-47>
17. Цегельник Н. І. Вплив цифровізації на трансфертне ціноутворення: ризики та можливості для міжнародного податкового регулювання. *Академічні візії*. 2025. № 41. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15211250>
18. Фенюк Я. К. Розвиток нормативно-правового регулювання податкової системи в контексті міжнародної конкуренції. *Таврійський науковий вісник*. Серія: Економіка. 2023. № 15. С. 57 - 65. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.15.7>

## References

1. Nosenko D. V. Vid usunennia podviinoho opodatkuvannia do shkidlyvoi podatkovoi konkurentsii: istorychnyi kontekst ta podalshyi rozvytok. *Ukrainskyi ekonomichnyi chasopys*. 2024. No 6. S. 80-86. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2024-6-13>
2. Kolontai S. M., Smirnova K. V., Petrashevskaya A. D., Bilchynskiy M. S. Suchasni vydiv systemy opodatkuvannia, yikh perevahy ta nedoliky. *Pidpryiemnytstvo ta innovatsii*. 2024. No 30. S. 21-26. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/30.3>

3. Budiakova O. Yu., Dervish D. S. Investytsii v bio ekonomiku dlia povoiennoho vidnovlennia Ukrainy. *Transformatsiina ekonomika*. 2023. No 4 (04). S. 9–13. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-4-2>
4. Hoza S. V. Podatkova yurysdyktsiia derzhavy: spivvidnoshennia natsionalnogo zakonodavstva ta mizhnarodnykh dohovoriv pro utrymanna podviinoho opodatkovannia. *Naukovi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnogo universytetu. Seriya: Pravo*. 2025. No 2 (89). S. 396–401. DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2025.89.2.60>
5. Yurkivskiy O. Y., Lytvynchuk O. V. Mizhnarodni pryntsyipy opodatkovannia v konteksti formuvannia finansovoi bezpeky Ukrainy. *Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny*. 2025. No 1 (111). S. 64–73. DOI: [https://doi.org/10.26642/jen-2025-1\(111\)-64-73](https://doi.org/10.26642/jen-2025-1(111)-64-73)
6. Pyroha S. S. Pravova otsinka chynnykh uhod pro utrymanna podviinoho opodatkovannia. *Naukovi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnogo universytetu. Seriya: Pravo*. 2024. No 2 (82). S. 238–244. DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2024.82.2.38>
7. Lebid H. Biudzheto-podatkova polityka rehuliuвання transfornogo tsinooutvorennia v krainakh svitu. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2024. No 65. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-123>
8. Yurieva P., Mykytenko T. Zovnishnioekonomichna diialnist ta osoblyvosti yii opodatkovannia: teoretychni aspekty. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2022. No 38. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-30>
9. Zakablukivskiy A. V. Ekonomichni modeli obliku ta opodatkovannia tsyfrovnykh aktyviv v Ukraini. *Zdobutky ekonomiky: perspektyvy ta innovatsii*. 2025. No 23. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17439021>
10. Korviakov V. A. Systema dzherel ta pryntsyipiv mizhnarodnogo podatkovoho prava. *Naukovi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnogo universytetu. Seriya: Pravo*. 2024. No 3 (83). S. 372–377. DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2024.83.3.58>
11. Liashuk N. Osnovni normatyvno-pravovi pidzady vprovadzhennia indykativnogo planuvannia dlia realizatsii investytsiinykh proektiv. *Publichne upravlinnia: kontseptsii, paradyhma, rozvytok, udoskonalennia*. 2023. No 5. S. 51–59. DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2023-5-51-59>
12. Svyynous I., Turzhanskyi V., Khoma D. Oblik investytsiinoi diialnosti subiektiv pidpriemnytskoi diialnosti v umovakh perekhodu do mizhnarodnykh standartiv finansovoi zvitnosti. *Stalyi rozvytok ekonomiky*. 2023. 32 (47). S. 209–215. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2023-47-30>
13. Savenkova V. H., Rudenko M. O. Yurydychna sutnist podviinoho opodatkovannia ta podatkovye rezydentstvo v konteksti usunennia podviinoho opodatkovannia. *Naukovi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnogo universytetu. Seriya: Pravo*. 2025. No 3 (87). S. 145–151. DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2025.87.3.21>
14. Telishchuk M., Telishchuk M. Podatkova diialnist derzhavy: instytutsiino-sotsialni aspekty. *Stalyi rozvytok ekonomiky*. 2025. No 1 (52). S. 297–304. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-52-41>
15. Poberezhets O. V., Filatova M. O. Efektyvna podatkovaya systema yak factor rozvytku innovatsiinykh protsesiv u derzhavi: dosvid Finliandii ta Ukrainy. *Rynkova ekonomika: suchasna teoriia i praktyka upravlinnia*. 2023. No 22 (54). S. 129–138. DOI: [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2023.2\(54\).297337](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2023.2(54).297337)
16. Valihura V., Sheptak A., Soroka M. Novi initsiatyvy YES u sferi harmonizatsii opodatkovannia biznesu. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2025. No 71. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-47>
17. Tsehelnik N. I. Vplyv tsyfryzatsii na transferne tsinooutvorennia: ryzyky ta mozhlyvosti dlia mizhnarodnogo podatkovoho rehuliuвання. *Akademichni vizii*. 2025. No 41. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15211250>
18. Feniuk Ya. K. Rozvytok normatyvno-pravovoho rehuliuвання podatkovoi systemy v konteksti mizhnarodnoi konkurentsii. *Tavriiskiyi naukovyi visnyk. Seriya: Ekonomika*. 2023. No 15. S. 57–65. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.15.7>

**Manukhina M.Y., Tatsii I.V., Serikova O.M. International double taxation of investment income from innovative projects and ways to minimize it**

*The relevance of this study is driven by the intensification of cross-border innovation activities and the growing share of investment returns generated by knowledge-intensive and high-technology projects in the global economy. This expansion heightens the problem of overlapping tax jurisdictions and inconsistencies in national tax regulations.*

*The purpose of the article is to systematize theoretical and practical approaches to addressing international double taxation of investment income derived from innovative projects and to substantiate effective strategies for its mitigation amid globalization and digital transformation.*

*The findings indicate that international double taxation in the innovation sector extends beyond the formal duplication of tax liabilities. It represents a complex economic phenomenon that directly influences investment behavior, risk assessment, and the geographical distribution of innovation activities. The main forms of investment income generated by innovative projects are analyzed, as are the mechanisms through which conflicting tax claims arise in cross-border environments. The study establishes that the nature of innovation-driven income, which is tied to intangible assets, intellectual property, and digital business models,*

*significantly increases exposure to double taxation compared to traditional investment activities. Emphasis is placed on the role of international tax treaties and coordinated relief mechanisms in reducing tax uncertainty and improving the predictability of returns on innovation-related investments. The article argues that classical methods of avoiding double taxation, including exemptions, offsets, and tax credits, remain relevant but require flexible adaptation to the economic characteristics of innovation processes. Special attention is given to tax planning and the strategic structuring of innovative investments, identified as key complementary tools for minimizing double taxation risks under strengthened international tax oversight.*

*The conclusions affirm that effective mitigation of international double taxation of investment income from innovative projects can be achieved only through a balanced combination of legal instruments, international institutional cooperation, and adaptive national tax policies. The study demonstrates that aligning domestic tax systems with international standards while preserving innovation incentives enhances the investment attractiveness of economies for cross-border*

*innovation funding and supports sustainable innovation-driven growth.*

**Keywords:** *international taxation, investment income, innovation activities, double taxation, tax mechanisms, tax burden minimization, intellectual property, tax planning, transnational investment.*

**Манухіна Марта Юрїївна** – к.е.н., доцент, доцент кафедри обліку і оподаткування Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля, manuhina@snu.edu.ua.

**Тасїй Інна Валерїївна** – к.е.н., доцент, доцент кафедри обліку і оподаткування Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля, tascij@snu.edu.ua.

**Серїкова Ольга Миколаївна** – к.е.н., доцент, доцент кафедри обліку і оподаткування Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля, serikova@snu.edu.ua.

Стаття подана 12.11.2025.

DOI: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2025-297-11-36-42>

УДК 330.15-047.44:332.1(477)

## **АНАЛІЗ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ВТОРИННИХ ЕНЕРГОРЕСУРСІВ РЕГІОНУ: ОЦІНКА СИРОВИННОЇ БАЗИ ВТОРИННИХ ЕНЕРГЕТИЧНИХ РЕСУРСІВ ТА "РОЗРИВУ БЕЗПЕКИ".**

**Мельничук І.В., Возний В.З.**

### **ANALYSIS OF THE RESOURCE POTENTIAL OF SECONDARY ENERGY RESOURCES IN THE REGION: ASSESSMENT OF THE RAW MATERIAL BASE OF SECONDARY ENERGY RESOURCES AND THE "SECURITY GAP"**

**Melnychuk I.V., Voznyi V.Z.**

*Зростання енергетичних потреб та екологічні наслідки використання викопного палива формують потребу у впровадженні сталих регіональних енергетичних рішень. Одним із ключових напрямів є використання вторинних енергетичних ресурсів, зокрема енергетичного відновлення відходів, що поєднує принципи циркулярної економіки з підвищенням ефективності енергосистем. У контексті Європейського зеленого курсу та Енергетичної стратегії України до 2050 р. актуалізується оцінка економічної доцільності вторинних енергетичних ресурсів саме на регіональному рівні, де формується сировинна база і визначається баланс між утворенням відходів, їх енергетичним потенціалом та вигодами для громад. Аналіз динаміки потоків відходів Івано-Франківської області за 2010–2023 рр. виявив значний, але нереалізований ресурсний потенціал. Переважання захоронення над переробленням свідчить про лінійну модель управління, що генерує економічні втрати й екологічні ризики. Попри зростання коефіцієнта відновлення до 78,2 % у 2023 р., обсяги спалення залишаються мінімальними. Особливу загрозу становлять небезпечні відходи I–III класів, частка яких невелика, але відсутність потужностей для їхнього термічного знешкодження формує «розрив безпеки». Структурний аналіз показав, що у 2023 р. загальний обсяг відходів зріс удвічі, а нові категорії, зокрема відходи згоряння (554,6 тис. т), демонструють потенціал для створення вторинних енергетичних ресурсів. Зростання текстильних і хімічних відходів підтверджує наявність стабільної сировинної бази для впровадження технологій енергетичного відновлення відходів. Додатковий антропогенний тиск, пов'язаний із міграційними процесами та зміною структури споживання,*

*посилив навантаження на систему поводження з відходами, що актуалізує потребу в децентралізованих ВЕР-рішеннях. Проведена оцінка дозволила кількісно окреслити масштаб недовикористаного енергетичного потенціалу та визначити пріоритети модернізації інфраструктури. Отримані результати доводять стратегічну необхідність переходу від полігонної моделі до енергетичного відновлення, що забезпечить екологічну безпеку, скорочення фінансових витрат, підвищення енергетичної стійкості та формування основ регіональної енергетичної автономії України.*

**Ключові слова:** сталий розвиток, вторинні ресурси, відходи, економічна безпека.

**Вступ.** Зростання потреби в енергії та негативні наслідки використання традиційних викопних видів палива створюють нагальну потребу у впровадженні сталих та ефективних енергетичних рішень на регіональному рівні. Однією з ключових стратегій є використання вторинних енергетичних ресурсів (ВЕР), таких як біомаса та паливо, отримане з відходів (енергетичне відновлення відходів (ЕВВ)). Це дозволяє реалізувати принципи циркулярної економіки та одночасно підвищувати економічну та екологічну ефективність регіональних енергетичних систем [1].

У контексті Європейського зеленого курсу та імплементації Національної енергетичної стратегії України до 2050 р. [2], питання оцінки економічної доцільності використання ВЕР

набуває особливого значення саме на регіональному рівні. Тут формується основна сировинна база, і саме тут визначається оптимальний баланс між утворенням відходів, можливостями їх енергетичного використання та потенційними економічними вигодами для місцевих громад і підприємств.

Для України, яка перебуває у процесі відновлення та енергетичної трансформації, оцінка та економічне використання ВЕР набуває стратегічного значення. Саме на регіональному рівні формується сировинна база, і саме тут визначається економічно доцільний баланс між утворенням відходів та потенціалом їхнього енергетичного відновлення. Комплексний аналіз потоків відходів дозволяє не лише кількісно оцінити доступний ресурсний потенціал, а й виявити критичні "розриви безпеки" у поводженні з небезпечними відходами, що є життєво важливим для здоров'я населення та довкілля.

Актуальність цього дослідження обґрунтовується критичною потребою синхронізації регіональної політики з міжнародними зобов'язаннями та економічними викликами:

По-перше, Цілі Сталого Розвитку (ЦСР) та Циркулярна Економіка. Дослідження безпосередньо корелює із ЦСР №7 (Доступна і чиста енергія), ЦСР №11 (Сталий розвиток міст і громад) та ЦСР №12 (Відповідальне споживання і виробництво). Перехід від лінійної економічної моделі ("видобути-використати-викинути") до циркулярної вимагає пріоритетної уваги до кінцевої долі відходів: скорочення їхнього утворення, повторне використання та енергетична утилізація. Використання відходів як вторинної сировини для виробництва енергії забезпечує максимальне відновлення цінності ресурсів, мінімізуючи екологічний слід та зменшуючи залежність від викопного палива.

По-друге, екологічний та фінансовий тягар відходів. За даними Global Waste Management Outlook [3], неконтрольоване захоронення відходів є джерелом значних викидів метану (потужного парникового газу) та інфільтратів, що забруднюють ґрунтові води. Зростання обсягів муніципальних твердих відходів до 3,8 млрд тонн до 2050 року призведе до зростання глобальної вартості управління відходами з 252 млрд доларів США (2020 р.) до понад 640 млрд доларів. Цей фінансовий тягар та негативний вплив на довкілля можна конвертувати в економічний актив лише через ефективне енергетичне відновлення та рециклінг. Global

Waste Index (GWI) 2025 від Sensoneo надає актуальні, кількісні показники, необхідні для встановлення економічного базового рівня у регіональному дослідженні [4].

По-третє, регіональна енергетична безпека та специфіка потоків відходів. Регіони України мають значний, але нереалізований потенціал ВЕР, часто змушуючи громади продовжувати використовувати традиційні, забруднюючі види палива. Наше дослідження сфокусоване на конкретному регіоні, аналізуючи його унікальну сировинну базу — потоки відходів. Метою є не лише кількісна оцінка цього ресурсу, але й виявлення критичного "розриву безпеки" у поводженні з небезпечними відходами. Така детальна регіональна оцінка є фундаментальною для обґрунтування інвестицій у ЕВВ-інфраструктуру та забезпечення сталої енергетичної автономії.

Метою дослідження є комплексний аналіз динаміки та структури потоку відходів регіону для оцінки сировинної бази вторинних енергетичних ресурсів (ВЕР), кількісного визначення "розриву безпеки" в поводженні з небезпечними відходами та обґрунтування пріоритетних напрямків інтеграції ВЕР у регіональну енергетичну систему.

**Виклад основного матеріалу дослідження** База дослідження включає дані щодо утворення та оброблення відходів: Обсяги відходів за класами безпеки, утворення та поводження з ними по районах та громадах, а також кількість установок для оброблення та полігонів (дані за 2022–2023 рр.). Ці дані слугують для визначення потенційної сировинної бази ВЕР.

Для оцінки масштабу проблеми та визначення потенційної сировинної бази для вторинних енергетичних ресурсів (ВЕР) було проаналізовано динаміку утворення та оброблення відходів за видами протягом 2010–202 рр. (Рис. 1).

Аналіз даних, візуалізованих на рис. 1, дозволяє зробити низку ключових висновків щодо масштабів ресурсного потоку та ефективності системи управління відходами в регіоні. Насамперед, простежується значна мінливість і циклічність загального обсягу відходів, який протягом досліджуваного періоду коливався в широкому діапазоні — від 1288,1 тис. тонн у 2011 році до пікового значення 2750,7 тис. тонн у 2019 році. Це підтверджує наявність потужної та стабільної за масштабом сировинної бази, яка потенційно може бути залучена до виробництва вторинних енергетичних ресурсів.

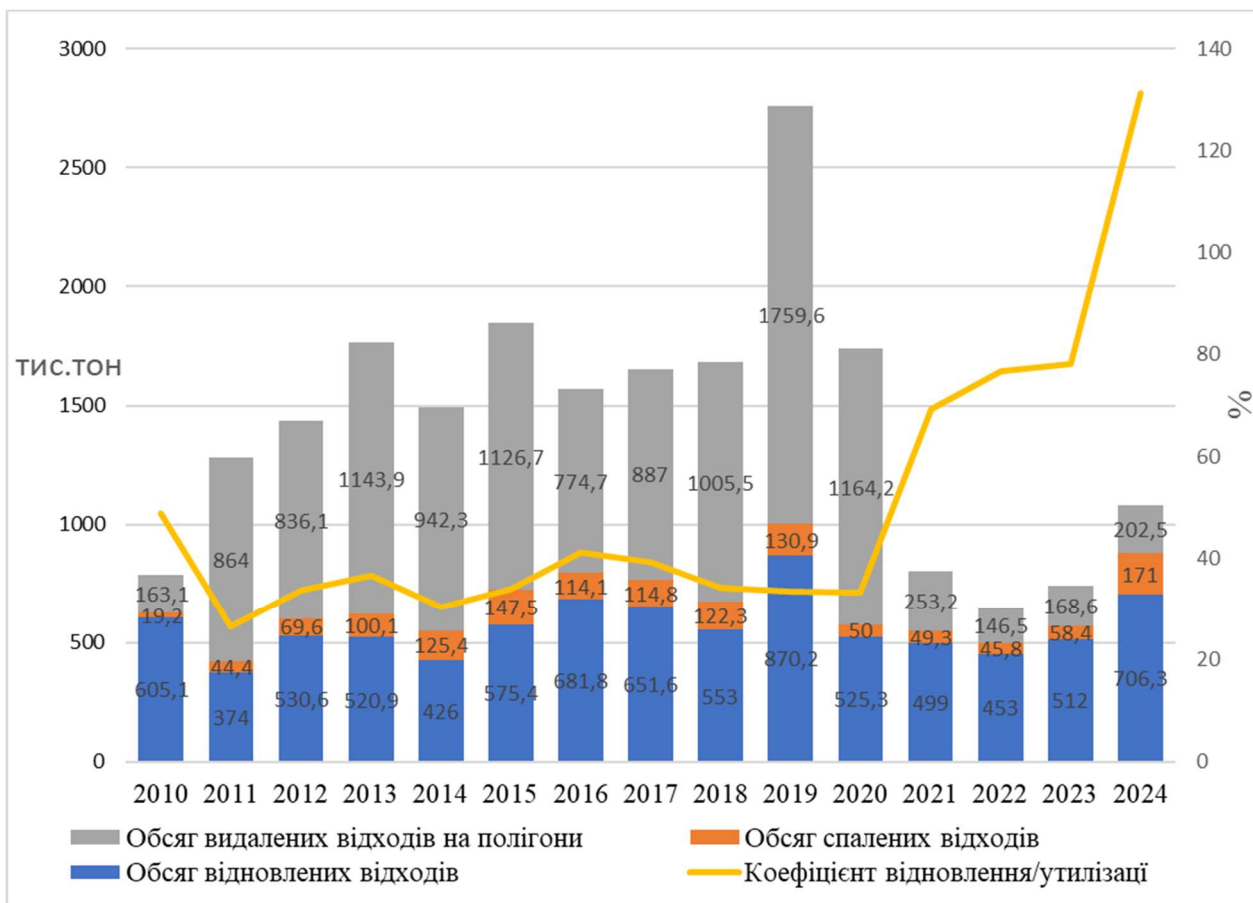


Рис. 1. Динаміка та структура поводження з відходами за видами 2010–2024 рр., тис. тонн\*

\*За даними управління статистики в Івано-Франківській області [5]

У 2023 році загальний обсяг відходів становив 1686,6 тис. тонн, тоді як у 2024 році зафіксовано його подальше скорочення до 1108,8 тис. тонн. Водночас зменшення абсолютного обсягу не означає зниження актуальності проблеми, оскільки навіть у 2024 році регіон формує значний ресурсний потік, який потребує ефективних технологічних рішень з точки зору циркулярної економіки.

Структурний аналіз показує, що домінуючим напрямом поводження з відходами протягом більшої частини періоду залишалося захоронення на полігонах (сірий сегмент). У 2019 році обсяг видалених відходів досяг 1759,6 тис. тонн, що є абсолютним максимумом за весь період спостережень і свідчить про критичне порушення ієрархії поводження з відходами. Навіть після різкого скорочення загального обсягу відходів у посткризові роки проблема зберігається: у 2023 році на полігони було спрямовано 146,5 тис. тонн, а у 2024 році — 202,5 тис. тонн, що вказує на відновлення тенденції до захоронення залишкових потоків.

З економічної точки зору така структура означає формування постійного фінансового тягаря для регіону у вигляді витрат на експлуатацію полігонів, екологічний моніторинг та майбутню рекультивацію територій. Кожна тонна захоронених відходів є втраченим джерелом потенційної енергії або вторинної сировини.

Обсяги спалених відходів, що відповідають технологіям енергетичного відновлення (помаранчевий сегмент), залишаються вкрай незначними протягом усього періоду. Вони коливалися в межах 19,2–147,5 тис. тонн, що свідчить про фактичну відсутність системної інтеграції ВЕР у регіональну енергетичну систему. У 2023 році спалення становило лише 58,4 тис. тонн, тоді як у 2024 році показник зріс до 171,0 тис. тонн, що може розглядатися як перший сигнал активізації напрямку енергетичного використання відходів, хоча його масштаб все ще є недостатнім.

Більш позитивною є динаміка відновлення відходів (рециклінг і повторне використання). Обсяги відновлених матеріалів у 2019 році

досягли 870,2 тис. тонн, у 2023 році становили 512,0 тис. тонн, а у 2024 році зросли до 706,3 тис. тонн. Проте навіть за такого зростання формується значний залишковий потік відходів, непридатний для матеріальної переробки, який доцільно спрямовувати саме на виробництво вторинних енергетичних ресурсів, а не на полігони.

Аналіз коефіцієнта відновлення/утилізації демонструє важливі структурні зрушення. У 2016–2020 роках його значення перебувало на відносно низькому рівні (переважно 33–41%), що відображало домінування лінійної моделі «утворення–захоронення». Починаючи з 2021 року, показник демонструє стрімке зростання і досягає 78,2% у 2023 році, а у 2024 році — понад 120%, що пояснюється поєднанням зменшення загального обсягу утворення відходів та активізацією процесів відновлення і спалення. Така динаміка є індикатором переходу до елементів циркулярної моделі, хоча вона значною мірою зумовлена кризовими чинниками, а не системними інституційними змінами.

Таким чином, виявлена структурна диспропорція між обсягами захоронення та енергетичного використання відходів є ключовим економічним аргументом на користь впровадження ВЕР-проектів у регіоні. Перехід від захоронення до енергетичного відновлення дозволить трансформувати екологічну проблему у економічний актив, зменшивши уникнені витрати та підвищивши енергетичну стійкість регіону.

Водночас, незважаючи на те, що частка небезпечних відходів I–III класів у загальному обсязі утворення не перевищує 0,4%, їх неконтрольоване накопичення створює непропорційно високі екологічні та соціальні ризики. Відсутність сталої системи їх кінцевої обробки залишається одним із найбільш критичних викликів регіональної екологічної безпеки.

У 2023–2024 роках додатковим чинником, що вплинув на зміну обсягів утворення та структури відходів у регіоні, стало збільшення кількості внутрішньо переміщених осіб (ВПО). Масове переміщення населення внаслідок воєнних дій призвело до зростання навантаження на житлово-комунальну інфраструктуру, системи поводження з побутовими відходами та енергоспоживання в регіоні. Це частково пояснює відновлення тенденції до зростання обсягів захоронення у 2024 році (202,5 тис. тонн) після їх зниження у 2022–2023 роках, а також загальне збільшення обсягів відновлених і спалених відходів.

Таким чином, зростання обсягів відходів у 2024 році не слід інтерпретувати виключно як результат економічної активізації, а радше як наслідок структурних демографічних зрушень, що сформували додатковий та нестабільний ресурсний потік. У цьому контексті відходи, утворені внаслідок концентрації ВПО, слід розглядати не лише як екологічний виклик, а і як потенційне джерело вторинних енергетичних ресурсів, здатне частково компенсувати зростаючі потреби регіону в енергії за умов обмеженого доступу до традиційних енергоресурсів.

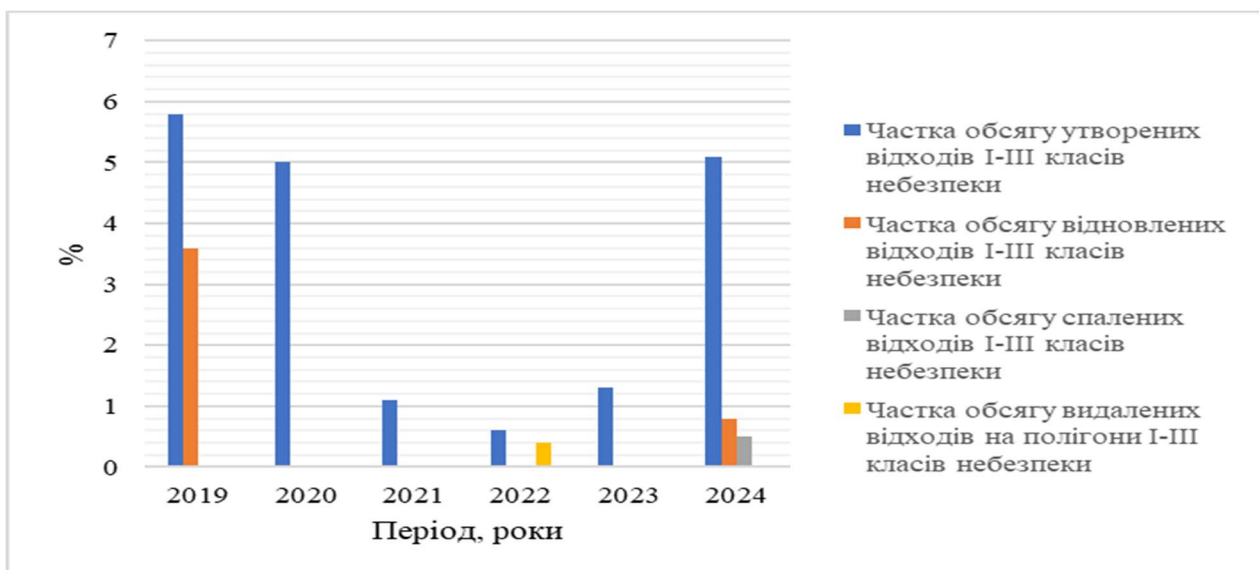


Рис. 2. Частка поводження з відходами I–III класів небезпеки за період 2019–2024 рр.

Аналіз частки поводження з відходами I–III класів небезпеки (рис. 2) є ключовим інструментом для оцінки ефективності регіональної політики управління небезпечними відходами, оскільки дозволяє перейти від абсолютних обсягів до структурного співвідношення між утворенням, відновленням, спаленням та видаленням таких відходів.

З цією метою застосовано підхід оцінки так званого «розриву безпеки», який визначається як різниця між часткою новоутворених небезпечних відходів та сукупною часткою відходів, що були фактично знешкоджені або безпечно оброблені (відновлення та високотемпературне спалення). Такий підхід дозволяє кількісно оцінити ступінь відповідності наявної інфраструктури реальним потребам поводження з відходами I–III класів небезпеки.

Результати аналізу свідчать, що у 2019–2020 роках частка утворених небезпечних відходів була відносно високою (понад 5% від загального обсягу відходів), при цьому фіксувалася обмежена, але наявна частка їх відновлення, що вказувало на часткову працездатність механізмів спеціалізованої обробки. Проте, починаючи з 2021 року, спостерігається різке скорочення як відновлення, так і спалення відходів I–III класів небезпеки, що фактично означає втрату або недоступність відповідних потужностей у регіоні.

Особливо критичною є ситуація у 2022–2023 роках, коли зафіксовано практично повну відсутність процесів відновлення та термічного знешкодження небезпечних відходів. У цей період утворені відходи I–III класів небезпеки або накопичувалися на підприємствах, формуючи відкладений екологічний та фінансовий ризик, або, що є екологічно неприпустимим, видалялися на полігони загального типу, що було зафіксовано у 2022 році. Наявність навіть незначної частки захоронення небезпечних відходів на звичайних полігонах є прямим індикатором порушення екологічних норм, оскільки такі відходи вимагають виключно спеціалізованого поводження.

У 2024 році спостерігаються певні структурні зрушення, які, однак, не змінюють загальної критичної оцінки ситуації. З одного боку, фіксується зростання частки утворених відходів I–III класів небезпеки (понад 5%), що може бути пов'язано з підвищенням антропогенним та інфраструктурним

навантаженням, у тому числі внаслідок збільшення кількості внутрішньо переміщених осіб у регіоні. З іншого боку, у 2024 році з'являється обмежена частка відновлення та спалення небезпечних відходів, що може свідчити про часткову активізацію або відновлення окремих каналів обробки. Водночас ці обсяги залишаються недостатніми для ліквідації накопиченого «розриву безпеки».

Таким чином, рисунок 2 наочно демонструє стійку структурну невідповідність між обсягами утворення небезпечних відходів та можливостями їх безпечно знешкодження. Ця невідповідність є прямим економічним і екологічним обґрунтуванням необхідності переходу до європейської моделі поводження з небезпечними відходами, яка передбачає пріоритетне високотемпературне термічне знешкодження з енергетичним відновленням та мінімізацію будь-яких форм захоронення. Аналіз структури відходів є критичним для визначення найбільш перспективних ВЕР та пріоритетів переробки. Дані відображають утворення відходів I–IV класів небезпеки, крім твердих побутових, які входять у загальний обсяг (тис. тонн).

За даними управління статистики в Івано-Франківській області наведено динаміку утворення відходів за категоріями (тис. тонн)

Загальний обсяг утворення відходів у 2023 році зріс більш ніж удвічі (+105,3%) порівняно з 2022 роком, що свідчить про відновлення промислової та економічної активності.

Найбільшою новою категорією у 2023 році стали Відходи згоряння обсягом 554,6 тисяч тонн, які були повністю відсутні у 2022 році, що свідчить про активізацію термічної переробки або енергетичної утилізації відходів як вторинних енергетичних ресурсів (ВЕР), причому ці відходи самі є цінним потенційним ВЕР, наприклад, для будівельної індустрії, або ж така зміна вказує на зміну методології обліку. Обсяги Текстильних відходів різко зросли на 125,0%, Хімічних відходів — на 67,4%, а Непридатного обладнання — на 83,3%, і ці категорії мають високий потенціал для використання як вторинна сировина та ВЕР. Водночас, спостерігається значне зменшення утворення Відпрацьованих олив на 22,1% та Відходів акумуляторів на 58,8%, що є позитивним економічним фактором, оскільки це може бути наслідком як зменшення їхнього використання, так і підвищення ефективності збору та відновлення цих матеріалів. Повна відсутність Шламів та рідких відходів очисних

споруд у 2023 році порівняно з попереднім роком є аномалією, яка, швидше за все, пояснюється зміною методики звітності або тимчасовим припиненням діяльності відповідних підприємств.

Таблиця 1

**Аналіз структури та динаміки утворення відходів за матеріалами**

Показник	Утворено відходів	Утворено відходів	Зміна, %
	2022	2023	
Відпрацьовані оливи	105	81,8	-22,1
Хімічні відходи	68	113,8	67,4
Шлами та рідкі відходи очисних споруд	385		
Змішані відходи чорних та кольорових металів	0	0,1	-
Гумові відходи	0,8	0,1	-87,5
Пластикові відходи	0	0,1	-
Текстильні відходи	24	54	125
Непридатне обладнання	3,6	6,6	83,3
Відходи акумуляторів та батарей	24,3	10	-58,8
Відходи згоряння (ВЕР)	0	554,6	-
Грунтові відходи	0	0,8	-
Всього	610,7	1253,8	105,3

Проведений аналіз динаміки та структури потоків відходів Івано-Франківської області за 2010–2024 рр. підтвердив наявність значного, але недостатньо реалізованого ресурсного потенціалу вторинних енергетичних ресурсів. Навіть за умов скорочення загальних обсягів утворення відходів у окремі роки регіон формує стабільну сировинну базу, придатну для енергетичного відновлення.

Домінування захоронення над енергетичним використанням і переробленням свідчить про збереження лінійної моделі управління відходами, яка генерує економічні втрати, екологічні ризики та не сприяє підвищенню енергетичної стійкості регіону. Зростання коефіцієнта відновлення у 2023–2024 рр. має переважно кризовий, а не системний характер.

Обсяги енергетичного відновлення відходів залишаються критично низькими порівняно з потенційно доступним ресурсом, що підтверджує відсутність інтеграції ВЕР у регіональну енергетичну систему. Водночас зростання спалення у 2024 році може розглядатися як початковий сигнал можливого розвитку цього напрямку.

Аналіз поводження з відходами I–III класів небезпеки виявив наявність стійкого “розриву безпеки” — структурної невідповідності між обсягами утворення небезпечних відходів та можливостями їх безпечно знешкодження. Практична відсутність термічного знешкодження у 2021–2023 рр. створює непропорційно високі екологічні та соціальні ризики.

Структурні зрушення у 2023–2024 рр., зокрема поява значних обсягів відходів згоряння, а також зростання текстильних і хімічних відходів, підтверджують формування нових перспективних категорій вторинних енергетичних ресурсів, що можуть бути залучені до виробництва енергії або використані як вторинна сировина.

Додатковий антропогенний тиск, пов’язаний зі зростанням кількості внутрішньо переміщених осіб, посилив навантаження на регіональну систему поводження з відходами, що актуалізує необхідність децентралізованих ВЕР-рішень як інструменту одночасного підвищення екологічної та енергетичної безпеки.

Отримані результати обґрунтовують стратегічну доцільність переходу від полігонної моделі до енергетичного відновлення відходів з пріоритетом термічного знешкодження небезпечних потоків. Реалізація ВЕР-проектів дозволить трансформувати екологічну проблему у економічний актив та сформувати основу регіональної енергетичної автономії України.

#### Література

1. Calle Mendoza, F., Varma, P., Ferronato, N. Circular economy approach and technological pathways for solid waste management: A review. *Journal of Environmental Management*. 2025. Vol. 350. P. 119567. doi:10.1016/j.jenvman.2024.119567.
2. Міністерство енергетики України. Енергетична стратегія України до 2050 року. URL: <https://mev.gov.ua/reforma/enerhetychna-stratehiya>.

3. United Nations Environment Programme (UNEP). Global Waste Management Outlook 2024: Beyond the age of waste — Waste as a resource. Nairobi : UNEP, 2024. 200 p.
4. Sensoneo. Global Waste Index 2025. [Електронний ресурс]. URL: <https://sensoneo.com/global-waste-index/>.
5. Статистичний щорічник Івано-Франківської області за 2023 рік. Івано-Франківськ : Головне управління статистики в Івано-Франківській області, 2024. 350 с.

### References

1. Calle Mendoza, F., Varma, P., Ferronato, N. Circular economy approach and technological pathways for solid waste management: A review. *Journal of Environmental Management*. 2025. Vol. 350. P. 119567. doi:10.1016/j.jenvman.2024.119567.
2. Ministry of Energy of Ukraine. Energy Strategy of Ukraine until 2050. URL: <https://mev.gov.ua/reforma/enerhetychna-stratehiya>.
3. United Nations Environment Programme (UNEP). Global Waste Management Outlook 2024: Beyond the age of waste — Waste as a resource. Nairobi : UNEP, 2024. 200 p.
4. Sensoneo. Global Waste Index 2025. [Electronic resource]. URL: <https://sensoneo.com/global-waste-index/>.
5. Statistical Yearbook of Ivano-Frankivsk Region for 2023. Ivano-Frankivsk: Main Department of Statistics in Ivano-Frankivsk Region, 2024. 350 p.

**Melnychuk I.V., Voznyi V.Z. Analysis of the resource potential of secondary energy resources in the region: assessment of the raw material base of secondary energy resources and the “security gap”**

*The growing energy demand and the environmental consequences of fossil fuel use create the need to implement sustainable regional energy solutions. One of the key directions is the use of secondary energy resources, particularly waste-to-energy recovery, which combines the principles of the circular economy with improved efficiency of energy systems. In the context of the European Green Deal and the Energy Strategy of Ukraine until 2050, assessing the economic feasibility of*

*secondary energy resources becomes especially relevant at the regional level, where the raw material base is formed and the balance between waste generation, its energy potential, and community benefits is determined.*

*An analysis of waste flow dynamics in the Ivano-Frankivsk region for 2010–2023 revealed a significant but unrealized resource potential. The predominance of landfilling over recycling indicates a linear management model that generates economic losses and environmental risks. Despite the increase in the recovery rate to 78.2% in 2023, the volume of incineration remains minimal. A particular threat is posed by hazardous waste of classes I–III, whose share is relatively small, yet the absence of thermal treatment facilities creates a persistent “security gap.”*

*Structural analysis showed that in 2023 the total volume of waste doubled, while new categories, particularly combustion residues (554.6 thousand tons), demonstrate potential for the development of secondary energy resources. The growth of textile and chemical waste confirms the existence of a stable raw material base for implementing waste-to-energy technologies. Additional anthropogenic pressure related to migration processes and changes in consumption patterns has intensified the burden on the waste management system, highlighting the need for decentralized SER solutions. The assessment made it possible to quantify the scale of underutilized energy potential and identify priorities for infrastructure modernization. The results substantiate the strategic necessity of transitioning from a landfill-based model to energy recovery, which will ensure environmental safety, reduce financial costs, enhance energy resilience, and form the foundation of regional energy autonomy in Ukraine.*

**Keywords:** *sustainable development, secondary energy resources, waste management, economic security*

**Мельничук Іванна Василівна** – к.е.н., доцент кафедри прикладної економіки, Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу  
**Возний Василь Зеновійович** – аспірант спеціальності 051 Економіка, Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

Стаття подана 10.11.2025.

DOI: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2025-297-11-43-51>

УДК 332.1:330.59:314.15

## СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ВПО В ІННОВАЦІЙНОМУ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ

Ольшанський О.В., Маслош О.В., Подкуйко В.М.

## SOCIO-ECONOMIC POTENTIAL OF INTERNALLY DISPLACED PERSONS IN TERRITORIAL INNOVATION DEVELOPMENT

Olshansky O.V., Maslosh O.V., Podkuiko V.M.

*У статті досліджено соціально-економічний потенціал внутрішньо переміщених осіб у контексті інноваційного розвитку територій в умовах трансформаційних процесів та регіональних диспропорцій. Обґрунтовано доцільність розгляду внутрішньо переміщених осіб не лише як об'єкта соціальної підтримки, а як важливої компоненти людського капіталу, здатної брати активну участь у реалізації територіальних та інноваційних проєктів розвитку. Акцентовано, що чинні механізми державної підтримки ВПО переважно орієнтовані на соціальні виплати та не враховують потенціал економічно активної частини внутрішньо переміщених осіб.*

*Методологічною основою дослідження є пілотне анкетне опитування внутрішньо переміщених осіб, результати якого узагальнено з використанням методів групування, порівняльного аналізу та розрахунку відносних показників. У межах дослідження проаналізовано соціально-демографічні характеристики респондентів, їх освітній і професійний потенціал, рівень готовності до участі в територіальних та інноваційних проєктах, а також мотиваційні чинники й бар'єри економічної інтеграції у приймаючих громадах.*

*Результати дослідження свідчать про наявність значного прошарку економічно активних внутрішньо переміщених осіб з різноплановими професійними компетенціями та відносно високим рівнем готовності до участі у спільній економічній діяльності.*

*Встановлено, що ключовими чинниками залучення ВПО до територіальних проєктів є стабільність зайнятості, доступність житлових умов або реалістичні перспективи їх отримання, тоді як основними бар'єрами залишаються житлові проблеми, невизначеність умов праці та економічних перспектив. Зроблено висновок про доцільність*

*використання комплексних територіальних проєктів як інструменту інтеграції внутрішньо переміщених осіб у приймаючі громади, посилення інноваційного потенціалу територій та формування передумов сталого соціально-економічного розвитку на місцевому рівні.*

*Обґрунтовано, що результати дослідження можуть слугувати аналітичною основою для розроблення місцевих програм економічної інтеграції ВПО, формування регіональних стратегій інноваційного розвитку.*

**Ключові слова:** внутрішньо переміщені особи; соціально-економічний потенціал; людський капітал; інноваційний розвиток територій; територіальні проєкти

**Вступ.** Повномасштабна збройна агресія проти України спричинила масштабні соціально-економічні трансформації, одним із ключових проявів яких стало різке зростання чисельності внутрішньо переміщених осіб (ВПО). За даними міжнародних організацій та національних інституцій, внутрішнє переміщення набуло системного характеру та істотно вплинуло на структуру регіональних ринків праці, демографічний баланс територій і доступність людського капіталу [1-2]. У цих умовах ВПО дедалі частіше розглядаються не лише як соціально вразлива категорія населення, а і як потенційно важливий ресурс соціально-економічного та інноваційного розвитку територій.

У сучасній економічній науці людський капітал визнається одним із ключових чинників економічного зростання,

конкурентоспроможності регіонів та формування інноваційних екосистем [3-4]. Освітній рівень, професійні компетентності, підприємницький досвід і мотивація до самореалізації визначають здатність територій адаптуватися до структурних змін та впроваджувати інноваційні рішення. У цьому контексті внутрішньо переміщені особи, значна частина яких має вищу або професійну освіту, досвід роботи в промисловості, сфері послуг, науці чи підприємстві, можуть розглядатися як носії вагомого соціально-економічного потенціалу [5].

Водночас регіональний розвиток України в умовах війни та післявоєнного відновлення характеризується низкою викликів, серед яких: дисбаланс ринків праці, дефіцит кваліфікованих кадрів, обмеженість інвестиційних ресурсів, зростання навантаження на соціальну інфраструктуру та потреба у формуванні нових моделей просторового розвитку [6-7]. Особливої актуальності набуває пошук інструментів інтеграції ВПО у приймаючі громади не лише через соціальну підтримку, а й шляхом залучення до економічної діяльності, підприємницьких ініціатив та інноваційних проєктів розвитку територій.

Інноваційний розвиток територій передбачає формування сприятливого середовища для створення та впровадження нових технологій, організаційних рішень і бізнес-моделей, що, своєю чергою, потребує наявності людського капіталу відповідної якості [7-8]. У цьому аспекті внутрішньо переміщені особи можуть відігравати подвійну роль: з одного боку - як суб'єкти, що потребують адаптації та стабільних умов проживання, з іншого - як активні учасники інноваційних процесів, здатні посилити економічний потенціал приймаючих територій.

Попри значну кількість наукових праць, присвячених проблемам внутрішнього переміщення, соціальної інтеграції ВПО, розвитку людського капіталу та інноваційного розвитку регіонів, питання комплексної оцінки соціально-економічного потенціалу ВПО саме в контексті їх участі в інноваційному розвитку територій залишається недостатньо дослідженим. Особливо це стосується емпіричних досліджень, заснованих на анкетуванні ВПО та аналізі їх готовності до участі в інноваційних проєктах, мотиваційних чинників, очікувань і бар'єрів інтеграції.

Зазначене зумовлює актуальність даного дослідження, спрямованого на обґрунтування

ролі внутрішньо переміщених осіб як важливого елемента людського капіталу інноваційного розвитку територій та формування практичних підходів до ефективного використання їх соціально-економічного потенціалу.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Проблематика внутрішнього переміщення населення набула значного поширення у наукових дослідженнях у зв'язку з воєнними конфліктами, гуманітарними кризами та трансформаціями соціально-економічних систем. У вітчизняних та закордонних працях внутрішньо переміщені особи розглядаються переважно як соціально вразлива категорія, що потребує державної підтримки, соціального захисту та адаптації до нових умов проживання.

Значна частина досліджень присвячена аналізу соціально-економічних наслідків внутрішнього переміщення для регіонів приймання. Зокрема, у працях українських науковців розглядаються питання впливу ВПО на регіональні ринки праці, соціальну інфраструктуру, бюджетне навантаження та демографічну структуру територій. Автори наголошують, що концентрація ВПО в окремих регіонах створює як додаткові ризики, так і потенційні можливості для економічного розвитку за умови ефективної політики інтеграції [7-8].

Окремий напрям досліджень пов'язаний з оцінкою людського капіталу як ключового фактора економічного зростання та конкурентоспроможності регіонів. У класичних та сучасних економічних теоріях людський капітал трактується як сукупність знань, навичок, компетентностей та мотивацій, що формують здатність економічних агентів створювати додану вартість та впроваджувати інновації [4]. У контексті регіонального розвитку підкреслюється, що саме якісні характеристики людського капіталу визначають інноваційний потенціал територій, особливо в умовах структурних змін та кризових явищ [8].

У міжнародних дослідженнях, зокрема аналітичних звітах Світового банку та Міжнародної організації з міграції [1-3], акцентується увага на необхідності переходу від суто соціальної підтримки ВПО до моделей їх економічної інтеграції, що включають зайнятість, підприємництво та участь у місцевому розвитку. Такі підходи розглядаються як інструмент не лише зниження соціальної напруги, а й стимулювання економічної активності на приймаючих територіях.

Разом із тим, у наукових публікаціях недостатньо системно досліджується питання залучення внутрішньо переміщених осіб саме до інноваційних проєктів розвитку територій [7]. Більшість робіт зосереджена на проблемах зайнятості ВПО у традиційних секторах економіки, тоді як їх потенційна роль у формуванні інноваційних екосистем, розвитку підприємницьких ініціатив, індустріальних парків та територіальних проєктів нового типу залишається фрагментарно висвітленою.

Таким чином, аналіз наукових джерел свідчить про наявність значного теоретичного та прикладного доробку у сфері дослідження внутрішнього переміщення, людського капіталу та регіонального розвитку. Водночас бракує емпіричних досліджень, спрямованих на комплексну оцінку соціально-економічного потенціалу ВПО в контексті їх готовності та мотивації до участі в інноваційному розвитку територій, що й зумовлює необхідність проведення даного дослідження.

**Метою** статті є оцінка соціально-економічного потенціалу внутрішньо переміщених осіб у контексті інноваційного розвитку територій на основі результатів пілотного анкетного дослідження та обґрунтування можливостей їх залучення до територіальних проєктів розвитку.

**Виклад основного матеріалу.** Сучасний стан внутрішньо переміщених осіб в Україні характеризується поєднанням високого рівня соціально-економічної вразливості та значного нереалізованого людського потенціалу. Попри задекларовану на рівні державної політики необхідність підтримки ВПО, практичні механізми їх економічної інтеграції залишаються фрагментарними та переважно орієнтованими на соціальну допомогу, а не на залучення до активної економічної діяльності.

Особливо складною є ситуація економічно активних внутрішньо переміщених осіб, які намагаються інтегруватися в приймаючі громади шляхом працевлаштування або самозайнятості. У багатьох випадках такі особи втрачають право на державні соціальні виплати через перевищення мінімального рівня доходів, водночас залишаючись поза системними програмами підтримки зайнятості, підприємництва чи відновлення бізнесу. За відсутності власного житла та зруйнованого або втраченого бізнесу на попередньому місці проживання, ці ВПО опиняються у ситуації підвищених економічних ризиків та обмежених

можливостей накопичення фінансового капіталу.

Таким чином, значна частина внутрішньо переміщених осіб фактично залишається поза межами цільових програм державної підтримки: вони не належать до категорії соціально незахищених, але й не мають достатніх ресурсів для самостійного економічного відновлення. Це створює парадоксальну ситуацію, за якої економічно активні ВПО, що потенційно можуть стати драйверами розвитку територій, залишаються недоінтегрованими у місцеві економічні процеси.

Водночас у сучасних умовах регіонального розвитку зростає роль територіальних проєктів, орієнтованих на поєднання економічної активності, зайнятості та соціальної інтеграції населення. У контексті структурних трансформацій економіки, воєнних втрат виробничого потенціалу та нерівномірного розміщення людського капіталу такі проєкти розглядаються як інструмент активізації місцевого розвитку, що дозволяє поєднати інтереси громад, бізнесу та економічно активного населення, зокрема внутрішньо переміщених осіб.

До найбільш поширених форм територіальних проєктів належать індустріальні парки, інноваційні та виробничі кластери, бізнес-інкубатори, центри підтримки підприємництва, а також комплексні ініціативи просторового розвитку, що передбачають поєднання виробничої, житлової та соціальної інфраструктури. Їх спільною ознакою є створення організованого економічного простору, у межах якого формуються робочі місця, умови для започаткування власної справи, доступ до інфраструктури, навчання та інституційної підтримки. Саме такі характеристики роблять територіальні проєкти потенційно ефективним механізмом інтеграції ВПО у приймаючі громади.

У цьому контексті територіальні проєкти доцільно розглядати як потенційно ефективний інструмент інтеграції ВПО у приймаючі громади та практичного використання їх соціально-економічного потенціалу.

Крім того, подібні проєкти можуть виступати платформою для поєднання економічних інтересів ВПО та стратегічних цілей розвитку громад, зокрема у сферах інновацій, переробної промисловості, малого і середнього бізнесу, креативних індустрій. За умови належного інституційного супроводу такі проєкти здатні трансформувати вимушене

внутрішнє переміщення з фактора соціально-економічного навантаження у джерело розвитку, забезпечуючи довгостроковий ефект як для самих ВПО, так і для приймаючих територій.

Разом із тим ефективність таких регіональних проєктів значною мірою залежить від відповідності їхніх параметрів реальним потребам, мотиваціям та очікуванням внутрішньо переміщених осіб. Недостатнє врахування соціально-економічних характеристик ВПО може знизити результативність навіть інституційно добре спроектованих ініціатив. У зв'язку з цим актуалізується потреба в отриманні емпіричних даних щодо структури, потенціалу та готовності ВПО до участі в інноваційних територіальних проєктах.

За таких умов виникає об'єктивна потреба у поглибленій емпіричній оцінці соціально-економічного потенціалу внутрішньо переміщених осіб, зокрема їх освітнього та професійного рівня, мотивації до участі в інноваційних проєктах, очікувань щодо умов проживання та зайнятості, а також бар'єрів економічної інтеграції. Саме це зумовило доцільність проведення анкетного дослідження, результати якого дозволяють обґрунтувати напрями більш ефективного залучення ВПО до інноваційного розвитку територій.

Для досягнення мети дослідження було розроблено анкету, спрямовану на оцінку соціально-економічного потенціалу внутрішньо переміщених осіб (ВПО) та їх готовності до участі в інноваційних проєктах розвитку територій. Опитування проведено серед ВПО, які проживають у приймаючих громадах та виявили зацікавленість у можливостях економічної діяльності й територіальної інтеграції.

Це дослідження має пілотний характер і спрямоване на первинну оцінку потенціалу ВПО та апробацію інструментарію збору емпіричних даних. Обмежений обсяг вибірки зумовлений специфікою етапу дослідження й не знижує аналітичної цінності результатів, використаних для виявлення ключових тенденцій і формування напрямів подальших наукових розвідок.

Респонденти відповідали на запитання від власного імені, водночас окремі блоки анкети стосувалися характеристик їхніх домогосподарств і сімейного складу. Опитувальник включав блоки щодо соціально-демографічних рис, рівня освіти, професійної підготовки, досвіду трудової діяльності, а також

очікувань і бар'єрів щодо умов зайнятості та проживання. Прямий збір даних забезпечив отримання необхідної первинної емпіричної інформації для подальшого аналізу.

Обробку результатів проведено з використанням методів узагальнення, групування, порівняльного аналізу та розрахунку відносних показників. Отримані дані використано для характеристики соціально-економічного потенціалу ВПО та можливостей його залучення в контексті інноваційного розвитку територій. Попри те, що результати не претендують на повну репрезентативність у межах усієї сукупності ВПО, вони дозволяють виявити характерні риси, мотиваційні установки та бар'єри інтеграції економічно активних осіб, що є важливим для обґрунтування регіональних проєктів.

Характеристика вибірки респондентів наведена в табл. 1. Результати свідчать, що серед опитаних переважають особи працездатного віку, що формує значний потенціал для їх залучення до економічної діяльності. Водночас у структурі домогосподарств значну частку становлять сім'ї з дітьми та особи похилого віку. Це вказує на підвищене соціальне навантаження на працюючих членів родин і актуалізує питання поєднання зайнятості з потребами сімейного забезпечення.

Таблиця 1

#### Соціально-демографічні характеристики внутрішньо переміщених осіб (n = 41)

Показник	Кількість осіб у домогосподарствах респондентів	Частка, %
Вікова структура		
До 25 років	3	7,3
26–35 років	6	14,6
36–45 років	9	22,0
46–55 років	5	12,2
56 років і старше	18	43,9
Склад домогосподарств		
Домогосподарств а з дітьми до 18 років	13	31,7
Домогосподарств а з особами віком 70+	10	24,4
Середня кількість членів родини	2,6	–

Аналіз також підтверджує, що для більшості опитаних характерною є ситуація тривалого перебування у статусі ВПО за відсутності власного житла. За таких умов

стабільна зайнятість та прогнозовані доходи набувають ключового значення для забезпечення економічної стійкості домогосподарств.

Таким чином, соціально-демографічна структура вибірки вказує на наявність значного прошарку економічно активних внутрішньо переміщених осіб, які, з одного боку, мають об'єктивні соціальні обмеження, пов'язані з сімейними зобов'язаннями та житловими умовами, а з іншого - володіють потенціалом до участі в економічній та інноваційній діяльності за умови створення відповідних умов на регіональному рівні.

Оцінка освітнього та професійного потенціалу внутрішньо переміщених осіб є ключовою для визначення можливостей їх залучення до економічної діяльності та участі в територіальних проєктах розвитку. Узагальнені результати анкетного дослідження щодо фахової та професійної структури респондентів наведено в табл. 2.

Таблиця 2

**Розподіл внутрішньо переміщених осіб за професійною сферою діяльності (пілотне дослідження, n = 41)**

Професійна сфера	Кількість респондентів	Частка, %
Технічні та виробничі спеціальності (технологи, механіки, переробка, промисловість)	12	29,3
Економіка, управління, підприємництво, бухгалтерія	10	24,4
Соціальна сфера та сфера послуг (медицина, торгівля, догляд, сервіс)	8	19,5
Транспорт, логістика, водіння	6	14,6
Освіта, наука, гуманітарні спеціальності	5	12,2
Усього	41	100,0

Результати анкетного дослідження свідчать про наявність у складі внутрішньо переміщених осіб значного професійного різноманіття, що формує потенційну основу для їх залучення до різних форм економічної діяльності на регіональному рівні. Найбільшу частку становлять респонденти з технічними та виробничими спеціальностями, що є особливо важливим у контексті відновлення

промислового потенціалу територій, розвитку індустріальних парків та переробних виробництв.

Суттєвою є також частка осіб з економічною, управлінською та підприємницькою підготовкою, що створює передумови для формування управлінських, організаційних та бізнес-компетенцій у межах територіальних проєктів розвитку. Наявність фахівців соціальної сфери та сфери послуг свідчить про можливість комплексного розвитку територій, орієнтованого не лише на виробництво, а й на забезпечення якості життя, соціальних та сервісних потреб населення.

Таким чином, отримані результати підтверджують, що внутрішньо переміщені особи володіють різноплановим освітнім і професійним потенціалом, який за умов відповідного інституційного та інфраструктурного забезпечення може бути інтегрований у регіональні та територіальні проєкти розвитку. Це посилює аргументацію щодо доцільності використання територіальних ініціатив як платформи для поєднання інтересів ВПО та стратегічних цілей розвитку приймаючих громад.

Визначення рівня готовності внутрішньо переміщених осіб до участі в територіальних та інноваційних проєктах (табл.3) є важливим етапом оцінки можливостей практичного використання їх соціально-економічного потенціалу. На відміну від формальних характеристик, саме готовність до переїзду, участі у спільній діяльності та прийняття довгострокових зобов'язань визначає реалістичність реалізації регіональних ініціатив за участю ВПО.

Таблиця 3

**Готовність внутрішньо переміщених осіб до участі в територіальних проєктах розвитку (пілотне дослідження, n = 41)**

Показник	Кількість респондентів	Частка, %
Готові переїхати для постійної роботи в межах територіального проєкту	27	65,9
Готові переїхати разом із родиною	22	53,7
Мають досвід роботи в команді або участі у спільних проєктах	31	75,6
Розглядають участь у підприємницькій або виробничій кооперації	24	58,5

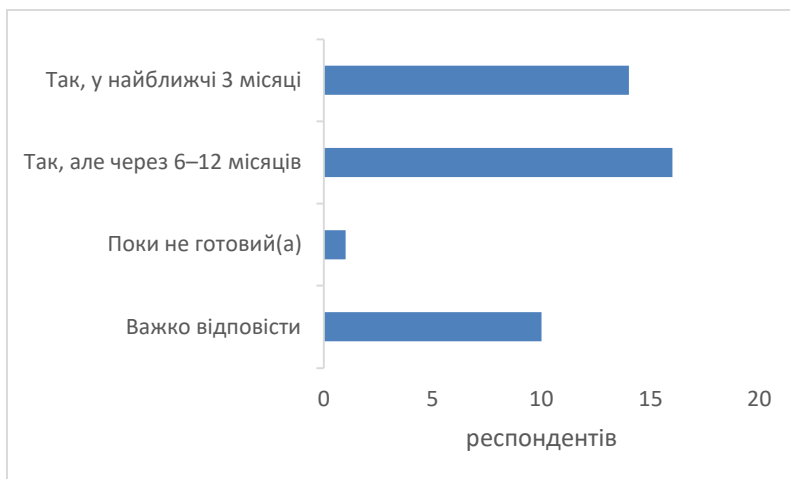


Рис. 1. Готовність внутрішньо переміщених осіб до переїзду для участі в територіальних проєктах розвитку

Результати анкетного дослідження свідчать про відносно високий рівень готовності внутрішньо переміщених осіб до участі в територіальних проєктах розвитку. Понад половина респондентів декларують готовність до переїзду з метою постійної зайнятості, а більше половини з них — готовність переїхати разом із родиною. Це є важливим чинником для проєктів, орієнтованих на довгостроковий розвиток територій, оскільки свідчить про потенційну стабільність трудових ресурсів.

Особливо показовим є високий рівень досвіду командної роботи та участі у спільних проєктах, що створює сприятливі передумови для інтеграції ВПО у виробничі, підприємницькі та інноваційні структури. Наявність такого досвіду знижує ризики організаційної дезінтеграції та підвищує ефективність функціонування територіальних ініціатив, зокрема індустріальних парків, кластерів та бізнес-інкубаторів.

Отримані результати дозволяють стверджувати, що внутрішньо переміщені особи не лише володіють необхідними професійними компетенціями, а й демонструють готовність до активної участі у спільній економічній діяльності. Це підтверджує доцільність розгляду ВПО як активних учасників територіальних та інноваційних проєктів, а не лише як об'єктів соціальної підтримки.

Як показано на рис. 1, переважна частка внутрішньо переміщених осіб демонструє готовність до переїзду з метою участі в територіальних проєктах розвитку, при цьому значна частина респондентів орієнтується на середньострокову перспективу (6–12 місяців), що є важливим з огляду на етапність реалізації регіональних ініціатив.

Для обґрунтування можливостей практичного залучення внутрішньо переміщених осіб до територіальних проєктів розвитку важливим є аналіз чинників, що впливають на їх мотивацію до участі, а також бар'єрів, які стримують прийняття відповідних рішень. Узагальнені результати анкетного дослідження щодо основних мотиваційних чинників і бар'єрів наведено в табл. 4.

Таблиця 4

Мотиваційні чинники та бар'єри участі внутрішньо переміщених осіб у територіальних проєктах (пілотне дослідження, n = 41)

Чинник	Кількість респондентів	Частка, %
<b>Мотиваційні чинники</b>		
Можливість стабільної зайнятості	32	78,0
Наявність житла або перспективи його отримання	29	70,7
Довгострокова економічна стабільність	27	65,9
Можливість працювати за фахом	25	61,0
<b>Основні бар'єри</b>		
Відсутність доступного житла	30	73,2
Невизначеність умов зайнятості	26	63,4
Недостатній рівень доходів	24	58,5
Соціально-побутові труднощі (інфраструктура, послуги)	19	46,3

Примітка: респонденти могли обирати декілька варіантів відповіді.

Результати анкетного дослідження свідчать, що ключовими мотиваційними чинниками участі внутрішньо переміщених осіб у територіальних проєктах є стабільність зайнятості та наявність житлових умов або чітких перспектив їх отримання. Це підтверджує, що економічні мотиви домінують над короткостроковими соціальними стимулами та формують основу для довгострокової інтеграції ВПО у приймаючі громади.

Водночас основними бар'єрами залишаються проблеми, пов'язані з житлом, невизначеністю умов праці та недостатнім рівнем доходів. Поєднання цих чинників створює ситуацію, за якої навіть економічно активні та професійно підготовлені внутрішньо переміщені особи змушені утримуватися від участі у територіальних ініціативах через високі соціально-економічні ризики.

Аналіз отриманих результатів свідчить, що внутрішньо переміщені особи становлять значний прошарок економічно активного населення з різноплановими професійними компетенціями. Виявлений освітній і професійний потенціал ВПО створює передумови для їх залучення до економічної діяльності на регіональному рівні та участі в реалізації територіальних проєктів.

Разом із тим результати анкетного дослідження показують відносно високий рівень готовності внутрішньо переміщених осіб до участі в територіальних проєктах розвитку, зокрема у форматах, що передбачають довгострокову зайнятість і спільну економічну діяльність.

Отримані результати підтверджують доцільність комплексного підходу до реалізації територіальних проєктів розвитку, який передбачає не лише створення робочих місць, а й формування житлової, соціальної та інфраструктурної складової. Саме така інтегрована модель може забезпечити ефективне залучення внутрішньо переміщених осіб до економічного життя територій та сприяти перетворенню їх соціально-економічного потенціалу на чинник регіонального розвитку.

**Висновки.** Проведене пілотне дослідження дозволило верифікувати методичний підхід до оцінки соціально-економічного потенціалу внутрішньо переміщених осіб у контексті інноваційного розвитку територій та здійснити первинну апробацію інструментарію збору емпіричних даних. Отримані результати підтверджують

наявність у ВПО вагомого освітнього й професійного потенціалу, зокрема значної частки респондентів із технічними, виробничими, економічними та управлінськими компетенціями, що створює передумови для їх залучення не лише як найманих працівників, а й як суб'єктів підприємницької діяльності в межах територіальних проєктів.

Виявлений високий рівень готовності до участі у спільній економічній діяльності та просторової мобільності респондентів свідчить про доцільність переходу від переважно пасивних форм соціальної підтримки до моделей активного залучення внутрішньо переміщених осіб у формування інноваційних екосистем приймаючих громад. Водночас результати опитування засвідчують, що ключовими чинниками інтеграції ВПО залишаються стабільність зайнятості та доступність житлових умов, тоді як відсутність власного житла є одним з основних бар'єрів економічної активності.

Пілотний характер дослідження зумовлює необхідність подальшого уточнення інструментарію анкетування, зокрема в частині диференціації підприємницьких намірів внутрішньо переміщених осіб та оцінки альтернативних моделей житлового забезпечення. У цілому використання територіальних проєктів розвитку (індустріальних парків, кластерних та комплексних ініціатив) може розглядатися як ефективний інструмент інтеграції ВПО та посилення інноваційного потенціалу територій.

Таким чином, поставлена у статті мета була досягнута шляхом поєднання емпіричної оцінки соціально-економічного потенціалу ВПО та аналізу можливостей його практичної реалізації в межах територіальних проєктів розвитку.

#### Л і т е р а т у р а

1. Internal Displacement Monitoring Centre (IDMC). Global Report on Internal Displacement 2023. Geneva : IDMC, 2023. URL: [IDMC | GRID 2023 | 2023 Global Report on Internal Displacement](https://www.internal-displacement.org/global-report-2023/)
2. International Organization for Migration (IOM). Ukraine Internal Displacement Report. Geneva : IOM, 2022–2023. URL: [IOM Ukraine Internal Displacement Report: General Population Survey Round 14 \(October 2023\) - Ukraine | ReliefWeb](https://www.iom.int/publications/ukraine-internal-displacement-report-general-population-survey-round-14-october-2023-ukraine)
3. World Bank. Ukraine: Human Capital and Labor Market Impacts of Forced Displacement. Washington, DC : World Bank, 2022. URL: [The-War-in-Ukraine-and-Human-Capital-Losses.pdf](https://www.worldbank.org/en/country/ukraine/publication/wbi-ukraine-human-capital-labor-market-impacts-forced-displacement)

4. Becker G. Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis. Chicago : University of Chicago Press, 1993. 412 p.
5. OECD. Innovation and Regional Development. Paris : OECD Publishing, 2019. 216 p. URL: [The Organisation for Economic Co-operation and Development | OECD](https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.11.230)
6. UNDP Ukraine. Pathways to Economic Recovery and Resilience in Ukraine. Kyiv : UNDP, 2023. URL: [Support to the Economic Recovery of Ukraine | United Nations Development Programme](https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.11.230)
7. Шапошникова, І. В., & Пристай, І. Р.. Стратегії та виклики інтеграції внутрішньо переміщених осіб у територіальних громадах в умовах воєнного стану. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування*, 2024 (11). URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2024-11-02-04>.
8. Ніколенко Г. Б., Панчук М. О., Сторожук В. Г. Роль людського капіталу в стратегії розвитку конкурентоздатних територіальних громад. *Інвестиції: практика та досвід*. № 11/2025. с .230-237. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.11.230>

### References

1. Internal Displacement Monitoring Centre (IDMC). Global Report on Internal Displacement 2023. Geneva : IDMC, 2023. URL: [IDMC | GRID 2023 | 2023 Global Report on Internal Displacement](https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.11.230)
2. International Organization for Migration (IOM). Ukraine Internal Displacement Report. Geneva : IOM, 2022–2023. URL: [IOM Ukraine Internal Displacement Report: General Population Survey Round 14 \(October 2023\) - Ukraine | ReliefWeb](https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.11.230)
3. World Bank. Ukraine: Human Capital and Labor Market Impacts of Forced Displacement. Washington, DC : World Bank, 2022. URL: [The-War-in-Ukraine-and-Human-Capital-Losses.pdf](https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.11.230)
4. Becker G. Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis. Chicago : University of Chicago Press, 1993. 412 p.
5. OECD. Innovation and Regional Development. Paris : OECD Publishing, 2019. 216 p. URL: [The Organisation for Economic Co-operation and Development | OECD](https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.11.230)
6. UNDP Ukraine. Pathways to Economic Recovery and Resilience in Ukraine. Kyiv : UNDP, 2023. URL: [Support to the Economic Recovery of Ukraine | United Nations Development Programme](https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.11.230)
7. Shaposhnykova, I. V., & Prystai, I. R. (2024). Стратегії та виклики інтеграції внутрішньо переміщених осіб у територіальних громадах в умовах воєнного стану. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування*, (11). URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2024-11-02-04>.

8. Nikolenko H. B., Panchuk M. O., Storozhuk V. H. Rol liudskoho kapitalu v stratehii rozvytku konkurentozdatnykh terytorialnykh hromad. *Investytsii: praktyka ta dosvid*. № 11/2025. s .230-237. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.11.230>

### **Olshansky O.V., Maslosh O.V., Podkuiko V.M. Socio-economic potential of internally displaced persons in territorial innovation development**

*The article explores the socio-economic potential of internally displaced persons in the context of territorial innovative development under conditions of transformational processes and regional disparities. The expediency of considering internally displaced persons not only as recipients of social support but as an important component of human capital capable of actively participating in the implementation of territorial and innovation development projects is substantiated. It is emphasized that the existing mechanisms of state support for internally displaced persons are predominantly oriented toward social payments and do not take into account the potential of the economically active segment of internally displaced persons.*

*The methodological basis of the study is a pilot questionnaire survey of internally displaced persons, the results of which were generalized using methods of grouping, comparative analysis, and calculation of relative indicators. Within the framework of the study, the socio-demographic characteristics of respondents, their educational and professional potential, the level of readiness to participate in territorial and innovation projects, as well as motivational factors and barriers to economic integration in host communities were analyzed.*

*The research results indicate the presence of a significant group of economically active internally displaced persons with diverse professional competencies and a relatively high level of readiness to engage in joint economic activities.*

*It is established that the key factors facilitating the involvement of internally displaced persons in territorial projects include employment stability and the availability of housing or realistic prospects for obtaining it, while the main barriers remain housing problems, uncertainty of employment conditions, and uncertainty of economic prospects. The study concludes that the implementation of integrated territorial projects is an effective instrument for the integration of internally displaced persons into host communities, strengthening the innovative potential of territories, and creating prerequisites for sustainable socio-economic development at the local level.*

*It is substantiated that the research results may serve as an analytical basis for the development of local programs for the economic integration of internally displaced persons and for the formulation of regional strategies for innovative development.*

---

**Keywords:** *internally displaced persons; socio-economic potential; human capital; territorial innovative development; territorial projects.*

**Ольшанський Олександр Вікторович** – д.н. з держ. упр., професор, завідувач кафедри економіки і підприємництва Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля

**Маслош Ольга Володимирівна** – к.х.н, доцент, доцент кафедри економіки і підприємництва Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля

**Подкуйко Валерій Миколайович** – здобувач першого (бакалаврського) рівня освіти кафедри економіки і підприємництва Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля

Стаття подана 12.11.2025.

DOI: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2025-297-11-52-64>

УДК 338.432(292.486)

## СТРУКТУРНА ДИСПРОПОРЦІЯ АГРАРНОГО ВИРОБНИЦТВА СТЕПУ: ВНУТРІШНІ ЧИННИКИ ЇЇ ФОРМУВАННЯ

Нечипоренко О.М., Пономаренко О.М., Грищенко О.Ю.

## STRUCTURAL DISPROPORTION OF AGRICULTURAL PRODUCTION IN THE STEPPE: INTERNAL FACTORS OF ITS FORMATION

Nechyporenko O.M., Ponomarenko O.M., Hryshchenko O.Yu.

*Найбільша посівна площа та найродючіші ґрунти, серед усіх природно-кліматичних зон, створюють умови для динамічного зростання обсягів сільськогосподарського виробництва Степу. Разом з тим, набута за останні тридцять років структурна диспропорція між галузями рослинництва і тваринництва, зі значним зменшенням частки тваринництва, є одним із чинників, які стримують розвиток аграрного сектору степової зони. Тому, питання встановлення внутрішніх чинників поглиблення структурної (галузевої) диспропорції та виміру їх впливу на зміну об'єму валової сільськогосподарської продукції рослинництва і тваринництва зони Степу набуває актуальності.*

*Метою дослідження є встановлення основних внутрішніх чинників та вимір їх впливу на формування галузевої структури аграрного виробництва степової зони у 2019 – 2023 роках, а також, моделювання валового виробництва та оптимальної галузевої структури зони до 2050 року. У процесі дослідження використано методи аналізу і синтезу, індукції і дедуції, історизму, методи порівняльного аналізу і коефіцієнтів, а також, регресійного аналізу і динамічних рядів.*

*В статті досліджуються основні внутрішні чинники, які лежать в основі поглиблення галузевої диспропорції та вимірюється їх вплив на зміну об'єму валової сільськогосподарської продукції рослинництва і тваринництва степової зони України. З цією метою, з одного боку, здійснено аналіз сформованої галузевої структури сільськогосподарського виробництва зони Степу України, продуктової структури її рослинництва і тваринництва, встановлено продукти, які зазнали найбільшого середньорічного збільшення або зменшення виробництва. З іншого, досліджено динаміку зміни посівних (зібраних) площ і урожайності культур, поголів'я*

*сільськогосподарської худоби і птиці та їх продуктивності та проведено аналітичні розрахунки визначення впливу внутрішніх чинників на зміну об'єму валової сільськогосподарської продукції зони.*

*З практичної точки зору, результати дослідження можуть стати основою у процесі розробки державними та регіональними органами влади програм розвитку аграрного виробництва степової зони, спрямовані на усунення його галузевої диспропорції і надання аграрному виробництву Степу України позитивної динаміки розвитку.*

*З точки зору перспектив подальших розвідок у даному напрямку, матеріали проведеного дослідження є основою для розробки та теоретичного обґрунтування стратегії і програми дій щодо досягнення збалансованої галузевої структури як на рівні окремої природно-кліматичної зони, так і країни в цілому.*

**Ключові слова:** галузева структура, сільськогосподарське виробництво, Степ, рослинництво, тваринництво.

**Вступ.** За період з 2019 по 2023 роки, у зоні Степу сформувалась негативна тенденція до зменшення обсягів аграрного виробництва (-36,6%). З одного боку, це стало наслідком широкомасштабного вторгнення російської федерації на територію України, з іншого – погіршення кліматичних умов та поступового перетворення Степу України у зону ризикованого землеробства.

Незважаючи на те, що степова зона займає майже 42% площі країни тут, в останні роки, виробляється не більше 25% загального обсягу валової сільськогосподарської продукції

України. Крім того, процеси поглиблення галузевої диспропорції, із незначною питомою вагою валової продукції тваринництва (13,3%), набувають невідвортної тенденції. Хоча, найбільш оптимальним, на нашу думку, є співвідношення виробленої рослинницької і тваринницької продукції зони у пропорції наближеній 1:1, яка уже досягалася галуззю наприкінці 80-х років минулого століття. Забезпечення збалансованості між галузями рослинництва і тваринництва матиме, в першу чергу, технологічне та екологічне значення. З технологічної точки зору – галузева збалансованість дозволить досягти високого рівня замкнутості кругообігу ресурсів при якому рослинництво забезпечуватиме тваринництво кормами, а тваринництво постачатиме рослинництву органічні добрива. При цьому, у межах такої системи відбуватиметься мінімальна втрата ресурсів. Побічні продукти сільськогосподарського виробництва споживатимуться, а залежність від мінеральних добрив імпортного чи вітчизняного виробництва суттєво зменшиться. Разом з тим, з екологічної точки зору – збільшення поголів'я худоби та птиці вимагатиме зміни структури посівних площ. Це призведе до розширення площ під кормовими культурами, особливо багаторічними травами, що дозволить реалізувати повноцінні сівозміни, які у свою чергу сприятимуть збереженню та відновленню родючості ґрунтів, скороченню ерозії та деградації земель. Підвищення ж обсягів використання органічних добрив поліпшуватиме якість ґрунтового покриву.

Зупинка спаду і збільшення обсягів аграрного виробництва, а також досягнення оптимального паритету між галузями рослинництва і тваринництва зони Степу вимагає прийняття ефективних управлінських рішень на макро і регіональному рівнях. Тому, виникає практична потреба у дослідженні внутрішніх чинників та вимірі їх впливу на зміну об'єму валової сільськогосподарської продукції рослинництва і тваринництва зони. Вирішення цього завдання вимагатиме проведення аналізу сформованої галузевої структури степової зони, продуктової структури її рослинництва і тваринництва, а також, виявлення продуктів, які зазнали найбільшого середньорічного збільшення або зменшення виробництва.

**Мета.** Встановити внутрішні чинники та виміряти їх вплив на формування галузевої структури аграрного виробництва Степу у 2019

– 2023 роках, а також, змодельовати валове виробництво та оптимальну галузеву структуру зони до 2050 року.

**Аналіз досліджень та публікацій.** Пошук рішень питання формування оптимальної галузевої структури сільськогосподарського виробництва є актуальним як серед іноземних, так і вітчизняних дослідників. Іноземні вчені, серед них Moraine M., Duru M., Nicholas P., Leterme P., Therond O., Peterson Caitlin A., Deiss Leonardo, Gaudin Amelie C. M., Sneessens I., Veysset P., Benoit M., Lamadon A., Brunschwigg G., концентруються на обґрунтуванні потреби у збільшенні кількості товаровиробників, які поєднували б у своїй виробничій діяльності галузі рослинництва і тваринництва [1; 2; 3]. Для цього, вони моделюють результати діяльності одно галузевого і комбінованого сільськогосподарського виробництва з різним співвідношенням галузей рослинництва і тваринництва. Порівнюючи отримані результати (фінансові, сукупні енергетичні витрати на виробництво, досягнутий рівень урожайності, екологічний вплив на довкілля тощо) дослідники доходять до висновку, що комбіноване сільськогосподарське виробництво не поступається одно галузевому.

Вітчизняні дослідники розглядають питання побудови оптимальної галузевої структури за двома напрямками. Такі науковці як О.А. Богданович [4], Ю.О. Лупенко [7], М.Й. Малік [8], В.Я. Месель-Веселяк [10], П.Т. Саблук [11] у своїх дослідженнях концентруються, переважно, на макроекономічних аспектах проблеми. Друга група вчених, представниками якої є Ю.І. Данько [5], О.І. Довганюк [6], А.В. Непран [9], Т.І. Яворська [12], досліджують питання з мікроекономічної точки зору. Зокрема, їх наукові інтереси зосереджуються на побудові оптимальної та конкурентоздатної галузевої структури сільськогосподарських товаровиробників.

Як у працях першої групи дослідників, так і другої не знайшли достатнього висвітлення питання дослідження формування зональної галузевої структури сільськогосподарського виробництва, а також, встановлення внутрішніх чинників, які лежать в основі поглиблення галузевої диспропорції, та виміру їх впливу на зміну об'єму валової сільськогосподарської продукції степової зони.

Дана робота присвячена пошуку відповідей на підняті питання.

**Виклад основного матеріалу.** Площа зони Степу складає 249,5 тис.км<sup>2</sup> та до її складу входять наступні 8 регіонів України (Вікіпедія: сайт URL: <https://uk.wikipedia.org>): Дніпропетровська, Донецька, Запорізька, Кіровоградська, Луганська, Миколаївська, Одеська, Херсонська області та АР Крим.

Степова зона знаходиться у південній частині України та займає 41,5% її території. Клімат зони Степу помірний континентальний. Тут річна кількість випаровувань вологи перевищує кількість опадів. В степовій зоні України розміщуються найбагатші у світі чорноземні ґрунти. У північній її частині найбільш поширеними ґрунтами є чорноземи звичайні (81% площі підзони). У південній частині Степу найпоширенішими ґрунтами є чорноземи південні (80% площі підзони). Висока гумусованість, велика кількість поживних речовин, нейтральна реакція, насиченість основами, зерниста структура й оптимальні водно-фізичні властивості чорноземів забезпечують високу природну родючість, а в умовах достатнього зволоження й ефективну родючість. Лісистість степової зони

становить 3% (Всеосвіта: сайт URL: <https://vseosvita.ua/>).

У зоні Степу, за даними Державної служби статистики України, об'єм виробленої у 2019 році валової сільськогосподарської продукції, у постійних цінах 2021 року, досяг 434,0 млрд. грн. За п'ять років, у 2023 році, цей показник скоротився на 36,6% та склав 275,1 млрд. грн. Якщо проаналізувати динаміку питомої ваги кожної із природно-кліматичних зон у структурі аграрного виробництва країни (рис. 1), то очевидною є тенденція за якою зони Лісостепу та Полісся нарощували свою виробничу вагу, а зона Степу її зменшувала.

Але такі здобутки зон Лісостепу і Полісся є умовними адже у грошовому вимірнику (у постійних цінах 2021 року) загальнонаціональний об'єм валової сільськогосподарської продукції за п'ятирічний період зменшився на 13,1% та на кінець 2023 року склав 1'115,5 млрд. грн. Це вказує на те, що в цілому по Україні за останні п'ять років намітилася тенденція до скорочення аграрного виробництва.

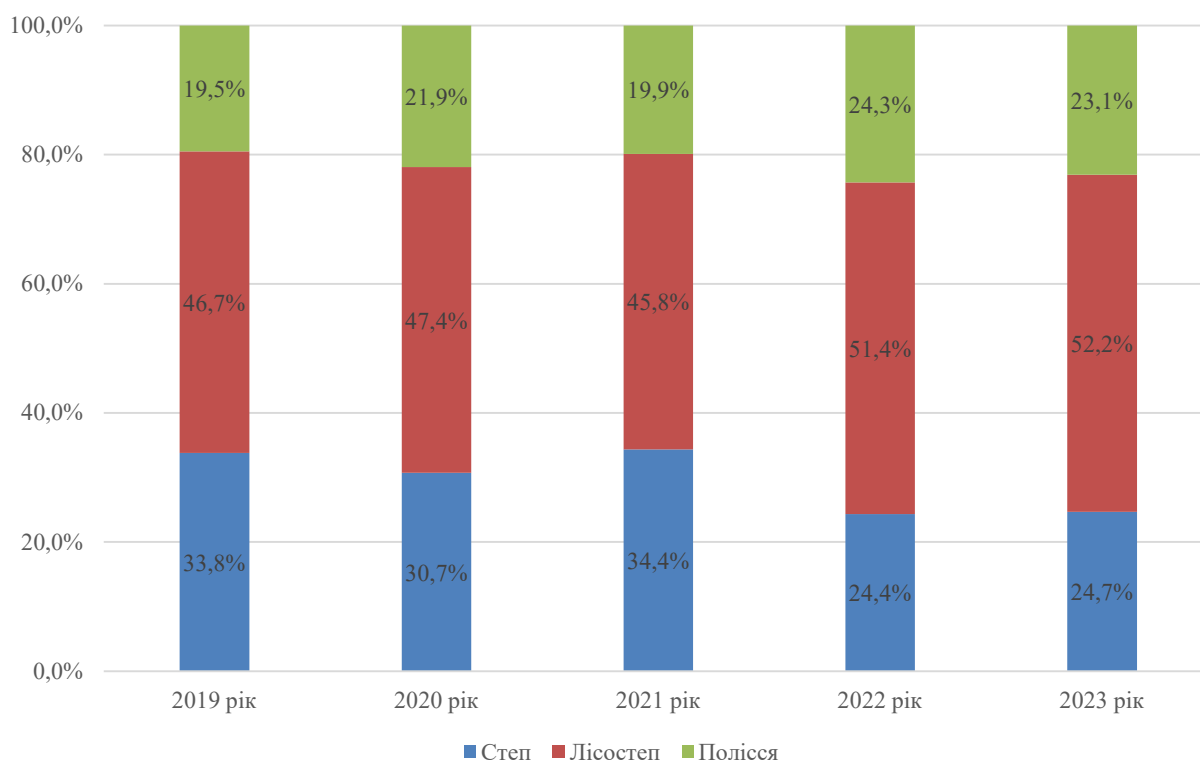


Рис. 1. Динаміка питомої ваги природно-кліматичних зон у структурі аграрного виробництва України

Джерело: сформовано на основі даних Державної служби статистики України

Як видно з рис. 1, нетипове зменшення питомої ваги степової зони у структурі аграрного виробництва країни розпочалося у 2022 році та стало наслідком повномасштабного військового вторгнення російської федерації на територію України. Південні та східні регіони країни, а відтак і зони Степу, зазнали найбільших людських, екологічних, матеріально-технічних і фінансових втрат порівняно з іншими природно-кліматичними зонами. Наразі, відсутні дані щодо розміру втрат агросектору у розрізі природно-кліматичних зон і, зокрема, зони Степу. Та для усвідомлення масштабу руйнувань галузі Міністерством аграрної політики та продовольства України на своєму сайті 25 лютого 2025 року проінформовано про наступне: «... через повномасштабне вторгнення росії, загальні втрати агросектору оцінюються в близько 80 млрд доларів. В цій цифрі враховані не лише прямі, а й непрямі збитки: порушення логістики, рекультивацию, розмінування або втрату земель, здорожчання добрив і палива та інше.»

Сформовану галузеву структуру сільськогосподарського виробництва зони Степу за 2019 – 2023 роки відображено в табл. 1.

За даними табл. 1 видно, що за останні 5 років галузева структура сільськогосподарського виробництва зони Степу практично не змінювалася та у середньому на галузь рослинництва припадає - 86% загального обсягу валової сільськогосподарської продукції, а на галузь тваринництва – 14%. Разом з тим, у періоді що аналізується, відбулося значне скорочення загального обсягу валової сільськогосподарської продукції зони Степу. Так, у середньорічному вимірі, середнє щорічне зменшення обсягу валової продукції рослинництва склало -4,3% (або -34,3 млрд. грн. на рік), а продукції тваринництва -10,5% (або -5,4 млрд. грн. на рік).

Як відомо, об'єм валової сільськогосподарської продукції рослинництва (ВСГПр) знаходиться у прямій залежності від зміни розміру та структури посівних площ (РПП), урожайності сільськогосподарських культур (УСГК) і ціни на продукцію рослинництва (ЦПр). Разом з тим, зміна об'єму валової сільськогосподарської продукції тваринництва (ВСГПт) залежить від зміни кількості та структури поголів'я (КПГ), його продуктивності (ППГ) і ціни на тваринницьку продукцію (ЦПт). Таким чином, маємо наступні 2 залежності:

$$\text{ВСГПр} = \text{РПП} \times \text{УСГК} \times \text{ЦПр}, \quad (1)$$

$$\text{ВСГПт} = \text{КПГ} \times \text{ППГ} \times \text{ЦПт} \quad (2)$$

У зв'язку з тим, що результуючі показники формул (1) і (2) знаходяться у прямій залежності від впливу/зміни кожного окремого показника зазначених формул, їх еластичність дорівнює 1. Це означає, що відсоткова зміна будь-якого з показників на 1% призведе до зміни ВСГПр або ВСГПт, також, на 1% (вплив ЦПр та ЦПт на зміну ВСГПр та ВСГПт в даній роботі не досліджуватиметься через те, що ціни відносяться до зовнішніх чинників формування галузевої структури).

Розмір та структура посівних площ (РПП), урожайність сільськогосподарських культур (УСГК), кількість і структура поголів'я (КПГ) та його продуктивність (ППГ) є основними внутрішніми чинниками, які впливають на формування галузевої структури сільськогосподарського виробництва. Тож, розглянемо як вплинули зазначені чинники на зміну обсягу валової сільськогосподарської продукції зони Степу.

Таблиця 1

**Галузева структура сільськогосподарського виробництва зони Степу України (у постійних цінах 2021 року)**

Галузь	2019 рік		2020 рік		2021 рік		2022 рік		2023 рік		У середньому за 5 років		Ср. річний приріст	
	Млрд. грн.	%	Млрд. грн.	%	Млрд. грн.	%	Млрд. грн.	%	Млрд. грн.	%	Млрд. грн.	%	Млрд. грн.	%
ослинництво	375,8	86,6	298,2	84,1	409,1	88,5	205,7	84,1	238,6	86,7	305,5	86,3	-34,3	-4,3
варинництво	58,2	13,4	56,4	15,9	52,9	11,5	38,8	15,9	36,5	13,3	48,6	13,7	-5,4	-10,5
<b>Разом ...</b>	<b>434,0</b>	<b>100</b>	<b>354,6</b>	<b>100</b>	<b>462,0</b>	<b>100</b>	<b>244,5</b>	<b>100</b>	<b>275,1</b>	<b>100</b>	<b>354,1</b>	<b>100</b>	<b>-39,7</b>	<b>-5,6</b>

### Динаміка РПП і УСГК та її вплив на зміну об'єму валової сільськогосподарської продукції рослинництва зони Степу

Згідно даних Державної служби статистики України, у 2019 році посівна (зібрана) площа степової зони складала 12'089,0 тис. га. У 2021 році, напередодні повномасштабного військового вторгнення російської федерації, вона зросла на 1,6% (+189,1 тис. га) та досягла значення у 12'278,1 тис. га. Але у 2023 році сільськогосподарським товаровиробникам вдалося засіяти лише 7'448,1 тис. га, що склало 61,6% від посівних (зібраних) площ 2019 року та 60,7% від площ 2021 року. У середньорічному вимірі, за період з 2019 по 2023 рік, зона Степу зменшувала посіви по 1'160,5 тис. га щорічно з набутим негативним впливом на зміну обсягу валової сільськогосподарської продукції зони у розмірі -10,0%.

Якщо аналізувати динаміку посівних (зібраних) площ Степу у розрізі областей (табл. 2), то у середньорічному вимірі, за 5-ти річний період, зменшення зазнали усі області степової зони, окрім Кіровоградської, яка в середньому нарощувала по 5,1 тис. га щорічно. Слід зазначити, що хоча і Херсонська область показала позитивний середньорічний приріст посівних площ, дані по ній не є повноцінними. Адже, наразі, офіційна статистика за 2022 та 2023 роки по цій області є недоступною. Тому, середньорічний приріст посівних площ по Херсонській області у табл. 2 розраховано за показниками 3-х років - 2019, 2020 та 2021 року.

Серед областей, які зазнали найбільшого середньорічного скорочення посівних

(зібраних) площ, лідирують Запорізька (-352,6 тис. га), Донецька (-178,6 тис. га) та Луганська (-169,1 тис. га) області. Усі інші області зони Степу (за виключенням Кіровоградської та Херсонської областей) разом зменшували посівні площі по 106,9 тис. га щорічно.

Динаміку структури посівних (зібраних) площ степової зони у розрізі сільськогосподарських культур відображає рис. 2.

Якщо проаналізувати рис. 2, то ми побачимо виокремлені у степовій зоні, за останні п'ять років, 3 постійні групи сільськогосподарських культур на культивування яких товаровиробники зони щорічно виділяють приблизно однаковий розмір посівних площ. До першої групи відносяться культури з питомою вагою у загальній посівній (зібраній) площі не менше 5,0%. До неї входять: пшениця, соняшник, ячмінь, кукурудза та ріпак. До другої групи відносяться культури з питомою вагою від 1,0 до 5,0% у загальній посівній (зібраній) площі. Дану групу формують: картопля, соя, зернобобові культури та овочі відкритого і закритого ґрунту. Третя група, на рис.2 – «Інші культури», об'єднує культури питома вага яких у загальній посівній (зібраній) площі зони не перевищує 1,0%. До її складу входять: жито, гречка, просо, овес, сорго, цукрові буряки та баштанні культури.

Виявлена постійність у пріоритетах сільськогосподарських товаровиробників щодо розподілу посівних площ між культурами свідчить про формування зональної виробничої спеціалізації галузі рослинництва Степу.

Таблиця 2

Динаміка посівних (зібраних) площ зони Степу України за областями

Область	2019 рік		2020 рік		2021 рік		2022 рік		2023 рік		Ср. річний приріст	
	Тис. га	%	Тис. га	%	Тис. га	%	Тис. га	%	Тис. га	%	Тис. га	%
Дніпропетровська	1'977,6	16,4	1'980,8	16,5	1'984,1	16,2	1'943,4	24,3	1'892,2	25,4	-21,4	-1,1
Донецька	1'019,4	8,4	1'033,0	8,6	1'050,2	8,6	391,6	4,9	305,0	4,1	-178,6	-20,5
Запорізька	1'683,3	13,9	1'707,9	14,3	1'709,6	13,9	610,7	7,6	272,9	3,7	-352,6	-29,5
Кіровоградська	1'703,6	14,1	1'713,4	14,3	1'711,4	13,9	1'719,5	21,5	1'724,1	23,1	5,1	0,3
Луганська	833,1	6,9	857,7	7,2	872,4	7,1	193,1	2,4	156,9	2,1	-169,1	-23,0
Миколаївська	1'572,3	13,0	1'564,9	13,1	1'607,1	13,1	1'300,6	16,2	1'231,0	16,5	-85,3	-5,5
Одеська	1'866,9	15,4	1'699,5	14,2	1'854,8	15,1	1'849,1	23,1	1'866,0	25,1	-0,2	0,2
Херсонська	1'433,7	11,9	1'419,5	11,9	1'488,5	12,1	0,0	0,0	0,0	0,0	27,4	1,9
<b>Разом ...</b>	<b>12'089,9</b>	<b>100</b>	<b>11'976,7</b>	<b>100</b>	<b>12'278,1</b>	<b>100</b>	<b>8'008,0</b>	<b>100</b>	<b>7'448,1</b>	<b>100</b>	<b>-1'160,5</b>	<b>-10,0</b>

Джерело: сформовано на основі даних Державної служби статистики України

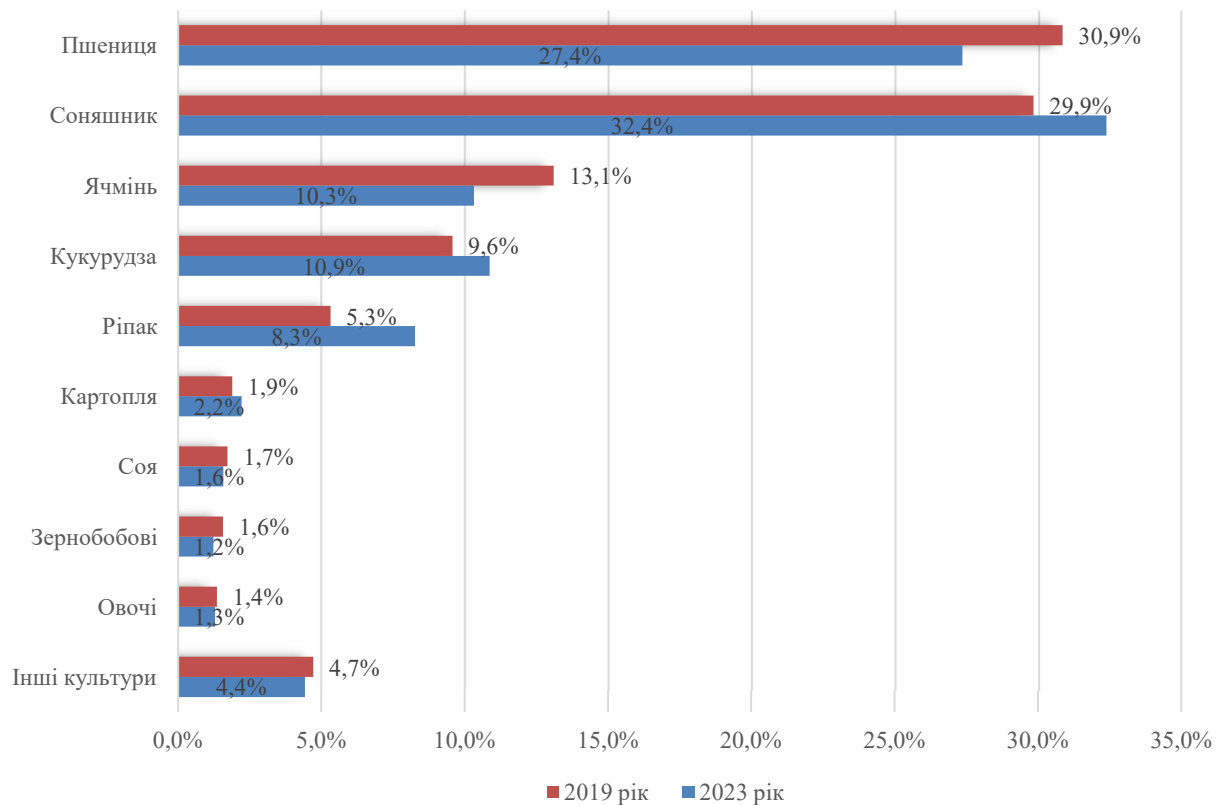


Рис. 2. Динаміка структури посівних (зібраних) площ зони Степу України за сільськогосподарськими культурами

Джерело: сформовано на основі даних Державної служби статистики України

Найбільш цікавою, з точки зору аналізу динаміки посівних площ, є перша група. Адже, в середньому, під вирощування усіх її культур виділяється біля 90% посівної площі зони Степу. У тому числі, середня за п'ятирічний період питома вага посівної площі пшениці складає – 30,0%, соняшника – 30,8%, ячменю – 12,3%, кукурудзи – 10,0% та ріпаку – 5,7%. Ці ж культури у середньорічному вимірі і найбільше втрачали посівних (зібраних) площ: пшениця - 423,4 тис. га на рік, соняшник - 299,0 тис. га на рік, ячмінь - 204,0 тис. га на рік та кукурудза – 86,9 тис. га на рік (джерело: сформовано на основі даних Державної служби статистики України).

Динаміка урожайності сільськогосподарських культур степової зони, у періоді що аналізується, мала різно направлений характер (табл. 3). З одного боку, середньорічний приріст урожайності зафіксовано по картоплі (+6,0 ц/га), житу (+2,1 ц/га) та вівсу (+1,4 ц/га). З іншого боку, суттєвого зменшення урожайності зазнав цукровий буряк (-25,5 ц/га на рік) та менш

суттєвого – соя (-1,7 ц/га на рік) і сорго (-1,4 ц/га на рік).

Для визначення впливу урожайності на об'єм валової сільськогосподарської продукції обчислимо його загальний середньорічний приріст. Класично, за умови стабільного розміру і структури посівних площ та відносно незмінних цін на сільськогосподарську продукцію (протягом періоду що аналізується), це можна зробити за допомогою наступної формули:

$$\text{СПРУ} = \left( \frac{\text{ЗОВ 5 року}}{\text{ЗОВ 1 року}} \right)^{\frac{1}{(5-1)}} - 1, \quad (3)$$

де СПРУ – Середньорічний приріст урожайності;

ЗОВ 5 – Загальний обсяг виробництва (за усіма культурами) 5-го року (у нашому випадку – 2023 року);

ЗОВ 1 – Загальний обсяг виробництва (за усіма культурами) 1-го року (у нашому випадку – 2019 року).

Таблиця 3

## Динаміка урожайності сільськогосподарських культур зони Степу України

С/г культура	2019 рік,	2020 рік,	2021 рік,	2022 рік,	2023 рік,	Ср. річний приріст	
	ц/га	ц/га	ц/га	ц/га	ц/га	ц/га	%
Пшениця	35,7	31,5	41,3	31,8	38,7	0,8	2,0
Жито	26,0	30,0	32,2	28,7	34,3	2,1	7,2
Гречка	10,7	5,8	10,0	9,3	11,4	0,2	1,6
Кукурудза	53,0	29,9	60,0	41,4	51,6	-0,4	-0,7
Ячмінь	30,4	27,9	36,8	27,5	32,7	0,6	1,8
Зернобобові	20,0	17,2	20,9	16,1	22,7	0,7	3,2
Овес	18,7	18,9	28,1	19,8	24,1	1,4	6,5
Просо	15,7	11,5	23,6	10,6	18,7	0,8	4,5
Сорго	37,6	19,1	38,4	23,3	32,1	-1,4	-3,9
Цукрові буряки	489,1	282,7	430,8	554,3	387,2	-25,5	-5,7
Соняшник	22,0	15,7	22,1	17,5	22,0	0,0	0,0
Соя	25,7	20,1	28,5	16,6	18,9	-1,7	-7,4
Ріпак	22,2	19,6	25,1	21,8	22,9	0,2	0,8
Картопля	111,0	114,8	141,5	131,6	134,8	6,0	5,0
Овочі в/г	215,5	212,0	225,6	181,2	219,6	1,0	0,5
Баштанні	82,7	76,7	82,0	81,5	82,4	-0,1	-0,1

Джерело: сформовано на основі даних Державної служби статистики України

Таблиця 4

Виробництво продукції рослинництва зони Степу  
(розраховане з використанням значень площ і цін базового року)

С/г культура	ЗОВ 1				ЗОВ 2			
	Площа 2019 року, тис. га	Урожайність 2019 року, ц/га	Постійна ціна 2021 року, грн./ц	Загальний обсяг вироб-ва, млрд. грн.	Площа 2019 року, тис. га	Урожайність 2023 року, ц/га	Постійна ціна 2021 року, грн./ц	Загальний обсяг вироб-ва, млрд. грн.
Пшениця	3'731,9	35,7	637,7	85,0	3'731,9	38,7	637,7	92,1
Жито	9,4	26,0	451,8	0,1	9,4	34,3	451,8	145,7
Гречка	9,2	10,7	1'759,7	0,2	9,2	11,4	1'759,7	184,6
Кукурудза	1'157,5	53,0	613,9	37,7	1'157,5	51,6	613,9	36,7
Ячмінь	1'584,8	30,4	569,1	27,4	1'584,8	32,7	569,1	29,5
Зернобобові	190,4	20,0	610,4	2,3	190,4	22,7	610,4	2,6
Овес	13,3	18,7	503,5	0,1	13,3	24,1	503,5	0,2
Просо	54,4	15,7	654,5	0,6	54,4	18,7	654,5	0,7
Сорго	37,2	37,6	631,4	0,9	37,2	32,1	631,4	0,8
Цукрові буряки	10,6	489,1	116,4	0,6	10,6	387,2	116,4	0,5
Соняшник	3'608,9	22,0	1'667,1	132,4	3'608,9	22,0	1'667,1	132,4
Соя	209,3	25,7	1'552,5	8,4	209,3	18,9	1'552,5	6,1
Ріпак	643,1	22,2	1'610,2	23,0	643,1	22,9	1'610,2	23,7
Картопля	228,8	111,0	286,4	7,3	228,8	134,8	286,4	8,8
Овочі в/г	164,1	215,5	539,3	19,1	164,1	219,6	539,3	19,4
Баштанні	45,3	82,7	458,4	1,7	45,3	82,4	458,4	1,7
<b>Разом...</b>				<b>346,6</b>				<b>355,5</b>

Джерело: сформовано на основі даних Державної служби статистики України

Однак, в існуючих реаліях природно-кліматичних зон України, коли посівні площі з року в рік суттєво змінюються, а ціни на сільськогосподарську продукцію мають значні коливання, використання формули (3) у

класичному вигляді буде некоректним та призведе до спотворення результатів.

Щоб знівелювати вплив зміни посівних площ, їх структури і цін у процесі визначення загального середньорічного приросту

урожайності деактивуємо їх шляхом використання значень площ і цін базового періоду (року). Наприклад, для площ за базовий період оберемо 2019 рік, а для цін – постійні ціни 2021 року. Тож, відкоригований таким чином розрахунок середньорічного приросту урожайності на основі вартості виробництва, враховуватиме як фізичну продуктивність (урожайність), так і економічну цінність кожної культури.

Тоді, ЗОВ 1 і ЗОВ 5 формули (3) розрахуватимуться наступним чином:

$$\begin{aligned} \text{ЗОВ 1} &= \text{Площа 2019 року} \times \\ &\text{Урожайність 2019 року} \times \\ &\text{Постійна ціна 2021 року,} \\ \text{ЗОВ 5} &= \text{Площа 2019 року} \\ &\times \text{Урожайність 2023 року} \\ &\times \text{Постійна ціна 2021 року.} \end{aligned}$$

Отже, використовуючи показники табл. 4, розрахуємо значення СПРУ.

$$\begin{aligned} \text{СПРУ} &= \left( \frac{355,5}{346,6} \right)^{\frac{1}{4}} - 1 = (1,025677)^{0,25} - 1 \\ &= 1,006358 - 1 \\ &= +0,006358 \text{ або } + \mathbf{0,64\%}. \end{aligned}$$

Таким чином, головним чинником, який вплинув на формування від'ємного середньорічного приросту об'єму валової сільськогосподарської продукції рослинництва (ВСПр) зони Степу за 2019 – 2023 роки у розмірі -34'283,0 млн. грн. став негативний середньорічний приріст посівних (зібраних) площ (-10,0%), який несуттєво знівельований позитивним середньорічним приростом урожайності сільськогосподарських культур (+0,64%).

#### Динаміка КПГ і ППГ та її вплив на зміну об'єму валової сільськогосподарської продукції тваринництва зони Степу

Згідно табл. 1, за період з 2019 по 2023 рік об'єм валової сільськогосподарської продукції тваринництва скоротився на 21'709 млн. грн. або 37,3%. Як зазначалося вище, кількість і структура поголів'я та його продуктивність є основними внутрішніми чинниками, які впливають на зміну об'єму валової сільськогосподарської продукції тваринництва зони.

З метою дослідження впливу динаміки поголів'я худоби та птиці на зміну об'єму валової сільськогосподарської продукції тваринництва, з урахуванням різниці між видами тварин, визначимо загальний зважений середньорічний приріст поголів'я сільськогосподарської худоби та птиці (табл. 5).

Таблиця 5

#### Динаміка поголів'я сільськогосподарської худоби і птиці зони Степу України

С/г худоба і птиця	Од. виміру	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Ср. річний приріст		Вага кожного виду с/г худоби і птиці за базовим 2019 роком	Зважений ср. річний приріст,%
							Тис. голів	%		
ВРХ усього	тис. голів	689	623	552	390	359	-82	-14,5	0,014	-0,21
у т.ч. корів	тис. голів	402	369	326	233	217	-46	-13,9	0,008	-0,11
Свиней	тис. голів	1'570	1'548	1'313	861	936	-158	-10,6	0,032	-0,34
Овець та кіз	тис. голів	585	537	508	392	385	-50	-9,5	0,012	-0,11
Птиці	тис. голів	46'014	42'899	40'620	29'556	29'202	-4'203	-10,1	0,942	-9,54
<b>Разом ...</b>		<b>48'857</b>								<b>-10,20</b>

Джерело: сформовано на основі даних Державної служби статистики України

Для цього:

1. Розрахуємо середньорічний приріст поголів'я для кожного виду тварин;
2. Знайдемо вагу кожного виду тварин у загальному поголів'ї;
3. Визначимо зважений середній приріст.

При чому, для розрахунку зваженого середньорічного приросту ми використаємо показники загального поголів'я 2019 року, як базового періоду. Це дозволить створити стабільну базу для порівняння приросту, оскільки усі розрахунки ґрунтуватимуться на однакових початкових умовах.

Тож, як показує табл. 5, у зоні Степу жодна з груп сільськогосподарських тварин не продемонструвала середньорічного зростання. Найбільшого середньорічного зменшення зазнало поголів'я птиці (-4'203 тис. голів), свиней (-158 тис. голів) та ВРХ (-82 тис. голів). В підсумку, отримано негативний загальний зважений середньорічний приріст поголів'я худоби та птиці у розмірі -10,2%.

З метою оцінки впливу продуктивності худоби та птиці на зміну об'єму валової сільськогосподарської продукції тваринництва (ВСПт) проаналізуємо динаміку загального обсягу виробленої ними продукції. З урахуванням того, що продукція різних видів тварин вимірюється в різних одиницях (кілограми, літри, штуки тощо) та має різну економічну цінність (навіть якщо вона вимірюється в одній одиниці) сумування натуральних обсягів виробництва для обчислення загального середньорічного приросту є некоректним. Одним з видів рішень є приведення обсягів різних видів тваринницької продукції в умовні одиниці у вартісному вираженні. Для цього, використаємо постійні ціни 2021 року. Окрім наведеного вище, це дозволить уникнути впливу інфляції та змін у ринкових цінах на продукцію, забезпечуючи більш стабільне порівняння (табл. 6).

Таблиця 6

**Динаміка виробництва тваринницької продукції зони Степу України (у постійних цінах 2021 року)**

С/г продукція	2019 рік, млн. грн.	2020 рік, млн. грн.	2021 рік, млн. грн.	2022 рік, млн. грн.	2023 рік, млн. грн.	Ср. річний приріст		Вага кожного виду с/г продукції за базовим 2019 роком	Зважений ср. річний приріст, %
						Млн. грн.	%		
Виробництво м'яса худоби та птиці, в т.ч.:	28'821,1	28'894,9	28'595,6	21'988,6	21'833,3	-1'746,9	-6,1	0,216	-1,33
ВРХ	5'771,6	5'594,9	4'808,2	3'176,0	2'667,0	-776,1	-16,8	0,043	-0,73
Свині	10'685,4	10'657,7	9'984,4	6'903,2	6'083,3	-1'150,5	-12,3	0,080	-0,99
Птиця	11'606,9	11'827,9	13'128,4	11'425,7	12'639,3	258,1	2,6	0,087	0,23
Вівці та кози	302,2	499,5	394,6	268,6	268,6	-8,4	3,1	0,002	0,007
Інші види тварин	455,0	315,0	280,0	215,0	175,0	-70,0	-20,9	0,003	-0,07
Виробництво цукру	16'910,7	15'843,3	14'543,9	10'947,1	9'593,4	-1'829,3	-12,9	0,127	-1,64
Виробництво меду	8'754,5	8'127,7	6'325,0	4'003,2	3'078,5	-1'419,0	-22,3	0,066	-1,46
Виробництво шовку	60,7	53,8	50,8	39,4	35,6	-6,3	-12,3	0,0005	-0,0056
Виробництво іншої продукції тваринництва	3'649,1	3'471,6	3'385,8	1'866,0	1'946,5	-425,7	-12,0	0,027	-0,33
<b>Разом ...</b>	<b>58'196,1</b>	<b>56'391,3</b>	<b>52'901,1</b>	<b>38'844,2</b>	<b>36'487,4</b>	<b>-5'427,2</b>	<b>-10,5</b>		<b>-4,8</b>

Джерело: сформовано на основі даних Державної служби статистики України

Аналогічно дослідженню впливу динаміки поголів'я сільськогосподарської худоби та птиці на зміну об'єму валової сільськогосподарської продукції тваринництва, у якості базового періоду, для цієї цілі, використаємо показники виробництва тваринницької продукції 2019 року.

Отже, на зменшення середньорічного обсягу виробництва тваринницької продукції зони Степу у період з 2019 по 2023 роки у розмірі -5'427 млн. грн. вплинув негативний загальний середньорічний приріст поголів'я худоби та птиці (-10,2%) та їх продуктивності (-4,8%).

### Прогнозна модель валового виробництва та оптимальної галузевої структури зони Степу до 2050 року

Враховуючи оприлюднений у липні 2024 року прогноз ООН щодо зростання кількості населення світу, особливо у країнах Африки та південної Азії, підвищення їх доходів та рівня урбанізації прогнозуємо зростання обсягів споживання тваринницької продукції у світі до 2050 року наступним чином: яловичина – 30%,

свинина – 40%, курятина – 40%, баранина та козлятина – 60%, конина – 15%, кролятина – 25%, молоко – 50%, яйця – 40%, вовна – можливе падіння через переорієнтацією текстильного ринку на синтетичні волокна з метою здешевлення виробництва.

Залежно від майбутньої політико-економічної ситуації в Україні та повноти реалізації Стратегії розвитку сільського господарства та сільських територій в Україні на період до 2030 року, схваленої Розпорядженням Кабінету міністрів України від 15.11.2024 року за №1163-р, передбачаємо зростання виробництва тваринницької продукції в Україні до 2050 року пропорційно наведеному вище світовому тренду.

У зв'язку з тим, що збільшення обсягу виробництва тваринницької продукції неминуче потребуватиме вилучення сільськогосподарських угідь, зайнятих у вирощуванні рослинницької продукції, нами засобами MS Excel створена модель прогнозного виробництва валової продукції рослинництва і тваринництва в залежності від

Таблиця 7

### Прогноз виробництва валової продукції в зоні Степу України до 2050 року (у постійних цінах 2021 року)

С/г продукція	2023 рік			2050 рік			Приріст за вартістю, %
	Натур-й обсяг	Вартість, млрд. грн.	Частка галузі, %	Натур-й обсяг	Вартість, млрд. грн.	Частка галузі, %	
<b>Продукція рослинництва, в т.ч.:</b>		<b>238,6</b>	<b>86,7</b>		<b>309,2</b>	<b>76,7</b>	<b>29,6</b>
Зернові, млн. ц	147,1	91,2		171,3	104,0		14,0
Зернобобові, млн. ц	2,1	1,6		20,4	12,6		704,5
Технічні, млн. ц	69,4	108,9		71,2	109,4		0,5
Картопля, овочі та баштанні продовольчі культури, млн. ц	36,7	24,8		50,7	39,8		60,1
Плоди, ягоди та виноград, млн. ц	5,3	11,0		6,1	12,4		13,0
Кормові, млн. ц	13,1	1,1		398,1	31,0		2680,9
<b>Продукція тваринництва, в т.ч.:</b>		<b>36,5</b>	<b>13,3</b>		<b>93,8</b>	<b>23,3</b>	<b>157,1</b>
М'ясо худоби та птиці (вирощування), тис. т, у т.ч.:	575,8	21,8		1'393,5	53,1		143,3
•Яловичина, тис. т	63,4	2,7		167,9	7,1		164,9
•Свинина, тис. т	153,6	6,1		403,9	16,0		162,9
•Курятина, тис. т	348,9	12,6		795,7	28,8		128,0
•Баранина та козлятина, тис. т	6,4	0,3		15,2	0,6		137,5
•Інші види м'яса, тис. т	3,5	0,1		10,8	0,6		237,4
Молоко, тис. т	1'132,5	9,6		3'599,2	30,5		217,8
Яйця, млн. шт	1'554,9	3,1		5'144,7	10,2		230,9
Вовна, т	704,0	0,04		480,0	0,02		-46,0
Інша продукція тваринництва		2,0					
<b>Разом ...</b>		<b>275,1</b>	<b>100,0</b>		<b>403,0</b>	<b>100,0</b>	<b>46,5</b>

Джерело: розраховано авторами на основі даних Державної служби статистики України

зміни обсягів виробництва тваринницької продукції. Як основу для визначення площ, які підлягають виділенню під виробництво кормових культур, ми використали науково-обґрунтовані раціони годівлі сільськогосподарської худоби і птиці та їх добову нормативну потребу в кормових одиницях. Знаючи кількість кормових одиниць, яка міститься в 1 кілограмі корму, ми розрахували загальну кормову потребу (валовий збір у млн. ц) на заплановане поголів'я та в подальшому – площу сільськогосподарських угідь, яку необхідно виділити під вирощування кормових культур. За базові (відправні) показники моделювання прийнято фактичну структуру зібраних площ, урожайність сільськогосподарських культур, структуру поголів'я худоби і птиці та їх продуктивність, опубліковані Державною службою статистики України за результатами 2023 року. Значення середнього приросту урожайності (22–46%) і поголів'я (31–48%) отримано з прогнозу FAO, який оприлюднено цим органом у доповіді «Майбутнє продовольства і сільського господарства – Альтернативні шляхи до 2050 року». Отримані результати моделювання відображає табл. 7.

Прогнозується, що за період з 2023 по 2050 рік валове виробництво сільськогосподарської продукції степової зони може зрости на 46,5% та досягти 403,0 млрд. грн. на рік (табл. 7). При цьому, виробництво рослинницької продукції збільшиться на 29,6% і становитиме 309,2 млрд. грн., а тваринницької – у 2,5 рази та наблизиться до 93,8 млрд. грн. У підсумку, частка рослинницької галузі у валовому виробництві зони Степу знизиться до 76,7%, а тваринницької – навпаки, підніметься до 23,3%. На перший погляд таке зростання частки тваринницької галузі, при значному нарощуванні нею натуральних обсягів виробництва, може видатися занадто «скромним». Але пояснення цьому знаходиться у наявному диспараті постійних цін 2021 року на рослинницьку та тваринницьку продукцію, які використано нами для переведення досягнутих натуральних обсягів виробництва у грошові за 2023 та 2050 роки. Пошук шляхів вирішення внутрішньогалузевого диспаритету цін є предметом наших подальших досліджень.

**Висновки.** З 2019 по 2021 рік у зоні Степу спостерігався впевнений поступальний ріст аграрного виробництва. Так, об'єм валової сільськогосподарської продукції зони, за вказаний період, зріс на 6,5% та у 2021 році

досяг 462,0 млрд. грн. Широкомасштабне військове вторгнення російської федерації на територію України, яке розпочалося у лютому 2022 року, кардинально розвернуло цей тренд. Адже, лівова частка бойових дій, які розгорнув загарбник, відбуваються на території південних та східних областей, які формують основу степової зони України. Порівняно з довоєнним 2021 роком, спад агровиробництва зони Степу у 2022 році склав 47,1%, а у 2023 – 40,5%.

Окрім спаду, аграрне виробництво Степу потерпає і від глибокої галузевої диспропорції. Дослідженням встановлено, що за останні 5 років галузева структура сільськогосподарського виробництва зони Степу практично не змінювалася та у середньому на галузь рослинництва припадає - 86% загального обсягу валової сільськогосподарської продукції, а на галузь тваринництва – 14%.

Виправлення виявлених негативних тенденцій у розвитку сільськогосподарської галузі степової зони потребує дослідження причин їх виникнення - основних внутрішніх чинників та виміру їх впливу на зміну обсягу валової сільськогосподарської продукції зони. За результатами дослідження визначено, що головним чинником, який вплинув на формування від'ємного середньорічного приросту об'єму валової сільськогосподарської продукції рослинництва зони Степу за 2019 – 2023 роки у розмірі -34,3 млрд. грн. став негативний середньорічний приріст посівних (зібраних) площ (-10,0%), який несуттєво знівельований позитивним середньорічним приростом урожайності сільськогосподарських культур (+0,64%). Також, встановлено, що на зменшення середньорічного обсягу виробництва тваринницької продукції зони, у період з 2019 по 2023 роки, у розмірі -5,4 млрд. грн. вплинув негативний загальний середньорічний приріст поголів'я худоби та птиці (-10,2%) та їх продуктивності (-4,8%). Прогнозується, що за період з 2023 по 2050 рік валове виробництво сільськогосподарської продукції степової зони може зрости на 46,5% та досягти 403,0 млрд. грн. на рік. При цьому, частка тваринницької галузі у валовому виробництві зони, за наявного диспаритету цін, досягне 23,3%.

Припинення спаду та, як мінімум, відновлення довоєнного рівня об'єму валової сільськогосподарської продукції зони, враховуючи результати виміру впливу основних внутрішніх чинників на її зміну, першочергово

потребує зупинки бойових дій, відновлення контролю української влади над окупованими територіями Степу, розмінування сільськогосподарських угідь і населених пунктів та відновлення зруйнованих виробничих потужностей і інфраструктури сільськогосподарських товаровиробників.

### Література

- Moraine M., Duru M., Nicholas P., Leterme P., Therond O. Farming system design for innovative crop-livestock integration in Europe. *Animal*. 2014. Vol. 8. Issue 8. P. 1204–1217.
- Peterson Caitlin A., Deiss Leonardo, Gaudin Amelie C. M. Commercial integrated crop-livestock systems achieve comparable crop yields to specialized production systems: A meta-analysis. *PLOS ONE*. 2020. P. 25.
- Sneessens I., Veysset P., Benoit M., Lamadon A., Brunschwig G. Direct and indirect impacts of crop-livestock organization on mixed crop-livestock systems sustainability: a model-based study. *Animal*. 2016. Vol. 10. Issue 11. P. 1911–1922.
- Богданович О.А. Дослідження виробництва валової продукції та галузевої структури сільського господарства в Україні та по регіонах. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства ім. П. Василенка. Економічні науки*. Харків, 2015. Вип. 161. С. 110–118.
- Данько Ю.І. Формування конкурентної галузевої структури підприємства з врахуванням кон'юнктури на ринку агропродовольчої продукції. *Механізм регулювання економіки*. Суми, 2016. №2. С. 51–59.
- Довганюк О.І. Удосконалення галузевої структури виробництва у сільськогосподарських підприємствах: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04. Харків, 2008. 21 с.
- Лупенко Ю.О. Сучасні виклики розвитку аграрного сектора економіки//Продовольча безпека України в умовах війни і післявоєнного відновлення: збірник тез та доповідей міжнародного форуму (м. Миколаїв, 30-31 травня 2024 р.) / відпов. за випуск Шебанін В.С. Миколаїв, 2024. С. 203–207.
- Малік М. Й. Розвиток аграрного підприємництва в умовах інституціональних трансформацій. *Економіка АПК*. Київ, 2017. №2. С. 5–16.
- Непран А. В. Удосконалення галузевої структури сільськогосподарських підприємств: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04. Харків, 2008. 20 с.
- Розвиток господарських формувань і організація виробництва в аграрній сфері АПК / Месель-Веселяк В.Я. та ін. Київ: Українська академія аграрних наук. Інститут аграрної економіки, 1999. 296 с.
- Саблук П.Т., Лузан Ю.Я. Аграрна політика та чинники її реалізації. *Економіка АПК*. Київ, 2019. №10. С. 6–17.
- Яворська Т.І. Формування галузевої структури сільськогосподарських підприємств України. *Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного. Економічні науки*. Запоріжжя, 2019. №1(39). С. 286–294.

### References

- Moraine M., Duru M., Nicholas P., Leterme P., Therond O. Farming system design for innovative crop-livestock integration in Europe. *Animal*. 2014. Vol. 8. Issue 8. P. 1204–1217.
- Peterson Caitlin A., Deiss Leonardo, Gaudin Amelie C. M. Commercial integrated crop-livestock systems achieve comparable crop yields to specialized production systems: A meta-analysis. *PLOS ONE*. 2020. P. 25.
- Sneessens I., Veysset P., Benoit M., Lamadon A., Brunschwig G. Direct and indirect impacts of crop-livestock organization on mixed crop-livestock systems sustainability: a model-based study. *Animal*. 2016. Vol. 10. Issue 11. P. 1911–1922.
- Bohdanovych O.A. Doslidzhennia vyrobnytstva valovoi produktsii ta haluzevoi struktury silskoho hospodarstva v Ukraini ta po rehionakh. *Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu silskoho hospodarstva im. P. Vasylenka. Ekonomichni nauky*. Kharkiv, 2015. Vyp. 161. S. 110–118.
- Danko Yu.I. Formuvannia konkurentnoi haluzevoi struktury pidpriemstva z vrakhuvanniam koniunktury na rynku ahroprodovolchoi produktsii. *Mekhanizm rehuliuвання ekonomiky*. Sumy, 2016. №2. S. 51–59.
- Dovhaniuk O.I. Udoskonalennia haluzevoi struktury vyrobnytstva u silskohospodarskykh pidpriemstvakh: avtoref. dys. ... kand. ekon. nauk: 08.00.04. Kharkiv, 2008. 21 s.
- Lupenko Yu.O. Suchasni vyklyky rozvytku aharnoho sektora ekonomiky//Prodovolcha bezpeka Ukrainy v umovakh viiny i pisliavoiennoho vidnovlennia: zbirnyk tez ta dopovidei mizhnarodnoho forumu (m. Mykolaiv, 30-31 travnia 2024 r.) / vidpov. za vypusk Shebanin V.S. Mykolaiv, 2024. S. 203–207.
- Malik M. Y. Rozvytok aharnoho pidpriemnytstva v umovakh instytutsionalnykh transformatsii. *Ekonomika APK*. Kyiv, 2017. №2. S. 5–16.
- Nepran A. V. Udoskonalennia haluzevoi struktury silskohospodarskykh pidpriemstv: avtoref. dys. ... kand. ekon. nauk: 08.00.04. Kharkiv, 2008. 20 s.
- Rozvytok hospodarskykh formuvan i orhanizatsiia vyrobnytstva v aharnii sferi APK / Mesel-Veseliak V.Ia. ta in. Kyiv: Ukrainska akademiia ahrarykh nauk. Instytut aharnoi ekonomiky, 1999. 296 s.
- Sabluk P.T., Luzan Yu.Ia. Aharna polityka ta chynnyky yii realizatsii. *Ekonomika APK*. Kyiv, 2019. №10. S. 6–17.

12. Yavorska T.I. Formuvannia haluzevoi struktury silskohospodarskykh pidpriemstv Ukrainy. Zbirnyk naukovykh prats TDATU imeni Dmytra Motornoho. *Ekonomichni nauky*. Zaporizhzhia, 2019. №1(39). S. 286–294.

**Nechyporenko O.M., Ponomarenko O.M., Hryshchenko O.Yu. Structural disproportion of agricultural production in the Steppe: internal factors of its formation.**

*The largest sown area and the most fertile soils, among all natural and climatic zones, create conditions for dynamic growth in the Steppe's agricultural production. At the same time, the structural disproportion between crop and livestock branches gained over the past thirty years, with a significant decrease in the livestock branch share, is one of the factors that hinder the Steppe zone's agricultural sector development. Therefore, the issue of detecting deepening structural (branch) disproportion internal factors and measuring their impact on changes in the volume of gross agricultural crop and livestock production in the Steppe zone becomes actual.*

*The study objective is to detect the main internal factors and measure their impact on the formation of the Steppe zone's agricultural production branch structure in 2019-2023, as well as to model gross production and the optimal branch structure of the zone until 2050.*

*While researching it was used methods of analysis and synthesis, induction and deduction, historicism, methods of comparative analysis and coefficients as well as regression analysis and dynamic series.*

*The article is devoted to main internal factors detection that underlie branch disproportion deepening and measuring their impact on changes in the volume of gross agricultural crop and livestock production in the Steppe zone of Ukraine. For this purpose, on the one hand, the formed agricultural production branch structure in Ukraine's Steppe zone, its crop and livestock product structure were analysed and products that experienced the largest average annual*

*increase/decrease in production were identified. On the other hand, the dynamics of sown (harvested) areas and crop yields, livestock and poultry population and their productivity were studied and analytical calculations were performed to measure internal factors' influence on changes in the volume of the zone's gross agricultural production.*

*From a practical point of view, the study results can become the basis for creating programs by state and regional authorities aimed to burst agricultural production in the Steppe zone of Ukraine, directed at eliminating its branch disproportion and providing agricultural production in the Steppe with positive development dynamics.*

*From the point of view of further exploration prospects in this direction, the materials of the conducted research are the basis for the development and theoretical substantiation of a strategy and action program to achieve a balanced branch structure both at the level of an exact natural and climatic zone and the country as a whole.*

**Keywords:** *branch structure, agricultural production, Steppe, crop production, livestock production.*

**Нечипоренко Олександр Миколайович** – д. е. н., член-кореспондент НААН, заступник директора з наукової роботи, Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки», м. Київ, o.nechyporenko57@gmail.com

**Пономаренко Олег Миколайович** – к.е.н., старший науковий співробітник відділу економіки аграрного виробництва, Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки», м. Київ, ponomarenko.oleh.ua@gmail.com

**Грищенко Олена Юрївна** – завідувачка сектору інформаційного забезпечення досліджень, Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки», м. Київ, sector\_iae@ukr.net

Стаття подана 27.10.2025.

DOI: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2025-297-11-65-76>

УДК 658.114:658.7:005.334:355

## МЕХАНІЗМИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ДЛЯ ЗНИЖЕННЯ РИЗИКІВ У ЛОГІСТИЧНИХ ЛАНЦЮГАХ ПОСТАЧАННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Сафронська І.М., Кочетков О.В., Бойченко О.В.

### CORPORATE GOVERNANCE MECHANISMS FOR RISKS REDUCTION IN LOGISTICS SUPPLY CHAINS UNDER MARTIAL ARTS

Safronska I.M., Kochetkov O.V., Boychenko O.V.

*У статті здійснено концептуальне осмислення ролі корпоративного управління як системного інструменту зниження ризиків у логістичних ланцюгах постачання в умовах воєнного стану. Обґрунтовано, що повномасштабна війна трансформує природу логістичних ризиків, надаючи їм комплексного, багаторівневого та мультиплікативного характеру, за якого локальні збої поширюються на всі етапи ланцюга постачання та загрожують безперервності бізнесу. У таких умовах управління ризиками виходить за межі операційної функції та потребує інституційного закріплення на рівні корпоративного управління. У роботі доведено, що корпоративне управління формує організаційні, стратегічні та інформаційні передумови інтеграції ризик-менеджменту у систему прийняття рішень підприємства. Концептуально виокремлено ключові механізми корпоративного управління зниження логістичних ризиків: інституційні (посилення ролі наглядових рад, створення комітетів з ризиків, розмежування управлінських повноважень), інформаційно-аналітичні (прозорість, управлінська звітність, системи раннього попередження), стратегічні (формування ризик-апетиту, диверсифікація ланцюгів постачання, переорієнтація з ефективності на стійкість) та цифрові (використання ERP/ERM-систем, аналітики даних і цифрових платформ моніторингу). Показано, що в умовах воєнної невизначеності механізми корпоративного управління виконують не лише контрольну, а й координуючу та адаптивну функції, забезпечуючи узгодження інтересів власників, менеджменту та стейкхолдерів у питаннях безперервності постачання й безпеки бізнес-моделей. Особливу увагу приділено ролі ESG-підходів як елементу стратегічної легітимізації управлінських рішень, що дозволяє зменшувати репутаційні та*

*ціннісні ризики в логістичних ланцюгах. Зроблено висновок, що інтеграція механізмів корпоративного управління у систему управління ризиками логістичних ланцюгів постачання формує концептуальну основу підвищення їх стійкості, адаптивності та довгострокової надійності в умовах воєнного стану та високої невизначеності.*

**Ключові слова:** корпоративне управління, управління ризиками ланцюга поставок, логістичні мережі, стійкість ланцюга поставок, механізми зменшення ризиків, цифрова трансформація, геополітична невизначеність.

**Вступ.** У сучасних умовах глобалізації та цифрової трансформації логістичні ланцюги постачання стають дедалі більш складними, інтегрованими та водночас вразливими до різноманітних ризиків. Геополітична нестабільність, економічні кризи, зміни у міжнародному законодавстві, зростання конкуренції, а також кіберзагрози та технологічні збої створюють серйозні виклики для безперервності постачання. Порушення у логістичних процесах здатні призвести до зриву поставок, затримок у виробництві, зростання витрат і втрати ринкових позицій. Таким чином, питання ефективного управління ризиками у ланцюгах постачання набуває особливої актуальності для підприємств, що прагнуть забезпечити стабільність і конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Одним із ключових інструментів зниження ризиків у логістичній діяльності виступає корпоративне управління, яке формує систему

правил, процедур та механізмів контролю, спрямованих на забезпечення прозорості, підзвітності та збалансованості інтересів усіх зацікавлених сторін. Наявність ефективних механізмів корпоративного управління дозволяє не лише своєчасно виявляти потенційні ризики, але й оперативно реагувати на них, підвищуючи гнучкість і стійкість логістичних систем.

**Метою статті** є дослідження ролі корпоративного управління у зниженні ризиків у логістичних ланцюгах постачання та визначення ключових механізмів, що сприяють підвищенню їхньої надійності, адаптивності та довгострокового розвитку в умовах сучасних викликів.

**Аналіз досліджень та публікацій.** Попри значну кількість наукових і аналітичних публікацій, присвячених управлінню ризиками ланцюгів постачання в умовах війни в Україні, сучасний масив досліджень залишається фрагментованим і концептуально незбалансованим. Міжнародні джерела переважно інтерпретують війну як зовнішній геополітичний шок для глобальних ланцюгів постачання, зосереджуючись на питаннях санкційного комплаєнсу, кібербезпеки та ESG-ризиків, тоді як український контекст розглядається вторинно - без глибокого аналізу внутрішніх механізмів корпоративного управління як чинника формування стійкості бізнесу[1-5].

Водночас українські наукові публікації 2022–2025 років здебільшого фокусуються на операційних аспектах ризик-менеджменту та забезпеченні безперервності бізнес-процесів, залишаючи поза увагою емпіричний аналіз впливу конкретних механізмів корпоративного управління (структури власності, ролі незалежних директорів, комітетів з ризиків наглядових рад) на стійкість логістичних ланцюгів в умовах воєнної економіки. У результаті корпоративне управління розглядається переважно як формальний або нормативний елемент, а не як стратегічний інструмент антикризового реагування. Критичний аналіз наукових джерел останніх років свідчить, що в умовах понад трьох років повномасштабної війни в Україні акцент у дослідженнях механізмів корпоративного управління для зниження ризиків у логістичних ланцюгах постачання змістився від стандартних проблем - агентські конфлікти, фінансова прозорість тощо (Ю. Литюга [6], І.Кривов'язюк [7]), до питань кризової стійкості, геополітичних загроз та операційної безпеки

(В. Вакуленко, Ю. Лю, С.Лю [8], Л. Прокіпчук, А. Годощук [9], С. Смерічевська, А. Швець [10]). Водночас у науковій літературі та практиці управління поки що недостатньо уваги приділяється питанню інтеграції корпоративного управління у систему ризик-менеджменту саме в контексті логістичних ланцюгів постачання. Недостатньо опрацьованими залишаються аспекти координації дій між акціонерами, менеджментом і стейкхолдерами, які здатні забезпечити ефективний контроль за ризиками та стійкість бізнес-моделей підприємств.

Додатковою науковою проблемою є відсутність обґрунтованих підходів до узгодження традиційних цілей корпоративного управління, орієнтованих на фінансову ефективність і зростання акціонерної вартості, з потребою фінансування капіталомістких стратегій логістичної стійкості в умовах високої невизначеності та економічного спаду. Це зумовлює наявність суттєвої дослідницької прогалини щодо ролі корпоративного управління у формуванні довгострокової стійкості ланцюгів постачання українських компаній в умовах війни, що й визначає актуальність і наукову новизну подальших досліджень у цьому напрямі.

#### **Виклад основного матеріалу.**

Корпоративне управління згідно Закону України «Про державне регулювання ринків капіталу та організованих товарних ринків» розглядається, як «система відносин між учасниками, органами управління юридичної особи та іншими заінтересованими особами, яка забезпечує існування та функціонування організаційної структури та механізмів, через які визначаються цілі юридичної особи, способи їх досягнення, а також здійснюються виконання та моніторинг виконання таких цілей[11]». Воно формує організаційно-інституційні механізми, які забезпечують баланс між стратегічними цілями підприємства, економічною ефективністю та соціальною відповідальністю. Основними принципами корпоративного управління виступають прозорість, підзвітність, відповідальність і контроль[12]. Прозорість передбачає відкритість інформації про діяльність компанії для стейкхолдерів, що сприяє довірі та зменшенню інформаційної асиметрії. Підзвітність означає обов'язок менеджменту звітувати перед власниками та іншими учасниками корпоративних відносин про прийняті рішення та їхні наслідки. Відповідальність виявляється у дотриманні

корпоративних, етичних та правових норм, тоді як контроль забезпечує належний нагляд за діями управлінських органів і своєчасне коригування ризикованих рішень.

У контексті логістичних ланцюгів постачання важливою складовою корпоративного управління виступає ризик-менеджмент, який орієнтований на виявлення, оцінку, моніторинг і мінімізацію потенційних загроз, що можуть вплинути на ефективність діяльності компанії. Теоретичні основи ризик-менеджменту передбачають системний підхід до класифікації ризиків (операційних, фінансових, правових, репутаційних, інформаційних тощо) та формування відповідних механізмів їхнього контролю. У межах корпоративного управління ризик-менеджмент виступає не лише функціональним інструментом зниження невизначеності, а й елементом стратегічного планування, який забезпечує стабільність бізнес-процесів, у тому числі логістичних.

Застосування принципів корпоративного управління безпосередньо впливає на здатність компаній протидіяти логістичним ризикам. Прозорість сприяє створенню чіткої інформаційної системи, яка дозволяє своєчасно відстежувати можливі перебої у постачанні чи зміни у зовнішньому середовищі. Підзвітність забезпечує чіткий розподіл обов'язків і відповідальності у логістичних процесах, що мінімізує ймовірність управлінських помилок. Відповідальність стимулює компанії до дотримання стандартів якості та надійності в організації ланцюгів постачання. Нарешті, контроль дає змогу своєчасно виявляти відхилення у виконанні логістичних операцій, проводити аудит постачальників і швидко реагувати на ризикові ситуації. Таким чином, інтеграція корпоративного управління та ризик-менеджменту забезпечує комплексний захист логістичних систем і підвищує їхню стійкість до сучасних викликів.

Ризик-менеджмент у логістиці є ключовим елементом забезпечення стабільності та безперервності діяльності підприємств, оскільки він спрямований на своєчасне виявлення, оцінку та мінімізацію ймовірності настання негативних подій, що можуть вплинути на ефективність функціонування ланцюгів постачання. Йдеться як про внутрішні ризики (операційні збої, управлінські помилки, нестача ресурсів), так і про зовнішні чинники (затримки транспорту, коливання валютних курсів, політичні та економічні кризи, стихійні

лиха чи кібератаки). Системний підхід до ризик-менеджменту у сфері логістики дає змогу не лише зменшити масштаби можливих втрат, а й підвищити гнучкість та адаптивність компанії в умовах динамічного середовища.

Сучасні умови функціонування українських підприємств, зокрема вплив воєнних дій, макроекономічної нестабільності та трансформації глобальних ринків, зумовили перегляд підходів до корпоративного управління. Виникла потреба не лише у формальному дотриманні принципів прозорості та підзвітності, а й у впровадженні адаптивних механізмів, здатних забезпечити стійкість, гнучкість і довіру стейкхолдерів. Аналіз дозволяє виокремити кілька ключових механізмів корпоративного управління, які набули особливої ваги для українських компаній та їхніх міжнародних партнерів у сучасних умовах (таблиця 1).

Таблиця 1

#### Ключові механізми корпоративного управління у сучасних умовах

Традиційний ризик (фокус до війни)	Ризик (новий пріоритет)	Нова роль корпоративного управління
Операційний ризик (затримки, брак якості)	Геополітична та операційна безпека (загроза персоналу, інфраструктурі)	Стратегічний нагляд за кібербезпекою, кризове управління та планування безперервності бізнесу
Регуляторний ризик (місцеве законодавство)	Санкційний та комплаєнс-ризик (через ланцюги постачання 3+ рівня)	Посилений перевірки контрагентів; прозорість всіх ланок ланцюга постачання
Фінансова репутація	Ціннісний ризик та репутація (вимоги стейкхолдерів щодо виходу з ринку агресора)	Забезпечення відповідності дій компанії заявленим цінностям, часто на шкоду короткостроковому прибутку

На основі світових та вітчизняних джерел можна зробити висновок, що війна створила глобальний супершторм ризиків, змусивши компанії переглянути традиційні функції корпоративного управління.

Одним із головних напрямів розвитку корпоративного управління є підвищення ролі та професійного рівня наглядових рад. Члени

наглядних рад повинні мати не лише фінансову експертизу, але й компетенції у сфері кризового менеджменту, кібербезпеки та геополітичних ризиків. Це сприяє більш комплексному аналізу управлінських рішень і підвищує здатність компаній діяти в умовах невизначеності. Ефективне корпоративне управління вимагає частішої взаємодії між засіданнями ради з метою оперативного реагування на зовнішні загрози. Водночас важливо забезпечувати інформаційну безпеку, використовуючи спеціалізовані захищені канали комунікації. Це забезпечує гнучкість управління у випадках, коли швидкість реакції на кризові події вимірюється годинами.

Воєнні події та соціально-економічні виклики довели, що інтеграція ESG-підходів (екологічних, соціальних та управлінських критеріїв) є не лише складовою корпоративної соціальної відповідальності, а й необхідною умовою виживання бізнесу [13-15]. Компанії, які впроваджують етичні та соціальні практики (зокрема, підтримку персоналу, гуманітарні ініціативи, відмову від співпраці з суб'єктами країни-агресора), демонструють вищий рівень довіри та лояльності серед стейкхолдерів. Це формує довгострокову репутаційну цінність і підвищує адаптивність бізнесу до кризових обставин. Тиск громадськості та споживачів спонукає компанії до ухвалення управлінських рішень, орієнтованих на баланс інтересів усіх зацікавлених сторін. Це, зокрема, проявляється у реконфігурації ланцюгів постачання та переорієнтації бізнесу на безпечніші регіони.

У контексті глобальних збоїв і логістичних ризиків корпоративне управління має забезпечувати стійкість ланцюгів постачання [16-17]. Сучасна практика передбачає перехід від моделі Lean (мінімізація запасів) до підходів Agile і Resilient, які ґрунтуються на принципах гнучкості та відновлюваності. Це вимагає диверсифікації постачальників, регіоналізації логістичних маршрутів і готовності до зростання витрат заради забезпечення безперервності діяльності. В умовах воєнного часу підвищується роль реляційного управління, що базується на довірі, комунікації та партнерстві, оскільки формальні контракти не завжди можуть врахувати всі ризики. Водночас залишаються критично важливими формалізовані інструменти - плани безперервності бізнесу та механізми страхового захисту.

Значну роль у розвитку ефективних механізмів корпоративного управління та

управління ризиками відіграють міжнародні стандарти та підходи. Зокрема, стандарти корпоративного управління Організації економічного співробітництва та розвитку (OECD) встановлюють загальні принципи прозорості, підзвітності та відповідальності, що формують базу для запровадження надійних систем контролю та нагляду. Концепція інтегрованого управління ризиками COSO ERM (Enterprise Risk Management) пропонує комплексний підхід до ідентифікації та контролю ризиків на всіх рівнях управління компанією, інтегруючи процеси ризик-менеджменту у стратегічне планування та операційну діяльність. Міжнародний стандарт ISO 31000 забезпечує методологічну основу для побудови систем управління ризиками, встановлюючи універсальні принципи, рамки та процеси, що можуть бути застосовані у різних галузях, зокрема й у логістиці.

Використання зазначених міжнародних підходів дозволяє підприємствам формувати ефективну систему корпоративного управління та ризик-менеджменту, яка спрямована на підвищення стійкості логістичних ланцюгів, мінімізацію загроз і забезпечення довгострокової конкурентоспроможності бізнесу.

Практичне застосування міжнародних стандартів корпоративного управління та ризик-менеджменту у логістичних компаніях проявляється у створенні комплексних систем моніторингу та контролю ризиків на всіх етапах ланцюга постачання. Зокрема, принципи OECD реалізуються через формування прозорої звітності, впровадження внутрішнього аудиту, визначення чіткої підзвітності менеджменту та створення незалежних органів контролю. Це дозволяє підвищити довіру інвесторів, партнерів і клієнтів, а також забезпечити стабільність бізнес-процесів.

Методологія COSO ERM використовується для інтеграції управління ризиками у стратегічні та операційні рішення компаній. На практиці це означає впровадження єдиної системи оцінки ризиків, яка охоплює закупівлі, транспортування, складування, взаємодію з постачальниками та дистриб'юторами. Завдяки цьому підприємства отримують змогу комплексно оцінювати вплив ризиків на фінансові результати та оперативно коригувати свою діяльність.

Стандарт ISO 31000 застосовується у логістиці для розробки внутрішніх політик управління ризиками, що включають

ідентифікацію загроз, оцінку ймовірності їх виникнення та планування заходів реагування[18]. Його практичне значення полягає у створенні єдиної методологічної бази, яку можна адаптувати до різних масштабів і специфіки діяльності компанії. Наприклад, логістичні оператори використовують ISO 31000 для оцінки ризиків зриву постачань у разі надзвичайних ситуацій, розробки планів безперервності бізнесу та підвищення рівня кібербезпеки у цифрових логістичних системах.

Таким чином, інтеграція міжнародних стандартів у діяльність логістичних компаній дозволяє створювати гнучкі та адаптивні системи управління ризиками, які не лише мінімізують негативні наслідки непередбачуваних подій, але й сприяють підвищенню конкурентоспроможності підприємств на глобальному ринку.

Логістичні ланцюги постачання у сучасних умовах глобалізації та цифрової трансформації характеризуються високим рівнем складності та взаємозалежності між учасниками. Це зумовлює зростання кількості та різноманітності ризиків, що впливають на їхню ефективність та стійкість.

Досліджуючи логістичні ланцюги постачання українських підприємств, потрібно

вказати, що вони є складними багаторівневими системами, що охоплюють постачання сировини, виробництво, дистрибуцію та продаж кінцевому споживачеві (таблиця 2). Ефективність логістичних ланцюгів постачання напряму впливає на конкурентоспроможність підприємства, тому управління ризиками у цих системах набуває стратегічного та стратегічно критичного значення, особливо в умовах воєнного стану.

Наведена класифікація ризиків у логістичних ланцюгах постачання українських підприємств в умовах війни свідчить про їх комплексний, багаторівневий та взаємопов'язаний характер. Внутрішні ризики, пов'язані з плануванням, управлінням персоналом та збереженням інфраструктури, формуються безпосередньо всередині підприємства, проте їх інтенсивність значною мірою посилюється зовнішнім воєнним середовищем. Водночас зовнішні ризики - транспортні обмеження, збої у роботі постачальників та регуляторна нестабільність - мають системний характер і практично не контролюються окремими суб'єктами господарювання, що ускладнює прогнозування та потребує адаптивних управлінських рішень.

Таблиця 2

#### Класифікація ризиків у логістичних ланцюгах постачання українських підприємств в умовах війни

Категорія ризику	Тип ризику	Приклади ризиків
Внутрішні ризики	Планування та управління	Невизначеність попиту через зміни споживчих звичок під час війни.
	Персонал	Втрата кваліфікованих кадрів через мобілізацію або переміщення.
	Інфраструктура	Пошкодження складів або виробничих потужностей внаслідок обстрілів.
Зовнішні ризики	Транспорт та інфраструктура	Руйнування мостів, доріг, залізничних шляхів, блокування портів.
	Постачальники	Зупинка постачання сировини через бойові дії або санкції.
	Регуляторні зміни	Введення нових мит, обмежень на експорт/імпорт, зміни в податковій політиці.
Фінансові ризики	Валютні коливання	Нестабільність курсу гривні, що впливає на вартість імпортованих товарів.
	Інфляція	Зростання вартості ресурсів та послуг, зокрема пального та енергоносіїв.
Ризики безпеки	Фізична безпека	Обстріли, мінування територій, захоплення вантажів.
	Кібербезпека	Атаки на інформаційні системи, втручання в процеси управління ланцюгами постачання.
Екологічні та соціальні	Природні катастрофи	Повені, пожежі, які можуть пошкодити інфраструктуру.
	Соціальні заворушення	Протести, страйки, що призводять до зупинки виробництва або транспорту.
Ризики взаємозалежностей	Мультиплікаційний ефект	Затримка на одній ланці ланцюга (наприклад, постачання) викликає затримки на наступних етапах (наприклад, виробництво).



Рис.1. Модель ризиків у логістичних ланцюгах постачання в умовах війни

Окрему групу становлять фінансові ризики, зумовлені валютними коливаннями та інфляційними процесами, які впливають на всі етапи логістичного ланцюга, підвищуючи собівартість продукції та обмежуючи можливості підприємств щодо фінансування стратегій стійкості. Значну загрозу становлять також ризики безпеки, що поєднують фізичні та кіберзагрози і безпосередньо впливають на збереження активів, безперервність операцій та стабільність управлінських процесів. Екологічні та соціальні ризики, хоча й мають опосередкований характер, у воєнний період здатні суттєво посилювати логістичні збої, особливо у поєднанні з обмеженою мобільністю ресурсів та персоналу.

Ключовою особливістю ідентифікованих ризиків є наявність вираженого мультиплікаційного ефекту, за якого порушення на одній ланці логістичного ланцюга автоматично поширюється на всі наступні етапи - від постачання і виробництва до дистрибуції та взаємодії з кінцевими споживачами. Це підтверджує, що управління логістичними ризиками в умовах війни не може бути фрагментарним або локальним, а потребує системного підходу, заснованого на координації рішень, резервуванні ресурсів і постійному моніторингу взаємозалежностей.

У зв'язку з цим доцільним є подальший перехід від аналітичної класифікації ризиків до їх візуалізації у вигляді схематичної моделі логістичного ланцюга постачання, що дозволяє

наочно відобразити ключові точки виникнення ризиків, характер їх поширення та відповідні контраходи (рис.1).

Побудова такої моделі створює методологічне підґрунтя для розроблення практичних управлінських рішень, спрямованих на підвищення стійкості логістичних систем українських підприємств в умовах воєнної економіки.

Запропонована модель ризиків у логістичних ланцюгах постачання українських підприємств в умовах війни відображає системний характер загроз, які виникають на всіх етапах руху матеріальних, фінансових та інформаційних потоків, а також підкреслює критичну роль взаємозалежностей між окремими ланками логістичного ланцюга. Воєнна невизначеність істотно ускладнює синхронізацію постачання, виробництва і дистрибуції, що перетворює навіть локальні збої на фактори масштабних порушень безперервності бізнес-процесів.

Модель демонструє, що ключовою особливістю логістичних ризиків у воєнний період є їх мультиплікативний ефект, за якого порушення на одному етапі ланцюга швидко поширюється на всі наступні стадії, посилюючи фінансові, операційні та репутаційні втрати підприємств. У зв'язку з цим оцінка взаємозалежностей між ланками постачання набуває вирішального значення, оскільки дозволяє ідентифікувати критичні точки, від яких залежить стабільність виробництва та

виконання зобов'язань перед споживачами, а також своєчасно виявляти вузькі місця логістичної системи.

Запропоновані у моделі контрзаходи - диверсифікація постачальників і маршрутів, формування резервних запасів, використання альтернативних логістичних каналів, а також постійний моніторинг ризиків у реальному часі - мають розглядатися не як окремі тактичні рішення, а як елементи цілісної системи управління стійкістю логістичних ланцюгів. Саме інтегрований підхід до управління ризиками дозволяє підприємствам оперативно адаптувати логістичні стратегії, узгоджувати управлінські рішення та зменшувати негативний вплив зовнішніх і внутрішніх загроз.

Таким чином, модель ризиків у логістичних ланцюгах постачання в умовах війни та відповідних контрзаходів формує методологічну основу для підвищення стійкості українських підприємств, забезпечення безперервності постачання та мінімізації втрат у середовищі тривалої нестабільності та воєнного конфлікту та дозволяють ідентифікувати ключові загрози, критичні точки їх виникнення й практичні інструменти реагування на операційному рівні. Водночас ефективність реалізації зазначених контрзаходів значною мірою залежить не лише від логістичних або виробничих рішень, а й від якості управлінських процесів на стратегічному рівні підприємства.

Умови воєнної невизначеності загострюють потребу в узгодженості рішень між різними функціональними підрозділами, швидкості реагування на ризики та здатності підприємства перерозподіляти ресурси на користь забезпечення безперервності бізнесу. Саме ці завдання виходять за межі традиційного операційного управління і належать до сфери корпоративного управління, яке визначає пріоритети, структуру відповідальності та механізми контролю ризиків на рівні власників і наглядових органів.

Таким чином, перехід від аналізу логістичних ризиків і контрзаходів до вивчення механізмів корпоративного управління є логічно обґрунтованим, оскільки саме корпоративне управління забезпечує інституційну основу для інтеграції управління ризиками у стратегічні рішення підприємства. Дослідження ролі наглядових рад, комітетів з ризиків, політик комплаєнсу та систем внутрішнього контролю дозволяє з'ясувати, яким чином логістичні ризики трансформуються з операційної проблеми в

об'єкт системного стратегічного управління, спрямованого на підвищення стійкості підприємств в умовах війни.

Сучасні підприємства функціонують у складному та динамічному середовищі, де високий рівень невизначеності і численні внутрішні та зовнішні загрози створюють значні ризики для ефективності та стабільності діяльності. У таких умовах ефективне корпоративне управління стає ключовим інструментом мінімізації ризиків та забезпечення стійкого розвитку підприємства. Механізми корпоративного управління охоплюють організаційні, інформаційно-аналітичні, стратегічні та цифрові підходи, що взаємодіють для формування комплексної системи управління ризиками.

Організаційні механізми передбачають структурне та процедурне забезпечення контролю ризиків на рівні управлінських органів[19]. До основних інструментів належать створення спеціалізованих комітетів з ризиків, які здійснюють моніторинг і оцінку потенційних загроз для підприємства, а також розмежування повноважень між керівними структурами для уникнення концентрації влади та зниження ризиків шахрайства чи помилкових управлінських рішень. Значним елементом є незалежний аудит, який забезпечує об'єктивну оцінку фінансового стану та відповідності процедур управління встановленим стандартам, що дозволяє своєчасно виявляти порушення і запобігати критичному збою.

Комітети з ризиків створюються при наглядових радах або радах директорів і виконують функцію постійного моніторингу ризиків. Їх діяльність зосереджена на ідентифікації ключових загроз, оцінці їх впливу та розробці рекомендацій щодо мінімізації негативних наслідків.

Комітет з ризиків сприяє підвищенню якості управлінських рішень, оскільки забезпечує системний підхід до аналізу загроз та інтегрує ризик-орієнтоване мислення у стратегічне управління.

Розмежування повноважень є фундаментальним принципом корпоративного управління, спрямованим на запобігання зловживанням, шахрайству та помилкам. Воно передбачає чіткий розподіл функцій між органами управління та посадовими особами.

Незалежний аудит виступає важливим елементом організаційних механізмів, оскільки забезпечує об'єктивну оцінку фінансового стану компанії та відповідності її діяльності

встановленим стандартам і регламентам. Аудитори не лише виявляють фінансові порушення, але й оцінюють ефективність внутрішніх процедур управління ризиками.

Організаційні механізми корпоративного управління формують інституційну основу зниження ризиків у діяльності підприємств. Створення комітетів з ризиків, чітке розмежування повноважень та функціонування незалежного аудиту забезпечують системний контроль загроз, підвищують прозорість управління та сприяють довгостроковій стійкості організацій. У сукупності ці механізми інтегрують ризик-менеджмент у стратегічне та операційне управління, що є необхідною умовою ефективного функціонування сучасних компаній.

Інформаційно-аналітичні механізми забезпечують підприємство необхідними даними для прийняття обґрунтованих рішень щодо управління ризиками. Регулярна звітність та системи KPI дозволяють оцінювати ефективність бізнес-процесів та виявляти відхилення від запланованих показників, що може сигналізувати про наявність потенційних загроз. Системи раннього попередження є критично важливими для своєчасного реагування на внутрішні та зовнішні ризики, дозволяючи керівництву приймати превентивні заходи ще до того, як негативні наслідки матеріалізуються.

На відміну від організаційних механізмів, які визначають "хто" і "як" управляє ризиками, інформаційно-аналітичні механізми відповідають на питання "на основі яких даних" ухвалюються управлінські рішення.

Регулярна управлінська звітність у поєднанні з системою ключових показників ефективності є базовим елементом інформаційно-аналітичних механізмів. Вона забезпечує безперервний моніторинг фінансових, операційних та нефінансових параметрів діяльності підприємства.

KPI у контексті управління ризиками виконують сигнальну функцію, дозволяючи своєчасно виявляти відхилення від планових значень і потенційні загрози.

Систематичний аналіз KPI у динаміці дозволяє не лише фіксувати факт виникнення проблем, а й ідентифікувати їх першопричини, що підвищує ефективність коригувальних управлінських дій.

Системи раннього попередження є розширеним аналітичним інструментом, спрямованим на прогнозування потенційних

ризиків ще до моменту їх фактичної реалізації[20]. Вони базуються на використанні великих масивів даних, трендовому аналізі та сценарному моделюванні.

У сучасних компаніях такі системи часто реалізуються у вигляді спеціалізованого програмного забезпечення класу ERM, яке інтегрує фінансові, операційні та зовнішні дані.

Системи раннього попередження дозволяють керівництву переходити від реактивного до проактивного управління ризиками, що особливо важливо в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Ефективність інформаційно-аналітичних механізмів значною мірою залежить від рівня їх інтеграції з організаційними структурами та процесами ухвалення рішень. Аналітичні звіти та сигнали ризику повинні бути безпосередньо пов'язані з діяльністю комітетів з ризиків, наглядової ради та виконавчого менеджменту.

Інформаційно-аналітичні механізми є критично важливою складовою системи корпоративного управління ризиками, оскільки забезпечують доказову основу для прийняття управлінських рішень. Регулярна звітність, KPI та системи раннього попередження підвищують адаптивність підприємства, знижують ймовірність неочікуваних втрат і сприяють формуванню проактивної культури управління ризиками.

Стратегічні механізми передбачають інтеграцію управління ризиками у довгострокові плани підприємства. Формування політики ризик-менеджменту, яка включає стандарти оцінки та реагування на ризики, забезпечує системність та передбачуваність управлінських рішень. Важливою складовою є впровадження принципів ESG, що дозволяє не лише зменшувати фінансові та операційні ризики, а й формувати позитивний корпоративний імідж та довгострокові конкурентні переваги. Диверсифікація постачальників та партнерських мереж виступає додатковим інструментом зниження ризиків перебоїв у ланцюгах постачання та залежності від окремих контрагентів.

Цифрові механізми формують сучасний рівень управління ризиками, забезпечуючи високий рівень точності та швидкості аналізу. Використання ERP-систем дозволяє інтегрувати дані про виробництво, фінанси та постачання, що сприяє комплексному моніторингу ризиків. Технології блокчейн забезпечують прозорість та відстежуваність ланцюгів поставок, що знижує ризики шахрайства та порушень контрактів.

Інструменти штучного інтелекту застосовуються для прогнозування ризиків і моделювання сценаріїв розвитку подій, тоді як великі дані дозволяють аналізувати попит, пропозицію та ринкові тенденції з високою точністю, що мінімізує стратегічні ризики та сприяє прийняттю оперативних рішень.

Ефективна система корпоративного управління ризиками формується не окремими інструментами, а їх узгодженою взаємодією. Комплексне використання організаційних, інформаційно-аналітичних, стратегічних та цифрових механізмів корпоративного управління дозволяє підприємствам ефективно знижувати ризики та забезпечувати стабільний розвиток. Врахування сучасних тенденцій та технологій у процесах управління ризиками є необхідною умовою для досягнення успіху в умовах глобалізації та цифровізації економіки.

З огляду на необхідність комплексного та узгодженого застосування різних механізмів корпоративного управління ризиками, доцільно узагальнити їх взаємодію у вигляді схеми (рис.2), що відображає інтеграцію організаційних, інформаційно-аналітичних, стратегічних і цифрових механізмів у єдину систему управління ризиками підприємства.

Логіка взаємодії механізмів корпоративного управління ризиками полягає в

їх системному та взаємодоповнювальному функціонуванні: організаційні механізми формують інституційну та контрольну основу управління ризиками, визначаючи ролі, відповідальність і порядок прийняття рішень; інформаційно-аналітичні механізми забезпечують ці структури своєчасною та релевантною інформацією для виявлення ризиків і відхилень; цифрові механізми підсилюють аналітичні можливості системи управління ризиками за рахунок автоматизації процесів, інтеграції даних та використання прогнозного аналізу; стратегічні механізми, у свою чергу, визначають загальний напрям, допустимі межі та пріоритети управління ризиками через формування ризик-апетиту та стратегічних цілей розвитку підприємства.

Таким чином, сучасні механізми корпоративного управління у зниженні ризиків формують багаторівневу систему, яка об'єднує організаційні, інформаційно-аналітичні, стратегічні та цифрові інструменти. Комплексне застосування цих механізмів дозволяє підприємствам не лише ефективно реагувати на загрози, а й запобігати їх виникненню, забезпечуючи стабільність, конкурентоспроможність та довгостроковий розвиток у мінливому бізнес-середовищі.

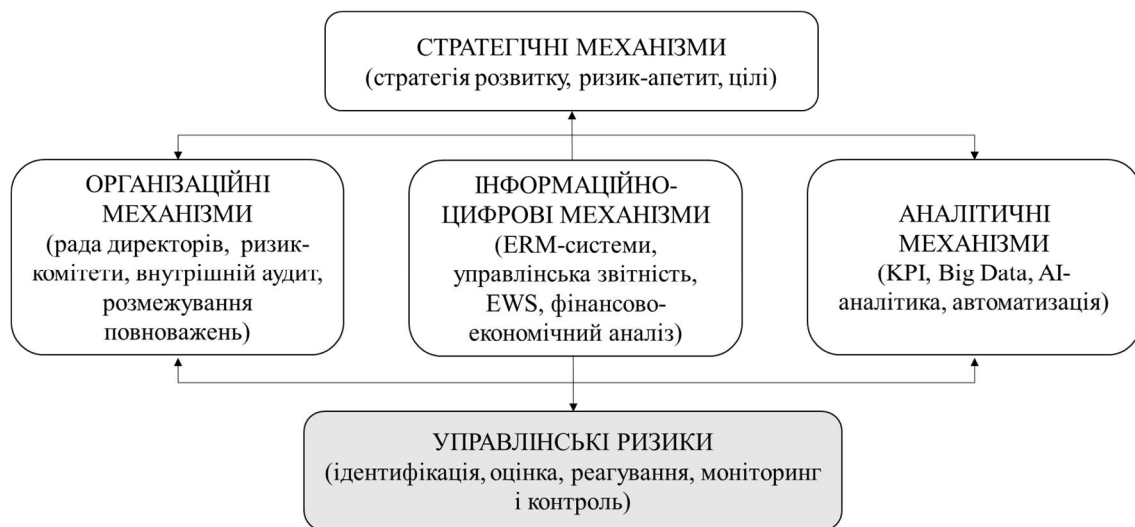


Рис. 2. Схема взаємозв'язку механізмів корпоративного управління ризиками

## Література

1. Governance, risk and compliance during the Ukraine crisis. - Diligent. URL: <https://www.diligent.com/resources/blog/grc-during-the-ukraine-crisis> (дата звернення: 11.12.2025).
2. Supply chain considerations from the conflict in Ukraine (KPMG). URL: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/xx/pdf/2022/04/ukraine-supply-chain.pdf> (дата звернення: 16.12.2025).
3. Corporate Response To The War In Ukraine: Stakeholder Governance Or Stakeholder Pressure? (Emory Law Scholarly Commons). URL: <https://scholarlycommons.law.emory.edu/cgi/viewcontent.cgi> (дата звернення: 11.12.2025).
4. The impact of the Russia-Ukraine war on global supply chains: a systematic literature review. URL: <https://www.frontiersin.org/journals/sustainable-food-systems/articles/10.3389/fsufs.2025.1648918/full> (дата звернення: 11.12.2025).
5. The Ukraine War and Supply Chain Risk Management (RiskVersity). URL: <https://riskversity.com/the-ukraine-war-and-supply-chain-risk-management/> (дата звернення: 14.12.2025).
6. Литюга Ю. В. Управління ризиками логістичної системи підприємства: сутність, оцінювання, методи. *Ефективна економіка* № 6, 2017. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5646> (дата звернення: 14.12.2025).
7. Кривов'язюк І. В. Ризик-менеджмент логістичної системи машинобудівних підприємств: монографія. К.: Видавничий дім «Кондор», 2018. 200 с. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/286628329.pdf> (дата звернення: 15.12.2025).
8. Вакуленко В.Л., Лю Ю., Лю С. Система ризик-менеджменту логістичних систем в умовах воєнного стану України. *Сталий розвиток економіки*. № 3 (54), 2025 DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-54-45>
9. Прокіпчук Л. І., Тодощук А. В. Проблеми та перспективи управління ризиками в ланцюгах постачання за умов невизначеності. *Економіка та суспільство*. Вип. 71, 2025. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-82>
10. Смерічевська С. В., Швець А. В. Стратегічне управління ланцюгами постачання: навчальний посібник. Суми : Університетська книга, 2025. 378 с. URL: [https://www.researchgate.net/publication/395708444\\_STRATEGICNE\\_UPRAVLINNA\\_LANCUGAMI\\_POSTACANNA](https://www.researchgate.net/publication/395708444_STRATEGICNE_UPRAVLINNA_LANCUGAMI_POSTACANNA) (дата звернення: 17.12.2025).
11. Про державне регулювання ринків капіталу та організованих товарних ринків: Закон України від 19.06.2020 № 738-IX Дата оновлення: 15.11.2024, підстава - 4017-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/448/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 17.12.2025).
12. Про затвердження Принципів корпоративного управління: Рішення Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку № 955 від 22.07.2014. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/vr955863-14#Text> (дата звернення: 15.12.2025).
13. Березовський П.П. Інтеграція ESG-підходу в управлінські рішення для розвитку публічно-приватного партнерства в Україні. Ефективність державного управління, 3(80/81), С. 45–50. URL: <https://doi.org/10.36930/508006> (дата звернення: 20.12.2025).
14. Ремига Ю. С. Логістика та esg: інтеграція заради сталого розвитку. Зб. тез доп. VI Міжнародної науково-практичної конференції «Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи», Київ, 2025. URL: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/329614> (дата звернення: 20.12.2025).
15. Лега О., Тараненко Я. Інтеграція логістики і виробництва в системі управління собівартістю та стійким розвитком підприємства. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-54-23>
16. Дроздова В.А., Шаповалова О.В., Лагно Д.В. Виклики логістичної діяльності виробничих підприємств в умовах воєнного стану: кадрові, адміністративні та операційні аспекти. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.196.3-9>
17. Лучникова Т. П., Коваленко В. В., Шолом А. О. Управління ланцюгами постачання експорту товарів в умовах воєнного стану. *Бізнес Інформ*. 2023. №11. С. 218–225. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-11-218-225> (дата звернення: 20.12.2025).
18. ДСТУ ISO 31000:2018 (ISO 31000:2018, IDT) Менеджмент ризиків. Принципи та настанови. URL: [https://zakon.isu.net.ua/sites/default/files/normdocs/dstu\\_iso\\_31000\\_2018.pdf](https://zakon.isu.net.ua/sites/default/files/normdocs/dstu_iso_31000_2018.pdf) (дата звернення: 15.12.2025).
19. Чуйко В., Тимошик Н. Механізми управління підприємницькими ризиками на підприємстві. URL: [https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/39265/2/FMNECPS\\_2022\\_Chuyko\\_V-Business\\_risk\\_management\\_mechanisms\\_94-96.pdf](https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/39265/2/FMNECPS_2022_Chuyko_V-Business_risk_management_mechanisms_94-96.pdf) (дата звернення: 20.12.2025).
20. The Role Corporate Governance Plays in Risk Management. URL: <https://www.logicmanager.com/resources/erm/the-role-corporate-governance-plays-in-risk-management> (дата звернення: 20.12.2025).

### References

1. Governance, risk and compliance during the Ukraine crisis. - Diligent. URL: <https://www.diligent.com/resources/blog/grc-during-the-ukraine-crisis> (data zvernennia: 11.12.2025).
2. Supply chain considerations from the conflict in Ukraine (KPMG). URL: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/xx/pdf/2022/04/ukraine-supply-chain.pdf> (data zvernennia: 16.12.2025).
3. Corporate Response To The War In Ukraine: Stakeholder Governance Or Stakeholder Pressure? (Emory Law Scholarly Commons). URL: <https://scholarlycommons.law.emory.edu/cgi/viewcontent.cgi> (data zvernennia: 11.12.2025).
4. The impact of the Russia-Ukraine war on global supply chains: a systematic literature review. URL: <https://www.frontiersin.org/journals/sustainable-food-systems/articles/10.3389/fsufs.2025.1648918/full> (data zvernennia: 11.12.2025).
5. The Ukraine War and Supply Chain Risk Management (RiskVersity). URL: <https://riskversity.com/the-ukraine-war-and-supply-chain-risk-management/> (data zvernennia: 14.12.2025).
6. Lytiuha Yu. V. Upravlinnia ryzykamy lohistychnoi systemy pidpriemstva: sutnist, otsiniuvannia, metody. *Efektivna ekonomika* № 6, 2017. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5646> (data zvernennia: 14.12.2025).
7. Kryvoviazuk I. V. Ryzyk-menedzhment lohistychnoi systemy mashynobudivnykh pidpriemstv: monohrafiia. K.: Vydavnychiy dim «Kondor», 2018. 200 s. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/286628329.pdf> (data zvernennia: 15.12.2025).
8. Vakulenko V.L., Liu Yu., Liu S. Systema ryzyk-menedzhmentu lohistychnykh system v umovakh voiennoho stanu Ukrainy. *Stalyi rozvytok ekonomiky*. № 3 (54), 2025 DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-54-45>
9. Prokipchuk L. I., Todoshchuk A. V. Problemy ta perspektyvy upravlinnia ryzykamy v lantsiuhakh postachannia za umov nevyznachenosti. *Ekonomika ta suspilstvo*. Vyp. 71, 2025. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-82>
10. Smerichevska S. V., Shvets A. V. Stratehichne upravlinnia lantsiuhamy postachannia: navchalnyi posibnyk. Sumy : Universytetska knyha, 2025. 378 s. URL: [https://www.researchgate.net/publication/395708444\\_STRATEGICNE\\_UPRAVLINNA\\_LANCUGAMI\\_POSTACANNA](https://www.researchgate.net/publication/395708444_STRATEGICNE_UPRAVLINNA_LANCUGAMI_POSTACANNA) (data zvernennia: 17.12.2025).
11. Pro derzhavne rehuliuвання ryнкiv kapitalu ta orhanizovanykh tovarnykh ryнкiv: Zakon Ukrainy vid 19.06.2020 № 738-IX Data onovlennia: 15.11.2024, pidstava - 4017-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/448/96-%D0%B2%D1%80#Text> (data zvernennia: 17.12.2025).
12. Pro zatverdzhennia Pryntsypiv korporatyvnoho upravlinnia: Rishennia Natsionalnoi komisii z tsinnykh paperiv ta fondovoho rynku № 955 vid 22.07.2014. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/vr955863-14#Text> (data zvernennia: 15.12.2025).
13. Berezovskyi P.P. Intehratsiia ESG-pidkhopu v upravlinnski rishennia dlia rozvytku publichno-privatnoho partnerstva v Ukraini. *Efektivnist derzhavnoho upravlinnia*, 3(80/81), С. 45–50. URL: <https://doi.org/10.36930/508006> (data zvernennia: 20.12.2025).
14. Remyha Yu. S. Lohistyka ta esg: intehratsiia zarady staloho rozvytku. *Zb. tez dop. VI Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii «Biznes, innovatsii, menedzhment: problemy ta perspektyvy»*, Kyiv, 2025. URL: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/329614> (data zvernennia: 20.12.2025).
15. Leha O., Taranenko Ya. Intehratsiia lohistyky i vyrobnytstva v systemi upravlinnia sobivartistiu ta stiikym rozvytkom pidpriemstva. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-54-23>
16. Drozdova V.A., Shapovalova O.V., Lahno D.V. Vykylyky lohistychnoi diialnosti vyrobnychykh pidpriemstv v umovakh voiennoho stanu: kadrovi, administratyvni ta operatsiini aspekty. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.196.3-9>
17. Luchnykova T. P., Kovalenko V. V., Sholom A. O. Upravlinnia lantsiuhamy postachannia eksportu tovariv v umovakh voiennoho stanu. *Biznes Inform*. 2023. №11. С. 218–225. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-11-218-225> (data zvernennia: 20.12.2025).
18. DSTU ISO 31000:2018 (ISO 31000:2018, IDT) Menedzhment ryzykiv. Pryntsypy ta nastanovy. URL: [https://zakon.isu.net.ua/sites/default/files/normdocs/dstu\\_iso\\_31000\\_2018.pdf](https://zakon.isu.net.ua/sites/default/files/normdocs/dstu_iso_31000_2018.pdf) (data zvernennia: 15.12.2025).
19. Chuiko V., Tymoshyk N. Mekhanizmy upravlinnia pidpriemnytskymy ryzykamy na pidpriemstvi. URL: [https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/39265/2/FMNESECS\\_2022\\_Chuyko\\_V-Business\\_risk\\_management\\_mechanisms\\_94-96.pdf](https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/39265/2/FMNESECS_2022_Chuyko_V-Business_risk_management_mechanisms_94-96.pdf) (data zvernennia: 20.12.2025).
20. The Role Corporate Governance Plays in Risk Management. URL: <https://www.logicmanager.com/resources/erm/the-role-corporate-governance-plays-in-risk-management> (data zvernennia: 20.12.2025).

**Safronska I.M., Kochetkov O. V., Boychenko O.V. Corporate governance mechanisms for risks reduction in logistics supply chains under martial arts**

*The article provides a conceptual analysis of the role of corporate governance as an institutional mechanism for mitigating risks in supply chain logistics under conditions of martial law and prolonged geopolitical uncertainty. It is argued that large-scale military conflict fundamentally transforms the nature of supply chain risks, intensifying their systemic, multi-level and cascading characteristics, whereby local disruptions propagate across the entire supply network and threaten business continuity. In such an environment, supply chain risk management can no longer be treated solely as an operational function and requires integration into the strategic framework of corporate governance. The study conceptualises corporate governance as a coordinating and adaptive system that aligns the interests of shareholders, boards, management and key stakeholders in addressing logistics-related risks. Four interrelated groups of corporate governance mechanisms for supply chain risk mitigation are identified and systematised: institutional mechanisms (strengthening the role of boards of directors, establishing risk committees, and clear allocation of managerial responsibilities); information and analytical mechanisms (transparency, management reporting, key performance indicators and early warning systems); strategic mechanisms (definition of risk appetite, diversification of suppliers and logistics routes, and a shift from efficiency-oriented to resilience-oriented supply chain strategies); and digital mechanisms (use of ERP and ERM systems, data analytics and digital monitoring platforms). The article demonstrates that under conditions of extreme uncertainty corporate governance mechanisms perform not only control functions but also coordination and strategic adaptation*

*functions, enabling firms to respond proactively to security, operational and reputational risks within supply chains. Particular attention is paid to the role of ESG-oriented governance practices as a means of legitimising strategic decisions and reducing value-based and reputational risks in logistics networks. The study concludes that the integration of corporate governance mechanisms into supply chain risk management frameworks provides a conceptual foundation for enhancing the resilience, adaptability and long-term reliability of supply chains in environments characterised by high uncertainty and systemic disruption.*

**Keywords:** *corporate, governance, supply, chain risk management, logistics networks, supply chain resilience, risk mitigation mechanisms, digital transformation, geopolitical uncertainty.*

**Сафронська Ірина Михайлівна** – к. е. н., доцент, доцент кафедри соціально-гуманітарних та біомедичних дисциплін Приватного закладу вищої освіти «Університет медицини та соціальних наук», м. Харків.

**Кочетков Олексій Васильович** – к. е. н., професор, професор кафедри соціально-гуманітарних та біомедичних дисциплін Приватного закладу вищої освіти «Університет медицини та соціальних наук», м. Харків.

**Бойченко Олександр Вікторович** – аспірант за спеціальністю «Менеджмент» кафедри публічного управління, менеджменту та маркетингу Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля, м. Київ.

Стаття подана 22.10.2025.

DOI: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2025-297-11-77-95>

УДК 658:338.246

## ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ГРОМАД В УКРАЇНІ: ДОСВІД ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ТА ФОРМУВАННЯ БЕЗПЕКООРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ

Семененко І.М., Галгаш Р.А., Білоус Я.Ю., Галгаш М.Р.

## ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC SUPPORT TO SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF COMMUNITIES IN UKRAINE: THE EXPERIENCE OF POST-WAR RECOVERY AND FORMATION OF SECURITY-ORIENTED MANAGEMENT

Semenenko I.M., Halhash R.A., Bilous Y.Y., Halhash M.R.

Війна стала безпрецедентним чинником деструктивного впливу на економічний, соціальний та політичний розвиток держави, спричинивши масштабні руйнування інфраструктури, переміщення населення, зростання соціальних витрат і поглиблення кризових процесів у промисловості. Процеси відбудови не можуть обмежуватися відновленням зруйнованого, вони мають бути спрямовані на створення нових економічно ефективних моделей функціонування громад, формування сучасних організаційно-економічних механізмів управління та зміцнення місцевого самоврядування. У статті проаналізовано концепції, стратегічні документи та наукові розробки, що стосуються повоєнного відновлення, визначено ключові виклики, серед яких дефіцит ресурсів, нестача кваліфікованих кадрів, потреба у координації між органами влади та залученні міжнародної підтримки. Обґрунтовано необхідність розробки прикладного підходу до організаційно-економічного забезпечення сталого розвитку громад в умовах повоєнного відновлення, який буде поєднувати економічні, соціальні та управлінські інструменти. Зроблено акцент на тому, що відновлення має здійснюватися з урахуванням Цілей сталого розвитку, європейських стандартів і міжнародного досвіду, а також повинно формувати умови для повернення внутрішньо переміщених осіб і стимулювання місцевого економічного розвитку. В ході дослідження визначено, що організаційно-економічне забезпечення сталого розвитку громад в умовах повоєнного відновлення пов'язано з реалізацією комплексних планів відновлення та дій; повинне базуватися на принципах партисипативності, залучення громадян та

міжмуніципальній співпраці; потребує створення важелів і видимості для доступу до фінансів, інвестицій і можливостей для бізнесу; потребує розвитку внутрішньої стійкості громад; потребує уточнення модальності плану місцевого відновлення; повинно базуватися на принципах співпраці та технічної допомоги. Зазначено, що розбудові дієвих та результативних механізмів організаційно-економічного забезпечення сталого розвитку громад в умовах повоєнного відновлення покликані сприяти міжнародні партнерства. Розбудова дієвих механізмів організаційно-економічного забезпечення здатна стати фундаментом для сталого розвитку територіальних громад і підвищення конкурентоспроможності країни у післявоєнний період. Показана доцільність формування безпекоорієнтованого управління на рівні громад під час повоєнного відновлення.

**Ключові слова:** повоєнне відновлення, прикладний підхід, організаційно-економічне забезпечення, сталий розвиток, розвиток територіальних громад, міжнародні партнерства, безпекоорієнтоване управління.

**Вступ.** Вплив війни на сталий розвиток світової спільноти є до сьогодні невивченим питанням в світовій літературі. Масштаби війни в Україні, фізичні збитки, руйнування, звірства та міграційні наслідки, з якими стикаються країни всього світу, є непорівнянними в сучасній новітній європейській історії. В інших частинах світу великі військові конфлікти показали, що війна не впливає однаково та одночасно на

географічні території та громади. Наслідки війни в Україні по-різному позначаються на діяльності органів влади різних територій і регіонів. Однак ніхто достеменно не знає, коли і як закінчиться ця війна, і якими будуть її наслідки для України в цілому.

Війна суттєво вплинула на соціально-економічне становище та розвиток України. Станом на кінець 2024 року, близько 4,9 млн українців перебувають за кордоном через війну, з яких 4,3 млн мають статус тимчасового захисту в країнах ЄС [1]. Станом на червень 2025 року кількість внутрішньо переміщених осіб (ВПО) Україні становить понад 4,59 млн осіб [2].

Сума прямих збитків, нанесених інфраструктурі України в ході війни, станом на січень 2025 року сягнула майже \$170 млрд [3]. Загальні потреби на відновлення та відбудову країни оцінюються в 524 млрд доларів США [4].

Через припинення інвестицій в країну, відтік робочої сили, збільшення витрат на оборону та соціальну підтримку загальні втрати економіки України оцінюються в понад 600 млрд євро [5]. Ці руйнування, втрати та переміщення населення спричиняють велику кількість проблем не лише для постраждалих територіальних громад, а й для територіальних громад, які приймали велику кількість ВПО.

Хоча війна значно вплинула на міжнародне положення України, сьогодні можна однозначно стверджувати, що Україна є повноцінним учасником міжнародних відносин, а в середині країни продовжуються відбуватися трансформаційні зрушення, пов'язані з прагненням України до єдності з Європейською спільнотою. Ці зміни, насамперед, стосуються формування нових організаційних та економічних механізмів управління на рівні громад, регіонів та країни в цілому. Навіть в умовах військового стану зазначені зміни повинні базуватися на цілісному та системному прикладному підході до організаційно-економічного забезпечення сталого розвитку громад в умовах повоєнного відновлення.

Окрім цього, останніми роками внаслідок суттєвих структурних змін у світі та зміни структури промисловості відповідні зміни та трансформації відбуваються і у вітчизняній економіці, для якої ці зміни підсилюються необхідністю переходу економіки та країни в цілому на військові потреби. При цьому відповідної модернізації, іноді термінової та швидкої, потребують більшість традиційних галузей виробництва. Іноді ці процеси пов'язані з ліквідацією підприємств та цілих підгалузей,

що, хоча і призводить до послаблення позицій вітчизняної промисловості в короткостроковому періоді, але в цілому є позитивним чинником щодо перспектив подальшого розвитку більш економічно ефективних видів діяльності.

Слід зазначити, що існуюча криза у сфері традиційного виробництва для регіонів, в структурі економіки яких переважають індустріальний уклад, була значно підсилена військовими діями, але участь у складних геополітичних процесах та переорієнтація економіки на досвід провідних країн світу слід вважати певним стимулом для розвитку регіонів. При цьому економічні процеси та реформування економіки стимулюються бажанням до євроінтеграції, на шляху до якої цілком зрозумілим став процес та логіка децентралізації. Євроінтеграційні процеси та децентралізація в Україні стали певними організаційними механізмами для виходу із зазначеної кризи, оскільки відбувалась передача максимальної кількості функцій на місцевий рівень з метою забезпечення повноваженнями саме тих органів, які зможуть їх реалізувати та які знаходяться "безпосередньо біля людей". Втім процеси децентралізації, на жаль, не встигли зробити того довгоочікуваного внеску у результативність функціонування економічної системи в цілому та діяльності органів влади, оскільки цей вплив був нивельований початком повномасштабної війни. Перші спроби досліджень впливу наслідків цих процесів на сталий розвиток України та світу вже відбуваються, але сьогодні можна точно констатувати на необхідності дослідження та розробки організаційно-економічного забезпечення сталого розвитку громад в умовах повоєнного відновлення.

Крім того, слід враховувати необхідність розвитку для економічних систем різного рівня і певних нових характеристик і властивостей від час повоєнного відновлення. До таких нових рис слід віднести безпекоорієнтованість. Оскільки військова агресія проти України вже отримала довготривалого характеру та викликала необхідність розробки та впровадження такої системи управління в організаціях, яка буде здатна швидко адаптуватися та реагувати на будь які нові виклики з урахуванням поточної ситуації на фронті та в економічній системі. Зважаючи на світовий досвід повоєнної відбудови та вже десятирічний досвід національних інституцій, включаючи органи центральної та регіональної влади, бізнес-організації та інші установи, дана проблематика

для України стає все більше актуальною через значну зміну інтенсивності та характеру бойових дій, економічні виклики та потреби швидкої адаптації. Саме тому, економічна система в цілому та система управління інституцій різного рівня має бути не лише ефективною та сталою, а й безпекоорієнтованою в умовах постійних змін: бойових дій, викликів щодо підтримки функціонування та повоєнної відбудови, економічної та політичної кризи, стихійних лих тощо. Для досягнення безпекоорієнтованості, доцільно буде розвинути такі властивості у системи управління, які б давали змогу швидко реагувати на всі можливі ризики. Безпекоорієнтована система управління має бути гнучкою, адаптивною, диверсифікованою, готовою до постійних швидких змін та одночасно залишатися сталою і стійкою. Для досягнення зазначених характеристик, коло яких ще потребує свого детального обґрунтування, доцільним є впровадження підходів до управління, які використовуються як у відомих та поширених концепціях менеджменту, так і специфічні підходи, які сьогодні перебувають на стадії свого наукового узагальнення та обґрунтування.

**Метою статті** є розробка прикладного підходу до організаційно-економічного забезпечення сталого розвитку громад в умовах повоєнного відновлення з урахуванням безпекоорієнтованості системи управління.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання організаційно-економічного забезпечення сталого розвитку громад в Україні та повоєнного відновлення за три роки війни вже достатньо широко висвітлені в дослідженнях науковців, зокрема над цією проблематикою працювали Я. Вінокуров [6], Р. Григоришин [7], Н. Чапляк [8], Л. Войтович та М. Федик [9], С. Цвілій, Т. Кукліна, Т. Каптюх [10], В. Антонюк та І. Миценко [11], Ю. Орел, А. Прочан та О. Нестеренко [12]. Проте на порядку денному питання організаційно-економічного забезпечення сталого розвитку громад в Україні та повоєнного відновлення з урахуванням безпекоорієнтованості системи управління залишаються не до кінця дослідженими та потребують розробки прикладних підходів та механізмів їхнього вирішення.

**Викладення основного матеріалу.** Питання розробки стратегії повоєнної відбудови української економіки в контексті європейської інтеграції є предметом численних досліджень і описані в багатьох джерелах. Основними

темами досліджень є інвестиційний процес, відбудова інфраструктури, проблеми трудових ресурсів, залучення мігрантів та розвиток енергетичного сектору. Зокрема, важливий внесок у розвиток цієї теми зробили такі автори, як Ю. Вінокуров [6], який підкреслює, що інвестиції в Україну зростали навіть у воєнні роки; Р. Григоришин [7], який вказує на необхідність чіткої стратегії економічного відновлення України.

На особливу увагу заслуговує робота Н. Чапляк [8], яка аналізує інвестиційну привабливість України в нинішніх умовах та пропонує шляхи вирішення існуючих проблем. Зокрема в [8] йдеться про створення нових та суттєве оновлення існуючих підприємств, діяльність яких пов'язана із критичною інфраструктурою; розвиток перспективних галузей економіки, таких як промисловість, ІТ-хаби, лабораторні дослідження тощо; оптимізацію оподаткування для вітчизняного бізнесу та бізнесу з іноземним капіталом.

Л. Войтович та М. Федик у своїй науковій праці надали рекомендації щодо формування стратегії на основі виокремлення основних напрямів повоєнного відновлення економіки України в контексті поточної ситуації та майбутніх євроінтеграційних процесів [9]. Авторами виокремлено кілька взаємопов'язаних напрямків. Основними з них є відновлення промислового потенціалу, модернізація критичної інфраструктури та розвиток інноваційних секторів економіки, енергетична незалежність, збереження та розвиток трудових ресурсів. Важливим аспектом цієї стратегії є створення сприятливого інвестиційного клімату та залучення міжнародних інвестицій.

Перспективні туристичні тренди в контексті повоєнного відновлення вітчизняної індустрії туризму та її сталого розвитку означено в роботі С. Цвілого та ін. [10].

В науковій праці [11] В. Антонюк та І. Миценко, зробили висновок що "важливим у повоєнному розвитку є формування та реалізація ефективної стратегії повоєнного відновлення на основі використання фундаментальних факторів розвитку, в основі яких лежить людський капітал: розвиток підприємницької та творчої активності населення; підвищення якості освіти для формування людського капіталу; розвиток науки для отримання власних інноваційних продуктів і технологій та їх провадження у виробництво; забезпечення усіх секторів економіки

висококваліфікованими кадрами, необхідними для модернізації та зростання" [11, с. 15].

Спираючись на досвід повоєнного відновлення зарубіжних країн, Ю. Орел, А. Прочан, О. Нестеренко виділили такі напрямки відбудови української економіки: відбудова фізичної інфраструктури та відновлення природного середовища; проведення реабілітації постраждалих; реконструкція житлового фонду; відновлення соціальної інфраструктури та соціальної сфери; відродження промислового сектору, створення нових робочих місць; створення виробничих потужностей [12]. Водночас, незважаючи на значну кількість напрацювань, питання повоєнної відбудови української економіки залишається відкритим та потребує подальших досліджень та аналізу.

У 2022 році науковцями Національного інституту стратегічних досліджень розроблено Концепцію стратегії повоєнного відновлення та розвитку України [13]. Секторальними цілями Концепції було визначено такі: відновлення та максимальна реалізація людського потенціалу на засадах економічної продуктивності, соціальної справедливості та соціальної відповідальності; відбудова і розвиток сучасного та інноваційного підприємництва; нова індустріалізація економіки; формування агросектору майбутнього; відновлення та реструктуризація транспортної інфраструктури; забезпечення макроекономічної стабільності та концентрація фінансової системи на завданнях відновлення [13].

У період 2022-2024 років на центральному рівні також було розроблено стратегічні документи щодо повоєнного відновлення економіки України. Так, у 2023 році Урядом України був представлений План відновлення, який містить 17 національних програм (табл. 1).

План відновлення складається з двох етапів, що охоплюють періоди 2023–2025 та 2026–2032 років і містять 850 великих проєктів, для яких необхідно фінансування загальним обсягом близько 750 млрд доларів (див. табл. 1).

Окрім того, що вже розроблено національні програми повоєнного відновлення України, також на державному рівні є спроби створення інституційного забезпечення відновлення України. Зокрема у січні 2023 року створено Державне агентство відновлення та розвитку інфраструктури, що дало змогу оптимізувати робочі процеси, уникнути хаотичності у плануванні та реалізації проєктів. Основними завданнями Державного агентства відновлення

та розвитку інфраструктури стали: фактична робота з об'єктами відновлення; налагодження механізму взаємодії з донорами – урядами країн, міжнародними фінансовими інституціями, неурядовими організаціями; координація запитів від регіонів щодо пріоритетних проєктів відновлення.

Таблиця 1

**Перелік національних програм відповідно до Плану відновлення України на 2023–2032 рр.**

№	Назва програми	Фінансування, млрд дол.
1.	Основи відновлення: Зміцнення інституційної спроможності	<0,1
2.	Основи відновлення: Цифрова держава	<0,1
3.	Зміцнення оборони і безпеки	50
4.	Прагнення до інтеграції в ЄС	<1
5.	Відбудова чистого та захищеного середовища	20
6.	Енергетична незалежність та Зелений Курс	130
7.	Поліпшення бізнес-середовища	5
8.	Забезпечення конкурентного доступу до капіталу	75
9.	Забезпечення макрофінансової стабільності	60 - 80
10.	Розвиток секторів економіки з доданою вартістю	50
11.	Розширення та інтеграція логістики з ЄС	120 - 160
12.	Відновлення та модернізація житла та інфраструктури регіонів	150 - 250
13.	Відновлення та модернізація соціальної інфраструктури	35
14.	Розвиток системи освіти	5
15.	Модернізація системи охорони здоров'я	5
16.	Розвиток систем культури та спорту	20
17.	Забезпечення ефективної соціальної політики	7

Розроблено за даними [14].

У 2024 році Міністерством з питань реінтеграції тимчасово окупованих територій України ініційовано напрацювання Концепції економічного відновлення деокупованих територій, зокрема врахування необхідності включити до такої Концепції візію економічного відновлення в АР Крим [15].

Також в 2024 році було презентовано проєкт Стратегії відновлення державної влади та реінтеграції населення деокупованих територій України до 2026 року [16]. Відповідно до

проекту, Стратегія має окреслити ключові принципи та вектори державної політики з реінтеграції населення деокупованих територій України, забезпечити ефективне та своєчасне відновлення функціонування органів державної влади, місцевого самоврядування, відновлення прав і свобод людини та громадянина, створення гарантій безпеки населення деокупованих територій України шляхом реалізації державними інституціями послідовних, справедливих та інклюзивних заходів з подолання наслідків російської агресії та тимчасової окупації у всіх сферах суспільного життя, а також соціально-економічного відновлення [16].

Але при цьому слід зазначити, що постійно відбуваються організаційні зміни щодо виконавців Планів відновлення. Зокрема, Міністерство з питань реінтеграції тимчасово окупованих територій України реорганізовано в Міністерство національної єдності України. Тобто процеси організаційно-економічного забезпечення повоєнного відновлення України не зупиняються, оскільки постійно виникають негативні фактори впливу, відбуваються зміни глобальних геополітичних умов і відповідно ці питання будуть залишатись на порядку денному ще багато років після закінчення повномасштабної війни. Також процеси організаційно-економічного забезпечення відновлення України сприятимуть як ліквідації наслідків війни, які вже є сьогодні (тобто поточних кризових явищ, які виникають внаслідок обстрілів тощо), так і в довгостроковому періоді відповідно будуть виникати (зрозуміло, що будуть підніматися питання зміни умов фінансування економіки та проектів відновлення після війни). Тому ця тематика буде актуальною у найближчі періоди, хоча вже сьогодні багато питань обговорюються загалом щодо концепції того, як це відновлення повинно відбуватись – відновлення шляхом побудови чогось кращого або відновлення як реагування на виклики сьогодення [17]. Зокрема, обговорюються питання критеріїв відновлення прифронтових територій, оскільки вже є приклади відновлення (відбудови) об'єктів комунальної власності в прифронтових громадах, у тому числі за кошти міжнародних партнерів, які знову руйнуються внаслідок потрапляння снарядів. Тобто, з одного боку, міжнародні донори та місцеві органи влади спрацювали на користь громади, а з іншого боку виникає питання доцільності і концептуального бачення відновлення об'єктів інфраструктури у

прифронтових громадах, оскільки вони залишаються в зоні найбільшого ризику повторних руйнувань. Йдеться про те, що концепцію необхідно будувати з урахуванням цих ризиків.

У той же час відновлення повинно базуватись на тих підходах, які орієнтовані на асоціацію з Європейським Союзом і відповідно на імплементацію концепції Сталого розвитку. При цьому війна значно вплинула на реалізацію Цілей сталого розвитку не тільки в Україні, а і в усьому світі. У звіті ООН щодо Цілей сталого розвитку (ЦСР) за 2024 рік [18] зазначається, що серйозні збої в ланцюгах логістики та постачання продовольства після початку війни в Україні призвели до зростання цін на продовольство та енергію, особливо в першій половині 2022 року. Також у 2022 році глобальний доступ до електроенергії скоротився вперше за десятиліття, насамперед через перебої через COVID-19 і конфлікт в Україні. Незважаючи на підвищення енергоемності та зростання відновлюваної енергетики, міжнародні фінансові потоки для чистої енергії в країнах, що розвиваються, залишаються недостатніми. Щоб досягти загального доступу до енергії до 2030 р., потрібно пришвидшити зусилля з електрифікації, збільшення інвестицій у відновлювані джерела енергії, підвищення енергоефективності, а також створити сприятливу політику та нормативно-правову базу.

Звіт ООН також надає комплексну оцінку глобального прогресу у досягненні 17 Цілей сталого розвитку, використовуючи найновіші доступні дані та оцінки. Звіт підкреслює, що лише 17% цілей перебувають на шляху до досягнення, майже половина демонструє мінімальний або помірний прогрес, а понад третини застопорилася або навіть регресувала. Основні фактори, що вплинули на такий стан справ, включають наслідки пандемії COVID-19, зростання конфліктів, геополітичну напруженість та посилення кліматичних змін [18]. Звіт також наголошує на необхідності термінових та скоординованих дій для прискорення прогресу у досягненні ЦСР до 2030 року. Він закликає до посилення міжнародного співробітництва, мобілізації фінансових ресурсів та впровадження інноваційних підходів для подолання існуючих викликів.

Отже, наслідки війни для України суттєво вплинули на досягнення цільових показників зі сталого розвитку в світі, про що свідчать останні звіти [18]. Суттєві зміни відбулись в організації

роботи всіх рівнів системи державного управління, що стало результатом адаптації та швидкого удосконалення організаційно-економічного забезпечення сталого розвитку громад та його переорієнтації на повоєнне відновлення, що звісно відрзняється від функціонування та розвитку в мирних умовах. Ці зміни відбувалися не лише в Україні. Зокрема, в результаті війни уряди та органи місцевого самоврядування країн ЄС зіткнулися зі значною кількістю гуманітарних, соціальних та економічних проблем, пов'язаних з українськими мігрантами [19]. При цьому, хоча розмір зруйнованої фізичної та соціальної інфраструктури України є великим [3], уряди країн ЄС стурбовані у більшій мірі прямими та усвідомленими ресурсними обмеженнями внаслідок санкцій, накладених на країну-агресора, та можливим негативним впливом вимушеної міграції з України на економіку Європейських країн, шукають механізми зменшення можливих негативних соціально-економічних наслідків. Така довгострокова політика та механізми вже розроблюються та безумовно будуть реалізовані з часом. Проте проекти, спрямовані на відновлення місцевих територіальних громад в Україні та створення стимулів і бажання мігрантів повертатися до своїх територіальних громад і ставати активними учасниками процесів відновлення, мають бути розроблені та реалізовані вже сьогодні. Тому питання організаційно-економічного забезпечення сталого розвитку в умовах повоєнного відновлення є важливим не лише в контексті вирішення матеріальних проблем та забезпечення короткострокових потреб громад а й з точки зору перспектив їх існування та розвитку.

Відповідно найбільше питання, яке виникає щодо реалізації будь-якої стратегії відновлення України – це фінансування проектів відновлення. Саме воно є ключовим як на сьогодні, так і на найближчі періоди.

Якщо звернутись до аналізу інформації про збитки країни і джерела фінансування проектів, то за даними Світового банку загальний дефіцит фінансування потреб на відновлення та відбудову у 2025 році становить 9,96 млрд доларів США (9,62 млрд євро) [4].

Оцінка RDNA4, яка охоплює завдану шкоду за майже три роки з 24 лютого 2022 року по 31 грудня 2024 року, демонструє, що пряма шкода в Україні наразі сягнула 176 мільярдів доларів США (170 мільярдів євро), порівняно зі 152 мільярдами доларів США (138 мільярдів євро) у

оцінці RDNA3, оприлюдненій у лютому 2024 року [20].

Найбільш постраждалими секторами є житловий сектор, транспорт, енергетика, торгівля та промисловість, а також освіта. Згідно з поточною оцінкою, 13% загального житлового фонду було пошкоджено або зруйновано, від чого постраждали понад 2,5 мільйона домогосподарств. В енергетичному секторі кількість пошкоджених або зруйнованих об'єктів зросла на 70% з моменту проведення RDNA3, включно з виробництвом, передачею, розподільчою інфраструктурою та централізованим теплопостачанням. Близько 72% від загальних збитків припадає на всі сектори, розташовані в близьких до лінії зіткнення областях (Донецька, Харківська, Луганська, Запорізька та Херсонська), а також у Київській області [20].

У серпні 2024 року Кабмін виділив 2,7 млрд грн на експериментальний проект з відбудови чотирьох населених пунктів у прифронтових областях (Ягідне у Чернігівській області, Посад-Покровське у Херсонській області, Циркуни у Харківській області та Тростянець у Сумській області) [21]. Також у 2024 році Кабінет міністрів виділив з резервного фонду державного бюджету 2,39 млрд грн для здійснення заходів, пов'язаних із відновленням автомобільних доріг загального користування місцевого значення, які використовуються для потреб ЗСУ, обласним державним адміністраціям (для обласних військових адміністрацій) [22]. За даними Мінекономіки, гроші отримають: Дніпропетровська область – 196,4 млн грн; Донецька область – 324,5 млн грн; Запорізька область – 350 млн грн; Миколаївська область – 307,1 млн грн; Сумська область – 222,2 млн грн; Харківська область – 502,95 млн грн; Херсонська область – 224,3 млн грн; Чернігівська область – 258,79 млн грн.

У бюджеті на 2025 рік виділено рекордні 3,94 трлн грн видатків, з яких частина піде на відбудову інфраструктури, житла, а також соціальну та енергетичну сферу. Фінансувати відновлення передбачено з усіх можливих джерел. Для цього українською владою було створено низку фондів: Фонд підтримки армії; Гуманітарний фонд; Фонд відновлення майна та зруйнованої інфраструктури; Фонд підтримки малого та середнього бізнесу; Фонд відновлення та трансформації економіки; Фонд обслуговування та погашення державного боргу. Також власне для відбудови створено окремий Фонд відновлення України [23]. Наповнення цих

фондів планується через допомогу країн-партнерів та міжнародних інституцій, зокрема Світового банку, Європейського банку реконструкції та розвитку, Міжнародного валютного фонду, Європейського інвестиційного банку тощо. Також до залучення коштів на відновлення України долучаються великі міжнародні компанії та благодійні фонди.

За даними Кільського інституту світового співтовариства [24] найбільше допомоги

Україна отримала від США (табл. 2). З 24 січня 2022 року по 31 грудня 2024 року найбільший обсяг асигнувань було зафіксовано з боку Сполучених Штатів – понад 114 млрд євро. Інституції Європейського Союзу (ЄС) такі як Європейська Комісія та Рада ЄС, надали близько 49 млрд євро двосторонньої фінансової, гуманітарної та військової допомоги Україні з огляду на російське вторгнення, яке почалося в лютому 2022 року.

Таблиця 2

**Загальний обсяг двосторонньої допомоги, виділеної Україні за 2024-2025 рр,  
за донорами та типами, у млрд євро [24]**

Країна	Фінансова	Гуманітарна	Військова	Всього
Сполучені Штати	46,6	3,42	64,62	<b>114,64</b>
Інституції ЄС (Комісія та Рада)	60,5	2,7	0	<b>63,2</b>
Німеччина	1,41	3,37	16,61	<b>21,39</b>
Сполучене Королівство	3,84	0,99	13,77	<b>18,6</b>
Японія	12,01	1,5	0	<b>13,51</b>
Канада	8,3	0,53	3,11	<b>11,94</b>
Данія	0,12	0,82	9,16	<b>10,1</b>
Нідерланди	0,72	0,8	7,48	<b>9</b>
Швеція	0,45	0,42	6,73	<b>7,6</b>
Франція	0,8	0,8	5,96	<b>7,56</b>
Норвегія	1,55	0,98	3,95	<b>6,48</b>
Польща	0,91	0,49	3,63	<b>5,03</b>
Фінляндія	0,16	0,24	2,88	<b>3,28</b>
Бельгія	0,05	0,39	2,76	<b>3,2</b>
Італія	0,41	0,5	1,37	<b>2,28</b>
Іспанія	0,57	0,11	0,79	<b>1,47</b>
Литва	0,05	0,16	1,05	<b>1,26</b>
Австралія	0	0,16	0,86	<b>1,02</b>
Швейцарія	0,21	0,72	0	<b>0,93</b>
Естонія	0,01	0,06	0,85	<b>0,92</b>
Південна Корея	0,47	0,42	0,01	<b>0,9</b>
Австрія	0,09	0,73	0	<b>0,82</b>
Словаччина	0,01	0,02	0,69	<b>0,72</b>
Латвія	0,05	0,02	0,49	<b>0,56</b>
Румунія	0	0,12	0,36	<b>0,48</b>
Чехія	0	0,05	0,34	<b>0,39</b>
Хорватія	0	0,09	0,25	<b>0,34</b>
Португалія	0	0	0,3	<b>0,3</b>
Люксембург	0	0,1	0,17	<b>0,27</b>
Ірландія	0,05	0,13	0,01	<b>0,19</b>
Болгарія	0	0	0,24	<b>0,24</b>
Греція	0	0	0,15	<b>0,15</b>
Словенія	0	0,01	0,07	<b>0,08</b>
Турція	0	0	0,07	<b>0,07</b>
Нова Зеландія	0	0,04	0,02	<b>0,06</b>
Ісландія	0,01	0,01	0,03	<b>0,05</b>
Угорщина	0	0,05	0	<b>0,05</b>
Тайвань	0	0,04	0	<b>0,04</b>

Найбільшу двосторонню військову, фінансову та гуманітарну допомогу Україні надали США. Найбільшими постачальниками військової допомоги Україні, окрім США, є Німеччина, Великобританія (Великобританія) і Данія. У грошовому еквіваленті двостороння військова допомога США країні станом на 31 грудня 2024 року сягнула приблизно 64 млрд євро. У рамках цієї допомоги США перевезли Україні та іншим європейським партнерам понад 7700 ракет ППО та понад 1600 систем ППО. Крім того, США поставили найбільше одиниць гаубичної артилерії M777 до країни. Проте з 2025 року виникла нова проблема суттєвого зменшення допомоги з боку США через припинення програм розвитку Агентства з міжнародного розвитку (USAID) в Україні. Так, до 2025 року USAID була одним з найбільших донорів розвитку в Україні [25].

Сьогодні серед вчених економістів України на різних рівнях відбувається дискусія стосовно концептуальних підходів до відновлення, отже, остаточна концепція, зрозуміло, не є усталеною та загальноприйнятною суспільством. Швидкість і ефективність відновлення, повернення громадян до привабливих і навіть кращих умов життя («building back better») та можливість отримувати кращі послуги, ніж до війни, залежатимуть від набуття місцевою владою навичок і досвіду швидкого реагування, покращення внутрішньої політики та інструментів управління, підвищення міжмуніципального співробітництва, залучення громадян, підвищення рівня адаптивності та набуття досвіду встановлення іноземних міжмуніципальних партнерств та залучення іноземних інвестицій у розвиток територіальної громади.

Слід звернути увагу на те, що прогрес, який був досягнутий адміністраціями територіальних громад України в ході переважно успішних реформ децентралізації, які відбувались також в нестабільних умовах з 2014 року, все ж таки надав необхідної стійкості та досвіду виживання для територіальних громад в умовах невизначеності. Налагодженню роботи місцевого самоврядування в ці складні для громад часи сприяло чимало міжнародних організацій, результати реалізації проєктів місцевого розвитку яких складно переоцінити. Водночас, ґрунтуючись на багаторічному досвіді роботи в секторі місцевого самоврядування в Україні, багато міжнародних організацій, визнали, що покращеному наданню послуг і

загальному управлінню територіальними громадами у багатьох випадках – особливо в невеликих містах і сільській місцевості – бракувало, і особливо сьогодні вкрай бракує, досвідчених кадрів. Залежність від місцевого бізнесу, не завжди прозорі процедури ухвалення рішень та відсутність партисипативності цих процесів залишаються поширеними явищами, що впливали на ефективне надання публічних послуг, місцевий економічний розвиток і – у багатьох випадках – загальну відсутність стратегічного бачення розвитку територіальної громади та, зокрема, інфраструктури в органах місцевого самоврядування.

Контекст повномасштабної війни, безумовно, підвищив готовність серед громад спільно відбудувати свої міста, але до певної міри певні негативні тенденції реалізації впливу різних структур на процеси місцевого самоуправління, на жаль, залишаються. Більше того, у повоєнних умовах передача повноважень між військовою та цивільною адміністрацією, відхід частини робочої сили (і, отже, кадрового потенціалу), включаючи державних службовців, менша кількість стримувань і противаг через «обробку в екстремому режимі», приплив великої кількості нескоординованих гуманітарних організацій, тенденції до швидкої та хаотичної перебудови, і, нарешті, великий тиск на людський капітал, що залишився, загострюють існуючі проблеми для ефективного, стратегічного та демократичного місцевого управління.

Загалом, підтримка організацій міжнародної технічної допомоги, зовнішні людські ресурси, які працюють у місцевій владі та разом з місцевою владою, політична солідарність і міжнародне партнерство суттєво підтримали громади на першому етапі їх траєкторії повоєнного відновлення та реконструкції. Втім наразі, з погляду на невизначеність термінів продовження війни та її наслідків, вже існує необхідність розробки та запровадження більш стабільних механізмів організаційно-економічного забезпечення сталого розвитку громад в умовах повоєнного відновлення.

Сучасні виклики, з якими стикається місцева влада в контексті війни та післявоєнного відновлення, є дуже різноманітними і можуть бути використані для визначення організаційно-економічного забезпечення сталого розвитку громад в умовах повоєнного відновлення. Пріоритетність проблем повоєнного відновлення була визначена ще у Національному

плані відновлення (липень 2022 р.) в розділах «реформа державного сектору» та «модернізація соціальної інфраструктури» [26]:

відсутність високопрофесійних кадрів в системі управління місцевих органів влади територіальних громад і, як наслідок, високе навантаження та відповідальність в умовах необхідності прийняття термінових рішень. Це було проблемою для багатьох громад ще до війни, але військові дії та міграція населення, у т.ч. персоналу органів місцевого самоврядування, загострили цю проблему через тимчасовий або постійний відтік мізків;

значна кількість погано структурованої інформації, завдань, планування та стратегії з малою увагою до майбутніх сценаріїв;

суттєва зміна пріоритетів та невідповідність стратегій розвитку територіальних громад наявним ресурсам, новим післявоєнним умовам і викликам;

відсутність міжвідомчої координації в органах місцевого самоврядування;

відсутність досвіду відновлення, враховуючи велику кількість поточних завдань та обмежені ресурси;

відсутність досвіду налагодження іноземних міжмуніципальних партнерств та залучення іноземних інвестицій у розвиток територіальної громади;

відсутність навичок та досвіду встановлення та застосування ефективних сучасних інструментів для комунікації та координації великої кількості проектних завдань та учасників/зацікавлених сторін проекту;

недостатній рівень автоматизації процесів моніторингу та контролю за виконанням проектних завдань і ресурсів;

навантаження на системи надання державних послуг через наплив ВПО, руйнування інфраструктури, зміни в роботі органів влади тощо ;

значний дефіцит бюджетів територіальних громад та брак ресурсів на реконструкцію, відновлення та розвиток;

падіння темпів економічного розвитку та необхідність забезпечення роботою осіб, які втратили роботу внаслідок переміщення або ліквідації підприємств;

загалом низький рівень залучення громадян і громадянського суспільства та прозорості у прийнятті рішень місцевою владою;

повернення ВПО назад до своїх територіальних громад під час та/або після війни;

низький рівень активності ВПО в процесах прийняття рішень на рівні територіальних громад.

Дослідження [27, 28] показали, що здебільшого зазначена проблематика, зберігається і до сьогодні, а іноді ситуація ще більше ускладнюється та погіршується. Необхідність вирішення великої кількості організаційних, економічних, соціальних та інших завдань вимагає розробки прикладних та комплексних підходів до організаційно-економічного забезпечення сталого розвитку громад в умовах повоєнного відновлення. Слід зазначити, що йдеться саме про прикладний підхід, який на відміну від концепції (яка має більш теоретичний характер), надає "сукупність прийомів та способів впливу" на певний об'єкт [29]. Як відомо, поняття "концепція" походить від лат. "conceptio" (розуміння, система) і означає "сукупність поглядів, способів розуміння, тлумачення окремого предмета дослідження, явищ і процесів, провідну ідею їх системної теоретико-методологічної характеристики, а також провідний задум, що визначає стратегію дій у здійсненні реформ, програм, планів" [30]. В цілому враховуючи це, для розробки та впровадження прикладного підходу до організаційно-економічного забезпечення сталого розвитку громад в умовах повоєнного відновлення слід враховувати основні завдання функціонування системи управління територіальною громадою, серед яких найголовнішими апріорно можна вважати забезпечення розвитку територіальної громади у сфері економіки та фінансів, адміністративних послуг та в соціальній, освітній, медичній, житлово-господарській, культурній сферах тощо, що повинно втілюватись у результатах організаційно-економічного забезпечення сталого розвитку громад в умовах повоєнного відновлення.

Організаційно-економічне забезпечення сталого розвитку громад в умовах повоєнного відновлення буде відрізнятися для різних територій та регіонів. Не вдаючись в цій публікації в полеміку щодо типології територій та регіонів, оскільки це є предметом окремих дисусій та досліджень, зокрема [31, 32], будемо враховувати подальшу необхідність диференціації підходів до організаційно-економічного забезпечення сталого розвитку громад в умовах повоєнного відновлення. В цій публікації будемо виходити з необхідності визначення принципів підходів без прив'язки до типів територій, регіонів та громад. Хоча, ще

раз підкреслимо що це необхідно буде враховувати при конкретизації застосовуваних підходів, адже, враховуючи наявну неоднорідність різних регіонів України за географічним положенням, а отже, і ступінь «залученості» до бойових дій буде суттєво різнитися. Отже, виклики, з якими стикаються територіальні громади, а також можливості та підходи до відновлення та реконструкції все ж таки будуть відрізнятися.

На сьогодні органи місцевого самоврядування територіальних громад у всіх визначених сферах потребують різного ступеня підтримки. Підтримка, що надається програмою відновлення та реконструкції різних територій, має бути адаптивною та гнучкою. Водночас існує межа гнучкості в рамках війни. Ми оцінюємо, що програма відновлення та реконструкції не може ініціювати розробку та реалізацію проектів на «окупованих» територіях (через відсутність легітимної влади, не скрізь фактично створено територіальні громади) та «територіях бойових дій» (через високі ризики, небезпеку, обмежена робота органів місцевого самоврядування / військових адміністрацій, невизначеність сценарію закінчення війни та її наслідків). Питання відновлення стосуються, зокрема, таких аспектів як відновлення діяльності органів місцевого самоврядування. Ці питання детально були проаналізовані у дослідженні, що проводилось протягом 2024-2025 рр. в межах реалізації проекту «Формування концептуальних і правових засад ефективного повоєнного відновлення деокупованих територій України» за підтримки Міжнародного фонду «Відродження» [33].

Зокрема в 2024 році було виконано дослідження органів місцевого самоврядування Луганської та Донецької областей, в якому було проаналізовано головні виклики для інституційного відновлення деокупованих територій. Дослідники зосередили увагу на чотирьох складових: аналіз систем органів влади; кадрове забезпечення органів влади, яка працюватиме після деокупації; адміністративно-територіальний устрій Україні після деокупації; залучення людей у процес прийняття рішень в межах перехідного періоду [34].

В 2025 році комплексне дослідження викликів та бачень інституційного відновлення деокупованих та прифронтових громад було продовжено також за чотирма напрямками: особливості здійснення публічного управління в умовах воєнного стану Запорізької, Харківської та Херсонської областей; стан та перспективи

кадрового забезпечення органів публічної влади в областях на лінії зіткнення; громадська участь у публічному врядуванні на тимчасово окупованих, деокупованих і прифронтових територіях; обґрунтування реконфігурації адміністративно-територіального устрою Запорізької, Харківської й Херсонської областей у повоєнний час [33].

Зокрема було виявлено серйозний дефіцит працівників у публічному секторі прифронтових громад. Дослідники наголосили, що потреба у кваліфікованих кадрах тільки зростатиме, і вже зараз необхідно готувати кадрові резерви. Також у трьох згаданих областях потрібна реконфігурація: із 172 територіальних громад, щонайменше 37 потребуватимуть об'єднання або перегляду меж. Разом з тим, дослідження показало, що на деокупованих і прифронтових територіях працює обмежена кількість інструментів залучення громадян – переважно це звернення громадян та консультативно-дорадчі органи. Автори наголосили на потребі оновити законодавство з урахуванням реалій воєнного стану та адаптувати процедури для ефективної участі мешканців, зокрема через цифрові канали [33].

Але при цьому слід зазначити, що питання, які піднімалися в цих дослідженнях не є остаточно вирішеними. Безумовно організаційно-економічне забезпечення сталого розвитку громад в умовах повоєнного відновлення з урахуванням попередніх наших зауважень будуть продовжуватись і потребують уваги науковців різних галузей.

Виходячи з вищевикладеного, організаційно-економічне забезпечення сталого розвитку громад в умовах повоєнного відновлення безумовно пов'язано з реалізацією комплексних планів відновлення та дій.

Життєво важливою передумовою відновлення та реконструкції територіальних громад та органів місцевого самоврядування умовно безпечних територій є наявність ефективної короткострокової політики (або планів) відновлення та реконструкції. Відсутність цього також є основною та широко поширеною проблемою. Зосередившись головним чином на швидкому реагуванні на нагальні потреби мешканців, місцева влада досі не розробила системних і комплексних, узгоджених планів дій, не визначила пріоритети відновлення, обсяги та джерела необхідного фінансування.

Управління на рівні умовно безпечних територіальних громад наразі фактично

здійснюється вручну без будь-яких довгострокових планів та стратегій реагування. Після децентралізації місцева влада має необхідні повноваження та повноваження для розробки та впровадження власних стратегій розвитку, але часто не має необхідного досвіду для розробки та реалізації планів швидкого реагування. Крім того, в деяких територіальних громадах через (внутрішню) міграцію та переміщення наразі гостро не вистачає людських ресурсів для розробки та реалізації таких планів. При цьому увага та ресурси центральних органів влади зосереджуються на нагальних потребах військових, евакуації громадян та установ, забезпеченні діяльності органів виконавчої влади в умовах воєнного стану тощо.

Організаційно-економічне забезпечення сталого розвитку громад в умовах повоєнного відновлення повинне базуватися на принципах партисипативності та міжмуніципальній співпраці.

Так, за даними Українського кризового медіа-центру, 61% українців готові внести фінансовий або інший власний внесок, і лише 5% вважають, що повоєнне відновлення є виключною справою держави [35]. Українці хочуть брати участь у відбудові своєї країни, і місцева влада має скористатися менталітетом «може зробити». У той же час українські місцеві органи влади потребують підтримки у зміцненні соціальної згуртованості через громадянське суспільство та молодіжні мережі в гуманітарних зусиллях та зусиллях з відновлення, діалогу на рівні громади та розв'язанні конфліктів для запобігання та пом'якшення напруги, спричиненої конфліктом та переміщенням.

Участь громадян у процесах місцевого самоврядування потребує актуалізації та адаптації до нових умов умовно безпечних територій. Під час війни в Україні були запроваджені військово-цивільні та військові адміністрації (ВЦА та ВА), як форми місцевої влади. Це значно скоротило час прийняття рішень, але часто за рахунок демократичного прийняття рішень, між- та внутрішньомуніципальної координації та залучення громадянського суспільства. Тому є потреба у відновленні, запровадженні та поширенні інструментів конструктивної співпраці населення, громадянського суспільства та самої влади в цільових громадах на новому якісному рівні.

Розбудові дієвих та результативних механізмів організаційно-економічного

забезпечення сталого розвитку громад в умовах повоєнного відновлення прокликані сприяти міжнародні партнерства.

Враховуючи значний рівень автономії місцевих органів влади після децентралізації для реалізації інтегрованого та системного підходу до територіального відновлення, місцеві органи влади могли б отримати вигоду від участі зовнішніх експертів та досвіду розробки та впровадження політики відновлення (відродження) від муніципалітетів інших країн. Серед іншого, цього можна досягти шляхом залучення міжнародних експертів з муніципального планування та встановлення стратегії та технічного партнерства між українськими громадами та іноземними муніципалітетами для отримання рівноправного досвіду реалізації пріоритету (відновлення) проектів містобудування.

Крім того, програма має на меті засвоїти досвід партнерських програм в українському секторі місцевого самоврядування, таких як U-LEAD, PROSTO, різноманітних програм USAID та проектів відновлення, які впроваджуватиме Рада Європи. У той же час цей проект – один з перших на місцях проектів відновлення та реконструкції, зосереджених на місцевих органах влади – надасть цінний досвід і уроки для цих партнерів також

Корисний досвід міжнародної міжмуніципалітетної співпраці зокрема отриманий при реалізації проекту VNG International «Підтримка відновлення місцевого самоврядування та відбудови і реконструкції громад в Україні», який реалізовано протягом 2022-2025 рр. Нідерландські муніципалітети виявили велике бажання сприяти відновленню та реконструкції територіальних громад в Україні. Ця програма визначила потреби української сторони та поєднала їх із групою бажаючих і спроможних муніципалітетів Нідерландів. Потреби, бажання та наявний досвід визначили остаточну перспективу співпраці.

В ході реалізації Проекту було визначено підходи та методології, які можуть допомогти у постконфліктному відновленні українських територіальних громад, які ґрунтуються на більш ніж 25-річному досвіді VNG International у розвитку міжнародної спроможності муніципалітетів та покращенні муніципального управління в постконфліктних регіонах. Такий досвід роботи наявний в Україні, Косово, Албанії, Боснії та Герцеговині, Грузії, вирішення муніципального розвитку та розвитку громад у

Північній Африці та країнах на південь від Сахари, управління ВПО та планування сценаріїв у Йорданії та Лівані, програми після стихійного лиха на Гаїті, Слоновій кістці Узбережжя і Сінт-Мартен. Цей досвід і супутні експертні мережі дозволяють VNG International обирати найкращу методологію для конкретних умов України.

Враховуючи необхідність швидкого реагування, розробки плану відновлення та вирішення найбільш нагальних потреб територіальних громад в умовно безпечних територіях України, застосовувався між- та внутрішньомуніципальний підхід до співпраці. Технічна допомога була зосереджена на визначенні відповідних зацікавлених сторін, їх зв'язку, сценарному плануванні та визначенні пріоритетів для погано структурованих завдань. Цей проект також включив технічну допомогу національних та міжнародних експертів щодо:

уточнення критеріїв відбору цільових територіальних громад умовно безпечних територій;

вибір цільових територіальних громад (спільно з АМУ та в координації з міжнародними стейкхолдерами);

зустрічі та сесії з планування з представниками місцевої влади, громадянами та іншими зацікавленими сторонами для розробки плану місцевого відновлення;

пріоритетів планів місцевого відновлення, підготовка пілотних проектів у найбільш пріоритетних сферах;

встановлення контактів, створення умов для подальшої співпраці та консультації з голландськими муніципалітетами-партнерами;

допомога у підготовці Планів відновлення і розвитку чотирьох територіальних громад;

обмін досвідом та поширення інформації про проекти серед громад-учасниць, а також в інших територіальних громадах (спільно з АМУ),

реалізація в рамках проекту місцевою владою грантів для виконання принаймні одного з заходів плану відновлення і розвитку.

Ці процеси базувалися на принципах прозорості, відкритості та підзвітності. Сам Проект був покликаний покращити ключові функції місцевої влади у процесах відновлення на основі більш конструктивного та прагматичного обговорення в Нідерландах та за кордоном поточних та середньострокових потреб територіальних громад України; спрямований на підтримку місцевої влади в Україні в кризовий та післявоєнний період, що

виходить за рамки негайної короткострокової гуманітарної допомоги.

В інформаційному контексті проект відкрив поле для спілкування та зворотного зв'язку, пропозицій та структурованої інформації щодо пріоритетів відновлення та визначення зацікавлених сторін в Україні та Нідерландах у сфері місцевого самоврядування та інших сферах знань на користь місцевої влади в Україні.

Загальною метою стало вдосконалення процесів місцевого врядування та спроможності місцевих органів влади щодо планування та впровадження заходів для відновлення та реконструкції територіальних громад умовно безпечних територій України. На додаток дотехнічної допомоги, наданої українськими та міжнародними експертами в межах Проекту VNG International «Підтримка відновлення місцевого самоврядування та відбудови і реконструкції громад в Україні», передбачено залучення зацікавлених та спроможних голландських муніципалітетів-партнерів до підходу «рівний-рівному». Протягом останніх місяців різні українські делегації та зацікавлені сторони наголошували на важливості прямого партнерства між муніципалітетами України та Нідерландів. Вони виражають солідарність Нідерландів з Україною та надають політичної ваги відносинам між обома країнами. Цей проект відіграв активну та сприяючу роль у співпраці на муніципальному рівні, водночас визнаючи, що партнерство один на один не завжди можливе та не завжди може бути найефективнішим. Таким чином, прийнявши «об'єднання бажаючих і здатних», проект із вдячністю використав спеціальну експертизу різноманітних голландських муніципалітетів у різних сферах надання та планування муніципальних послуг; у підготовці та реалізації планів відновлення і розвитку. Це, серед іншого, враховувало:

онлайн-зустрічі з голландськими муніципалітетами-партнерами для налагодження партнерства з містами для консультацій щодо розробки Планів відновлення і розвитку та реалізації одного чи кількох пунктів плану з наголосом на необхідності участі громадян у процесах планування та відновлення територіальних громад;

налагодження стратегічного партнерства цільових територіальних громад з голландськими муніципалітетами для проведення консультацій у розробці Планів відновлення і розвитку з особливим акцентом на

вирішення найважливіших для громади питань та питань, пов'язаних із сприянням партнерству між громадянським суспільством та місцевою владою;

онлайн консультації та експертна підтримка голландських муніципалітетів-партнерів у реалізації одного або кількох пунктів Планів відновлення і розвитку;

консультації та експертна підтримка міжнародних та національних експертів у виконанні одного або кількох пунктів Планів відновлення і розвитку;

надання підтримки розробці і реалізації проектів у рамках планів відновлення і розвитку;

проведення обміну візитом залучених державних службовців і представників органів місцевого самоврядування до Нідерландів;

надання підтримки одному або кільком «пілотним проектам» Планів відновлення і розвитку через грантовий конкурс.

Узагальнюючи досвід Проекту VNG International «Підтримка відновлення місцевого самоврядування та відбудови і реконструкції громад в Україні» можна визначити такі очікувані результати міжнародної міжмуніципальної співпраці:

внесок у конкретні частини створення планів відновлення і розвитку;

обмін візитами представників органів місцевого самоврядування;

підписання меморандумів про міжнародне співробітництво в рамках пілотних проектів Планів відновлення і розвитку;

реалізація спільного пілотного проекту в рамках Планів відновлення і розвитку;

обміни досвідом і знаннями між громадянами;

визначення інвестиційних та бізнес-можливостей;

культурні та освітні обміни.

Такі міжнародні партнерства з метою зміцнення солідарності, довіри та співпраці між муніципалітетами в Україні та ЄС вважаються рушійною силою зусиль щодо відновлення України. Про це також свідчить нещодавня ініціатива «Європейського альянсу міст і регіонів для України» та Стратегічний план реконструкції «RebuildUkraine», який має запровадити Європейський комітет регіонів (CoR). Більш того, міжнародне партнерство та залучення на всіх рівнях уряду сприятимуть прагненню України інтегруватися в

Європейський Союз і стандарти. Нарешті, побудова мереж і більш глибокі зв'язки з міжнародними партнерами є важливими як ознака політичної солідарності під час війни, відновлення та реконструкції та сприяють моральному духу місцевої влади та громадян.

Організаційно-економічне забезпечення сталого розвитку громад в умовах повоєнного відновлення потребує створення важелів і видимості для доступу до фінансів, залучення інвестицій і створення можливостей для бізнесу.

Високоякісне планування відновлення та реконструкції створює важелі, що виходять за межі початкового втручання. Україна знаходиться на порозі отримання значного фінансування та позик на реконструкцію (інфраструктури) та реформи державного сектора. Банківські установи, інвестори та донори вже шукають «придатні для банків» проекти відновлення та реконструкції для фінансування повністю або частково. Те саме стосується іноземних/голландських компаній, які готові відігравати певну роль у відновленні та реконструкції в різних секторах<sup>1</sup>.

Місцеві органи влади, ймовірно, отримають частину такого фінансування, але їх відповідність (наприклад, «спіймати чи пропустити човен») залежатиме від здатності громад чітко представляти свої потреби, високоякісні плани та бюджети. Згодом ці плани мають включати принципи та стандарти, викладені в Національній стратегії реконструкції (липень 2022 р.), або інші (міжнародні) стандарти прийнятності, такі як прозорість, ефективне управління, стійкість, адаптованість до клімату, легкість ведення бізнесу тощо. допомога, інструктаж на роботі та гранти можуть допомогти громадам у отриманні доступу до (майбутнього) фінансування для визначених цілей відновлення, а також видимості серед (іноземних/голландських) інвесторів і підприємств, готових відігравати роль у відновленні та реконструкції.

Організаційно-економічне забезпечення сталого розвитку громад в умовах повоєнного відновлення потребує розвитку внутрішньої стійкості громад.

Оскільки завдяки поступовому звільненню території України кількість умовно безпечних територій може збільшитися, досвід, отриманий у реалізації проекту, буде корисним для інших

<sup>1</sup> Наприклад, бізнес-форум з відновлення України в Роттердамі 17 червня 2022 року продемонстрував зацікавленість нідерландських та іноземних компаній відігравати роль у відновленні та післявоєнній Україні

територіальних громад та місцевої влади. Для відновлення міжмуніципальних комунікацій, набуття та поширення досвіду та найкращих практик відновлення між місцевими органами влади в Україні необхідно розробити та апробувати відповідні рекомендації на місцевому рівні, які надалі використовуватимуться Асоціацією міст України (АМУ) та Урядом України.

Досвід, отриманий у встановленні стратегічного партнерства з голландськими муніципалітетами для консультацій у розробці планів відновлення і розвитку, та їх реалізації, подальшої міжмуніципальної співпраці тощо, може бути використаний у майбутньому для інших звільнених територіальних громад. Крім

того, проект має на меті тісно зв'язати та поділитися здобутими уроками з провідними платформами відновлення та реконструкції, такими як Cities4Cities (Конгрес місцевих та регіональних влад Ради Європи, AUC та CEMR), U-LEAD та RebuildUkraine (CoR).

З урахуванням досвіду роботи міжнародних організацій та інституцій організаційно-економічне забезпечення сталого розвитку громад в умовах повоєнного відновлення потребує уточнення модальності плану місцевого відновлення.

Зокрема, розробка та реалізація планів місцевого відновлення передбачає такі умови (рис. 1).

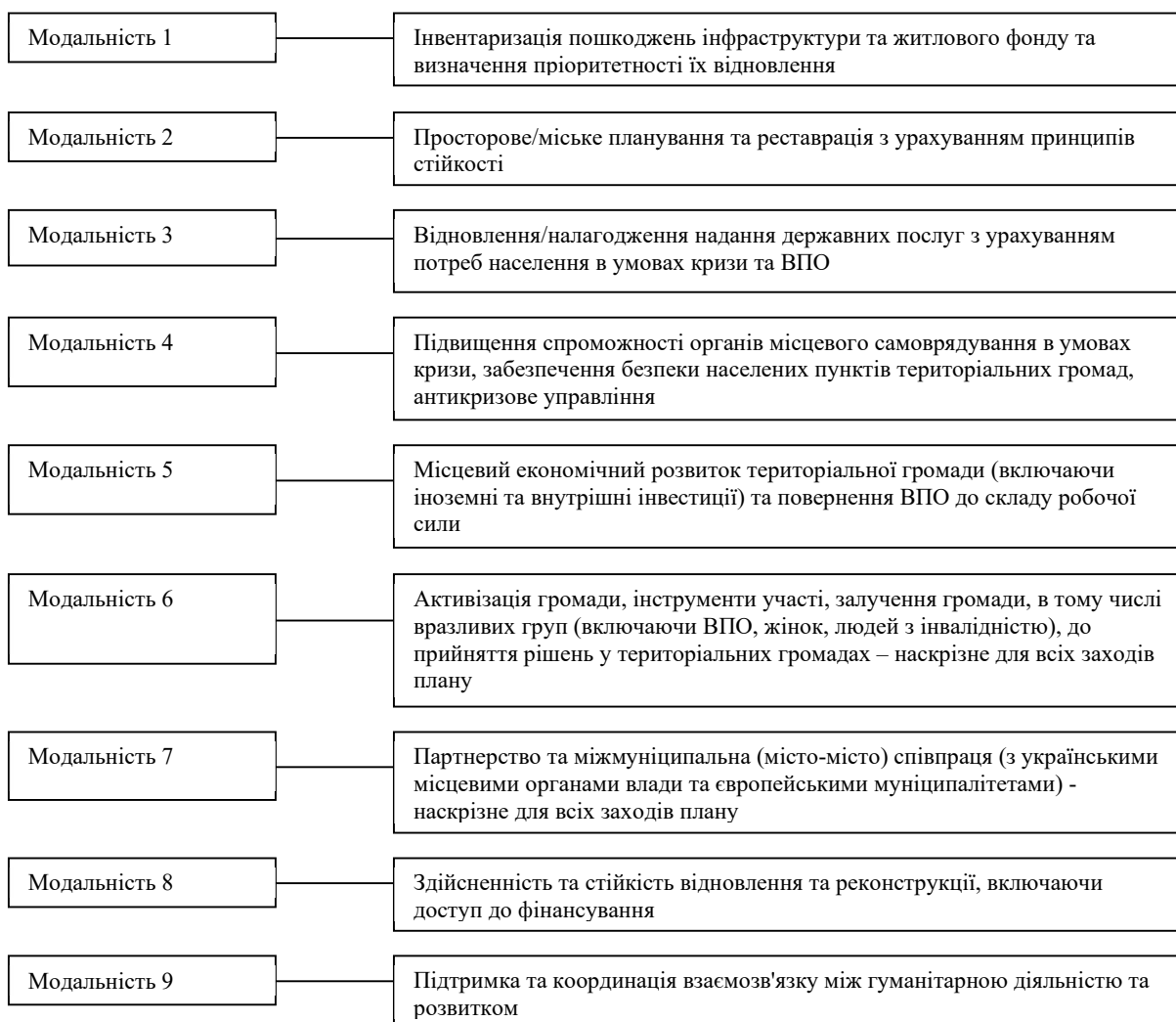


Рис. 1. Модальності плану місцевого відновлення

При розробці та реалізації Планів місцевого відновлення слід звертати увагу на такі ініціативи органів місцевої влади територіальних громад, зокрема на:

впровадження можливих комплексних і системних підходів до відновлення, реконструкції та подальшого сталого розвитку територій відповідно до Цілей сталого розвитку та з використанням принципу «Відновлюй краще»;

посилення стимулів для повернення мігрантів до своїх територіальних громад (зокрема, створення привабливих місць відпочинку, покращення медичних, освітніх, соціальних та інших послуг, забезпечення робочими місцями, надання можливості брати участь у плануванні відновлення території громади);

встановлення довгострокового стратегічного партнерства з муніципалітетами ЄС (Нідерланди) для подальшого міжмуніципального співробітництва з метою сприяння обміну знаннями та використання іноземного досвіду в реставраційних процесах.

Організаційно-економічне забезпечення сталого розвитку громад в умовах повоєнного відновлення повинно базуватись принципах співпраці та технічної допомоги.

Відповідно до принципів, визначених Урядом України, «Європейським Альянсом міст і регіонів для України», Національним планом відновлення України (презентований у Лугані) та Стратегічним планом реконструкції «RebuildUkraine», підхід до розвитку планів місцевого відновлення та вибір пілотних проектів базуються на таких принципах, як:

«Українці лідирують» – перш за все, громадяни України повинні завжди відповідати за власне відновлення та відбудову

«підхід знизу догори» – ініціатива щодо напрямів, завдань і проектів виходить від громадян територіальної громади;

«нічого для громади без громади» – всі рішення повинні розроблятися, прийматися та реалізовуватися із залученням активних громадян територіальної громади;

«краще – найкраще» – результати реалізації проектів повністю залежать від активності та успішної взаємодії місцевої влади та громадянського суспільства (НУО, громадян тощо);

«відбудувати краще» – відновлення та повернення територіальної громади до кращого стану, який був до війни, з урахуванням нових

життєвих вимог, реальних потреб та пріоритетів мешканців громади.

**Висновки.** Війна в Україні спричинила масштабні соціально-економічні втрати, які потребують системного відновлення. Повоєнне відновлення має виходити за межі компенсації завданих збитків і орієнтуватися на модернізацію економіки, підвищення ефективності управління та формування стійких соціальних структур. Розглянуті в статті приклади міжнародного досвіду доводять, що ключовим чинником успішного відновлення є здатність місцевих громад до мобілізації внутрішніх ресурсів у поєднанні із зовнішньою підтримкою. Децентралізація, яка відбулася в Україні до початку війни, надала громадам певний рівень автономії та стійкості, проте реальні умови вимагають розвитку нових управлінських інструментів, що враховуватимуть специфіку прифронтових, деокупованих та відносно безпечних територій. Одним з головних викликів сьогодні визначається фінансове забезпечення повоєнного відновлення України, адже дефіцит ресурсів є значним, а міжнародна допомога потребує чітких програм і прозорих механізмів використання. Стратегія відбудови повинна спиратися на принцип «building back better», який передбачає створення умов для більш високої якості життя, ніж до війни, та інтеграцію європейських стандартів у всі сфери діяльності.

В ході дослідження визначено, що організаційно-економічне забезпечення сталого розвитку громад в умовах повоєнного відновлення пов'язано з реалізацією комплексних планів відновлення та дій; повинне базуватися на принципах партисипативності та міжмуніципальній співпраці; потребує створення важелів і видимості для доступу до фінансів, залучення інвестицій і створення можливостей для бізнесу; потребує розвитку внутрішньої стійкості громад; потребує уточнення модальності плану місцевого відновлення; повинно базуватися на принципах співпраці та технічної допомоги. Тобто організаційно-економічне забезпечення сталого розвитку громад у повоєнний період має поєднувати інституційні зміни, інноваційні моделі місцевого розвитку, міжнародні партнерства та активне залучення громадянського суспільства. Це дозволить не лише відновити зруйновану інфраструктуру, а й сформувати конкурентоспроможну економіку, підвищити рівень соціальної згуртованості та зміцнити демократичні інститути.

## Література

1. Звіт про внутрішнє переміщення населення в Україні. Опитування загального населення. Раунд 16. Квітень 2024. URL: [https://dtm.iom.int/sites/g/files/tmzbd11461/files/reports/IOM\\_UKR\\_GPS\\_Internal%20Displacement%20Report\\_Round%2016\\_UA\\_June%202024.pdf](https://dtm.iom.int/sites/g/files/tmzbd11461/files/reports/IOM_UKR_GPS_Internal%20Displacement%20Report_Round%2016_UA_June%202024.pdf)
2. Внутрішньо переміщені особи. Державне підприємство «Інформаційно-обчислювальний центр Міністерства соціальної політики України». URL: <https://www.ioc.gov.ua/analytics/dashboard-vpo>
3. Прямі збитки інфраструктури України від війни сягнули \$170 млрд. Київська школа економіки. URL: <https://gmk.center/ua/news/pryami-zbitki-infrastrukturi-ukraini-vid-vijni-syagnuli-170-mlrd-kse/>
4. Оновлена оцінка потреб України на відновлення та відбудову. Світовий Банк. 25 лютого 2025. URL: <https://www.worldbank.org/uk/news/press-release/2025/02/25/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment-released#>
5. Rebuilding Ukraine's economy: A conversation with the Minister of Finance of Ukraine Serhiy Marchenko. Tue, May 24, 2022. URL: [https://www.atlanticcouncil.org/event/rebuilding-ukraines-economy/?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.atlanticcouncil.org/event/rebuilding-ukraines-economy/?utm_source=chatgpt.com)
6. Вінокуров Я. Війна – не перешкода. Інвестиції в Україну зростають, але для відновлення замало. Що треба зробити владі? Економічна правда. 2024. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2024/04/25/712862/>
7. Григоришин Р. Економічне відновлення України: місія можлива. Економічна правда. 2024. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2024/07/19/716880/>
8. Чапляк Н. Інвестиційна привабливість України: проблеми та шляхи вирішення в сучасних реаліях. Економіка та суспільство. 2022. № 40. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-80>
9. Войтович Л., Федик М. Стратегія повоєнного відновлення економіки України в умовах євроінтеграції. Економіка та суспільство. 2024. (65). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-112>
10. Цвілий С. М., Кукліна Т. С., Каптюх Т. В. Перспективні туристичні тренди в контексті повоєнного відновлення вітчизняної індустрії туризму та її сталого розвитку. Здобутки економіки: перспективи та інновації, 2024. (8). URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.13141226>
11. Антонюк В. та Мищенко І. Війна в Україні як глобальний цивілізаційний конфлікт: причини та наслідки для економіки та людського розвитку. Економіка і організація управління. Лип. 2023, С. 4-17. URL: <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/13923>
12. Орел Ю., Прочан А., Нестеренко О. Перспективи післявоєнного відновлення економіки України: реалії сьогодення. *Академічні візії*. Випуск 31/2024. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1060/940>
13. Концепція стратегії повоєнного відновлення та розвитку України. Національний інститут стратегічних досліджень. URL: <https://niss.gov.ua/sites/default/files/2022-05/stratvidnovlennya-koncept-v2.pdf>
14. План відновлення України. URL: <https://recovery.gov.ua/>
15. Напрацьовується Концепція економічного відновлення деокупованих територій. URL: <https://unity.gov.ua/2024/08/08/napraczovuyetsya-konczepczya-ekonomichnogo-vidnovlennya-deokupovanyh-terytorij/>
16. Презентовано проєкт Стратегії відновлення державної влади та реінтеграції населення деокупованих територій України до 2026 року. URL: <https://dn.gov.ua/news/prezentovano-proyekt-strategiyi-vidnovlennya-derzhavnoyi-vladi-ta-reintegraciyi-naselennya-deokupovanih-terytorij-ukrayini-do-2026-roku>
17. Інституційні рішення для відновлення: як деокуповані громади шукають опору. URL: <https://www.irf.ua/institucijni-rishennya-dlya-vidnovlennya-yak-deokupovani-gromady-shukayut-oporu/>
18. Progress towards the Sustainable Development Goals Report of the Secretary-General. 2 May 2024. URL: [https://unstats.un.org/sdgs/files/report/2024/SG-SDG-Progress-Report-2024-advanced-unedited-version.pdf?utm\\_source](https://unstats.un.org/sdgs/files/report/2024/SG-SDG-Progress-Report-2024-advanced-unedited-version.pdf?utm_source)
19. Кількість мігрантів з України швидко зростає. НБУ назвав причину. URL: <https://www.rbc.ua/rus/news/kilkist-migrantiv-ukrayini-shvidko-zrostaє-1725617359.html#>
20. Updated Ukraine Recovery and Reconstruction Needs Assessment Released. World Bank Group. 15 Feb 2024. URL: <https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2024/02/15/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment-released>
21. Кабмін виділив 2,7 млрд грн на експериментальний проєкт з відбудови чотирьох населених пунктів. 2024. URL: <https://www.slovoidilo.ua/2024/08/09/novyna/ekonomika/kabmin-vydilyv-27-mlrd-hrn-eksperymentalnyj-proyekt-vidbudovy-chotyrox-naselenyx-punktiv>
22. Кабмін виділив мільярди гривень на відновлення доріг. 2024. URL: <https://www.slovoidilo.ua/2024/07/02/novyna/suspilstvo/kabmin-vydilyv-milyardy-hryven-vidnovlennya-dorih>
23. Урядовий портал. URL: <https://www.kmu.gov.ua/gromadskosti/fondi-vidnovlennya-ukrayini>
24. Total bilateral aid allocations to Ukraine between January 24, 2022 and June 30, 2025, by donor and

- type. URL: <https://www.statista.com/statistics/1303432/total-bilateral-aid-to-ukraine/>
25. Скорочення фінансування USAID може призвести до загибелі 14 мільйонів людей до кінця десятиліття. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-world/4010270-skorocenna-finansuvanna-usaid-moze-prizvesti-do-zagibeli-14-miljoniv-ludej-do-kinca-desatilitta.html#>
  26. План відновлення України: освіта та наука, як фундамент розвитку людського потенціалу. 2022. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/plan-vidnovlennia-ukrainy-osvita-ta-nauka-ia-k-fundament-rozvytku-liudskoho-potentsialu#>
  27. Галгаш Р.А., Семененко І.М., Білоус Я.Ю., Івченко Ю.А. Розробка прикладного підходу до організаційно-економічного забезпечення розвитку територіальних громад України / Вісник ЧНУ ім. В. Даля. 2022. № 6(276). С. 5-12.
  28. Semenenko I., Bilous Y., Halhash R. The compliance of the regional development strategies and funding with the sustainable development concept: The case of Ukraine / Green Finance. 2022. No. 4(2). P. 159–178
  29. Філософський енциклопедичний словник / гол. редкол. В. І. Шинкарук та ін.; Інститут філософії імені Григорія Сковороди НАН України. К. : Абрис, 2002. 742 с.
  30. Енциклопедія сучасної України. URL: [http://esu.com.ua/search\\_articles.php?id=18730](http://esu.com.ua/search_articles.php?id=18730)
  31. Стоянець Н. В. Типологізація регіонів як інструмент процесу прогнозування. Економіка АПК. 2014. № 12. С. 44-49.
  32. Функціональні типи територій: що це таке, для чого і як вони вплинуть на повоєнний розвиток? <https://www.csi.org.ua/news/funkczionalni-typy-terytorij-shho-cze-take-dlya-chogo-i-yak-vony-vplynut-na-povoyennyj-rozvytok/>
  33. Інституційні рішення для відновлення: як деокуповані громади шукають опору. 2025. URL: <https://www.irf.ua/institucijni-rishennya-dlya-vidnovlennya-yak-deokupovani-gromady-shukayut-oporu/>
  34. Від (де)окупації до відкритого демократичного врядування. 2024. URL: <https://gurt.org.ua/news/informator/99360/>
  35. Reconstruction plan for Ukraine: proposals and priorities. Український кризовий медіа-центр. 2022. URL: <https://uacrisis.org/en/ukr-in-flames-15>
- Reference**
1. Zvit pro vnutrishnie peremishchennia naselennia v uk-raini. Opytuvannia zahalnoho naselennia. Raund 16. Kvitien 2024. URL: [https://dtm.iom.int/sites/g/files/tmzbd11461/files/reports/IOM\\_UKR\\_GPS\\_Internal%20Displacement%20Report\\_Round%2016\\_UA\\_June%202024.pdf](https://dtm.iom.int/sites/g/files/tmzbd11461/files/reports/IOM_UKR_GPS_Internal%20Displacement%20Report_Round%2016_UA_June%202024.pdf)
  2. Vnutrishno peremishcheni osoby. Derzhavne pidpny-yemstvo «Informatsiino-obchysliuvalnyi tsentr Ministerstva sotsialnoi polityky Ukrainy». URL: <https://www.ioc.gov.ua/analytics/dashboard-vpo>
  3. Priami zbytky infrastruktury Ukrainy vid viiny siahnuly \$170 mlrd. Kyivska shkola ekonomiky. URL: <https://gmk.center.ua/news/pryami-zbitki-infrastruktury-ukraini-vid-vijni-syagnuli-170-mlrd-kse/>
  4. Onovlena otsinka potreb Ukrainy na vidnovlennia ta vidbudovu. Svitovyi Bank. 25 liutoho 2025. URL: <https://www.worldbank.org/uk/news/press-release/2025/02/25/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment-released#>
  5. Rebuilding Ukraine's economy: A conversation with the Minister of Finance of Ukraine Serhiy Marchenko. Tue, May 24, 2022. URL: [https://www.atlanticcouncil.org/event/rebuilding-ukraines-economy/?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.atlanticcouncil.org/event/rebuilding-ukraines-economy/?utm_source=chatgpt.com)
  6. Vinokurov Ya. Viina – ne pereshkoda. Investytsii v Ukrainu zrostaiut, ale dlia vidnovlennia zamalo. Shcho treba zrobyty vladi? Ekonomichna pravda. 2024. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2024/04/25/712862/>
  7. Hryhoryshyn R. Ekonomichne vidnovlennia Ukrainy: misiia mozhlyva. Ekonomichna pravda. 2024. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2024/07/19/716880/>
  8. Chapliak N. Investytsiina pryvablyvist Ukrainy: problemy ta shliakhy vyrishennia v suchasnykh realiakh. Ekono-mika ta suspilstvo. 2022. № 40. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-80>
  9. Voitovych L., Fedyk M. Stratehiia povoiennoho vidnovlennia ekonomiky ukrainy v umovakh yevrointehratsii. Ekonomika ta suspilstvo. 2024. (65). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-112>
  10. Tsvilyi S. M., Kuklina T. S., Kaptiukh T. V. Perspektyvni turystychni trendy v konteksti povoiennoho vidnov-lennia vitchyznianoï industriï turyzmu ta yii staloho rozvytku . Zdobutky ekonomiky: perspektyvy ta innovatsii, 2024. (8). URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.13141226>
  11. Antoniuk V. ta Mytsenko I. Viina v Ukraini yak hlobalnyi tsyvilizatsiinyi konflikt: prychny ta naslidky dlia ekonomiky ta liudskoho rozvytku. Ekonomika i orhani-zatsiia upravlinnia. Lyp. 2023, S. 4-17. URL: <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/13923>
  12. Orel Yu., Prochan A., Nesterenko O. Perspekty-vy pisliavoiennoho vidnovlennia ekonomiky Ukrainy: realii sohodennia. Akademichni vizii. Vypusk 31/2024. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1060/940>
  13. Kontsepsiia stratehii povoiennoho vidnovlennia ta rozvytku ukrainy. Natsionalnyi instytut stratehichnykh dos-lidzhen. URL: <https://niss.gov.ua/sites/default/files/2022-05/stratvidnovlennya-koncept-v2.pdf>

14. Plan vidnovlennia Ukrainy. URL: <https://recovery.gov.ua/>
15. Napratsovietsia Kontseptsii ekonomichnoho vidnovlennia deokupovanykh terytorii. URL: <https://unity.gov.ua/2024/08/08/napraczovuyetsya-konczepczya-ekonomichnogo-vidnovlennya-deokupovanyh-terytorij/>
16. Prezentovano proiekt Stratehii vidnovlennia derzhavnoi vlady ta reintehratsii naselennia deokupovanykh terytorii Ukrainy do 2026 roku. URL: <https://dn.gov.ua/news/prezentovano-projekt-strategiyi-vidnovlennya-derzhavnoyi-vlady-ta-reintegracyi-naselennya-deokupovanih-terytorij-ukrayini-do-2026-roku>
17. Instytutsiini rishennia dlia vidnovlennia: yak deokupovani hromady shukaiut oporu. URL: <https://www.irf.ua/instytucyjni-rishennya-dlya-vidnovlennya-yak-deokupovani-gromady-shukayut-oporu/>
18. Progress towards the Sustainable Development Goals Report of the Secretary-General. 2 May 2024. URL: [https://unstats.un.org/sdgs/files/report/2024/SG-SDG-Progress-Report-2024-advanced-unedited-version.pdf?utm\\_source](https://unstats.un.org/sdgs/files/report/2024/SG-SDG-Progress-Report-2024-advanced-unedited-version.pdf?utm_source)
19. Killist mihrantiv z Ukrainy shvydko zrostaie. NBU nazvav prychnu. URL: <https://www.rbc.ua/rus/news/killist-migrantiv-ukrayini-shvidko-zrostaie-1725617359.html#>
20. Updated Ukraine Recovery and Reconstruction Needs Assessment Released. World Bank Group. 15 Feb 2024. URL: <https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2024/02/15/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment-released>
21. Kabmin vydilyv 2,7 mlrd hrn na eksperymentalnyy proiekt z vidbudovy chotyrokhn naselennykh punktiv. 2024. URL: <https://www.slovoidilo.ua/2024/08/09/novyna/ekonomika/kabmin-vidilyv-27-mlrd-hrn-eksperymentalnyj-projekt-vidbudovy-chotyrox-naselenyx-punktiv>
22. Kabmin vydilyv miliardy hryven na vidnovlennia dorih. 2024. URL: <https://www.slovoidilo.ua/2024/07/02/novyna/suspilstvo/kabmin-vidilyv-milyardy-hryven-vidnovlennya-dorih>
23. Uriadovyi portal. URL: <https://www.kmu.gov.ua/gromadskosti/fondi-vidnovlennya-ukrayini>
24. Total bilateral aid allocations to Ukraine between January 24, 2022 and June 30, 2025, by donor and type. URL: <https://www.statista.com/statistics/1303432/total-bilateral-aid-to-ukraine/>
25. Skorochennia finansuvannia USAID mozhe pryzve-sy do zahybeli 14 milioniv liudei do kintsia desiatylyttia. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-world/4010270-skorocenna-finansuvanna-usaid-moze-prizvesti-do-zagibeli-14-miljoniv-ludej-do-kinca-desatylitta.html#>
26. Plan vidnovlennia Ukrainy: osvita ta nauka, yak fundament rozvytku liudskoho potentsialu. 2022. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/plan-vidnovlennia-ukrainy-osvita-ta-nauka-iak-fundament-rozvytku-liudskoho-potentsialu#>
27. Halhash R.A., Semenenko I.M., Bilous Ya.Yu., Ivchenko Yu.A. Rozrobka prykladnoho pidkhopu do orhanizatsii-no-ekonomichnoho zabezpechennia rozvytku terytorialnykh hromad Ukrainy / Visnyk SNU im. V. Dalia. 2022. № 6(276). S. 5-12.
28. Semenenko I., Bilous Y., Halhash R. The compliance of the regional development strategies and funding with the sustainable development concept: The case of Ukraine / Green Finance. 2022. No. 4(2). R. 159–178
29. Filosofskyi entsyklopedychnyi slovnyk / hol. redkol. V. I. Shynkaruk ta in.; Instytut filosofii imeni Hry-horii Skovorody NAN Ukrainy. K. : Abrys, 2002. 742 s.
30. Entsyklopediia suchasnoi Ukrainy. URL: [http://esu.com.ua/search\\_articles.php?id=18730](http://esu.com.ua/search_articles.php?id=18730)
31. Stoiannets N. V. Typolohizatsiia rehioniv yak instrument protsesu prohnozuvannia. Ekonomika APK. 2014. № 12. S. 44-49.
32. Funktsionalni typy terytorii: shcho tse take, dlia choho i yak vony vplynut na povoiennyi rozvytok? <https://www.csi.org.ua/news/funktsionalni-typy-terytorij-shho-tse-take-dlya-chogo-i-yak-vony-vplynut-na-povoyennyj-rozvytok/>
33. Instytutsiini rishennia dlia vidnovlennia: yak deokupovani hromady shukaiut oporu. 2025. URL: <https://www.irf.ua/instytucyjni-rishennya-dlya-vidnovlennya-yak-deokupovani-gromady-shukayut-oporu/>
34. Vid (de)okupatsii do vidkrytoho demokratychnoho vriaduvannia. 2024. URL: <https://gurt.org.ua/news/informator/99360/>
35. Reconstruction plan for Ukraine: proposals and priorities. Ukrainskyi kryzovyi media-tsentr. 2022. URL: <https://uacrisis.org/en/ukr-in-flames-15>

**Semenenko I.M., Halhash R.A., Bilous Y.Y., Halhash M.R. Organizational and economic support to sustainable development of communities in Ukraine: the experience of post-war recovery and formation of security-oriented management.**

*The war has become an unprecedented factor of destructive influence on the economic, social, and political development of the state, causing large-scale destruction of infrastructure, population displacement, growing social expenditures, and deepening crises in industry. Recovery processes cannot be limited to rebuilding what has been destroyed; they must be aimed at creating new economically efficient models of community functioning, developing modern organizational and economic management mechanisms, and strengthening local self-government. The article analyzes concepts, strategic documents, and scientific developments related to post-war recovery, identifying key challenges such as resource shortages, lack of qualified personnel, the need for coordination between authorities, and the involvement of international support.*

*It substantiates the necessity of developing an applied approach to the organizational and economic support of sustainable community development in the conditions of post-war recovery, combining economic, social, and managerial instruments. The emphasis is placed on the fact that recovery must be implemented with regard to the Sustainable Development Goals, European standards, and international experience, while also creating conditions for the return of internally displaced persons and stimulating local economic development. The study highlights that organizational and economic support of sustainable community development in post-war recovery is linked to the implementation of comprehensive recovery plans and actions; it must be based on the principles of participation and inter-municipal cooperation; it requires the creation of leverage and visibility for access to finance, attraction of investments, and creation of business opportunities; it calls for strengthening the internal resilience of communities and clarifying the modalities of local recovery plans; it should rely on principles of cooperation and technical assistance. It is emphasized that international partnerships are called to contribute to the establishment of effective and result-oriented mechanisms of organizational and economic support for sustainable community development in post-war recovery. The development of such effective mechanisms can become the foundation for sustainable development of territorial communities and increase the competitiveness of the country in the post-war period.*

*The feasibility of forming security-oriented governance at the community level during post-war reconstruction is shown.*

**Keywords:** *post-war recovery, applied approach, organizational and economic support, sustainable development, territorial community development, international partnerships, safety-oriented management.*

**Семененко Інна Максимівна** – доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки і підприємництва Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля.

**Галгаш Руслан Анатолійович** – доктор економічних наук, професор, професор кафедри публічного управління, менеджменту та маркетингу Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля.

**Білоус Яна Юріївна** – доктор філософії з економіки, доцент, доцент кафедри публічного управління, менеджменту та маркетингу Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля.

**Галгаш Марк Русланович** – аспірант Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля

Стаття подана 15.11.2025.

DOI: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2025-297-11-96-105>

УДК 338.45:351.863

## ОЦІНЮВАННЯ ГОТОВНОСТІ ПРОМИСЛОВОСТІ УКРАЇНИ ДО ІНДУСТРІЇ 5.0 В КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТА ЗЕЛЕНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ<sup>1</sup>

Хандій О.О.

### ASSESSMENT OF THE READINESS OF UKRAINIAN INDUSTRY FOR INDUSTRY 5.0 IN THE CONTEXT OF ENSURING ECONOMIC SECURITY IN THE CONTEXT OF DIGITAL AND GREEN TRANSFORMATION

Khandii O.O.

У статті обґрунтовано методологічні засади оцінювання готовності промисловості України до переходу до Індустрії 5.0 в контексті забезпечення економічної безпеки в умовах цифрової та зеленої трансформації. Доведено, що сучасна парадигма Індустрії 5.0, орієнтована на людиноцентричність, стійкість і поєднання технологічного прогресу зі сталим розвитком, потребує розширення традиційних підходів до вимірювання готовності промислових систем. Запропоновано інтегровану аналітичну модель типу «*security–ecology–technology nexus*», що поєднує логіку *risk–impact–readiness* та дозволяє системно оцінити взаємозв'язок між ризиками цифрової і зеленої трансформації, їх економічними наслідками та здатністю промисловості до адаптації. У межах моделі структурна готовність визначається через агрегування трьох компонентів: безпекової та інституційної спроможності (*Security readiness*), екологічної та кліматичної стійкості (*Ecological readiness*), технологічної й людиноцентричної готовності (*Technological & human readiness*). На цій основі сформовано Індекс готовності до Індустрії 5.0 (*I5RI*), що інтегрує показники міжнародних рейтингів і офіційних статистичних джерел, забезпечуючи порівнюваність України з країнами ЄС. Обґрунтовано доцільність запровадження розширеної моделі *I5RI<sub>ext</sub>* із коригувальною функцією, яка враховує рівень зовнішніх і внутрішніх ризиків та масштаб їх економічного впливу. Такий підхід

дозволяє розмежувати формальну структурну готовність та фактичну стійкість у реальних умовах функціонування, мінімізуючи ефект «ілюзорної готовності», коли високі технологічні показники не супроводжуються зниженням втрат або підвищенням резильєнтності економічної системи. Доведено, що інтеграція безпекового виміру в оцінювання готовності до Індустрії 5.0 забезпечує більш об'єктивну характеристику здатності промисловості протидіяти кіберзагрозам, ресурсній залежності, кліматичним екстремумам та інституційним дисбалансам. Практичне значення результатів полягає у можливості використання індексу *I5RI* та його розширеної версії як інструменту стратегічного планування, моніторингу економічної безпеки та формування комплексної промислової політики, спрямованої на поєднання цифрової модернізації, декарбонізації та зміцнення технологічного суверенітету України.

**Ключові слова:** економічна безпека; промисловість; Індустрія 5.0; цифрова трансформація; зелена трансформація; людиноцентричність; *I5RI*.

**Вступ.** Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується одночасним розгортанням цифрової та зеленої трансформації, що формують нову парадигму промислового розвитку — Індустрію 5.0. Її

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

ключовими ознаками є людиноцентричність, стійкість і поєднання технологічного прогресу з екологічною відповідальністю. Водночас для України процес переходу до цієї моделі відбувається в умовах високої безпекової нестабільності, ресурсних обмежень та необхідності повоєнного відновлення, що істотно актуалізує проблему забезпечення економічної безпеки.

Традиційні підходи до оцінювання готовності до Індустрії 4.0 та 5.0 зосереджуються на рівні цифровізації, інноваційності та розвитку людського капіталу, проте недостатньо враховують вплив безпекових, кліматичних та екологічних загроз на функціонування промисловості. За таких умов формальна технологічна готовність може не трансформуватися у реальну економічну стійкість. Це зумовлює необхідність розроблення інтегрованого методичного підходу, який дозволив би поєднати оцінювання технологічної модернізації з аналізом системної уразливості та ризиків.

Актуальність дослідження визначається потребою формування аналітичного інструментарію, здатного забезпечити обґрунтованість стратегічних рішень у сфері промислової політики, узгодження цифрової та зеленої трансформації з пріоритетами економічної безпеки, а також сприяти процесу конвергенції України з європейською моделлю Індустрії 5.0.

**Метою статті** є розроблення методологічних засад оцінювання готовності промисловості України до переходу до Індустрії 5.0 в контексті забезпечення економічної безпеки в умовах цифрової та зеленої трансформації з урахуванням впливу безпекових, екологічних і кліматичних загроз.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.**

Для кількісного оцінювання спроможності національної промисловості до переходу від технологічно орієнтованої моделі Індустрії 4.0 до людиноцентричної, стійкої та резильєнтної парадигми Індустрії 5.0 в різних дослідженнях пропонується індекс готовності до Індустрії 5.0 (Industry 5.0 Readiness Index, I5RI). Автори роботи [1] вимірюють I5RI за допомогою 27 показників за чотирма ключовими вимірами: цифрова трансформація, орієнтація на людину, сталий розвиток та інновації/стійкість системи. Методика оцінки Індексу Індустрії 5.0, створена Форумом Олівера Ваймана та Каліфорнійським університетом у Берклі (The Industry 5.0 Index (Oliver Wyman Forum у співпраці з University of

California, Berkeley)), вимірює готовність країн реалізувати потенціал ери Індустрії 5.0 за 30 показниками за трьома напрямками: талант, сталий розвиток та стійкість. За цією методикою - Україна знаходиться на 77 місці з 92 країн, за якими було здійснено їх порівняння [2]. В дослідженні вітчизняних вчених, які визначали індекс за трьома напрямками: високотехнологічність, людиноцентричність та екологічна стійкість, Україна отримала оцінку 0,422, яка вказує на "необхідність проведення масштабних реформ та інвестицій" [3]. Існуючі методики оцінювання готовності до Індустрії 5.0 не враховують фактичну стійкість в реальних умовах функціонування, зокрема інтенсивність загроз та економічні і виробничі втрати, що обумовило вибір напрямку дослідження.

**Виклад основного матеріалу.** Для подолання фрагментарності аналізу безпекових та екологічних викликів і забезпечення їх системного осмислення пропонується до застосування інтегрована аналітична модель типу «безпека–екологія–технології» (security–ecology–technology nexus), що поєднує логіку «ризик–вплив–готовність» (risk–impact–readiness) та дозволяє ідентифікувати, структурувати й інтерпретувати комплексні ризики розвитку національної промисловості в умовах переходу до Індустрій 4.0 та 5.0 (модель інтеграції risk → impact → readiness базується на стандартах ISO 31000/31010 щодо класифікації та оцінювання ризиків, практиках управління ризиками у проєктних та цифрових системах (ймовірність × вплив), а також на парадигмі Industry 5.0 Європейської Комісії, що акцентує увагу на людиноцентричності та орієнтації на сталий розвиток). У межах цього підходу безпекові та екологічні виклики розглядаються не як ізольовані загрози, а як взаємопов'язані елементи єдиної системи, де технологічні рішення, екологічні обмеження та інституційна спроможність формують спільний простір ризиків і можливостей. Такий підхід відповідає сучасній європейській науковій та політичній парадигмі, у межах якої безпека, сталий розвиток і технологічна трансформація розглядаються як взаємозалежні компоненти економічної стійкості [4, 5].

Компонент risk у цій моделі охоплює сукупність безпекових та екологічних загроз, що виникають у процесі цифровізації та індустріальної модернізації. Йдеться про технологічні ризики (кіберуразливість, залежність від зовнішніх цифрових платформ, вразливість CPS та IoT), екологічні ризики

(зростання енергоспоживання, вуглецевий та водний слід цифрової інфраструктури, електронні відходи), а також кліматичні ризики, які дедалі більше впливають на фізичну та цифрову промислову інфраструктуру. У межах Індустрії 4.0 ці ризики мають переважно технологічно орієнтований характер, тоді як у парадигмі Індустрії 5.0 вони доповнюються ціннісно орієнтованими вимірами, пов'язаними з людиноцентричністю, соціальною відповідальністю та стійкістю.

Компонент *impact* дозволяє оцінити, яким чином зазначені ризики трансформуються у конкретні наслідки для промислових підприємств, галузей і національної економіки загалом. Йдеться про вплив на безперервність виробничих процесів, надійність ланцюгів створення вартості, інвестиційну привабливість, конкурентоспроможність та здатність підприємств інтегруватися у європейські виробничі та технологічні екосистеми. У цьому вимірі екологічні виклики безпосередньо перетинаються з безпековими: зростання енергетичних витрат або дефіцит водних ресурсів під впливом кліматичних змін не лише погіршують екологічні показники, але й створюють ризики зупинки виробництв, зниження продуктивності та втрати ринків. Для цифрових виробництв додатковим наслідком стає підвищення вразливості до інфраструктурних збоїв та зростання операційних витрат, що особливо критично в умовах високої автоматизації.

Компонент *readiness* відображає рівень готовності промисловості, інституцій та державної політики до управління цими ризиками та пом'якшення їх негативних наслідків. Він включає технологічну готовність (здатність впроваджувати енергоефективні, безпечні та екологічно орієнтовані технології), інституційну готовність (наявність чітких регуляторних рамок, стандартів безпеки, екологічних норм) та організаційну готовність підприємств до адаптації виробничих і управлінських процесів. У парадигмі Індустрії 5.0 *readiness* також охоплює соціальну складову — готовність людського капіталу до роботи у людино-машинних системах, сприйняття змін та участь у формуванні стійких виробничих практик.

Розглянута модель *security–ecology–technology nexus* дозволяє подолати обмеження суто описового підходу та сформуванню аналітичної рамки, в межах якої безпекові та екологічні виклики можуть бути ієрархізовані,

співвіднесені між собою та інтегровані у стратегічне бачення промислового розвитку. Вона створює підґрунтя для переходу від фіксації проблем до розробки політик і управлінських рішень, спрямованих на підвищення стійкості промисловості в умовах цифрової та зеленої трансформації.

Отже, застосування моделі *risk–impact–readiness* у поєднанні з підходом *security–ecology–technology nexus* забезпечує методологічну цілісність дослідження та відповідає сучасним вимогам аналізу складних соціально-технічних систем, характерних для Індустрій 4.0 та 5.0 [6-8 та ін.]. Вона дозволяє розглядати промислову трансформацію не лише як технологічний процес, а як багатовимірний перехід, що потребує узгодження безпекових, екологічних і технологічних пріоритетів у довгостроковій перспективі.

У межах компонента *risk* кількісна оцінка здійснюється через показники, що відображають інтенсивність екологічних і безпекових загроз. До них слід включати, зокрема, енергоемність промислового виробництва, вуглецеву інтенсивність ВВП, частку імпортованих критичних ресурсів, а також індекси кібербезпеки та цифрової залежності.

Компонент *impact* моделі конкретизується через показники, що відображають наслідки зазначених ризиків для економічної динаміки та конкурентоспроможності промисловості. До них мають бути віднесені втрати виробництва внаслідок кліматичних екстремумів, зміни обсягів промислового експорту, інвестиційна активність у високотехнологічних секторах, а також частка доданої вартості, створеної в галузях з високою цифровою інтенсивністю.

Компонент *readiness* кількісно оцінюється за допомогою індексів готовності та спроможності до трансформації, зокрема *Digital Economy and Society Index (DESI)*, *Eco-Innovation Index*, *Global Innovation Index*, а також показників інвестицій у дослідження та розробки, енергоефективні та цифрові технології. Порівняльний аналіз України та країн ЄС за цими індикаторами дозволяє виявити структурні розриви у готовності до впровадження Індустрії 4.0 і, особливо, Індустрії 5.0, яка потребує не лише технологічної, але й соціально-екологічної зрілості.

Використання індексного підходу у поєднанні з логікою *risk–impact–readiness* дозволяє не лише порівнювати країни чи регіони, але й проводити сценарний аналіз. Зокрема, моделювання сценаріїв «інерційного розвитку» та «прискореної трансформації» дає змогу

оцінити, як зміна ключових параметрів — енергоефективності, частки відновлюваної енергії, рівня цифровізації виробництва — впливатиме на зниження екологічних і безпекових ризиків у середньо- та довгостроковій перспективі. Такий підхід узгоджується з практиками стратегічного прогнозування ЄС, де кількісні сценарії використовуються для обґрунтування політик сталого та цифрового переходу [5].

У цьому дослідженні як базову порівняльну основу використано методику The Industry 5.0 Index, водночас запропоновано її адаптацію до умов України. Вона ґрунтується на концепції security–ecology–technology nexus і передбачає інтеграцію безпекових та екологічних ризиків через логіку risk–impact–readiness та коригувальну функцію. Зокрема, структурна готовність промисловості до переходу до Індустрії 5.0 оцінюється агрегованим індексом I5RI як функція трьох компонентів: S (Security readiness), E (Ecological readiness) та T (Technological & human readiness), тоді як фактична стійкість такої готовності в реальних умовах функціонування уточнюється за допомогою коригуючої функції  $f(R,I)$ , що враховує рівень ризиків ( $R$ ) та масштаб їхнього економіко-соціального впливу ( $I$ ). Це дає змогу відокремити формальну оцінку готовності від її реальних наслідків, коли високі значення індексу не супроводжуються ані скороченням втрат, ані зростанням резильєнтності економічної системи:

$$I5RI = \alpha S + \beta E + \gamma T, \quad (1)$$

де S (Security readiness) — рівень безпекової та інституційної спроможності;

E (Ecological readiness) — екологічна та кліматична стійкість виробництва;

T (Technological & human readiness) — технологічна та людиноцентрична готовність;

$\alpha + \beta + \gamma = 1$ , де у базовій моделі  $\alpha = 0,33$ ,  $\beta = 0,33$ ,  $\gamma = 0,34$  (використано рівновагові ваги як нейтральне припущення).

Компонент S (Security readiness) пропонується оцінювати за показниками: кіберстійкості промислових систем; регуляторної визначеності; захисту промислової

інтелектуальної власності; безпеки ланцюгів створення вартості.

Компонент E (Ecological readiness) в запропонованій моделі включає вуглецеву та енергоемність виробництва; залежність від водних ресурсів; частку ВДЕ; наявність circular manufacturing практик; управління електронними відходами (e-waste) та критичними матеріалами.

Компонент T (Technological & human readiness) формується на основі цифрової інтенсивності виробництва; рівня впровадження AI, CPS, Digital Twins; якості людського капіталу; людиноцентричності. Важливими в процесі оцінки є також показники людино-машинної взаємодії (Human-Machine Interaction, HMI) та відповідності принципам людиноцентричного підходу (human-centric design (HCD)), проте єдиного публічного глобального рейтингу для них немає, існує лише потужна система стандартів, аналітики та регуляторних вимог, яка формує об'єктивні критерії для вимірювання якості HMI та HCD на всіх рівнях, зокрема ISO 9241-210, директиви 89/391/ЄЕС.

Індекс I5RI дозволяє порівнювати країни та регіони, оцінювати прогрес переходу від Індустрії 4.0 до 5.0, виявляти структурні «вузькі місця» промислової політики, обґрунтовувати інвестиційні та регуляторні рішення. Перелік показників кожної складової може варіюватися залежно від цілей дослідження та доступу до об'єктивної інформації з урахуванням принципу достатності та принципу доцільності їх застосування в конкретних інституційних і технологічних умовах. В запропонованому варіанті перелік показників обрано як мінімально достатній і методологічно обґрунтований набір для визначення кожного компонента.

Деталізація показників моделі подано в табл. 1. Запропонований індекс I5RI не дублює існуючі міжнародні індекси, а формує інтегровану аналітичну рамку на основі офіційно вимірюваних показників Eurostat, OECD, World Bank, ENISA та інших інституцій. Таким чином, кожен компонент індексу базується на статистичних даних, а їх агрегування відповідає підходам до побудови композитних індикаторів, рекомендованих OECD та Європейською Комісією.

Таблиця 1

**Показники для оцінки готовності промисловості до впровадження Індустрій 4.0 та 5.0  
(основа для розрахунку I5RI)**

Напрямок оцінки	Показник	Одиниця виміру	Основне джерело даних	Доступність для України	Релевантність
1	2	3	4	5	6
<b>Компонент S — Security readiness (безпекова та інституційна спроможність)</b>					
Кіберстійкість	Global Cybersecurity Index	індекс (0–100)	International Telecommunication Union (ITU)	Так	14.0 / 15.0
Кібербезпека промисловості	Industrial cybersecurity maturity	бали / рейтинг	European Union Agency for Cybersecurity, NIS2 reports	Частково	14.0
Регуляторна визначеність	Regulatory Quality Index	індекс	<b>World Bank</b> (Worldwide Governance Indicators (WGI))	Так	14.0 / 15.0
Захист інтелектуальної власності	International IP Index	індекс	World Intellectual Property Organization (WIPO), U.S. Chamber of Commerce, Global Innovation Policy Center (U.S. Chamber)	Так	14.0
Інституційна довіра	Rule of Law Index	індекс	World Justice Project	Так	15.0
Безпека ланцюгів вартості	Supply Chain Resilience Indicators	індекс	Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD)	Частково	15.0
Технологічний суверенітет	Частка імпорту критичних технологій	%	Statistical Office of the European Union (Eurostat), United Nations International Trade Statistics Database (UN Comtrade)	Так	15.0
<b>Компонент E — Ecological readiness (екологічна та кліматична стійкість)</b>					
Вуглецева інтенсивність	CO <sub>2</sub> / ВВП	т / млн євро	Eurostat, World Bank	Так	14.0 / 15.0
Енергоємність	Energy intensity of industry	toe / €	International Energy Agency (IEA), Eurostat	Так	14.0
Частка ВДЕ	Renewable energy share in industry	%	Eurostat, IEA	Так	15.0
Водна залежність	Water stress index	індекс	Food and Agriculture Organization's AQUASTAT (FAO AQUASTAT)	Так	15.0
Циркулярність	Circular material use rate	%	Eurostat	Частково	15.0
E-waste	E-waste generated per capita	кг/особу	The Global E-waste Statistics Partnership (GESP) & its report "The Global E-waste Monitor"	Так	14.0 / 15.0
Критичні матеріали	Import dependency (CRM)	%	European Commission Critical Raw Materials (EC CRM) reports	Частково	15.0
<b>Компонент T — Technological &amp; human readiness (технологічна та людиноцентрична готовність)</b>					
Цифрова інтенсивність	Digital Intensity Index	індекс	Eurostat	Частково	14.0
AI та Big Data	Enterprises using AI / Big Data	%	Eurostat, OECD	Частково	14.0
CPS та IoT	Smart manufacturing adoption	%	OECD, McKinsey Global Institute (McKinsey)	Обмежено	14.0
Digital Twins	Use of digital twins in industry	%	European Commission's Joint Research Centre (EC JRC)	Обмежено	14.0 / 15.0

Прожовження табл. 1

1	2	3	4	5	6
Людський капітал	Human Capital Index	індекс	World Bank	Так	15.0
Цифрові навички	Digital skills of workforce	%	Eurostat, Digital Economy and Society Index (DESI) - щорічний звіт Європейської Комісії	Частково	14.0 / 15.0
Lifelong learning	Adult learning participation	%	Eurostat	Так	15.0
Людноцентричність	Job quality index	індекс	OECD	Так	15.0

Складено автором

Таблиця 2

## Інтегральні показники для моделі security–ecology–technology nexus, що поєднує логіку risk–impact–readiness

Компонент	Показник	Основне джерело даних	Доступність для України
1	2	3	4
Risk	Частка імпорту критичних ресурсів	Європейська Комісія (в звітах про критичні матеріали), Світовий банк, Міжнародне енергетичне агентство (IEA) для енергоносіїв	Так, але переважно на рівні аналітичних досліджень
Impact	Втрати виробництва від кліматичних екстремумів	Світовий банк (звіти про кліматичний ризик та ризик катастроф), UN Office for Disaster Risk Reduction (UNDRR) у Global Assessment Report, Munich Re (страхова компанія, публікує щорічну статистику)	Так, але дані фрагментарні
Impact	Частка високотехнологічного експорту	Всесвітній банк (ключове джерело), OECD	Так
Readiness	Eco-Innovation Index	Європейська Комісія (DG ENV) разом з Європейським інститутом інновацій і технологій (EIT)	Ні, але окремі компоненти індексу можна оцінити за даними Держстату (енергоєфективність, витрати на охорону довкілля)
Readiness	Global Innovation Index	Всесвітня організація інтелектуальної власності (WIPO) спільно з партнерами (INSEAD, Cornell University)	Так
Readiness	DESI	Європейська Комісія (DG CONNECT) на основі даних Євростату та інших джерел	Так

Складено автором

Компоненти S (Security readiness), E (Ecological readiness) та T (Technological & human readiness) у моделі I5RI відображають структурну готовність системи, тобто здатність промисловості реагувати на виклики.

Показники логіки risk–impact–readiness виконують аналітичну функцію:

risk — інтенсивність та ймовірність зовнішніх і внутрішніх загроз;

impact — фактичні або потенційні економічні наслідки реалізації цих загроз;

readiness — здатність системи протидіяти або адаптуватися.

Зазначені вище переліки показників компонентів risk, impact та readiness

відображають концептуально можливе поле оцінювання. Водночас для побудови агрегованого індексу I5RI в межах цього дослідження використано обмежений набір інтеграційних показників, які виконують репрезентативну функцію та забезпечують порівнюваність України з країнами ЄС на основі доступних і верифікованих статистичних джерел. Відбір інтеграційних показників (табл. 2) здійснювався за принципами достатності, доцільності та відсутності мультиколінеарності, що відповідає практикам побудови композитних індексів у дослідженнях ЄС та Організації економічного співробітництва та розвитку

(Organisation for Economic Co-operation and Development, OECD).

Інтегральні показники використовуються для контекстуалізації значень  $S$ ,  $E$ ,  $T$ , для сценарного аналізу та калібрування індексу, для перевірки узгодженості рівня готовності з рівнем ризиків та впливів. *Readiness* є структурною, внутрішньою характеристикою системи, тоді як *risk* та *impact* — зовнішні, контекстні шоки, що змінюють реалізацію цієї готовності, але не саму її наявність.

Модель I5RI має два аналітичні рівні:

Рівень 1 — Структурна готовність (*core index*):

$$I5RI_{core} = \alpha S + \beta E + \gamma T, \quad (2)$$

де  $S$ ,  $E$ ,  $T$  — нормалізовані агрегати з Таблиці 1;  
 $\alpha$ ,  $\beta$ ,  $\gamma$  — ваги.

Рівень 2 — Контекстно-адаптивна корекція, яка використовується для оцінки реальної стійкості трансформації:

$$I5RI_{ck} = I5RI_{core} \times f(R, I), \quad (3)$$

де  $I5RI_{ck}$  - скорегований I5RI;

$I5RI_{core}$  - оцінка структурної готовності;

$R$  (*risk*) — агрегат показників інтенсивності загроз;

$I$  (*impact*) — агрегат економічних та виробничих втрат;

$f(R, I)$  — коригувальна функція ( $0 < f \leq 1$ ).

Показники *risk* відображають тиск на систему і використовуються для оцінки уразливості при однаковій готовності. Дві країни можуть мати однакову характеристику компоненту  $S$  (кіберстійкість), але різний рівень залежності від імпорту критичних матеріалів та різний кліматичний ризик. Без блоку *risk* ці відмінності губляться.

Показники *impact* виконують роль валідації, вони дозволяють перевірити чи трансформується готовність у економічну результативність, чи знижує зростання I5RI реальні втрати.

Типова перевірка: зростання  $S$  → зменшення втрат від кібератак; зростання  $E$  → зменшення втрат від кліматичних екстремумів.

Усі *risk* та *impact* показники нормалізуються за методом *min-max* або *z-score*, але інвертовано (чим більший ризик — тим нижче значення). Наприклад:

$$Rn = 1 - (x - x_{min}) / (x_{max} - x_{min}), \quad (4)$$

де  $x$  — фактичне значення показника ризику для країни (наприклад, енергоємність промисловості України);

$x_{min}$  — мінімальне значення цього показника у вибірці (наприклад, серед країн ЄС);

$x_{max}$  — максимальне значення показника у вибірці;

$Rn$  — нормалізований індикатор ризику.

Коригувальна функція:

$$f(R, I) = \delta R + (1 - \delta)(1 - I), \quad (5)$$

де  $\delta$  — коефіцієнт ваги ризику (наприклад, 0,6 для воєнних умов України).

Високе значення показника I5RI без урахування показників *risk-impact* є ілюзорною готовністю. Інтегральні показники, що реалізують логіку *risk-impact-readiness*, не включаються безпосередньо до компонентів  $S$ ,  $E$ ,  $T$ , оскільки виконують функцію контекстної корекції індексу готовності. Вони дозволяють адаптувати значення I5RI до реальних умов функціонування промисловості, зокрема рівня безпекових, екологічних та кліматичних загроз, а також фактичних економічних втрат від їх реалізації. Такий підхід відповідає практикам ЄС щодо оцінки резильєнтності та забезпечує аналітичне розмежування між структурною готовністю та системною уразливістю.

Отже, розширена модель ( $I5RI_{ext}$ ), що враховує вплив зовнішніх шоків через коригуючу функцію ( $f(R, I)$ ), буде виглядати наступним чином:

$$I5RI_{ext} = (\alpha S + \beta E + \gamma T) \times f(R, I) \quad (6)$$

Досягнення Індустрії 5.0 в Україні є не технологічним, а інституційно-політичним викликом. За відсутності системної політики I5RI зростатиме повільно, тоді як конвергенція з ЄС та використання відновлення як «вікна можливостей» дозволяє до 2035 року досягти рівня готовності, співставного з провідними промисловими економіками Європи.

**Висновки.** Запропонована інтегрована аналітична модель «безпека-екологія-технології» (*security-ecology-technology nexus*), що поєднує логіку *risk-impact-readiness*, дозволяє подолати фрагментарність аналізу безпекових та екологічних викликів і сформувати системну рамку оцінювання економічної безпеки промислової трансформації. У межах цієї моделі безпекові,

екологічні та технологічні чинники розглядаються як взаємопов'язані елементи єдиної соціально-технічної системи, де ризики цифровізації, кліматичні обмеження та інституційна спроможність формують спільний простір загроз і можливостей. Такий підхід забезпечує перехід від описового аналізу до структурованого визначення причинно-наслідкових зв'язків між ризиками, їх економічними наслідками та здатністю системи до адаптації, що відповідає сучасній європейській парадигмі поєднання безпеки, сталого розвитку та технологічної модернізації.

Формалізація Індексу готовності до Індустрії 5.0 (I5RI) як агрегованої функції компонентів S (Security readiness), E (Ecological readiness) та T (Technological & human readiness) створює методологічно обґрунтований інструмент кількісної оцінки структурної готовності промисловості до цифрової та зеленої трансформації. Запропонована система показників дозволяє інтегрувати дані міжнародних індексів, статистичних джерел і галузевих індикаторів у єдину композитну модель, що забезпечує порівнюваність країн і регіонів, виявлення структурних дисбалансів та визначення «вузьких місць» промислової політики. Водночас результати оцінювання свідчать, що для України ключовими обмеженнями залишаються недостатня безпекова та інституційна спроможність, екологічна вразливість виробництва та обмежена технологічна й людиноцентрична готовність, що потребує масштабних інвестицій і реформ.

Включення до моделі коригувального механізму, який враховує вплив зовнішніх шоків через показники risk та impact, дозволяє розмежувати структурну готовність системи та її фактичну стійкість у реальних умовах функціонування. Такий підхід усуває проблему «ілюзорної готовності», коли високі значення індексу не відображають реальної уразливості до безпекових, кліматичних або ресурсних загроз, і забезпечує можливість сценарного аналізу трансформації промисловості. У результаті модель I5RI<sub>ext</sub> формує аналітичну основу для обґрунтування довгострокової промислової політики, орієнтованої на узгодження безпекових, екологічних і технологічних пріоритетів та поступову конвергенцію України з європейською моделлю Індустрії 5.0.

Пропонується запровадити Індекс готовності до Індустрії 5.0 (I5RI та I5RI<sub>ext</sub>) як

елемент системи державного стратегічного планування у межах оновлення Стратегії промислового розвитку України, Плану відновлення України та програм реалізації Угоди про асоціацію з ЄС. Інтеграція компонентів S (Security readiness), E (Ecological readiness) та T (Technological & human readiness) у систему індикативного управління дозволить забезпечити кількісну оцінку прогресу цифрової, екологічної та безпекової трансформації промисловості, а також узгодити національні цілі з європейськими орієнтирами кліматичної нейтральності, цифрової зрілості та технологічної автономії. Застосування коригувальної функції risk–impact сприятиме підвищенню достовірності оцінок у воєнних та повоєнних умовах. Аналітична модель «безпека–екологія–технології» (security–ecology–technology nexus) може бути інтегрована в систему моніторингу економічної безпеки держави.

Запропоновані рекомендації спрямовані на формування комплексної промислової політики, що поєднує повоєнне відновлення, цифрову модернізацію, декарбонізацію та підвищення економічної безпеки. Їх реалізація створює передумови для поетапної конвергенції України з європейською моделлю Індустрії 5.0 та забезпечує перехід від фрагментарних ініціатив до системної трансформації промисловості на засадах довгострокової економічної та соціально-екологічної резильєнтності.

#### Література

1. Brodny J., Tutak M. Towards Industry 5.0: An integrated readiness assessment of EU-27 Member States. *Journal of Cleaner Production*. 2026. Vol. 540. Art. 147486. DOI: 10.1016/j.jclepro.2026.147486.
2. Handjiski B., Martinovic R., Crittenden C. The Industry 5.0 Index. Oliver Wyman Forum. URL: <https://www.oliverwymanforum.com/performance-reimagined/industry-5-0-index-human-centric-era-of-global-growth.html> (дата звернення: 15.01.2026)
3. Войтко С., Троцько В. Розроблення індексу готовності до індустрії 5.0 для країн. *Via Economica*. 2024. № 6. С. 19–24. DOI: 10.32782/2786-8559/2024-6-3.
4. Харазішвілі Ю. М. Системна безпека сталого розвитку: інструментарій оцінки, резерви та стратегічні сценарії реалізації : монографія. Київ : НАН України, Ін-т економіки пром-сті, 2019. 304 с.
5. European Commission. Strategic Foresight Report, 2023. URL: <https://commission.europa.eu/system/>

- files/2023-07/SFR-23-beautified-version\_en\_0.pdf. (дата звернення: 15.01.2026)
6. Kharazishvili Y., Kwilinski A., Ivaniuta S., Sukhodolia O., Czart P. System of indicators for the environmental component of sustainable development in the security dimension. *Sustainable Development*. 2025. Vol. 33, Iss. S1. P. 146–160. DOI: 10.1002/sd.70000.
  7. Kharazishvili Y., Lyashenko V., Bugayko D., Ustinova I., Shevchenko O., Kalinin O. Justification of the Identification of Threats and Problematic Components of Sustainable Regional Development in the Security Dimension. *E3S Web of Conferences*. 2023. Vol. 408. Art. 01028. DOI: 10.1051/e3sconf/202340801028.
  8. Kharazishvili Y., Bilan Y., Sukhodolia O., Grishnova O., Mishchuk H. Scientific and strategic foresighting: The trajectory of sustainable development (on the example of Ukraine's energy security). *Sustainable Futures*. 2025. Vol. 9. Art. 100580. DOI: 10.1016/j.sfr.2025.100580.

#### References

1. Brodny J., Tutak M. Towards Industry 5.0: An integrated readiness assessment of EU-27 Member States. *Journal of Cleaner Production*. 2026. Vol. 540. Art. 147486. DOI: 10.1016/j.jclepro.2026.147486.
2. Handjiski B., Martinovic R., Crittenden C. The Industry 5.0 Index. Oliver Wyman Forum. URL: <https://www.oliverwymanforum.com/performance-reimagined/industry-5-0-index-human-centric-era-of-global-growth.html> (data zvernennia: 15.01.2026)
3. Voitko S., Trotsko V. Rozroblennia indeksu hotovnosti do industrii 5.0 dlia krain. *Via Economica*. 2024. № 6. S. 19–24. DOI: 10.32782/2786-8559/2024-6-3.
4. Kharazishvili Yu. M. Systemna bezpeka staloho rozvytku: instrumentarii otsinky, rezervy ta stratehichni stsenarii realizatsii : monohrafiia. Kyiv : NAN Ukrainy, In-t ekonomiky prom-sti, 2019. 304 s.
5. European Commission. Strategic Foresight Report, 2023. URL: [https://commission.europa.eu/system/files/2023-07/SFR-23-beautified-version\\_en\\_0.pdf](https://commission.europa.eu/system/files/2023-07/SFR-23-beautified-version_en_0.pdf). (data zvernennia: 15.01.2026)
6. Kharazishvili Y., Kwilinski A., Ivaniuta S., Sukhodolia O., Czart P. System of indicators for the environmental component of sustainable development in the security dimension. *Sustainable Development*. 2025. Vol. 33, Iss. S1. P. 146–160. DOI: 10.1002/sd.70000.
7. Kharazishvili Y., Lyashenko V., Bugayko D., Ustinova I., Shevchenko O., Kalinin O. Justification of the Identification of Threats and Problematic Components of Sustainable Regional Development in the Security Dimension. *E3S Web of Conferences*. 2023. Vol. 408. Art. 01028. DOI: 10.1051/e3sconf/202340801028.

8. Kharazishvili Y., Bilan Y., Sukhodolia O., Grishnova O., Mishchuk H. Scientific and strategic foresighting: The trajectory of sustainable development (on the example of Ukraine's energy security). *Sustainable Futures*. 2025. Vol. 9. Art. 100580. DOI: 10.1016/j.sfr.2025.100580.

#### **Khandii O.O. Assessment of the readiness of Ukrainian industry for Industry 5.0 in the context of ensuring economic security in the context of digital and green transformation**

*The article substantiates the methodological principles of assessing the readiness of Ukrainian industry for the transition to Industry 5.0 in the context of ensuring economic security in the context of digital and green transformation. It is proven that the modern paradigm of Industry 5.0, focused on human-centricity, sustainability and combining technological progress with sustainable development, requires the expansion of traditional approaches to measuring the readiness of industrial systems.*

*An integrated analytical model of the “security–ecology–technology nexus” type is proposed, which combines the logic of risk–impact–readiness and allows for a systematic assessment of the relationship between the risks of digital and green transformation, their economic consequences and the ability of industry to adapt. Within the framework of the model, structural readiness is determined by aggregating three components: security and institutional capacity (Security readiness), ecological and climate resilience (Ecological readiness), technological and human-centric readiness (Technological & human readiness). On this basis, the Industry 5.0 Readiness Index (I5RI) was formed, which integrates indicators of international ratings and official statistical sources, ensuring the comparability of Ukraine with EU countries.*

*The feasibility of introducing an extended I5RI text model with a corrective function that takes into account the level of external and internal risks and the scale of their economic impact is substantiated. This approach allows us to distinguish between formal structural readiness and actual resilience in real operating conditions, minimizing the effect of “illusory readiness”, when high technological indicators are not accompanied by a reduction in losses or an increase in the resilience of the economic system. It is proven that the integration of the security dimension into the assessment of readiness for Industry 5.0 provides a more objective characterization of the industry's ability to counteract cyber threats, resource dependence, climate extremes, and institutional imbalances.*

*The practical significance of the results lies in the possibility of using the I5RI index and its extended version as a tool for strategic planning, monitoring economic security, and forming a comprehensive industrial policy aimed at combining digital modernization, decarbonization, and strengthening the technological sovereignty of Ukraine.*

---

**Key words:** *economic security; industry; Industry 5.0; digital transformation; green transformation; human-centricity; ISRI.*

**Хандій Олена Олексіївна** – д.е.н., професор, завідувач кафедри публічного управління, менеджменту та маркетингу Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля, м. Київ; провідний науковий співробітник, Інститут економіки промисловості НАН України, м. Київ.

Стаття подана 10.11.2025.

DOI: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2025-297-11-106-117>

УДК 339.9:005.21:664

## СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ: РОЛЬ ІНТЕРНАЦІОНАЛІЗАЦІЇ

Швец Н.В., Касаткіна М.В., Варення О.Г.

## STRATEGIC MANAGEMENT OF COMPETITIVENESS IN THE FOOD INDUSTRY: THE ROLE OF INTERNATIONALISATION

Shvets N.V., Kasatkina M.V., Varennia O.G.

*У статті досліджено інтернаціоналізацію як компонент стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємств харчової промисловості України в умовах воєнної та регуляторної невизначеності. Обґрунтовано, що вихід на зовнішні ринки не є універсальним джерелом зростання конкурентоспроможності, а його ефекти мають контекстно залежний і асиметричний характер.*

*Актуальність дослідження зумовлена необхідністю забезпечення стійкості та адаптації українських підприємств харчової промисловості до зовнішніх шоків, зокрема воєнних ризиків, логістичних обмежень і змін торговельного режиму з Європейським Союзом.*

*Методологічну основу дослідження становлять аналіз галузевої статистики харчової промисловості, порівняльний якісний кейс-аналіз українських підприємств різного масштабу та зіставлення класичних і сучасних теоретичних підходів до інтернаціоналізації. Інформаційну базу сформовано на основі офіційних статистичних даних, відкритих публікацій, матеріалів компанії і ділових медіа.*

*За результатами дослідження виявлено асиметричні ефекти інтернаціоналізації для конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості. Для малих підприємств інтернаціоналізація переважно виконує адаптаційну функцію, для підприємств середнього масштабу формує селективно-підсилювальний (кумулятивний) ефект, тоді як для великих інтегрованих компаній, у яких інтернаціоналізація інституціоналізована в системі стратегічного управління, вона зумовлює структурно-трансформаційний ефект. Показано, що практика інтернаціоналізації українських підприємств загалом відповідає сучасним науковим підходам, згідно з якими зв'язок між*

*інтернаціоналізацією та конкурентоспроможністю не є автоматично позитивним, а визначається конфігурацією управлінських рішень, ресурсною базою та рівнем розвитку динамічних здатностей.*

*Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості їх використання для обґрунтування стратегічних рішень щодо інтернаціоналізації підприємств харчової промисловості з урахуванням масштабу бізнесу та умов євроінтеграції України.*

**Ключові слова:** *інтернаціоналізація, конкурентоспроможність, стратегічне управління, харчова промисловість, динамічні здатності, експорт.*

**Вступ.** В умовах глобальної політичної й економічної нестабільності, структурної трансформації світових ринків та загострення екологічних проблем питання забезпечення конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості набуває особливої актуальності. Для України ця проблема має важливий стратегічний вимір, оскільки харчова промисловість як складова агропромислового комплексу відіграє одну з ключових ролей у формуванні експортного потенціалу, забезпеченні валютних надходжень і продовольчої безпеки як у воєнний, так і післявоєнний період. За таких обставин здатність підприємств галузі зберігати і розвивати конкурентні позиції на внутрішньому та зовнішніх ринках стає одним із визначальних чинників довгострокового економічного відновлення.

Емпіричні дослідження останніх років засвідчують зростання інтересу українських підприємств до виходу на зовнішні ринки як способу компенсації втрат внутрішнього попиту, диверсифікації ризиків і забезпечення подальшого розвитку. Водночас інтернаціоналізація бізнесу не може розглядатися як універсальний інструмент підвищення конкурентоспроможності без урахування істотних відмінностей між підприємствами за масштабами діяльності, сферою функціонування, ресурсним забезпеченням і рівнем управлінської зрілості. Ігнорування цих відмінностей створює ризик формування спрощених управлінських рішень і некоректних практичних рекомендацій, особливо для малого і середнього бізнесу.

У цьому контексті постає проблема наукового обґрунтування ролі інтернаціоналізації в системі стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємств харчової промисловості. З одного боку, міжнародна експансія потребує наявності сформованих конкурентних переваг і значних управлінських ресурсів; з іншого – вона може виступати інструментом подальшого розвитку лише для підприємств, здатних інтегруватися у міжнародні ланцюги створення вартості та підтримувати складні бізнес-моделі. Особливої уваги в цьому зв'язку потребує аналіз досвіду бізнесу, стратегічна інтернаціоналізація якого демонструє принципово різний рівень економічного та управлінського потенціалу.

Таким чином, актуальність дослідження зумовлена необхідністю поглибленого аналізу стратегічних аспектів управління конкурентоспроможністю підприємства на прикладі харчової промисловості та критичного осмислення інтернаціоналізації не як універсального рішення, а як стратегічного напрямку розвитку, ефективність якого залежить від динамічних здатностей підприємства та зовнішніх умов його функціонування.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

У вітчизняній науковій літературі проблематика розвитку харчової промисловості України посідає помітне місце, що зумовлено її роллю в агропродовольчій системі, забезпеченні внутрішнього ринку та формуванні експортного потенціалу. Значна частина досліджень присвячена аналізу сучасного стану галузі, динаміки виробництва, структурних зрушень, інноваційно-інвестиційної активності та перспектив розвитку в умовах економічної нестабільності й зовнішніх викликів.

Так, у роботах [1-7] харчова промисловість розглядається переважно на галузевому рівні, а конкурентоспроможність трактується як узагальнений результат впливу макро- та мезоекономічних чинників – зокрема рівня технологічного оновлення, інноваційної активності, відповідності міжнародним стандартам якості та безпечності продукції. Для підвищення конкурентоспроможності галузі автори публікацій [6; 7] наголошують на необхідності інноваційної модернізації харчового виробництва, переходу на вищі технологічні рівні, впровадження цифрових і біотехнологій, а також підвищення адаптивності до умов невизначеності. Науковці формують стратегічні орієнтири розвитку харчової промисловості переважно на рівні державної політики, не аналізуючи ресурсний та управлінський потенціали її реалізації на рівні суб'єктів господарювання.

Окрема група досліджень, зокрема [3-5], включають ретроспективний аналіз розвитку харчової промисловості, у межах якого простежуються еволюція моделей державного регулювання, зміни зовнішньоекономічної орієнтації галузі та наслідки структурних трансформацій для її функціонування. Такі роботи є важливими для розуміння історично зумовлених обмежень і передумов розвитку харчової промисловості, проте вони також зосереджуються на загальних галузевих аспектах і не розкривають логіки формування конкурентних переваг на рівні окремих підприємств.

Поряд із галузевими дослідженнями у наукових публікаціях представлені підходи до підвищення конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості, що ґрунтуються на аналізі окремих функціональних сфер їхньої діяльності. У роботах [8; 9] увага приділяється розвитку збутової діяльності, маркетингових інструментів, логістики, управління якістю та впровадженню систем безпечності харчових продуктів. Конкурентоспроможність підприємств у цьому контексті пов'язується з ефективністю використання ресурсів і здатністю адаптуватися до вимог міжнародних ринків. Водночас ці дослідження мають фрагментарний характер і, як правило, не формують цілісного уявлення про конкурентоспроможність як результат комплексних стратегічних управлінських рішень.

Суттєвим обмеженням більшості наявних публікацій є те, що інтернаціоналізація

підприємств харчової промисловості розглядається переважно як форма зовнішньоекономічної діяльності або як напрям розширення збуту, а не як складова стратегічного управління конкурентоспроможністю. Крім того, у дослідженнях недостатньо уваги приділяється диференціації підприємств за масштабами діяльності, рівнем ресурсного забезпечення та управлінської зрілості. Малі, середні та великі підприємства часто аналізуються як однорідна сукупність, що ускладнює виявлення асиметрії можливостей і результатів інтернаціоналізації.

Проведений аналіз публікацій також засвідчує відсутність системних кейс-досліджень, присвячених компаніям харчової промисловості різних масштабів і сфер діяльності, які реалізують багатоманітні бізнес-моделі та інтегруються в міжнародні ланцюги створення вартості. Така прогалина обмежує можливості поглибленого розуміння стратегічних механізмів формування конкурентоспроможності в галузі.

Отже, попри наявність певного масиву досліджень, присвячених харчовій промисловості України, питання інтернаціоналізації як складової стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємств галузі, а також нерівномірності її ефектів для підприємств різного масштабу залишаються недостатньо розкритими. Це зумовлює необхідність подальших досліджень, орієнтованих на поглиблений аналіз стратегічних управлінських рішень суб'єктів харчової промисловості.

**Метою статті** є дослідження інтернаціоналізації як компоненти стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємств харчової промисловості України на основі кейс-аналізу українських компаній.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** Харчова промисловість є однією з ключових галузей національної економіки України, що виконує системоутворюючу функцію у забезпеченні продовольчої безпеки, формуванні валової доданої вартості та підтриманні соціально-економічної стабільності. Її значення зумовлюється тісними міжгалузевими зв'язками з сільським господарством, торгівлею, логістикою та іншими сегментами переробної промисловості, а також орієнтацією на виробництво

агропродукції з відносно високою доданою вартістю

Відповідно до національного класифікатора видів економічної діяльності (КВЕД) виробництво харчових продуктів (саме на цьому сегменті зосереджено дослідження) належить до переробної промисловості (розділ 10 КВЕД) і охоплює широкий спектр підгалузей – від м'ясопереробної, молочної та олійно-жирової до борошномельно-круп'яної, кондитерської та виробництва готових харчових продуктів. Така диверсифікація галузі зумовлює різний рівень концентрації, технологічної складності та експортної орієнтації окремих сегментів галузі.

У структурі переробної промисловості України харчова галузь традиційно посідає провідні позиції. У довоєнний період (до 2014 р.) її частка в загальному обсязі реалізованої промислової продукції коливалася в межах 20-24 %, забезпечуючи чверть доданої вартості сектору переробки. Це свідчить про стійкий попит на продукцію галузі та її стратегічну значущість для економіки країни. Навіть в умовах воєнних та економічних потрясінь харчова промисловість продемонструвала відносну стійкість та адаптивність.

Результати аналізу динаміки основних економічних показників галузі за 2019-2024 рр. (табл. 1) свідчать про позитивні тенденції, що сформувалися ще до початку повномасштабних воєнних дій та відновилися у 2023-2024 рр. Попри логістичні складнощі, руйнування інфраструктури та загальноукраїнське скорочення зовнішньої торгівлі, харчова промисловість помітно наростила обсяги продукції та збільшила експортні надходження. Посилення ролі харчової промисловості в структурі національної економіки України у період повномасштабної війни стало результатом суттєвих структурних зрушень у бік секторів із відносно стабільним внутрішнім і зовнішнім попитом, що компенсувало скорочення виробництва у більш вразливих сегментах промисловості.

Зовнішньоекономічний вимір розвитку харчової промисловості також зазнав істотних трансформацій. Після порушення традиційних експортних маршрутів і логістичних каналів у перший рік війни галузь продемонструвала здатність до відновлення експортної активності та поступового нарощування присутності на зовнішніх ринках.

Таблиця 1

## Динаміка основних показників харчової промисловості України

Показник	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Обсяг реалізованої продукції харчової промисловості, млрд грн	571,9	627,5	769,9	697,2	820,3	996,9
Частка харчової промисловості у загальному обсязі переробної промисловості, %	27,5	29,2	26,5	35,3	33,7	32,1
Експорт продукції харчової промисловості, млрд дол. США	1,09	1,12	1,3	1,1	1,5	1,9
Частка ЄС у експорті харчової продукції, %	34,7	40,7	37,0	53,2	64,1	52,6

Примітки: не враховано напої та тютюнові вироби.

Джерело: побудовано авторами за даними Держстату [10].

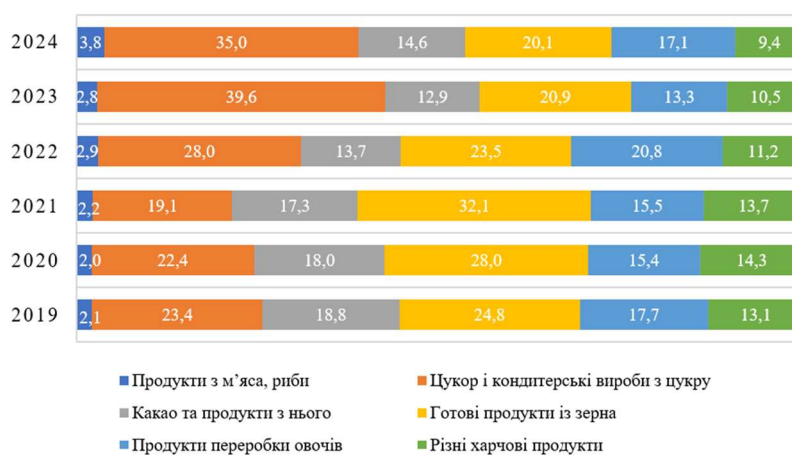


Рис. 1. Динаміка структури експорту харчової продукції України

Джерело: розраховано та побудовано авторами за даними Держстату [10].

Особливо показовим є зростання частки країн ЄС у структурі експорту харчової продукції, чому суттєво сприяло запровадження Європейським Союзом комплексу надзвичайних підтримуючих заходів у відповідь на повномасштабну агресію проти України. Ключову роль відіграли тимчасове скасування мит і тарифних квот на українську агропродовольчу продукцію [11] та створення альтернативних логістичних маршрутів у межах «шляхів солідарності» [12]. Європейська підтримка фактично створила умови поглиблення режиму вільної торгівлі, що забезпечило розширений і спрощений доступ українських виробників до внутрішнього ринку ЄС.

Аналіз структури експорту показує, що на тлі зростання його абсолютного обсягу, впродовж 2022-2024 рр. відбулися помітні зміни у співвідношенні експортних товарних груп (рис. 1).

Зросла частка групи «Цукор і кондитерські вироби», що відображає здатність відповідного сегмента оперативно адаптуватися до логістичних обмежень і переорієнтуватися на нові ринки збуту. Водночас скоротилася частка готових продуктів із зерна, які у довоєнний період відігравали домінуючу роль у структурі експорту. Така динаміка зумовлена порушенням ланцюгів постачання, зміною географії збуту та переорієнтацією зернової продукції на альтернативні канали реалізації.

Сегменти переробки овочів і різних харчових продуктів характеризуються нестабільною експортною динамікою, що свідчить про вразливість їхніх позицій на зовнішніх ринках. Натомість м'ясна та рибна продукція демонструє помірне зростання експортної активності, однак і надалі залишається аутсайдером у структурі харчового експорту, що пояснюється високими бар'єрами доступу, насамперед ветеринарними та іншими регуляторними вимогами.

Загалом структурні зрушення в експорті харчової промисловості свідчать про формування прагматично-адаптивної галузевої моделі, у межах якої пріоритет надається продуктам із відносно нижчими бар'єрами входу на зовнішні ринки та коротшими ланцюгами створення вартості. Така модель, з одного боку, сприяла підвищенню короткострокової експортної стійкості галузі, але з іншого – є ненадійною у довгостроковій перспективі через високі ризики втрати конкурентоспроможності української продукції на світовому ринку.

Такі ризики суттєво посилюються в умовах зміни торговельних відносин між Україною та Європейським Союзом. З червня 2025 р. ЄС відновив режим торгівлі, що діяв до повномасштабного вторгнення РФ у 2022 р., унаслідок чого спрощений доступ українських агропродовольчих товарів на європейський ринок поступово замінюється оновленим порядком Поглибленої та всеохоплюючої зони вільної торгівлі між ЄС та Україною (Deep and Comprehensive Free Trade Area, DCFTA). У межах DCFTA передбачається відновлення тарифних квот і захисних механізмів, а також посилення вимог до дотримання технічних, санітарних і фітосанітарних стандартів [13]. Запровадження цього порядку робить доступ до ринку ЄС більш вибірковою і ресурсомістким, що підвищує бар'єри інтернаціоналізації українських виробників харчових продуктів.

Крім того, діяльність підприємств галузі супроводжується низкою загальних системних викликів. До них належать нестабільність макроекономічного середовища, зростання цін на сировину та енергоносії, високі логістичні ризики, посилення регуляторного навантаження, а також загострення конкуренції як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках. Сукупна дія цих чинників істотно ускладнює функціонування підприємств і підвищує вимоги до системи управління їхньою конкурентоспроможністю та здатності до подальшої інтернаціоналізації.

У цих умовах постає необхідність уточнення ролі міжнародної експансії як напряму формування, підтримки та оновлення конкурентних переваг підприємств харчової промисловості. Відтак потрібно концептуально обґрунтувати взаємозв'язок між інтернаціоналізацією та конкурентоспроможністю з урахуванням стратегічних, ресурсних, організаційних і мережевих чинників, що визначають здатність

підприємств ефективно функціонувати у багаторинковому середовищі.

У класичних підходах до інтернаціоналізації підприємств розглядається як поступовий процес нарощування міжнародної присутності, що ґрунтується на накопиченні знань і досвіду та зниженні невизначеності зовнішніх ринків. Так, етапна модель Й. Йохансона та Я. Вальне [14] пояснює міжнародну експансію через послідовний перехід від простіших до складніших форм діяльності за кордоном, а її подальший розвиток акцентує увагу на включеності підприємства у міжорганізаційні мережі як ключовій умові успішної інтернаціоналізації [15]. Водночас еkleктична парадигма Дж. Даннінга [16] інтерпретує вихід на зовнішні ринки як стратегічний вибір, що базується на наявності унікальних активів, привабливих локаційних умов і доцільності внутрішнього контролю операцій.

Подальші дослідження [17; 18] суттєво розширюють цю логіку, розглядаючи інтернаціоналізацію як складову стратегічного управління конкурентоспроможністю. У центрі уваги перебувають ресурси, знання та динамічні здатності підприємств, які визначають їхню можливість адаптуватися до багаторинкового середовища та підтримувати конкурентні переваги.

Останні наукові публікації підкреслюють, що зв'язок між інтернаціоналізацією та конкурентоспроможністю підприємств є контекстно залежним, а не автоматично позитивним. Зокрема, дослідження інтернаціоналізації МСП, проведене закордонними вченими [19], доводить ключову роль знань, внутрішніх ресурсів та інституційної підтримки для успішного виходу на зовнішні ринки та збереження конкурентних позицій у різних країнах і галузях. Паралельно низка робіт [20; 21] демонструє, що динамічні здатності підприємств, такі як управлінські компетенції, здатність до ре-конфігурації ресурсів і управління ризиками, стимулюють як ступінь інтернаціоналізації, так і її позитивний вплив на результати діяльності, однак лише за певних поєднань ресурсів і стратегій. Науковці [22] також підкреслюють важливість мережевих зв'язків і міжфірмової співпраці, які знижують бар'єри доступу на зовнішні ринки та сприяють формуванню більш стійких конкурентних переваг у контексті міжнародної експансії.

Отже, сучасні дослідження не заперечують класичні концепції інтернаціоналізації, а

розширюють їх у частині стратегічного управління конкурентоспроможністю, зміщуючи акцент з лінійного планування міжнародної експансії на управління динамічними здатностями, мережевими позиціями та партнерськими взаємодіями в умовах контекстних обмежень, у яких діють підприємства. Саме така логіка є релевантною для подальшого аналізу інтернаціоналізації українських компаній харчової промисловості.

У межах нашого дослідження інтернаціоналізація розглядається як компонент стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємств харчової промисловості, що дає змогу виявити специфіку її реалізації залежно від ресурсних можливостей та конфігурації управлінських рішень суб'єктів підприємницької діяльності. Відповідно, аналітичний фокус зміщується з кількісних параметрів експорту на якісні стратегічні результати інтернаціоналізації для бізнес-моделей підприємств.

Методологічно дослідження ґрунтується на порівняльному якісному кейс-аналізі, побудованому за принципом контингентності. Кожен кейс розглядається не як репрезентативний для всієї галузі, а як приклад специфічної конфігурації стратегічного управління конкурентоспроможністю через інтернаціоналізацію, що формується під впливом розміру підприємства, підгалузевої

спеціалізації, ресурсних можливостей та інституційних обмежень. Інформаційну базу аналізу становлять відкриті джерела, зокрема публікації Forbes Ukraine, офіційні вебсайти компаній [23; 24], професійні профілі у LinkedIn, публічні комунікації у Facebook, а також інші інтернет-ресурси, що дозволяють реконструювати еволюцію експортної діяльності та управлінських рішень підприємств.

Узагальнені результати порівняльного кейс-аналізу подано в табл. 2, яка систематизує ключові відмінності між трьома підприємствами, обраними для аналізу.

Перший кейс представлений малим нішевим підприємством ПП «Будьмо здорові», що спеціалізується на виробництві хлібобулочних і кондитерських виробів для споживачів з особливими харчовими потребами. На внутрішньому ринку підприємство займає вузьку нішу, а експорт до 2022 р. не був інтегрованою складовою його бізнес-моделі. Фактичний вихід на зовнішні ринки відбувся після початку повномасштабної війни та мав переважно реактивний характер. Водночас можливість інтернаціоналізації була зумовлена раніше сформованими проактивними елементами стратегічного управління, а саме інвестиціями у міжнародну сертифікацію та дотримання стандартів харчової безпеки.

Таблиця 2

**Порівняльна характеристика стратегічних підходів до інтернаціоналізації підприємств харчової промисловості**

Критерій	ПП «Будьмо здорові»	ТОВ «Дельта-Фуд»	ПрАТ «МХП»
Розмір; підгалузь	Мале підприємство; нішеве виробництво хлібобулочної та кондитерської продукції	Середнє підприємство; соусна та олійно-жирова підгалузь	Велика вертикально інтегрована компанія; м'ясопереробна та птахівнича підгалузь
Роль експорту	Допоміжна	Стратегічно важлива	Стратегічно ключова
Домінантна модель інтернаціоналізації	Нішева, точкова	Мережева з елементами брендингу	Багатоканальна, інституціоналізована
Характер управління	Реактивний з елементами проактивної підготовки	Проактивно-адаптивний	Проактивний, довгостроковий
Динамічні здатності	Забезпечення регуляторної відповідності	Масштабування та адаптація бізнес-процесів	Управління ланцюгами створення вартості
Залежність від партнерів	Висока	Середня	Низька
Тип ефекту інтернаціоналізації	Адаптаційний	Селективно-підсилювальний	Структурно-трансформаційний

Джерело: розроблено авторами.

У цьому випадку інтернаціоналізація породжує адаптаційний ефект для конкурентоспроможності підприємства. Йдеться не про масштабне розширення діяльності, а про підвищення стійкості бізнес-моделі в умовах звуження внутрішнього ринку. Конкурентні переваги формуються передусім через продуктову унікальність та відповідність регуляторним вимогам, водночас висока залежність від партнерів і логістичних каналів істотно обмежує стратегічну автономію підприємства.

Другий кейс – ТОВ «Дельта-Фуд» – репрезентує підприємство середнього масштабу, що працює у сегменті соусної та олійно-жирової продукції і поєднує її виробництво під торговими марками торговельних мереж (private label, PL) із розвитком власного бренду. Компанія має стійкі позиції на внутрішньому ринку, а експортна діяльність, також розпочата у 2022 р., набула системного характеру та була інституціоналізована через участь у міжнародних виставках, формування присутності в ЄС і диверсифікацію географії збуту.

Для ТОВ «Дельта-Фуд» інтернаціоналізація виступає інструментом селективного підсилення конкурентних переваг. Вона не трансформує бізнес-модель радикально, проте забезпечує кумулятивний ефект через нарощування управлінських компетенцій, підвищення стандартів якості та розширення мережових можливостей. Поєднання мережевої логіки PL із розвитком власного бренду підприємства дозволяє зменшувати ризики виходу на нові ринки, водночас зберігаючи певну залежність від ключових партнерів, що також обмежує стратегічну автономію компанії.

Перші два кейси загалом підтверджують результати попереднього дослідження авторів [25], присвяченого інтернаціоналізації різногалузевих малих і середніх підприємств. Отримані результати засвідчують, що для МСП вихід на зовнішні ринки має переважно обмежений і вибірковий характер. Інтернаціоналізація таких підприємств здебільшого реалізується у формі епізодичного експорту, орієнтованого на окремі ринки або торговельні канали, і рідко супроводжується глибокою інтеграцією у міжнародні ланцюги створення вартості. Основними стримувальними чинниками виступають дефіцит фінансових ресурсів, обмежені можливості інвестування у сертифікацію та

адаптацію продукції до вимог зовнішніх ринків, а також нестача управлінських компетенцій для реалізації складних міжнародних стратегій.

Емпіричні результати також свідчать, що для МСП інтернаціоналізація часто не забезпечує стійкого зростання конкурентоспроможності, а в окремих випадках може навіть посилювати ризики діяльності. Зростання витрат, пов'язаних із логістикою, валютними коливаннями та регуляторними бар'єрами, не завжди компенсується розширенням обсягів збуту або підвищенням рентабельності. За таких умов інтернаціоналізація радше набуває характеру вимушеної адаптаційної стратегії, ніж усвідомленого інструменту довгострокового розвитку.

Третім об'єктом кейс-аналізу обрано ПрАТ «МХП», яке позиціонується як велика інтегрована компанія агропромислового комплексу України. Компанія поєднує аграрне виробництво, глибоку переробку, дистрибуцію та роздрібні формати збуту, а також має значний досвід системної інтернаціоналізації. На відміну від малих і середніх підприємств харчової промисловості, для яких вихід на зовнішні ринки здебільшого обмежується експортними операціями, «МХП» реалізує багатовимірну міжнародну стратегію, що охоплює виробничу експансію, злиття та поглинання, інтеграцію у міжнародні ланцюги створення вартості та адаптацію бізнес-моделі до вимог різних регіональних ринків. Поряд з експортом продукції компанія активно використовує механізми прямих інвестицій, створення спільних підприємств, а також злиття та поглинання (mergers and acquisitions, M&A) для закріплення позицій на міжнародних ринках. Водночас вона диверсифікує географію присутності, розвиває логістичну інфраструктуру та посилює контроль над ланцюгами створення вартості.

Інтернаціоналізація «МХП», інтегрована у систему стратегічного управління, зумовлює структурно-трансформаційний ефект конкурентоспроможності компанії. Узагальнену логіку формування цього ефекту наведено на рис. 2.

Представлена модель ілюструє поетапне формування конкурентних переваг «МХП» через інтернаціоналізацію, відображаючи фактичну логіку стратегічного управління компанії, що спирається на нарощування ресурсної бази, вертикальну інтеграцію та поглиблення переробки. Саме така

послідовність створює передумови для масштабування брендингу й подальшої виробничої експансії на міжнародні ринки, перетворюючи інтернаціоналізацію на стійкий елемент стратегічного управління конкурентоспроможністю.



Рис. 2. Формування конкурентних переваг через інтернаціоналізацію як компонент стратегічного управління ПрАТ «МХП»

Джерело: розроблено авторами.

Компанія не розглядає міжнародну експансію як самодостатню мету або лише як спосіб диверсифікації збуту. Вона виступає похідною від формування конкурентних переваг, заснованих на вертикальній інтеграції, масштабі діяльності, інвестиціях у технології та розвитку продуктів із високою доданою вартістю. Такий підхід відповідає логіці стратегічного управління, за якої інтернаціоналізація є наслідком досягнутого рівня конкурентоспроможності, а не первинним інструментом її формування. Відповідна конфігурація стратегування зумовлює низьку залежність від окремих партнерів та інституціоналізацію високого рівня управління, що сприяє довгостроковій стійкості компанії на міжнародних ринках.

Отже, проведений кейс-аналіз підтверджує, що інтернаціоналізація українських підприємств харчової промисловості породжує асиметричні ефекти для конкурентоспроможності – від адаптаційних і кумулятивних до структурно-трансформаційних. Характер і масштаб цих ефектів визначаються конфігурацією стратегічного управління, рівнем розвитку динамічних здатностей та позиціями підприємств у ланцюгах створення вартості.

## Висновки та рекомендації.

Проведене дослідження підтверджує, що інтернаціоналізація підприємств харчової промисловості України в умовах воєнної та регуляторної невизначеності не є універсальним джерелом зростання конкурентоспроможності, а виступає контекстно залежним компонентом стратегічного управління. Аналіз галузевої статистики засвідчив відносну стійкість харчової промисловості та зростання експортної орієнтації у 2023-2024 рр., водночас виявив домінування прагматично-адаптивної моделі експорту, що обмежує довгостроковий потенціал формування конкурентних переваг, особливо в умовах поступового відновлення жорсткіших правил торгівлі з ЄС у межах DCFTA.

Зіставлення класичних і сучасних теоретичних підходів до інтернаціоналізації з емпіричними результатами кейс-аналізу засвідчило їхню часткову відповідність практиці українських підприємств харчової промисловості. Етапна модель інтернаціоналізації адекватно пояснює поведінку малих і середніх підприємств, для яких вихід на зовнішні ринки має обмежений, поступовий і переважно експортно орієнтований характер. У свою чергу еkleктична парадигма, а також підходи, що акцентують динамічні здатності, мережеві позиції та контроль над ланцюгами створення вартості, краще узгоджуються з досвідом великої інтегрованої компанії, для якої інтернаціоналізація є наслідком досягнутого рівня конкурентоспроможності, а не первинним інструментом її формування.

Отримані результати свідчать, що практика інтернаціоналізації українських підприємств загалом відповідає сучасним науковим уявленням та існуючим практикам, згідно з якими зв'язок між інтернаціоналізацією та конкурентоспроможністю є контекстно залежним, а не автоматично позитивним. Водночас в умовах воєнних ризиків, логістичних обмежень і регуляторної асиметрії ця відповідність має фрагментарний характер. Для значної частини малих і середніх підприємств інтернаціоналізація залишається переважно інструментом адаптації до зовнішніх шоків, тоді як повна реалізація сучасних підходів, орієнтованих на розвиток динамічних здатностей і стратегічний контроль над створенням вартості, притаманна передусім великим компаніям.

Результати кейс-аналізу підтвердили наявність асиметричних ефектів інтернаціоналізації для конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості. Для малих підприємств інтернаціоналізація здебільшого виконує адаптаційну функцію, забезпечуючи підтримку життєздатності бізнес-моделі без істотної трансформації конкурентних позицій. Для підприємств середнього масштабу вона формує селективно-підсилювальний (кумулятивний) ефект, що проявляється у поступовому нарощуванні управлінських компетенцій, стандартизації процесів і розширенні мережевих можливостей. Для великих компаній інтернаціоналізація, інтегрована у систему стратегічного управління, зумовлює структурно-трансформаційний ефект, змінюючи логіку формування конкурентних переваг і забезпечуючи довгострокову стійкість на міжнародних ринках.

Узагальнюючи результати дослідження, можна стверджувати, що ефективність інтернаціоналізації як компоненти стратегічного управління конкурентоспроможністю визначається не масштабом експортної діяльності як такої, а конфігурацією управлінських рішень, ресурсною базою та рівнем розвитку динамічних здатностей підприємств. Звідси впливають такі узагальнені рекомендації: для малих і середніх підприємств доцільним є поетапне посилення внутрішніх компетенцій, інвестиції у сертифікацію, управління якістю та мережеву інтеграцію перед масштабуванням міжнародної присутності; для великих компаній – подальша інституціоналізація інтернаціоналізації як елемента стратегічного управління конкурентоспроможністю з акцентом на контроль над ланцюгами створення вартості та розвиток продуктів із високою доданою вартістю.

Подальші дослідження доцільно зосередити на кількісній оцінці відповідності між типами стратегічного управління інтернаціоналізацією та показниками конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості, а також на аналізі впливу внутрішніх та зовнішніх викликів на трансформацію стратегій міжнародної експансії українських виробників у середньо- та довгостроковій перспективі.

## Література

1. Римар О. Г., Мазуркевич І. О. Проблеми та перспективи розвитку харчової промисловості України. *Економіка та держава*. 2021. № 3. С. 66–70. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2021.3.66>.
2. Хомюк Н. Л., Солтис О. М. Харчова промисловість в Україні: тенденції та перспективи розвитку на засадах сталості та інклюзивності. *Сталий розвиток економіки*. 2023. № 1 (46). С. 141–148. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2023-46-20>.
3. Гринчуцький В. І., Блащак Б. Я. Харчова промисловість України: сучасний стан, тенденції та перспективи розвитку. *Інноваційна економіка*. 2018. № 9–10. С. 51–60.
4. Хрип'юк В. І. Харчова промисловість України: ретроспективний аналіз та сучасні проблеми розвитку. *Економіка АПК*. 2018. № 9. С. 77–85.
5. Міненко М. А., Міненко Л. М. Історичний шанс для України: реалії та перспективи національної харчової індустрії. *Економіка та держава*. 2022. № 5. С. 4–13. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2022.5.4>.
6. Коваленко, О. В. Ефективність інвестицій в інноваційну модернізацію харчової промисловості для сприяння сталому розвитку України. *Продовольчі ресурси*. 2024. № 12 (23). С. 264–278. DOI: <https://doi.org/10.31073/foodresources2024-23-29>.
7. Розвиток харчової індустрії України в умовах надзвичайних викликів: вектори, потенціал та перспективи / за заг. ред. О. В. Коваленко. Київ: «Депоніс плюс», 2024. 328 с.
8. Харчова промисловість України: аспекти воєнного часу/ В. М. Івченко, О. С. Зірнзак, А. Л. Солошонок, О. М. Полонська. Київ : НДІ «Укragenпрому продуктивність», 2024. 55 с.
9. Кара Н. І., Зинич Л. В. Шляхи підвищення ефективності збутової діяльності підприємств харчової промисловості України в умовах міжнародної економічної діяльності. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2023. № 1 (9). С. 150–158. DOI: <https://doi.org/10.23939/smeu2023.01.150>.
10. Державна служба статистики України. Економічна статистика. Діяльність підприємств. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>.
11. European Commission. Regulation (EU) 2022/870 of the European Parliament and of the Council of 30 May 2022 on temporary trade liberalisation measures supplementing trade concessions applicable to Ukrainian products [Electronic resource]. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2022/870/oj>.
12. European Commission. Solidarity Lanes: Latest figures – May 2025. – Brussels, 24 June 2025 [Electronic resource]. URL: <https://transport.ec.europa.eu/news->

- events/news/solidarity-lanes-latest-figures-may-2025-2025-06-24\_en.
13. Taran S. EU-Ukraine trade: From emergency measures to a renewed trade agreement [Electronic resource]. Brussels : European Policy Centre, Aug. 18, 2025. URL: <https://www.epc.eu/publication/eu-ukraine-trade-from-emergency-measures-to-a-renewed-trade-agreement/>
  14. Johanson J., Vahlne J.-E. The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*. 1977. Vol. 8, No. 1. P. 23–32. DOI: <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490676>.
  15. Johanson J., Vahlne J.-E. The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*. 2009. Vol. 40, No. 9. P. 1411–1431. DOI: <https://doi.org/10.1057/jibs.2009.24>.
  16. Dunning J. H. Toward an eclectic theory of international production: Some empirical tests. *Journal of International Business Studies*. 1980. Vol. 11, No. 1. P. 9–31. DOI: <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490593>.
  17. Barney J. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*. 1991. Vol. 17, No. 1. P. 99–120. URL: [https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA545\\_Fa11%202022/Barney%20\(1991\).pdf](https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA545_Fa11%202022/Barney%20(1991).pdf).
  18. Teece D. J., Pisano G., Shuen A. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*. 1997. Vol. 18, No. 7. P. 509–533. DOI: [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z).
  19. Sannegadu R., Batra B., Mehta K. Internationalization of SMEs: A systematic literature review and future research directions. *International Journal of Business and Emerging Markets*. 2023. Vol. 15, No. 4. P. 428–454. DOI: <https://doi.org/10.1504/IJBEM.2023.134079>.
  20. Fredrich V., Gudergan, S., Bouncken, R.B. Dynamic capabilities, internationalization and growth of small- and medium-sized enterprises: the roles of research and development intensity and collaborative intensity. *Manag Int Rev* 62. 2022. P. 611–642. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11575-022-00480-3>.
  21. Shen T., Badulescu A. Managerial capabilities and the internationalization process of small and medium enterprises: the sustainable role of risk and resource management. *Sustainability*. 2025. Vol. 17, No. 15. 6943. DOI: <https://doi.org/10.3390/su17156943>.
  22. Guimarães L. G. A., Blanchet P., Cimon Y. Collaboration among small and medium-sized enterprises as part of internationalization: a systematic review. *Administrative Sciences*. 2021. Vol. 11, No. 4. 153. DOI: <https://doi.org/10.3390/admsci11040153>.
  23. Дельта Фуд : офіційний сайт компанії. URL: <https://delta-food.ua>.
  24. МХП : офіційний сайт компанії. URL: <https://mhp.com.ua/uk/glorytoUkraine>.
  25. Швець Н. В., Варення О. Г. Інтернаціоналізація українських підприємств: емпіричний аналіз воєнного періоду. Збірник наукових праць за матеріалами VIII міжнародної науково-практичної конференції «Обліково-аналітичне та організаційно-економічне забезпечення розвитку регіону» (30 квітня 2025 року, м. Київ). [Електронне видання]. Київ: СЧУ ім. В. Даля. 2025. С. 153-159.

#### References

1. Rymar O. H., Mazurkevych I. O. Problemy ta perspektyvy rozvytku kharchovoi promyslovosti Ukrainy. *Ekonomika ta derzhava*. 2021. № 3. S. 66–70. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2021.3.66>.
2. Khomiuk N. L., Soltys O. M. Kharchova promyslovist v Ukraini: tendentsii ta perspektyvy rozvytku na zasadakh stalosti ta inkluzyvnosti. *Stalyi rozvytok ekonomiky*. 2023. № 1 (46). S. 141–148. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2023-46-20>.
3. Hrynychtskiy V. I., Blashchak B. Ya. Kharchova promyslovist Ukrainy: suchasnyi stan, tendentsii ta perspektyvy rozvytku. *Innovatsiina ekonomika*. 2018. № 9–10. S. 51–60.
4. Khrypiuk V. I. Kharchova promyslovist Ukrainy: retrospektyvnyi analiz ta suchasni problemy rozvytku. *Ekonomika APK*. 2018. № 9. S. 77–85.
5. Minenko M. A., Minenko L. M. Istorychnyi shans dlia Ukrainy: realii ta perspektyvy natsionalnoi kharchovoi industrii. *Ekonomika ta derzhava*. 2022. № 5. S. 4–13. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2022.5.4>.
6. Kovalenko, O. V. Efektyvnist investytsii v innovatsiinu modernizatsiiu kharchovoi promyslovosti dlia spriyannia stalomu rozvytku Ukrainy. *Prodovolchi resursy*. 2024. № 12 (23). S. 264–278. DOI: <https://doi.org/10.31073/foodresources2024-23-29>.
7. Rozvytok kharchovoi industrii Ukrainy v umovakh nadzvychainykh vyklykiv: vektory, potentsial ta perspektyvy / za zah. red. O. V. Kovalenko. Kyiv: «Deponis plus», 2024. 328 s.
8. Kharchova promyslovist Ukrainy: aspekty voiennoho chasu/ V. M. Ivchenko, O. S. Zirnzhak, A. L. Soloshonok, O. M. Polonska. Kyiv : NDI «Ukrainprom produktyvnist», 2024. 55 s.
9. Kara N. I., Zynych L. V. Shliakhy pidvyshchennia efektyvnosti zbutovoi diialnosti pidpriemstv kharchovoi promyslovosti Ukrainy v umovakh mizhnarodnoi ekonomichnoi diialnosti. *Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy*

- stanovlennia ta problemy rozvytku. 2023. № 1 (9). S. 150–158. DOI: <https://doi.org/10.23939/smeu2023.01.150>.
10. Derzhavna sluzhba statyky Ukrainy. Ekonomichna statykyka. Diiialnist pidprijemstv. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>.
  11. European Commission. Regulation (EU) 2022/870 of the European Parliament and of the Council of 30 May 2022 on temporary trade liberalisation measures supplementing trade concessions applicable to Ukrainian products [Electronic resource]. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2022/870/oj>.
  12. European Commission. Solidarity Lanes: Latest figures – May 2025. – Brussels, 24 June 2025 [Electronic resource]. URL: [https://transport.ec.europa.eu/news-events/news/solidarity-lanes-latest-figures-may-2025-2025-06-24\\_en](https://transport.ec.europa.eu/news-events/news/solidarity-lanes-latest-figures-may-2025-2025-06-24_en).
  13. Taran S. EU-Ukraine trade: From emergency measures to a renewed trade agreement [Electronic resource]. Brussels : European Policy Centre, Aug. 18, 2025. URL: <https://www.epc.eu/publication/eu-ukraine-trade-from-emergency-measures-to-a-renewed-trade-agreement/>
  14. Johanson J., Vahlne J.-E. The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*. 1977. Vol. 8, No. 1. P. 23–32. DOI: <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490676>.
  15. Johanson J., Vahlne J.-E. The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*. 2009. Vol. 40, No. 9. P. 1411–1431. DOI: <https://doi.org/10.1057/jibs.2009.24>.
  16. Dunning J. H. Toward an eclectic theory of international production: Some empirical tests. *Journal of International Business Studies*. 1980. Vol. 11, No. 1. P. 9–31. DOI: <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490593>.
  17. Barney J. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*. 1991. Vol. 17, No. 1. P. 99–120. URL: [https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA545\\_Fa11%202022/Barney%20\(1991\).pdf](https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA545_Fa11%202022/Barney%20(1991).pdf).
  18. Teece D. J., Pisano G., Shuen A. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*. 1997. Vol. 18, No. 7. P. 509–533. DOI: [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z).
  19. Sannegadu R., Batra B., Mehta K. Internationalization of SMEs: A systematic literature review and future research directions. *International Journal of Business and Emerging Markets*. 2023. Vol. 15, No. 4. R. 428–454. DOI: <https://doi.org/10.1504/IJBEM.2023.134079>.
  20. Fredrich V., Gudergan, S., Bouncken, R.B. Dynamic capabilities, internationalization and growth of small- and medium-sized enterprises: the roles of research and development intensity and collaborative intensity. *Manag Int Rev* 62. 2022. P. 611–642. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11575-022-00480-3>.
  21. Shen T., Badulescu A. Managerial capabilities and the internationalization process of small and medium enterprises: the sustainable role of risk and resource management. *Sustainability*. 2025. Vol. 17, No. 15. 6943. DOI: <https://doi.org/10.3390/su17156943>.
  22. Guimarães L. G. A., Blanchet P., Cimon Y. Collaboration among small and medium-sized enterprises as part of internationalization: a systematic review. *Administrative Sciences*. 2021. Vol. 11, No. 4. 153. DOI: <https://doi.org/10.3390/admsci11040153>.
  23. Delta Fud : ofitsiyni sait kompanii. URL: <https://delta-food.ua>.
  24. MKhP : ofitsiyni sait kompanii. URL: <https://mhp.com.ua/uk/glorytoUkraine>.
  25. Shvets N. V., Varennia O. H. Internatsionalizatsiia ukrainskykh pidprijemstv: empyrychnyi analiz voiennoho periodu. *Zbirnyk naukovykh prats za materialamy VIII mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii «Oblikovo-analitychne ta orhanizatsiino-ekonomichne zabezpechennia rozvytku rehionu» (30 kvitnia 2025 roku, m. Kyiv)*. [Elektronne vydannia]. Kyiv: SNU im. V. Dalia. 2025. S. 153-159.

**Shvets N.V., Kasatkina M.V., Varennia O.G. Strategic management of competitiveness in the food industry: the role of internationalisation**

*The article examines internationalisation as a component of strategic competitiveness management in Ukrainian food industry enterprises under conditions of military and regulatory uncertainty. It is substantiated that entering foreign markets is not a universal source of competitiveness growth, while the effects of internationalisation are context-dependent and asymmetric.*

*The relevance of the study is determined by the need to ensure resilience and adaptation of Ukrainian food industry enterprises to external shocks, including war-related risks, logistical constraints, and changes in the trade regime with the European Union.*

*The methodological framework of the study is based on the analysis of food industry statistics, a comparative qualitative case analysis of Ukrainian enterprises of different sizes, and a comparison of classical and contemporary theoretical approaches to internationalisation. The information base includes official statistical data, open-source publications, corporate materials, and business media.*

*The results reveal asymmetric effects of internationalisation on the competitiveness of food*

*industry enterprises. For small enterprises, internationalisation primarily performs an adaptive function; for medium-sized enterprises, it generates a selective-enhancing (cumulative) effect; while for large companies, where internationalisation is institutionalised within the strategic management system, it leads to a structural-transformational effect. It is shown that the internationalisation practices of Ukrainian enterprises generally align with contemporary academic perspectives, according to which the relationship between internationalisation and competitiveness is not automatically positive but depends on the configuration of managerial decisions, the resource base, and the level of development of dynamic capabilities.*

*The practical value of the findings lies in their applicability to substantiating strategic internationalisation decisions in the food industry, taking into account firm size and the conditions of Ukraine's European integration.*

**Keywords:** *internationalization; competitiveness; strategic management; food industry; dynamic capabilities; exports; European Union.*

**Швець Наталія Вячеславівна** – к.е.н., доцент, старший науковий співробітник відділу регуляторної політики та розвитку підприємництва Інституту економіки промисловості НАН України; доцент кафедри економіки і підприємництва Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля, shvets@snu.edu.ua

**Касаткіна Марина Володимирівна** – старший викладач кафедри економіки і підприємництва Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля, kasatkina@snu.edu.ua

**Варення Олексія Геннадійовича** – аспірант кафедри публічного управління, менеджменту та маркетингу, ovarennia@gmail.com

Стаття подана 01.11.2025.

DOI: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2025-297-11-118-127>

УДК 657.37:658.562.

## ІНТЕГРАЦІЯ ТОВАРОЗНАВЧИХ ПОКАЗНИКІВ ЯКОСТІ ТА БЕЗПЕЧНОСТІ ПРОДУКЦІЇ У НЕФІНАНСОВУ ЗВІТНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ ЗА СТАНДАРТАМИ ESRS

Князь С.В., Князь О.В., Шапран Є.М.

### INTEGRATION OF PRODUCT QUALITY AND SAFETY INDICATORS INTO COMPANIES' NON-FINANCIAL REPORTING UNDER ESRS STANDARDS

Kniaz S.V., Kniaz O.V., Shapran Ye.M.

У статті обґрунтовано теоретико-методичні засади інтеграції товарознавчих показників якості та безпечності продукції у систему нефінансової звітності підприємств відповідно до вимог Європейських стандартів звітності зі сталого розвитку ESRS. Показано, що чинні підходи до нефінансового звітування зосереджуються переважно на регуляторній відповідності, оцінці подвійної суттєвості та організації контурів даних, тоді як продуктова складова залишається фрагментарною і переважно наративною. Здійснено критичний аналіз наукових праць у сфері ESRS, нефінансової звітності та товарознавства, що дало змогу виявити відсутність системного методологічного підходу до включення показників якості та безпечності продукції у структуру екологічних і соціальних розкриттів. Узагальнено домінуючі підходи, їхні обмеження та визначено «точки входу» даних про продукцію у розкриття впливів, ризиків і управлінських практик, показано перехід від формули «сертифіковано» до вимірюваних і верифікованих індикаторів. Систематизовано товарознавчі показники з позицій їх релевантності вимогам суттєвості, порівнюваності та верифікованості нефінансової інформації, окреслено групи показників, які можуть формувати доказову базу розкриттів, а також параметри, що потребують уніфікації методик і агрегування для зовнішнього подання. Підкреслено пріоритетність індикаторів безпечності, відповідності стандартам і простежуваності як таких, що мають найвищу доказовість, водночас показано, що показники фізико-хімічної якості та стабільності виробництва потребують узгоджених правил зіставлення. Запропоновано концептуальний підхід до інтеграції товарознавчих показників у нефінансову звітність за стандартами ESRS, який

передбачає стандартизацію структури даних, формування доказової бази та трасованості через прив'язку до первинних документів контролю якості й безпечності, агрегування технічних параметрів та включення показників у логіку розкриття впливів, ризиків і управлінських рішень. Практична реалізація запропонованого підходу дозволяє підвищити інформативність, прозорість і аналітичну цінність нефінансової звітності, знизити ризики її формалізації та зміцнити довіру ключових стейкхолдерів до даних про якість і безпечність продукції.

**Ключові слова:** нефінансова звітність, товарознавство, якість продукції, безпечність продукції, сталий розвиток, верифікованість даних, екологічні та соціальні розкриття.

**Постановка проблеми.** Проблема дослідження полягає у відсутності методологічно узгодженого підходу до включення товарознавчих показників якості та безпечності продукції у систему нефінансової звітності підприємств відповідно до вимог Європейських стандартів звітності зі сталого розвитку (ESRS – European Sustainability Reporting Standards). У практиці їх підготовки дані про продукцію часто мають фрагментарний характер, зосереджуються на загальних деклараціях відповідності або сертифікації та не інтегруються у логіку екологічних і соціальних розкриттів як вимірювані, порівнювані та верифіковані показники. Водночас товарознавчі характеристики формуються на основі

усталених методів оцінювання споживчих властивостей, безпечності, відповідності нормативним вимогам і стабільності якості, що створює потенціал для їх трансформації у структуровані датапойнти нефінансової звітності. Невирішеність цієї проблеми знижує аналітичну цінність звітності за ESRS, ускладнює внутрішній управлінський аналіз якості продукції та обмежує можливості зовнішніх стейкхолдерів оцінювати реальний внесок підприємства у досягнення цілей сталого розвитку.

Актуальність дослідження зумовлена розширенням сфери обов'язкового застосування стандартів ESRS та зростанням вимог до обґрунтованості, порівнянності та простежуваності нефінансової інформації у корпоративній звітності. Якість і безпечність продукції дедалі більше розглядаються як ключові фактори соціальної відповідальності підприємств, впливу на здоров'я споживачів, рівень довіри до бренду та стабільність ланцюгів постачання, що безпосередньо корелює з вимогами ESRS до розкриття інформації за соціальним і екологічним блоками. За цих умов ігнорування товарознавчих показників або їх подання поза єдиною логікою звітності створює ризики формалізації нефінансової звітності і зменшує її інформативність для інвесторів, регуляторів і споживачів. Інтеграція товарознавчих даних у структуру ESRS дозволяє посилити доказову базу звітності, забезпечити зв'язок між характеристиками продукції та показниками сталого розвитку, а також підвищити якість управлінських рішень у сфері товарної політики. Саме це зумовлює наукову та практичну значущість дослідження інтеграції товарознавчих показників якості та безпечності продукції у нефінансову звітність підприємств за стандартами ESRS.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Огляд наукових праць, присвячених нефінансовій звітності, стандартам ESRS і товарознавчим аспектам якості та безпечності продукції, дає змогу простежити еволюцію підходів до формування інформаційної бази сталого розвитку та водночас виявити відсутність цілісної методології їх поєднання в межах єдиного звітного контуру. Саме з цієї позиції доцільно розглянути внесок кожного з наявних досліджень у формування підґрунтя для інтеграції товарознавчих показників у нефінансову звітність за стандартами ESRS. У

цьому контексті праця W. Leal Filho, T. Wall, K. Williams, M.A. Pimenta Dinis, R.M. Fernandez Martin, M. Mazhar, A. Gatto [1] задає загальну рамку регуляторних та організаційних змін, пов'язаних із впровадженням ESRS, наголошуючи на підвищенні вимог до готовності компаній і структурованості даних. Перехід до такого рівня формалізації логічно підводить до питання деталізації джерел нефінансової інформації, однак у межах цього дослідження продуктова складова залишається узагальненою, без виокремлення товарознавчих показників якості та безпечності як самостійного об'єкта звітних розкриттів.

Розвиваючи ідею регуляторної трансформації звітності, N. Raimo, V. L'Abate, D. Sica, F. Vitolla [2] аналізують відповідність інтегрованої звітності вимогам ESRS та положенням Директиви ЄС про корпоративну звітність зі сталого розвитку (CSRD – Corporate Sustainability Reporting Directive), акцентуючи увагу на комплаєнсі та логіці розкриттів. Це дослідження підсилює розуміння того, що нефінансова звітність потребує чітко визначених і зіставних показників, проте якість і безпечність продукції не розглядаються як специфічний клас індикаторів, відтак її товарознавчий потенціал для ESRS залишається нереалізованим. Логічним продовженням цієї проблематики є роботи, присвячені суттєвості нефінансових розкриттів. О. Солодовнік, О. Майданник [3] формують методичну основу оцінки подвійної суттєвості, що створює теоретичні передумови для включення показників якості та безпечності продукції до периметра ESRS. Водночас відсутність інструментарію трансформації товарознавчих вимірювань у стандартизовані звітні показники свідчить про збереження розриву між концепцією суттєвості та практикою інтеграції продуктивних даних.

Узагальнюючи інституційний вимір нефінансової звітності, О.О. Солодовнік [4] показує еволюцію регулювання в ЄС і зростання вимог до прозорості та порівнюваності інформації. Це дозволяє чітко окреслити середовище, у якому продуктова якість і безпечність потенційно набувають статусу важливих нефінансових характеристик. Проте й у цьому випадку товарознавчі показники не структуруються як окремий аналітичний блок у межах ESRS.

Перехід від інституційного контексту до внутрішньої організації даних простежується у

роботі О.М. Дмитренко, С.А. Вітер [5], де нефінансова звітність розглядається крізь призму обліково-аналітичного забезпечення. Автори підкреслюють необхідність узгоджених процедур збирання та обробки інформації, що є важливим для інтеграції будь-яких нефінансових показників. Разом із тим товарознавчі параметри якості та безпечності не ідентифікуються як самостійний об'єкт аналітики, що знову залишає відкритим питання їх системного включення у звітність.

Соціальний вимір нефінансових розкриттів доповнюється у праці М. Надейко, О. Хілуха [6], де якість і безпечність продукції імпліцитно пов'язуються із соціальною відповідальністю підприємств. Це дозволяє концептуально обґрунтувати значущість продуктових характеристик для стейкхолдерів, однак відсутність формалізованих показників і зв'язку з ESRS не дає можливості розглядати цю роботу як основу для практичної інтеграції товарознавчих даних.

На відміну від досліджень у сфері звітності, праці з товарознавства та управління якістю глибоко розкривають зміст і методи оцінювання якості та безпечності продукції. Зокрема К.Г. Grunert [7] демонструє поведінковий і ринковий вимір цих характеристик, підкреслюючи їх значення для довіри споживачів і попиту. Це створює важливу аргументаційну базу для включення товарознавчих показників у нефінансову звітність, проте не пропонує механізмів їх адаптації до стандартів ESRS.

Процесну і управлінську логіку забезпечення якості розвивають Р.А. Luning, W.J. Marcelis, W.M.F. Jongen [8], пропонуючи системний підхід до менеджменту якості. Така логіка потенційно придатна для формування доказової бази нефінансових розкриттів, однак відсутність зв'язку з архітектурою ESRS знову ж таки обмежує можливості прямої інтеграції товарознавчих показників у звітність. Подальше узагальнення систем якості здійснюють

М. van der Spiegel, Р.А. Luning, G.W. Ziggers, W.M.F. Jongen [9], які переходять від окремих вимірювань до оцінювання ефективності систем якості. Це наближає товарознавчі підходи до управлінського рівня, релевантного для нефінансової звітності, але не вирішує питання стандартизації таких показників відповідно до вимог ESRS.

Економічний вимір безпечності продукції розкривають L.J. Unnevehr, Н.Н. Jensen [10], пов'язуючи регуляторні стандарти з витратами та наслідками для підприємств. Такий підхід підсилює логіку подвійної суттєвості, однак залишається секторно обмеженим і не інтегрованим у систему нефінансових розкриттів ESRS. Аналогічно J. Trienekens, Р. Zuurbier [11] систематизують стандарти якості та безпечності у харчових ланцюгах постачання, що є важливим для розуміння джерел ризиків і відповідальності. Проте відповідність цих стандартів конкретним вимогам ESRS у роботі не розглядається.

Поведінкові та репутаційні наслідки порушень безпечності продукції аналізує D. Bánáti [12], доводячи значущість цієї сфери для стійкості бізнесу. Це підсилює аргументацію на користь включення відповідних показників у нефінансову звітність, але не переходить до рівня методичного проектування таких розкриттів. Нормативну основу товарознавчих оцінок формують документи Комісії «Кодекс Аліментаріус» (Codex Alimentarius Commission) [13], а також стандарти ISO 9001:2015 [14] і ISO 22000:2018 [15], які забезпечують системність, простежуваність і документування якості та безпечності продукції. Вони створюють потенційно придатну доказову базу для нефінансової звітності, однак самі по собі не встановлюють правил трансформації цих даних у порівнювані та стандартизовані показники ESRS.

Узагальнюючи проведений огляд, можна констатувати, що наявні дослідження у сфері ESRS і нефінансової звітності формують регуляторно-методичний контекст і вимоги до якості даних, тоді як товарознавчі праці глибоко розкривають зміст і методи оцінювання якості та безпечності продукції. Проте між цими двома масивами знань досі не вибудовано системного методологічного зв'язку, що підтверджує відсутність спеціалізованих досліджень, присвячених інтеграції товарознавчих показників якості та безпечності продукції у нефінансову звітність підприємств за стандартами ESRS, і водночас обґрунтовує наукову новизну та актуальність подальших досліджень у цьому напрямі.

**Метою статті** є обґрунтування теоретико-методичних засад інтеграції товарознавчих показників якості та безпечності продукції у нефінансову звітність підприємств відповідно до вимог стандартів ESRS для підвищення інформативності, порівнюваності та

доказовості розкриттів у звітності зі сталого розвитку. Для досягнення поставленої мети у статті передбачається виконання таких завдань: здійснити критичний аналіз чинних підходів до формування нефінансової звітності за стандартами ESRS і визначити місце та потенційну роль товарознавчих показників якості та безпечності продукції у структурі екологічних і соціальних розкриттів; систематизувати товарознавчі показники якості та безпечності продукції з позицій їх релевантності вимогам суттєвості, порівнюваності та верифікованості нефінансової звітності; розробити концептуальний підхід до інтеграції товарознавчих показників у систему нефінансової звітності підприємств за стандартами ESRS з урахуванням вимог до структури даних, логіки розкриттів і потреб ключових стейкхолдерів.

**Виклад основного матеріалу.** Критичний аналіз чинних підходів до формування нефінансової звітності за стандартами ESRS доцільно почати з того, що наявні дослідження переважно описують регуляторні вимоги, логіку суттєвості та комплаєнсу, а також організацію контурів даних для звітування, тоді як продуктова площина часто залишається представленою загальними формулюваннями без переходу до стандартизованих показників якості та безпечності. Саме тому ключовим результатом аналізу стає ідентифікація місця, у якому товарознавчі показники можуть перетворитися з внутрішніх контрольних параметрів на доказову базу екологічних і соціальних розкриттів ESRS, зберігаючи вимоги до порівнюваності, простежуваності та верифікованості, які підкреслюються у працях щодо ESRS-комплаєнсу [1], [2] і оцінки суттєвості [3].

Оскільки ESRS орієнтовані на розкриття впливів, ризиків і можливостей, то товарознавчі показники якості та безпечності продукції мають логічно вбудовуватися у ті частини звітності, де підприємство показує, як його продукт і процеси його створення впливають на людей та довкілля, а також як ці аспекти транслюються у ризики для самого підприємства. Цей перехід від загальних вимог ESRS до конкретної ролі товарознавчих показників зручно відобразити у табл. 1, де

зіставлено домінуючі підходи з потенційними точками входу товарознавчих індикаторів у екологічні та соціальні розкриття. Кожен із наявних підходів створює лише частину потрібної логіки інтеграції. Публікації, які безпосередньо працюють із ESRS, найкраще описують вимоги до структури розкриттів, суттєвості й комплаєнсу, але майже не переходять до продуктового рівня показників, тому товарознавчі дані не перетворюються на порівнювані звітні метрики [1], [2], [3].

Дослідження з нефінансової звітності в обліково-аналітичному й соціально-відповідальному вимірах підказують, як організувати контури даних і як інтерпретувати значущість якості та безпечності для стейкхолдерів, але зазвичай не пропонують механізмів стандартизації товарознавчих вимірювань у формат ESRS-датапойнтів [5], [6], [12]. Натомість товарознавчі й стандартизаційні джерела дають найсильнішу доказову базу, оскільки містять процедури, контрольні точки й методики вимірювання, однак вони не дають відповіді на питання, які саме агреговані індикатори, з якою періодичністю та з якими правилами зіставлення слід подавати у структурі екологічних і соціальних розкриттів ESRS [7], [11], [13]-[15]. Це підводить до висновку, що місце товарознавчих показників у структурі ESRS виникає там, де підприємство має довести реальні впливи продукту на людей і довкілля та показати керованість ризиків, пов'язаних із безпечністю та якістю.

Потенційна роль цих показників полягає у тому, щоб перетворити продуктову складову нефінансової звітності з описової на вимірювану, верифіковану й порівнювану, спираючись на протоколи контролю якості, системи безпечності та стандартизовані процедури випробувань. Саме на стику ESRS-орієнтованих досліджень і товарознавчо-стандартизаційних джерел й виникає наукова прогалина, оскільки жодна з розглянутих праць не формує спеціалізованої методики інтеграції товарознавчих показників якості та безпечності продукції у нефінансову звітність підприємств за стандартами ESRS у вигляді чітко визначених показників, правил агрегування, вимог до джерел даних і процедур верифікації.

Таблиця 1

**Огляд підходів до формування звітності за ESRS і потенційна роль товарознавчих показників якості та безпеки в її структурі**

Підходи у теорії та практиці ESRS	Функціональна роль підходу	Обмеження	Місце показників якості та безпеки у структурі ESRS	Потенційна роль товарознавчих показників якості та безпеки товарів
1. Регуляторно-комплаєнсний підхід [1], [2]	Визначає обов'язкові розкриття, вимоги до доказовості, організаційні контури даних	Продуктові характеристики часто редукуються до декларацій або згадки про сертифікацію	Соціальні розкриття, пов'язані зі споживачами та безпекою продукту; екологічні – пов'язані з матеріалами, упаковкою, відходами	Перетворення «сертифіковано» на вимірювані індикатори: частка партій, що пройшли контроль; частота невідповідностей; показники стабільності якості; показники безпеки за критичними параметрами
2. Підхід подвійної суттєвості [3]	Обґрунтовує суттєвість теми продукту з погляду впливів і ризиків	Не дає інструментів операціоналізації товарознавчих даних у формат датапойнтів	Соціальні розкриття щодо впливу на здоров'я та безпеку споживачів; екологічні – щодо впливів продукту протягом життєвого циклу	Товарознавчі показники стають доказом суттєвості та матеріальності: частка продуктів з підвищеним ризиком; кількість інцидентів; відкликання; результати випробувань; показники відповідності нормативам
3. Обліково-аналітичний підхід [5]	Визначає, як збирати, узгоджувати та контролювати нефінансові дані	Продуктові показники часто не виділяються як окремий аналітичний блок і не агрегуються для зовнішнього розкриття	Узгодження екологічних і соціальних показників із внутрішніми реєстрами; контроль якості даних	Вбудовування товарознавчих протоколів у контур даних: первинні документи випробувань; журнали контролю якості; реєстри скарг; реєстри невідповідностей як джерела верифікації
4. Соціально-відповідальний підхід [6], [12]	Пояснює зв'язок безпеки та якості з довірою, репутацією та стійкістю	Часто залишається на рівні нарративу без стандартизованих метрик	Соціальні розкриття про споживачів; етика продукту; реагування на інциденти	Товарознавчі показники стають мовою довіри: індекс скарг; час реагування; частка розслідуваних інцидентів; частота повторних невідповідностей
5. Стандартизаційно-процесний підхід (ISO 9001, ISO 22000, Codex) [13]-[15]	Дає структуровані процедури, контрольні точки, валідацію, верифікацію, внутрішні аудити	Не визначає, як трансформувати дані системи у порівнювані розкриття ESRS	Екологічні розкриття щодо матеріалів, відходів, упаковки; соціальні – щодо здоров'я та безпеки	Переклад процедур у показники результативності: частка виконаних верифікацій; кількість критичних відхилень; стабільність параметрів безпеки; показники простежуваності та відкликань
6. Товарознавчо-ринковий підхід [7], [11]	Розкриває зміст якості та безпеки, зв'язок зі споживчим попитом і ланцюгами постачання	Не прив'язує показники до вимог ESRS щодо структури даних і верифікації	Соціальні розкриття про споживачів; екологічні – про матеріали та впливи у ланцюгу постачання	Формування порівнюваних індикаторів продукту та ланцюга постачання: відповідність специфікаціям; стабільність якості; ризик-профілі категорій; показники контрольованості постачальників

Систематизація товарознавчих показників якості та безпеки продукції з огляду на вимоги нефінансової звітності передбачає перехід від різномірних внутрішніх параметрів контролю до впорядкованого набору

індикаторів, здатних відповідати критеріям суттєвості, порівнюваності та верифікованості, які закладені в логіці ESRS. У межах цього завдання ключовим є розмежування показників за їх змістовною природою, зв'язком із

впливами на людей і довкілля та можливістю агрегування до рівня, прийнятого для зовнішнього розкриття. Такий підхід дозволяє уникнути ситуації, коли товарознавчі дані залишаються лише елементом внутрішнього контролю і не трансформуються у повноцінні нефінансові показники. Результати систематизації подано у табл. 2, де товарознавчі показники згруповано за основними блоками якості та безпечності і оцінено з погляду їх відповідності ключовим

вимогам нефінансової звітності. Це дає змогу чітко ідентифікувати, які показники мають високий потенціал для інтеграції у звітність за стандартами ESRS, а які потребують додаткового методичного доопрацювання. Найбільший потенціал для інтеграції у нефінансову звітність мають показники безпечності продукції, відповідності стандартам і простежуваності, оскільки вони

Таблиця 2

**Систематизація товарознавчих показників якості та безпечності продукції з позицій вимог нефінансової звітності**

Групи товарознавчих показників	Приклади показників	Релевантність суттєвості для ESRS	Порівнюваність між періодами і підприємствами	Верифікованість і доказова база	Потенціал використання у нефінансовій звітності
1. Фізико-хімічні та функціональні показники якості	Відповідність технічним умовам, стабільність параметрів, відхилення від нормативів	Висока у разі впливу на безпечність і споживчі властивості	Середня, залежить від уніфікації методик вимірювання	Висока за наявності протоколів випробувань і лабораторних звітів	Базові кількісні індикатори для підтвердження стабільності якості
2. Показники безпечності продукції	Вміст небезпечних речовин, частота критичних відхилень, кількість інцидентів	Дуже висока через вплив на здоров'я споживачів і регуляторні ризики	Висока за умови використання стандартних граничних значень	Дуже висока, підтверджується актами контролю, аудитами, сертифікацією	Ключові показники соціальних розкриттів ESRS
3. Показники відповідності стандартам і регламентам	Частка продукції, що відповідає стандартам, кількість невідповідностей	Висока з позиції ризиків і комплаєнсу	Висока при уніфікованих критеріях відповідності	Висока, підтверджується сертифікатами, аудитами, звітами перевірок	Індикатори керованості якості і безпечності
4. Показники стабільності та відтворюваності якості	Коефіцієнт стабільності, частота повторних дефектів	Середня, зростає у разі масових продуктів	Середня, потребує єдиних правил розрахунку	Середня, підтверджується внутрішніми реєстрами	Допоміжні індикатори для динамічного аналізу
5. Показники простежуваності та відкликать	Кількість відкликать, час і повнота реагування	Висока з позиції впливу та репутаційних ризиків	Висока, показники легко стандартизуються	Висока, підтверджується внутрішніми журналами і повідомленнями регуляторів	Важливі показники для соціальних розкриттів
6. Показники скарг і претензій споживачів	Кількість скарг, частка обґрунтованих претензій	Середня або висока залежно від масштабів проблем	Висока при єдиній методиці обліку	Середня, потребує процедур внутрішнього контролю	Індикатори соціального впливу і довіри
7. Показники екологічної якості продукту	Вміст перероблюваних матеріалів, екологічність упаковки	Висока для екологічних розкриттів	Середня, залежить від класифікацій	Середня або висока при підтвердженні сертифікацією	Показники екологічного блоку ESRS

одночасно відповідають вимогам суттєвості, легко піддаються стандартизації та мають чітку доказову базу. Саме ці індикатори дозволяють продемонструвати реальний вплив продукції на споживачів і керованість відповідних ризиків, що є ключовим для соціальних розкриттів ESRS. Показники фізико-хімічної якості та стабільності виробництва мають значний аналітичний потенціал, проте для зовнішнього розкриття потребують агрегування та уніфікації методик, інакше їх порівнюваність залишається обмеженою. Показники скарг споживачів і екологічної якості продукту доповнюють картину впливів і дозволяють пов'язати товарознавчі характеристики з довірою та екологічною відповідальністю, хоча їх верифікація часто потребує додаткових процедур внутрішнього контролю. У цілому проведена систематизація підтверджує, що товарознавчі показники якості та безпечності можуть бути адаптовані до вимог нефінансової звітності за стандартами ESRS за умови їх цілеспрямованого відбору, уніфікації та агрегування. Це створює основу для подальшого формування концептуального підходу до їх інтеграції у структуру екологічних і соціальних розкриттів, де кожен показник виконує не описову, а доказову й аналітичну функцію.

Концептуальний підхід до інтеграції товарознавчих показників у систему нефінансової звітності за стандартами ESRS доцільно розглядати як послідовно організований керований процес перетворення первинних товарознавчих даних у звітні датапойнти сталого розвитку. Його логіка ґрунтується на усвідомленні того, що показники якості та безпечності продукції вже функціонують у межах підприємства у формі результатів лабораторних випробувань, протоколів контролю, реєстрів невідповідностей, інцидентів і скарг споживачів, проте ці дані здебільшого залишаються фрагментарними та не адаптованими до вимог нефінансового розкриття. Відсутність уніфікованих визначень, правил агрегування, критеріїв відбору за суттєвістю та чіткої відповідності структурі ESRS істотно обмежує можливість використання товарознавчої інформації у зовнішній звітності. У зв'язку з цим інтеграційна концепція має бути спрямована на одночасне впорядкування структури даних, формалізацію логіки розкриттів і узгодження інформації з очікуваннями ключових стейкхолдерів.

Початковим етапом такого підходу є визначення периметра та суттєвості продуктових тем, у межах якого обґрунтовується, які саме аспекти якості та безпечності продукції мають бути включені до нефінансової звітності. На цьому етапі використовуються матриці ризиків продукту, дані про інциденти, відкликання, претензії споживачів і регуляторні вимоги, що дозволяє відібрати релевантні теми на основі подвійної суттєвості та зафіксувати критерії їх включення до звітного периметра. Результатом виступає чітко окреслений перелік продуктових тем, значущість яких є прозорою і аргументованою для інвесторів, регуляторів і споживачів.

Наступний етап пов'язаний із мапуванням товарознавчих показників на структуру екологічних і соціальних розкриттів ESRS. У цьому випадку йдеться про встановлення логічного зв'язку між внутрішніми показниками якості та безпечності продукції і конкретними вимогами стандартів щодо розкриття впливів, ризиків та управлінських практик. Таке мапування передбачає визначення рівня агрегування показників і формування реєстру продуктово-орієнтованих датапойнтів, що забезпечує простежуваність кожного розкриття до його первинного джерела та підвищує аналітичну прозорість звітності.

Подальший розвиток підходу потребує стандартизації визначень, одиниць вимірювання і методик розрахунку товарознавчих показників. Уніфікація термінів, правил обчислення і періодичності вимірювання створює передумови для порівнюваності показників у часі та між підприємствами. У результаті формується паспорт кожного показника з описом методики і метаданими, що робить нефінансову інформацію придатною для аналітичної інтерпретації інвесторами, аудиторами та іншими користувачами.

Важливим складником концептуального підходу є побудова доказової бази і забезпечення трасованості даних. На цьому етапі звітні показники прив'язуються до конкретних первинних документів, зокрема лабораторних звітів, сертифікатів, результатів аудитів систем управління якістю і безпечністю, записів НАССР та журналів контролю. Такий механізм дозволяє сформувати повний ланцюг підтвердження достовірності інформації і забезпечити готовність нефінансової звітності до

зовнішньої верифікації, що має принципове значення для регуляторів і аудиторів.

Важливим складником концептуального підходу є побудова доказової бази і забезпечення трасованості даних. На цьому етапі звітні показники прив'язуються до конкретних первинних документів, зокрема лабораторних звітів, сертифікатів, результатів аудитів систем управління якістю і безпечністю, записів системи аналізу небезпек і критичних контрольних точок (НАССР – Hazard Analysis and Critical Control Points) та журналів контролю. Такий механізм дозволяє сформуванню повний ланцюг підтвердження достовірності інформації і забезпечити готовність нефінансової звітності до зовнішньої верифікації, що має принципове значення для регуляторів і аудиторів.

Перехід від технічних товарознавчих даних до зрозумілих нефінансових індикаторів реалізується через агрегування і нормування показників. Деталізовані параметри, зафіксовані на рівні партій, виробничих ліній або постачальників, узагальнюються за звітними періодами, продуктами або ринками і нормуються відносно обсягів діяльності. У такий спосіб формуються індикатори частоти невідповідностей, інцидентів, рівня простежуваності та стабільності якості, які можуть бути коректно інтерпретовані зовнішніми користувачами і використані для аналізу динаміки.

На наступному етапі інтеграція товарознавчих показників відбувається у звітний нарратив впливів, ризиків та управління. Показники якості та безпечності поєднуються з описом відповідних ризиків для споживачів і підприємства, управлінських політик і коригувальних дій, що дозволяє розкрити причинно-наслідкові зв'язки між параметрами продукту, управлінськими рішеннями і досягнутими результатами. Такий підхід забезпечує відповідність логіці ESRS і водночас демонструє керованість продуктових ризиків з позицій інвесторів і менеджменту.

Завершальним елементом концептуального підходу є постійний моніторинг якості даних і безперервне удосконалення системи показників. Регулярний аналіз результатів внутрішніх аудитів, перегляд метрик і врахування зворотного зв'язку стейкхолдерів дозволяють підтримувати стабільність методики у часі та забезпечувати належний рівень порівнюваності нефінансової інформації. У підсумку сформований підхід створює цілісну

аналітичну структуру, у межах якої товарознавчі показники якості та безпечності трансформуються з локального інструменту внутрішнього контролю у стандартизований і верифікований елемент нефінансової звітності за стандартами ESRS, зберігаючи релевантність суттєвості та аналітичну цінність для широкого кола стейкхолдерів.

**Висновки.** Проведене дослідження засвідчило, що чинні підходи до формування нефінансової звітності за стандартами ESRS зосереджуються переважно на регуляторній відповідності, оцінці суттєвості та організації контурів даних, залишаючи продуктову складову у вигляді узагальнених нарративних описів. Аналіз наукових праць і нормативних джерел показав наявність двох відокремлених масивів знань, де література з ESRS і нефінансової звітності формує вимоги до структури розкриттів і якості інформації, а товарознавчі дослідження детально розкривають методи оцінювання якості та безпечності продукції, не пов'язуючи їх зі звітними форматами сталого розвитку. Запропонована систематизація товарознавчих показників довела, що значна частина індикаторів якості та безпечності відповідає критеріям суттєвості, порівнюваності та верифікованості, за умови їх цілеспрямованого відбору, уніфікації та агрегування. Розроблений концептуальний підхід інтеграції показників дозволяє вибудувати керований ланцюг трансформації товарознавчих даних у звітні датапойнти ESRS, забезпечуючи зв'язок між технічними параметрами продукту, впливами на людей і довкілля, ризиками для підприємства та управлінськими рішеннями. Практична цінність підходу полягає у можливості підвищення інформативності нефінансової звітності, зміцнення доказової бази екологічних і соціальних розкриттів і зростання довіри ключових стейкхолдерів до даних про якість і безпечність продукції.

Подальші наукові дослідження доцільно спрямувати на емпіричну перевірку запропонованого підходу на прикладі підприємств різних галузей з урахуванням специфіки продуктів і регуляторних вимог. Перспективним напрямом є розроблення типових наборів товарознавчих показників для окремих товарних груп і їх зіставлення з конкретними розкриттями екологічного та соціального блоків ESRS. Окремої уваги потребує питання цифровізації товарознавчих даних і використання структурованих форматів для забезпечення простежуваності,

автоматизованої верифікації та міжфірмової порівнюваності нефінансових показників. Науковий інтерес також становить інтеграція товарознавчих індикаторів у моделі оцінювання ризиків і можливостей підприємств у контексті сталого розвитку та дослідження впливу якості і безпечності продукції на інвестиційну привабливість і довгострокову стійкість бізнесу.

### Література

1. Leal Filho W., Wall T., Williams K., Pimenta Dinis M. A., Fernandez Martin R. M., Mazhar M., Gatto A. European sustainability reporting standards: An assessment of requirements and preparedness of EU companies. *Journal of Environmental Management*. 2025. Vol. 380. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2025.125008>.
2. Raimo N., L'Abate V., Sica D., Vitolla F. Integrated reporting and the Corporate Sustainability Reporting Directive: bridging the gap or growing apart? *Management Decision*. 2025. DOI: <https://doi.org/10.1108/MD-10-2024-2408>
3. Солодовнік О., Майданник О. Підходи до оцінки суттєвості у звітності про сталий розвиток згідно з міжнародними та європейськими стандартами. *Економіка та суспільство*. 2024. № 63. С. 240-247. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-83>.
4. Солодовнік О.О. Інституційні засади та досвід запровадження нефінансового звітування компаній в ЄС. *Інфраструктура ринку*. 2023. Вип. 71. С. 265-270. DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastructure71-46>
5. Дмитренко О.М., Вітер С.А. Обліково-аналітичні аспекти формування нефінансової звітності українськими компаніями. *Облік і фінанси*. 2020. №2 (88). С. 18-28. DOI: [https://doi.org/10.33146/2307-9878-2020-2\(88\)-18-28](https://doi.org/10.33146/2307-9878-2020-2(88)-18-28).
6. Надейко М., Хілуха О. Нефінансова звітність як інструмент управління соціальною відповідальністю. Вісник Львівського університету. Серія економічна. 2020. Вип. 59. С. 88-98. DOI: <http://dx.doi.org/10.30970/ves.2020.59.0.5909>.
7. Grunert K.G. Food quality and safety: Consumer perception and demand. *European Review of Agricultural Economics*. 2005. Vol. 32(3). P. 369-391. DOI: <https://doi.org/10.1093/eurrag/jbi011>.
8. Luning P. A., Marcelis W. J., Jongen W. M. F. Food quality management: A techno-managerial approach. *Wageningen Academic Publishers*. 2002. URL: <https://library.wur.nl/WebQuery/wurpubs/328982>.
9. Van der Spiegel M., Luning P.A., Ziggers G.W., Jongen W.M.F. Towards a conceptual model to measure effectiveness of food quality systems. *Trends in Food Science & Technology*. 2003. Vol. 14(10). P. 424-431. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0924-2244\(03\)00058-X](https://doi.org/10.1016/S0924-2244(03)00058-X).
10. Unnevehr L.J., Jensen H.H. The economic implications of using HACCP as a food safety regulatory standard. *Food Policy*. 1999. Vol. 24(6). P. 625-635. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0306-9192\(99\)00074-3](https://doi.org/10.1016/S0306-9192(99)00074-3).
11. Trienekens J., Zuurbier P. Quality and safety standards in the food industry: Developments and challenges. *International Journal of Production Economics*. 2008. Vol. 113(1). P. 107-122. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2007.02.050>.
12. Bánáti D. Consumer response to food scandals and crises. *Trends in Food Science & Technology*. 2011. Vol. 22(2-3). P. 56-60. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tifs.2010.12.007>.
13. Codex Alimentarius Commission. General principles of food hygiene CXC 1-1969. FAO/WHO. URL: <https://www.fao.org/fao-who-codexalimentarius/codex-texts/codes-of-practice/en/>.
14. International Organization for Standardization. ISO 9001:2015 Quality management systems – Requirements. URL: <https://www.iso.org/standard/62085.html>.
15. International Organization for Standardization. ISO 22000:2018 Food safety management systems – Requirements for any organization in the food chain. URL: <https://www.iso.org/standard/65464.html>.

### References

1. Leal Filho W., Wall T., Williams K., Pimenta Dinis M. A., Fernandez Martin R. M., Mazhar M., Gatto A. European sustainability reporting standards: An assessment of requirements and preparedness of EU companies. *Journal of Environmental Management*. 2025. Vol. 380. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2025.125008>.
2. Raimo N., L'Abate V., Sica D., Vitolla F. Integrated reporting and the Corporate Sustainability Reporting Directive: bridging the gap or growing apart? *Management Decision*. 2025. DOI: <https://doi.org/10.1108/MD-10-2024-2408>
3. Solodovnik O., Maidannik O. Pidkhody do otsinky suttievosti u zvitnosti pro stalyy rozvytok zghidno z mizhnarodnyimi ta yevropeiskymy standartamy. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2024. № 63. С. 240-247. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-83>.
4. Solodovnik O.O. Instytutsiini zasady ta dosvid zaprovadzhenia nefinansovoho zvituvannia kompanii v YeS. *Infrastruktura rynku*. 2023. Вип. 71. С. 265-270. DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastructure71-46>
5. Dmytrenko O.M., Viter S.A. Oblikovo-analitychni aspekty formuvannia nefinansovoi zvitnosti ukrainskymy kompaniiamy. *Oblik i finansy*. 2020. №2 (88). С. 18-28. DOI: [https://doi.org/10.33146/2307-9878-2020-2\(88\)-18-28](https://doi.org/10.33146/2307-9878-2020-2(88)-18-28).

6. Nadeiko M., Khilukha O. Nefinansova zvitnist yak instrument upravlinnia sotsialnoiu vidpovidalnistiu. *Visnyk Lvivskoho universytetu. Serii ekonomichna*. 2020. Вип. 59. С. 88-98. DOI: <http://dx.doi.org/10.30970/ves.2020.59.0.5909>.
7. Grunert K.G. Food quality and safety: Consumer perception and demand. *European Review of Agricultural Economics*. 2005. Vol. 32(3). P. 369-391. DOI: <https://doi.org/10.1093/eurrag/jbi011>.
8. Luning P. A., Marcelis W. J., Jongen W. M. F. Food quality management: A techno-managerial approach. *Wageningen Academic Publishers*. 2002. URL: <https://library.wur.nl/WebQuery/wurpubs/328982>.
9. Van der Spiegel M., Luning P.A., Ziggers G.W., Jongen W.M.F. Towards a conceptual model to measure effectiveness of food quality systems. *Trends in Food Science & Technology*. 2003. Vol. 14(10). P. 424-431. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0924-2244\(03\)00058-X](https://doi.org/10.1016/S0924-2244(03)00058-X).
10. Unnevehr L.J., Jensen H.H. The economic implications of using HACCP as a food safety regulatory standard. *Food Policy*. 1999. Vol. 24(6). P. 625-635. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0306-9192\(99\)00074-3](https://doi.org/10.1016/S0306-9192(99)00074-3).
11. Trienekens J., Zuurbier P. Quality and safety standards in the food industry: Developments and challenges. *International Journal of Production Economics*. 2008. Vol. 113(1). P. 107-122. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2007.02.050>.
12. Bánáti D. Consumer response to food scandals and crises. *Trends in Food Science & Technology*. 2011. Vol. 22(2-3). P. 56-60. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tifs.2010.12.007>.
13. Codex Alimentarius Commission. General principles of food hygiene CXC 1-1969. FAO/WHO. URL: <https://www.fao.org/fao-who-codexalimentarius/codex-texts/codes-of-practice/en/>.
14. International Organization for Standardization. ISO 9001:2015 Quality management systems – Requirements. URL: <https://www.iso.org/standard/62085.html>.
15. International Organization for Standardization. ISO 22000:2018 Food safety management systems – Requirements for any organization in the food chain. URL: <https://www.iso.org/standard/65464.html>.

**Kniaz S.V., Kniaz O.V., Shapran Ye.M. Integration of Product Quality and Safety Indicators into Companies' Non-Financial Reporting under ESRS Standards**

*The article substantiates the theoretical and methodological foundations for integrating commodity-science indicators of product quality and safety into companies' non-financial reporting in accordance with the requirements of the European Sustainability Reporting Standards (ESRS). It demonstrates that current approaches to non-financial reporting focus primarily on regulatory compliance, the assessment of*

*double materiality, and the organisation of data flows, whereas the product dimension remains fragmented and largely narrative. A critical review of academic works on ESRS, non-financial reporting, and commodity science made it possible to identify the lack of a systematic methodological approach to incorporating product quality and safety indicators into the structure of environmental and social disclosures. The dominant approaches and their limitations are generalised, and "entry points" for product-related data within disclosures of impacts, risks, and management practices are determined, showing the shift from the statement "certified" to measurable and verifiable indicators. Commodity-science indicators are systematised in terms of their relevance to materiality, comparability, and verifiability requirements for non-financial information; groups of indicators that can form the evidence base for disclosures are outlined, as well as parameters that require harmonisation of measurement methods and aggregation for external reporting. Priority is given to indicators of product safety, compliance with standards, and traceability as those with the strongest evidential value, while it is shown that indicators of physicochemical quality and production stability require agreed rules for comparability. A conceptual approach to integrating commodity-science indicators into ESRS-based non-financial reporting is proposed; it involves standardising the data structure, building an evidence base and ensuring traceability through linkage to primary quality and safety control documents, aggregating technical parameters, and embedding the indicators into the disclosure logic of impacts, risks, and managerial decisions. The practical implementation of the proposed approach can enhance the informativeness, transparency, and analytical value of non-financial reporting, reduce the risk of formalistic reporting, and strengthen key stakeholders' trust in product quality and safety data.*

**Keywords:** non-financial reporting, commodity science, product quality, product safety, sustainable development, data verifiability, environmental and social disclosures.

**Князь Святослав Володимирович** – д.е.н., професор, директор інституту сталого розвитку ім. В. Чорновола Національного університету «Львівська політехніка», [sviatoslav.v.kniaz@lpnu.ua](mailto:sviatoslav.v.kniaz@lpnu.ua).  
**Князь Олег Володимирович** – к.е.н., докторант кафедри підприємництва та екологічної експертизи товарів Національного університету «Львівська політехніка», заступник керуючого Львівської філії АТ «Укресімбанк», [knyaz@lv.eximb.com](mailto:knyaz@lv.eximb.com).

**Шапран Євген Миколайович** – д.т.н., професор, професор кафедри підприємництва, торгівлі і логістики Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут», [evgeny.shapran@khpi.edu.ua](mailto:evgeny.shapran@khpi.edu.ua).

Статтю подано 23.11.2025.

DOI: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2025-297-11-128-135>

УДК 005.32:[004.8:37.018.43]

## САМОМЕНЕДЖМЕНТ І ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ: НОВІ ПІДХОДИ ДО ОСОБИСТОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ В ЕПОХУ ШІ

Погорелова К.А.

## SELF-MANAGEMENT AND DIGITAL TRANSFORMATION: NEW APPROACHES TO PERSONAL EFFECTIVENESS IN THE AGE OF AI

Pogorelova K.A.

У статті здійснено комплексний аналіз проблеми підвищення особистої ефективності та адаптації стратегій самонавчання до викликів цифрової трансформації суспільства. Актуальність теми зумовлена фундаментальними змінами на глобальному ринку праці, де стрімке старіння професійних навичок вимагає від фахівця здатності до безперервного оновлення компетенцій в умовах жорсткого дефіциту часу. Автором критично переосмислено традиційні лінійні методи самоосвіти та доведено їх недостатню результативність в умовах сучасного інформаційного шуму. Метою роботи є наукове обґрунтування та розробка прикладної моделі використання генеративного штучного інтелекту як інструменту когнітивного посилення навчальної діяльності. Об'єктом дослідження обрано функціональні можливості платформи Google NotebookLM, які розглядаються крізь призму доказової педагогіки та нейробіології навчання. У статті вперше системно проаналізовано кореляцію між технічними інструментами платформи та класичними механізмами роботи людської пам'яті. Зокрема обґрунтовано, що функція автоматичної генерації аудіо-діалогів дозволяє реалізувати принципи теорії подвійного кодування, значно покращуючи розуміння складних концепцій через залучення різних сенсорних каналів. Використання автоматизованих тестів розглянуто як практичну імплементацію ефекту тестування, що дозволяє подолати ілюзію компетентності та перетворити контроль знань на ефективний метод запам'ятовування. Застосування цифрових карток проаналізовано як спосіб автоматизації інтервальних повторень, необхідних для нівелювання природних процесів забування інформації. Результатом дослідження є запропонована структурована методика інтеграції зазначених інструментів у персональну систему самоосвіти.

Цей підхід дозволяє трансформувати роль штучного інтелекту з генератора контенту на розумного помічника, що бере на себе рутинні операції структуривання даних та вивільняє когнітивний ресурс студента для критичного мислення та аналізу. Практична цінність роботи полягає у наданні верифікованого інструментарію, що дозволяє суттєво підвищити продуктивність інтелектуальної праці та адаптуватися до вимог економіки знань.

**Ключові слова:** самоменеджмент, штучний інтелект, Google NotebookLM, когнітивна психологія, особиста ефективність, lifelong learning, цифрова трансформація.

**Вступ.** Глобальний ринок праці перебуває у стані турбулентності. Відповідно до звіту Всесвітнього економічного форуму (WEF) «Future of Jobs Report 2023» [1], технологічна адаптація є ключовим драйвером трансформації бізнесу – понад 85% опитаних організацій визначають впровадження нових технологій та розширення цифрового доступу як пріоритетні вектори розвитку на найближчі п'ять років.

З іншого боку, 60% компаній вказують на проблему нестачі кваліфікованих кадрів як основну перешкоду для впровадження інновацій. Інвестиції в програмне забезпечення не окупаються через нездатність персоналу ефективно їх використовувати. Очікується, що до 2027 року 44% основних навичок працівників зміняться. Таким чином, в 2026 тільки статичної освіти вже недостатньо для підтримки професійної релевантності.

В усьому світі бізнес шукає власні, найбільш ефективні способи автоматизації та

впровадження ШІ-інструментів. Опанування індивідуальних архітектур технологій та цифрових інструментів відбувається на корпоративних тренінгах та закритих навчаннях, що готують вузькопрофільних спеціалістів для конкретної організації. Концепція Lifelong Learning, ймовірно, близька до піку своєї актуальності. Навички самоменеджменту — здатність ефективно управляти власними ресурсами, зокрема часом і увагою, — стають ключовою складовою конкурентоспроможності на сучасному ринку праці. Одним із проявів такого управління сьогодні є усвідомлене використання інструментів на основі штучного інтелекту, які економлять час та трансформують підходи до засвоєння знань.

**Мета цієї статті** полягає у формуванні алгоритму інтеграції сучасних ШІ-інструментів у персональну стратегію самоосвіти, що дозволить оптимізувати процеси запам'ятовування та глибокого розуміння інформації порівняно з традиційними методами. Науковим обґрунтуванням ефективності використання ШІ-інструментарію — автоматизованих тестів, флеш карт та подкастів можуть бути кількісні дані нейробіології та педагогіки.

#### **Аналіз останніх досліджень та публікацій.**

Проблематика підвищення особистої ефективності та адаптації освітніх стратегій до вимог цифрової економіки розглядається у працях широкого кола вітчизняних та закордонних науковців.

Теоретичним підґрунтям для розробки сучасних інструментів самоменеджменту слугують класичні дослідження пам'яті та засвоєння інформації. Базові закономірності забування, відкриті Г. Еббінгаузом ще в 19 столітті, залишаються актуальними для обґрунтування необхідності інтервальних повторень у навчальному процесі.

Вагомий внесок у розуміння механізмів активного відтворення інформації зробили Г. Роедігер та Дж. Карпіке. Їхні емпіричні дослідження «ефекту тестування» доводять, що процедура тестування є потужним мнемонічним засобом, який значно перевищує за ефективністю багаторазове перечитування матеріалу.

Систематизацію ефективних навчальних технік здійснили Дж. Данлоскі та співавтори у ґрунтовному мета-аналізі психологічних досліджень. Вони виокремили розподілену

практику та самотестування як найбільш дієві стратегії для самостійного навчання, що мають високу доказову базу.

Також варто відзначити теорію подвійного кодування, розроблену А. Пайвіо та розвинену Р. Майером у контексті мультимедійного навчання. Ці праці обґрунтовують доцільність поєднання вербальних (текст, аудіо) та невербальних (зображення, схеми) каналів сприйняття для зниження когнітивного навантаження.

Попри значний обсяг досліджень у сфері педагогіки та когнітивної психології, більшість з них були проведені до масового поширення генеративного штучного інтелекту. На сьогодні існує розрив між фундаментальними знаннями про роботу мозку та практикою використання ШІ-інструментів в навчальному процесі.

Більшість публікацій розглядають ШІ або суто як технічний інструмент, або як загрозу академічній доброчесності. Натомість питання використання GenAI як «когнітивного екзоскелета» для автоматизації науково обґрунтованих методів навчання залишається недостатньо вивченим. Відсутні чіткі методичні алгоритми, які б дозволяли студентам та фахівцям інтегрувати ці інструменти в систему персонального самоменеджменту з доказовою ефективністю.

#### **Виклад основного матеріалу.**

Ефективність навчання сьогодні залежить від здатності фільтрувати, синтезувати та інтегрувати інформацію у власну систему знань. Якщо раніше під самоменеджментом розуміли управління часом та організацію робочого простору, в епоху штучного інтелекту він трансформується в контроль когнітивного навантаження та організацію власного навчання. Здатність до активного навчання та стійкості у звіті WEF визначено як критичні навички для працівників майбутнього [1]. Можна сказати, що потреба в ефективному навчанні у фахівців сьогодні навіть вища, ніж у студентів. Саме ШІ-інструменти можуть стати опорою, що дозволяє працівникам швидко будувати власні системи знань. У межах цієї статті під терміном «студент» розуміємо будь-яку людину, яка має потребу в опануванні нових знань чи навичок.

Звезимо широке коло ШІ-інструментів для навчання до конкретних рішень — автоматизованих тестів, флешкарток та аудіооглядів у форматі діалогу, які реалізовано як функції сервісу NotebookLM. Вибір цього інструменту зумовлено його функціональними

особливостями та доступністю в межах програми Google «AI Pro» для українських студентів [2]. Інструменти, які сьогодні опановуються студентами, з часом стануть основою цифрової практики майбутніх фахівців.

Ефективне навчання сьогодні — це процес, посилений технологіями, де рутинні операції структурування та перевірки знань можна делегувати ШІ, звільняючи людський інтелект для вирішення складних, творчих та стратегічних завдань. Алгоритм ефективного навчання, з використанням NotebookLM можна побудувати наступним чином (рис. 1).

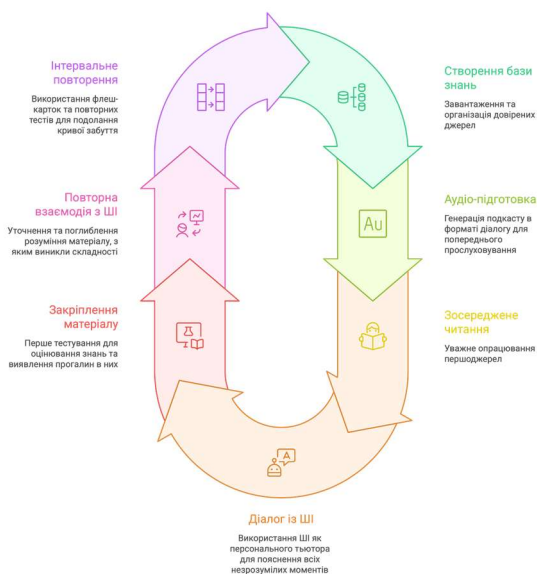


Рис. 1. Алгоритм ефективного навчання з використанням інструментів NotebookLM

Детально розглянемо кожен етап алгоритму. Навчання починається з якісної бази знань. Це можуть бути підручники та конспекти лекцій, внутрішня корпоративна документація, скріншоти презентацій та презентації, Youtube-відео та аудіо матеріали, отримані з довірених джерел. NotebookLM на сьогодні дозволяє завантажити до 50 джерел в безкоштовній версії і до 300 джерел з pro-підпискою, що представляється достатнім для створення якісної бази знань з будь-якого питання. З кожним з завантажених джерел можна працювати окремо, або ж вільно групувати їх для створення навчального контенту. Якщо власних джерел недостатньо, NotebookLM може виконати пошук джерел за темою дослідження серед надійних сайтів в інтернеті.

Наступним етапом є ознайомлення з матеріалом через подкасти у форматі діалогу.

Формат подкастів, в порівнянні з аудіолекціями, активує залученість студента в питання матеріалу, що вивчається. Через діалог, жарти, підсумовування та хибні твердження слухач подкасту занурюється в новий матеріал, намагаючись пов'язати його з вже існуючими знаннями. Це створює ідеальне підґрунтя для засвоєння нової інформації.

Етап 3 — ознайомлення з матеріалом. Більш ефективним за пасивне читання буде опрацювання матеріалу. Створені в процесі читання примітки, конспекти та схеми можуть бути в подальшому використані як джерела.

В процесі вивчення нового матеріалу виникають питання. Прояснити їх та пов'язати нову інформацію з вже відомою допоможе діалог з ШІ, використання його як персонального тьютора. Треба відмітити, що ШІ-тьютор має переваги над вчителем-людиною: він завжди доступний та має безкрайній запас терпіння, щоб пояснювати ту саму тему знову і знову, без втоми та роздратування. Перед ШІ можна на боятися показати власну некомпетентність та почуватися вільно без обмежень в часі.

Отримати впевненість у власних знаннях допоможе тестування (етап 5), що дозволяє кількісно оцінити власні знання з заданої теми, а також виявити прогалини в розумінні опрацьованого матеріалу. Тестування також є інструментом, що дозволяє відстежувати прогрес навчання. Повторна бесіда з ШІ як з власним тьютором допоможе заповнити прогалини в розумінні матеріалу, що були виявлені під час тестування. Альтернативою тестуванню є використання флеш-карт. Воно не дає числової оцінки знань, проте допомагає закріпити матеріал у пам'яті, адже саме згадування є основою переводу інформації в довгострокову пам'ять.

Для фахівців навчання новому часто є основою впровадження змін в роботі, тож нові робочі процеси виконують функцію флеш-карт, оскільки отримані знання постійно використовуються на практиці. Для студентів, що вивчають великі об'єми інформації та не користуються ними щодня, флешкарти та подкасти можуть стати тими інструментами, що дозволяють швидко пригадати раніше вивчений матеріал, а діалоги з ШІ як з персональним тьютором — пов'язати уривчасті теорії з різних предметів та галузей в єдину систему знань.

Вибір кожного інструменту в середовищі NotebookLM зумовлений відповідністю фундаментальним механізмам роботи пам'яті. У

Таблиці 1 наведено зведені дані, які демонструють, як саме автоматизація рутинних процесів трансформується у вимірювані показники ефективності навчання, базуючись на результатах мета-аналізів та емпіричних досліджень.

Таблиця 1

**Очікуваний ефект використання  
ШІ-інструментів**

Етап алгоритму	Наукове обґрунтування	Очікуваний ефект використання ШІ-інструмента
2. Аудіо-підготовка	Dual Coding Theory	Підвищення розуміння на ~50%
5. Закріплення матеріалу	Testing Effect	+15-25% до довгострокової пам'яті
7. Інтервальне повторення	Spacing Effect	Зупинка "кривої забування" на 3-й день

Наведені у таблиці показники ефективності потребують детальної декомпозиції. Цифри «+50% до розуміння» або «+25% до запам'ятовування» — це статистично підтвержені результати застосування конкретних мнемонічних технік, доступних через інтерфейс NotebookLM.

Для глибокого розуміння природи цих результатів, розглянемо окремо кожен складову запропонованої методики крізь призму відповідних наукових теорій — від ефекту подвійного кодування до інтервальних повторень.

Стосовно особливостей NotebookLM, більшість мовних моделей навчаються на відкритих джерелах і часто генерують неправдиві факти. NotebookLM використовує архітектуру RAG (Retrieval-Augmented Generation), що навчається на конкретних джерелах користувача та посилається на першоджерело [3]. Наче персональний асистент з фотографічною пам'яттю, здатний за декілька секунд пригадати будь-що з наданої вами інформації та вказати джерело. Для професіонала, який стикається з гігабайтами звітів, наукових статей та корпоративних документів, NotebookLM може бути інструментом, що виокремлює суть та трансформує пасивну інформацію в легкі для сприйняття тести, діалоги та схеми.

Персоналізоване навчання у дії — інформація з джерел, яким ви довіряєте, подана в зручному для вас форматі, з можливістю легко побачити першоджерело. Окремою перевагою є те, що ви можете завантажувати джерела на будь-якій мові світу — при обробці інформації NotebookLM автоматично перекладає все на ту мову, що вказана рідною в налаштуваннях вашого Google акаунта.

Аргументацію доцільності використання ШІ-інструментів для самонавчання почнемо з розуміння причин, чому традиційні методи навчання зазнають невдачі. Когнітивна наука виділяє "навчання" — довготривалу зміну в знаннях та "виконання" — тимчасову здатність відтворити інформацію. Стандартні методи навчання, знайомі кожному ще зі школи — перечитування та підкреслення тексту, створюють ілюзію компетентності: студент впізнає текст і вважає, що знає його, але це знання є поверхневим і швидко згасає [4].

Джон Свеллер у 1988 році запропонував теорію, згідно з якою наша робоча пам'ять має вкрай обмежену пропускну здатність. Складність опанування будь-якого матеріалу можна пояснити двома видами когнітивного навантаження, яке виникає в процесі навчання: внутрішнім — що зумовлюється складністю інформації, яку необхідно опанувати, та зовнішнім — що виникає через неефективне або надмірно ускладнене подання цієї інформації. До зовнішнього когнітивного навантаження відноситься все, що сповільнює засвоєння навчального матеріалу — ускладнений дизайн навчального процесу, зайві або заплутані елементи, що відволікають від основної інформації [4]. Ми не завжди можемо впливати на складність інформації, яку потрібно вивчити, але зниження зовнішнього когнітивного навантаження виглядає задачею, яка може бути вирішена за допомогою NotebookLM. Першим кроком до вирішення цієї задачі є вибір найбільш ефективних методів та форматів навчання.

Однією з ключових перепон ефективного навчання є брак часу. Зміна формату отримання матеріалу, наприклад, слухання замість читання дозволяє навчатися в ситуаціях, коли читання неможливе (під час руху, тренування), що збільшує загальний час контакту з матеріалом без додаткового виділення часу в графіку. Традиційна освіта базується на монолозі — студенти пасивно слухають лекцію. Проте другим етапом запропонованого алгоритму

(рис. 1) є прослуховування подкастів. Розглянемо детальніше, чому подкаст у форматі діалогу ефективніше за аудіолекції.

У дослідженні вікарного навчання команда під керівництвом Скотті Крейга, Баррі Гхолсона та Артура Грессера вивчала, як формат подачі інформації впливає на її засвоєння [5]. Використовуючи систему AutoTutor, студентів розділили на дві групи, які вивчали однаковий матеріал з комп'ютерної грамотності, але в різному форматі. Перша група слухала аудіо лекцію — монолог віртуального лектора, який послідовно подавав факти. Друга група спостерігала за діалогом між тьютором і «віртуальним студентом», який ставив питання — від наївних до глибоких. У тестах на вільне відтворення та перенесення знань група діалогу показала значно кращі результати. Згідно з дослідженням, переключення з лекції на розмову дозволило середньому слухачеві діалогу перевершити близько 70 % слухачів монологу.

Ще глибше цей ефект пояснила Мішелін Чі разом із колегами Стефані Сілер та Хейсон Чжон у дослідженні «Learning from Observing Tutorial Dialogue and Monologue» [6]. Вони порівняли три сценарії навчання: індивідуальний тьюторинг, спостереження за діалогом між тьютором і іншим студентом та прослуховування монологічної лекції. Результат виявився показовим: спостерігачі діалогу навчалися так само ефективно, як і студенти, що працювали з тьютором особисто, і суттєво краще за слухачів лекцій.

В діалозі учень регулярно помилявся, сумнівався, перепитував, а тьютор коригував хід його думок. Саме ці моменти запускають активну когнітивну роботу. У «гладкому» монолозі матеріал подається без збоїв, що створює ілюзію компетентності: здається, що все зрозуміло, і мозок переходить у пасивний режим.

NotebookLM застосовує ці принципи при створенні подкастів — симульованих діалогів між агентами, які не лише пояснюють користувачький матеріал, а ще й жартують, перебувають одне одного, уточнюють, підсумовують, створюючи ефект живої розмови. Як доводять дослідження [5-7], прослуховування таких подкастів підсилює мотивацію, підвищує залученість і допомагає студентам краще засвоювати складні ідеї.

Джон Данлоскі зі співавторами у своїй статті “Improving Students’ Learning With Effective Learning Techniques” пропонує авторську класифікацію методів навчання відповідно до їхньої користі для створення у студентів якісної та стабільної системи знань, що стає частиною свідомості, а не зникає після здачі сесії [8]. Згідно з цією класифікацією, перечитування та підкреслення віднесено до категорії «низької користності». Ці методи не задіюють глибоку когнітивну обробку, отже інформація, яку вивчають таким чином, може залишитися незрозумілою. Простий приклад — прочитавши та підкресливши текст іноземною мовою, яку ви знаєте на середньому рівні, ви все ще можете не зрозуміти, про що конкретно там йшлося.

До категорії «високої користності» автори відносять практичне тестування та розтягнуте у часі навчання — повторення матеріалу через певні проміжки часу [8]. Основна задача ефективного навчання полягає в тому, щоб забезпечити довготривалу зміну в знаннях студента та можливість використати опанований матеріал не тільки одразу після вивчення, а й протягом тривалого часу. Складнощі з інтеграцією опанованих знань в довготривалу пам'ять пояснює крива забуття, обгрунтована Германом Еббінгаузом ще в 19 столітті. Інтервальне повторення дозволяє "зламати" цю криву, відновлюючи спогад саме в той момент, коли він починає згасати. Кожне успішне відтворення сповільнює швидкість наступного забування [9]. Питання полягає в тому, що таке «успішне відтворення».

У 2006 році Генрі Роедігер та Джеффри Карпіке провели масштабне дослідження, що надає фундаментальні докази переваги тестування над повторним вивченням [10]. Дослідники порівнювали ефективність різних стратегій навчання студентів для запам'ятовування уривків прози. В експерименті студенти були поділені на три групи з різним підходом до навчання: одна група чотири рази перечитувала текст без жодного тестування (SSSS), інша — тричі перечитувала текст і проходила один тест (SSST), тоді як третя один раз перечитувала текст і тричі проходила тестування (STTT). Контрольне тестування всіх груп відбувалося одразу після ознайомлення з матеріалом та через тиждень (таблиця 2).

Таблиця 2

## Результати дослідження ефективності різних стратегій навчання студентів

Стратегія навчання	Ретенція через 5 хвилин	Ретенція через 1 тиждень
Читання тексту (x4)	83%	40%
Читання (x3) + Тест	78%	56%
Читання + Тест (x3)	71%	61%

Результати тестування через 5 хвилин показали перевагу групи, яка 4 рази перечитувала контрольний текст. Проте результати через тиждень, які можна прирівняти до якісного опанування матеріалу, продемонстрували, що група, яка прочитала текст лише раз, та трічі пройшла по ньому тестування зі зворотнім зв'язком у вигляді правильних відповідей, показала на 50% кращий результат (61% проти 40%). Такий результат пояснюється особливостями нашої пам'яті — саме практика відтворення сприяє кращій організації знань та здатності застосовувати їх в нових контекстах [11]. Отже, тестування з наданням зворотного зв'язку можна вважати інструментом самонавчання, що підвищує ефективність довгострокового засвоєння матеріалу на 50%.

Основною перепорою в проведенні тестування є складність його організації: написання тестових питань з варіантами відповідей, проходження та перевірка результатів тесту, пошук обґрунтування правильних відповідей вбачаються складним та довготривалим процесом. До того ж, написання тесту, який студент складав самостійно, не дає впевненості в тому, що весь матеріал було охоплено тестуванням. NotebookLM автоматизує створення тестів, генеруючи запитання з матеріалів, наданих користувачем. Інструмент «Тест» перевіряє відповіді та надає пояснення з посиланням на джерело, що допомагає глибше зрозуміти матеріал і знижує ризик закріплення хибних уявлень. Така взаємодія з контентом дає змогу уникнути "ілюзії компетентності" виявити та швидко усунути прогалини в знаннях.

Альтернативою тестування можуть бути флеш-картки – карти з випадковими питаннями на базі заданого матеріалу та відповідями на них. На відміну від тестів, такі картки не мають варіантів відповіді, вони створені, щоб

активувати згадування та протидіяти забуванню матеріалу. На зворотному боці флеш-карти містять відповіді, що дозволяє ефективно заповнити пробіли в знаннях. Дослідження А. Огунджобі, Дж. Александра та Г. Крамера вивчає вплив використання в процесі навчання студентів інтервальних флешкарт. В експерименті взяли участь майже 300 студентів курсу мікробіології з великим обсягом інформації. Контрольна група навчалася традиційно — лекції, підручники, нотатки. Експериментальна група 4 дні на тиждень працювала з колодами флешкарт, створеними викладачами в додатку для інтервального повторення Anki. Результати експерименту було виміряно через показник статистичної надійності  $p$ . Він показує, наскільки ймовірно, що отриманий результат стався випадково. Чим менше значення  $p$ , тим більша впевненість, що ефект реальний. У науці все, що менше 0,05 (5%), вважається переконливим [12].

Студенти з флешкартами стали значно впевненішими у своїй здатності скласти курс і частіше зазначали, що почали розуміти логіку дисципліни, а не просто запам'ятовувати факти. Середній бал за курс загалом не змінився, але перший іспит вони склали суттєво краще в порівнянні з контрольною групою. Отже, можна вважати, що саме використання флеш-карт допомогло студентам знизити тривожність і швидше адаптуватися до складного предмета, що робить цей інструмент корисним для самонавчання [12]. NotebookLM автоматизує створення флеш-карт, роблячи цей інструмент доступним для студента без додаткової підготовки в будь який час.

**Висновки.** Впровадження ШІ-інструментів у процес самоосвіти дозволяє вирішити головний парадокс сучасного фахівця: необхідність вчитися швидко та якісно, в умовах високого когнітивного навантаження та брак часу. Проведений аналіз демонструє, що інтеграція ШІ-інструментів, зокрема NotebookLM, у персональну систему самоменеджменту є науково обґрунтованою стратегією. Водночас варто критично зауважити, що запропонований алгоритм (рис. 1) не є універсальним рішенням. Ринок EdTech динамічно розвивається, з'являються нові інструменти, а ефективність будь-якої методики завжди залежить від індивідуальних когнітивних особливостей користувача.

Водночас цінність представленої моделі полягає у її прагматизмі та прикладному характері. Йдеться про робочий інструмент,

який спирається на доказову базу когнітивної науки. Використання запропонованого алгоритму ефективного навчання з використанням ІІІ-інструментів на базі NotebookLM знімає проблему «чистого аркуша», пропонує зрозумілий і відтворюваний протокол дій та дає чітку відповідь на питання: як саме інтегрувати інструменти штучного інтелекту в процес самоосвіти вже зараз.

У найближчому майбутньому конкурентна перевага належатиме не тому, хто володіє найбільшим обсягом енциклопедичних знань, а тому, хто побудував найефективнішу цифрову екосистему для їх постійного оновлення. Штучний інтелект не замінить експерта, але експерт, який використовує ІІІ для навчання, неминуче замінить того, хто цього не робить.

### Література

1. World Economic Forum. *The Future of Jobs Report 2023*. [Електронний ресурс]. URL: <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2023> (дата звернення: 17.11.2025).
2. Міністерство освіти і науки України. *Безоплатний річний доступ до Gemini з підпискою AI Pro для українських студентів від Google*. [Електронний ресурс]. URL: <https://mon.gov.ua/news/bezoplatnyi-richnyi-dostup-do-gemini-z-pidpyskoiu-ai-pro-dlia-ukrainskykh-studentiv-vid-google> (дата звернення: 17.11.2025).
3. AI Study Tool for Students – Google NotebookLM. [Електронний ресурс]. URL: <https://notebooklm.google/students> (дата звернення: 17.11.2025).
4. Sweller J. *Cognitive load during problem solving: Effects on learning*. *Cognitive Science*. 1988. Т. 12, № 2. С. 257–285. DOI: 10.1207/s15516709cog1202\_4.
5. Craig S. D., Gholson B., Graesser A. C. *Vicarious learning: Effects of overhearing dialog and monolog*. *Journal of Educational Psychology*. 2004. Т. 96, № 3. С. 449–465.
6. Chi M. T. H., Siler S. A., Jeong H., Yamauchi T., Hausmann R. G. *Learning from human tutoring*. *Cognitive Science*. 2001. Т. 25, № 4. С. 471–533.
7. Muldner K., Lam R., Chi M. T. H. *Comparing learning from observing and from human tutoring*. *Journal of Educational Psychology*. 2014. Т. 106, № 1. С. 69–85.
8. Dunlosky J., Rawson K. A., Marsh E. J., Nathan M. J., Willingham D. T. *Improving students' learning with effective learning techniques: Promising directions from cognitive and educational psychology*. *Psychological Science in the Public Interest*. 2013. Т. 14, № 1. С. 4–58.
9. Ebbinghaus H. *Memory: A contribution to experimental psychology* / transl. by H. A. Ruger,

C. E. Bussenius. New York: Teachers College, Columbia University, 1913. 208 p.

10. Roediger H. L. III, Karpicke J. D. *Test-enhanced learning: Taking memory tests improves long-term retention*. *Psychological Science*. 2006. Т. 17, № 3. С. 249–255.
11. *Unlocking Success: How Practice Testing Enhances Learning Retention*. [Електронний ресурс]. URL: <https://www.learndogrow.org/post/unlocking-success-how-practice-testing-enhances-learning-retention> (дата звернення: 17.11.2025).
12. Ogunjobi A., Alexander J., Cramer G. *The impact of instructor-made Anki flashcards on confidence, cognitive shift, and early exam performance in introductory microbiology*. *Cureus*. 2024. [Електронний ресурс]. URL: <https://www.cureus.com> (дата звернення: 17.11.2025).

### References

1. World Economic Forum. *The Future of Jobs Report 2023*. [Electronic resource]. URL: <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2023> (accessed: 17.11.2025).
2. Ministerstvo osvity i nauky Ukrainy. *Bezoplatnyi richnyi dostup do Gemini z pidpyskoiu AI Pro dlia ukrainskykh studentiv vid Google*. [Electronic resource]. URL: <https://mon.gov.ua/news/bezoplatnyi-richnyi-dostup-do-gemini-z-pidpyskoiu-ai-pro-dlia-ukrainskykh-studentiv-vid-google> (accessed: 17.11.2025).
3. AI Study Tool for Students – Google NotebookLM. [Electronic resource]. URL: <https://notebooklm.google/students> (accessed: 17.11.2025).
4. Sweller J. *Cognitive load during problem solving: Effects on learning*. *Cognitive Science*. 1988. Vol. 12, no. 2. P. 257–285. DOI: 10.1207/s15516709cog1202\_4.
5. Craig S. D., Gholson B., Graesser A. C. *Vicarious learning: Effects of overhearing dialog and monolog*. *Journal of Educational Psychology*. 2004. Vol. 96, no. 3. P. 449–465.
6. Chi M. T. H., Siler S. A., Jeong H., Yamauchi T., Hausmann R. G. *Learning from human tutoring*. *Cognitive Science*. 2001. Vol. 25, no. 4. P. 471–533.
7. Muldner K., Lam R., Chi M. T. H. *Comparing learning from observing and from human tutoring*. *Journal of Educational Psychology*. 2014. Vol. 106, no. 1. P. 69–85.
8. Dunlosky J., Rawson K. A., Marsh E. J., Nathan M. J., Willingham D. T. *Improving students' learning with effective learning techniques: Promising directions from cognitive and educational psychology*. *Psychological Science in the Public Interest*. 2013. Vol. 14, no. 1. P. 4–58.
9. Ebbinghaus H. *Memory: A contribution to experimental psychology* / transl. by H. A. Ruger,

- C. E. Bussenius. New York: Teachers College, Columbia University, 1913. 208 p.
10. Roediger H. L. III, Karpicke J. D. Test-enhanced learning: Taking memory tests improves long-term retention. *Psychological Science*. 2006. Vol. 17, no. 3. P. 249–255.
  11. *Unlocking Success: How Practice Testing Enhances Learning Retention*. [Electronic resource]. URL: <https://www.learnlogrow.org/post/unlocking-success-how-practice-testing-enhances-learning-retention> (accessed: 17.11.2025).
  12. Ogunjobi A., Alexander J., Cramer G. The impact of instructor-made Anki flashcards on and exam performance in introductory microbiology. *Cureus*. 2024. [Electronic resource]. URL: <https://www.cureus.com> (accessed: 17.11.2025).

**Pogorelova K. Self-management and digital transformation: new approaches to personal effectiveness in the age of AI**

*The article provides a comprehensive analysis of the problem of enhancing personal effectiveness and adapting self-learning strategies to the challenges of societal digital transformation. The relevance of the topic is driven by fundamental shifts in the global labor market, where the rapid obsolescence of professional skills demands that specialists continuously update their competencies under conditions of severe time constraints. The author critically re-examines traditional linear self-education methods and demonstrates their insufficient effectiveness amidst modern information noise. The aim of the work is to scientifically substantiate and develop an applied model for using generative artificial intelligence as a tool for cognitive enhancement of learning activities. The object of the study is the functionality of the Google NotebookLM platform, examined through the prism of evidence-based pedagogy and the neurobiology of learning. The article*

*systematically analyzes, for the first time, the correlation between the platform's technical tools and classical mechanisms of human memory. Specifically, it is substantiated that the automatic audio-dialogue generation feature implements the principles of Dual Coding Theory, significantly improving the understanding of complex concepts by engaging different sensory channels. The use of automated quizzes is viewed as a practical implementation of the Testing Effect, enabling the overcoming of the "illusion of competence" and transforming knowledge assessment into an effective memorization method. The application of digital flashcards is analyzed as a method for automating spaced repetition, which is necessary to counteract natural information forgetting processes. The research results in a proposed structured methodology for integrating these tools into a personal self-education system. This approach allows transforming the role of artificial intelligence from a content generator to an intelligent assistant that takes over routine data structuring operations and frees up the student's cognitive resources for critical thinking and analysis. The practical value of the work lies in providing a verified toolkit that significantly increases the productivity of intellectual work and facilitates adaptation to the demands of the knowledge economy.*

**Keywords:** *Self-management, artificial intelligence, Google NotebookLM, cognitive psychology, personal effectiveness, lifelong learning, digital transformation.*

**Погорелова Катерина Андріївна** – к.е.н., доцент кафедри публічного управління, менеджменту та маркетингу Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля  
pogorelova@snu.edu.ua

Стаття подана 08.11.2025.

DOI: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2025-297-11-136-145>

УДК 351:004.738.5"364"

## ТИПОЛОГІЯ ТА ДІАГНОСТИКА ЧИННИКІВ СИСТЕМИ УПРАВЛІНСЬКОГО ВПЛИВУ В УМОВАХ ВОЄННОЇ КРИЗИ Й ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Снопенко М.Г.

## TYOLOGY AND DIAGNOSTICS OF MANAGERIAL INFLUENCE SYSTEM FACTORS UNDER CONDITIONS OF WAR CRISIS AND DIGITAL TRANSFORMATION

Snopenko M.G.

*У статті обґрунтовано та подано в діагностичній логіці розширену типологію чинників системи управлінського впливу, релевантну умовам воєнної кризи й прискореної цифрової трансформації в Україні. Вихідною позицією є інтерпретація управлінського впливу не як одиничної управлінської дії, а як результат функціонування системи управлінського впливу. У такому прочитанні ключовою проблемою стає розрив між прийняттям управлінських рішень і їх фактичною реалізацією у відтворюваних поведінкових практиках, узгоджених процесах та прогнозованих результатах.*

*Чинники системи управлінського впливу визначено як контекстні умови, що модулюють керованість і відтворюваність управлінських дій та пояснюють, чому наявний потенціал системи не завжди конвертується в узгоджені управлінські ефекти, а механізми реалізації, зворотного зв'язку та корекції можуть втрачати працездатність. На відміну від традиційного поділу чинників на внутрішні та зовнішні, запропонована типологія включає чотири взаємопов'язані групи: внутрішні, зовнішні, суб'єктно-поведінкові та інформаційно-цифрові. Їх виокремлення аргументовано «перехресним» характером сучасної керованості: суб'єктно-поведінкові характеристики управлінців і команд формують «людський контур керованості» (стійкість, когнітивна гнучкість, командна взаємодія, психологічна безпека, етична легітимізація рішень), тоді як інформаційно-цифрова зрілість задає спостережуваність процесів, якість даних і аналітики, інтегрованість цифрових систем, кіберстійкість та темп управлінських циклів, підсилюючи надійність управлінського реагування.*

*Методичний внесок статті полягає у формуванні концептуальної логіки діагностики чинників системи управлінського впливу, що структурує їх*

*прикладне оцінювання за логікою «стан – виклики/ризик – можливості/резерви підсилення». Запропонована логіка забезпечує відтворюваний перехід від фіксації рівня сформованості чинників до виокремлення типових зон викликів і ризиків, визначення можливостей та резервів підсилення, а також до інституціоналізації діагностики у замкненому управлінському циклі «оцінювання – налаштування механізмів впливу – реалізація – зворотний зв'язок – корекція». Практична значущість результатів полягає у придатності запропонованої інтегрованої типології та діагностичної логіки для стратегічного аналізу та антикризового управління, а також для підтримки ризик-орієнтованих рішень в організаціях бізнесу й публічного сектору з урахуванням багатофакторної невизначеності, інформаційних викривлень і ресурсних обмежень.*

**Ключові слова:** система управлінського впливу, чинники управлінського впливу, діагностика чинників, суб'єктно-поведінкові чинники, інформаційно-цифрові чинники, воєнна криза, цифрова трансформація, керованість, відтворюваність управлінського ефекту

**Вступ.** Управлінське середовище України в умовах воєнної кризи та прискореної цифрової трансформації характеризується зростанням складності детермінант управлінського впливу, що підвищує вимоги до їх надійної та відтворюваної діагностики. За таких обставин управлінський вплив доцільно інтерпретувати не як одиничну управлінську дію, а як результат функціонування системи управлінського впливу.

У межах статті чинники системи управлінського впливу розглядаються як контекстні умови, що модулюють керованість і відтворюваність управлінських дій та визначають, наскільки наявний потенціал перетворюється на узгоджені управлінські ефекти. Потенціал системи управлінського впливу у цьому дослідженні тлумачиться як інтегральна внутрішня спроможність системи управлінського впливу забезпечувати, підтримувати та відтворювати у часі керований перехід від управлінського імпульсу до стійких змін стану організації за умов варіативності контексту, невизначеності й ресурсних обмежень. Водночас механізм системи управлінського впливу розуміється як функціонально організований спосіб такого перетворення, що реалізується у замкненому контурі «ініціювання управлінського імпульсу – узгодження і налаштування – доведення та реалізація – фіксація й інтерпретація ефектів – корекція і закріплення», забезпечуючи відтворюваність управлінського ефекту. Потенціал у цій логіці не ототожнюється з фактичною результативністю, а описує можливість її відтворення за різних контекстних умов.

Актуальність проблеми посилюється обмеженою доступністю достовірних даних, інформаційними викривленнями та скороченням горизонту планування, що підвищує ціну управлінської помилки й робить результативність управлінського впливу критичною передумовою організаційної стійкості та адаптивності. Водночас у практиці та наукових інтерпретаціях зберігається фрагментарність оцінювання детермінант управлінських рішень і методична неузгодженість у трактуванні чинників, які модулюють реалізацію потенціалу та працездатність механізмів системи управлінського впливу. Традиційний поділ чинників на внутрішні та зовнішні виявляється недостатнім для пояснення швидких зсувів у практиках лідерства, стилях прийняття рішень і процесах цифрової інтеграції. Зокрема, суб'єктно-поведінкові характеристики управлінців і команд, а також інформаційно-цифрова зрілість організацій дедалі частіше виступають самостійними джерелами управлінської вразливості або стійкості, але їх аналітичне структурування й операціоналізація залишаються нерівномірними, що знижує порівнюваність оцінок і обмежує прогностичні можливості управлінського моніторингу.

У дослідженні діагностика чинників управлінського впливу розглядається як процедура, що поєднує визначення поточного стану, виявлення зон викликів і ризиків та окреслення можливостей і резервів підсилення.

Така логіка створює підґрунтя для пріоритизації управлінських інтервенцій і налаштування механізмів системи управлінського впливу у замкненому циклі «оцінювання – вибір механізмів впливу – реалізація – зворотний зв'язок – корекція», підвищуючи обґрунтованість стратегічних, антикризових і адаптивних управлінських рішень.

**Мета статті** полягає в обґрунтуванні та розкритті інтегрованої типології чинників системи управлінського впливу в умовах воєнної кризи та цифрової трансформації, а також у формуванні концептуальних засад їх діагностики й пріоритизації на основі узгоджених вимірів стану, викликів і ризиків, а також можливостей і резервів підсилення з метою підвищення доказовості управлінських інтервенцій і підтримання організаційної стійкості та стратегічної гнучкості в середовищі багатofакторної невизначеності.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** У сучасній літературі управлінський вплив описується через різні підходи до його визначення та оцінювання, однак у воєнно-цифровому контексті зберігається методичний розрив між критеріями впливу та чинниками його результативності. У дослідженнях [1,2] сформовано системний підхід до визначення управлінського впливу та його критеріїв. Зокрема, в зазначеному дослідженні виділено такі ключові групи критеріїв управлінського впливу, як структурно-просторові, динамічні, соціально-організаційні та стратегічно-поведінкові критерії тощо. Це дозволяє комплексно оцінювати процеси прийняття рішень та адаптацію організації до змін.

Втім, у науковій літературі [1,2] акцентовано увагу на різних поглядах щодо визначення поняття «управлінський вплив» і способів його оцінки. Водночас бракує чіткої методології, що розмежовувала б з одного боку критерії, як параметри управлінського впливу та його системи, а з іншого – чинники, як контекстні умови, які обумовлюють його ефективність у конкретному середовищі. У такому розумінні чинники проявляються через ослаблення або підсилення легітимності, спроможності, оцінюваності та інтегрованості

системи управлінського впливу, що опосередковує її здатність відтворювати управлінський ефект у часі.

У працях 2023–2025 рр. в українському науковому дискурсі спостерігається зростання уваги до структурного аналізу чинників управлінського впливу. Зокрема, у працях Омека О. [3], Кривов'язюка І. [4], Капліної А. [5], Христенка О., Олексієнка Р. [6], Копитка М., Ткачука Д. [7] та інших висвітлюються різні підходи до класифікації зовнішніх, внутрішніх, психологічних та інформаційних факторів, що впливають на процес прийняття управлінських рішень. Дослідники наголошують на динамічності середовища, необхідності адаптації управлінських практик до кризових змін і зростанні ролі суб'єктного виміру в управлінні. Узагальнення цих підходів створює підґрунтя для побудови типології чинників, релевантної сучасному українському контексту, зокрема в умовах воєнної турбулентності та посткризових трансформацій.

Разом із тим у наявній літературі домінують два базові аналітичні фокуси: структурно-функціональний, орієнтований на поділ чинників на внутрішні та зовнішні, і психологічно-інформаційний, зосереджений на характеристиках керівника та інформаційному забезпеченні рішень. У межах цих підходів поведінкові та цифрові аспекти, як правило, інтерпретуються як похідні від внутрішнього або зовнішнього середовища та не фіксуються як аналітично самостійні групи. Це обмежує можливості діагностики перехресних ефектів між поведінковими характеристиками управлінців, організаційними практиками та цифровою інфраструктурою, а також ускладнює побудову інтегрованих моделей оцінювання в умовах високої невизначеності. Саме тому актуалізується потреба у розширеній типології чинників управлінського впливу, у межах якої суб'єктно-поведінкові та інформаційно-цифрові чинники доцільно виокремлювати як самостійні аналітичні групи.

У межах статті терміни «чинники» і «фактори» вживаються як близькі за змістом, однак базовим є поняття «чинники управлінського впливу» як аналітична категорія, придатна для подальшої операціоналізації та діагностики.

**Виклад основного матеріалу.** Як слушно підкреслює А. Омека [3], ефективне управління підприємством є результатом взаємодії численних чинників, що можуть як сприяти розвитку організації, так і стримувати його.

Автор пропонує дихотомічний підхід до класифікації чинників: зовнішні – ті, що діють поза межами підприємства і не піддаються прямому контролю, однак потребують постійної адаптації (зокрема, економічні умови, політико-правова стабільність, технологічний розвиток, соціокультурні зміни та конкурентне середовище); внутрішні – ті, які організація може контролювати чи змінювати для підвищення ефективності управління. До них віднесено професіоналізм менеджерів, організаційну структуру, фінансову забезпеченість, корпоративну культуру, використання сучасних управлінських технологій і рівень інноваційної активності. Окрему увагу приділено ролі інформаційних систем у прийнятті рішень та лідерству як чиннику мотивації персоналу й досягнення стратегічних цілей підприємства [3].

Розширюючи уявлення про зовнішні впливи, О. Христенко та Р. Олексієнко [6] структурують чинники зовнішнього середовища сучасного підприємства, виокремлюючи економічні, політичні-інституційні, структурні, науково-технологічні, природно-екологічні, ресурсні, демографічні, соціокультурні, міжнародні компоненти, а також непередбачувані події та ризики. Як підкреслюють автори, «усвідомлення і своєчасне реагування на ці фактори є критично важливими для підвищення стійкості управлінських систем в умовах постійної турбулентності» [6]. У прикладному вимірі цю логіку деталізує Г. Копець, яка для ІТ-сфери виокремлює вісім груп факторів: технологічні, організаційні, економічні, ринкові, людські, суспільно-політичні, процесні, управлінські [8].

У межах внутрішніх впливів на управлінський процес окремо варто відзначити позицію А. Капліної [5], яка вважає критичними для якості управлінських рішень доступність інформації, лідерство, організаційну культуру та структуру, оскільки саме вони формують основу обґрунтованого управління в умовах сучасної динаміки [5]. Водночас О. Лозовський і М. Горшков наголошують: «Оцінка ефективності управлінських рішень в менеджменті організації здійснюється за допомогою визначення дії різноманітних факторів, що виявляються на різних етапах процесу розробки і реалізації управлінських рішень, такими факторами можуть бути, наприклад, організаційні, технічні, економічні, соціальні, психологічні і т.ін.» [9]

Окремий акцент у сучасних дослідженнях пов'язаний із безпековим виміром управлінського середовища.

Так, за спостереженням М.Копитко та Д.Ткачука [7], «зовнішні фактори вимагають від підприємств постійної готовності до адаптації, прогнозування майбутніх тенденцій та реагування на поточні виклики для забезпечення їх безпекового розвитку». Найбільш вагомими чинниками сьогодення автори називають впровадження воєнного стану, масову трудову міграцію, зниження купівельної спроможності та виклики, пов'язані з цифровою трансформацією [7].

У вітчизняній науковій думці дедалі частіше з'являються спроби перегляду традиційного підходу до класифікації чинників управлінського впливу. Зокрема, І. В. Кривов'язюк [4] обґрунтовано пропонує доповнити типологію управлінських факторів, виділивши окремо психологічні та інформаційні, які відіграють зростаючу роль в умовах динамічних змін і високої невизначеності. У своїй роботі автор виокремлює чотири ключові фактори: внутрішні фактори (організаційна структура, культура організації, кваліфікація керівника); зовнішні фактори (економічні умови, конкуренція на ринку, технологічні зміни, законодавче середовище); психологічні фактори (персональні характеристики керівника, зокрема схильність до ризику, стресостійкість, інтуїтивне мислення, групова динаміка); інформаційні фактори (обсяг і якість інформації, швидкість доступу до інформації) [4].

У публічному секторі, як показує В. Четотка, трансформацію системи управління в умовах війни формують віддалена робота, спрощення процедури, за якою приймають на роботу нових фахівців, залучення військових фахівців та підвищення кваліфікації [10].

Загалом значна частина сучасних досліджень розглядає чинники управлінського впливу не як універсальну «закриту» класифікацію, а як спеціалізовані фрагменти управлінського середовища, кожен із яких має власні механізми впливу на результативність. У центрі уваги опиняються ресурсно-фінансова спроможність і доступ до фінансування [11,12], організаційний дизайн і моделі координації [13,14], інструменти контролю та моніторингу цілей як спосіб зменшення розриву між рішенням і виконанням [15], культура, довіра та комунікації [16, 17], а також зовнішні умови підвищеної «вимогливості» управлінського

середовища, зокрема воєнно-безпекові, енергетично-логістичні, політико-правові й соціо-демографічні чинники [18-20]. Окремо посилюється увага до суб'єктно-поведінкових детермінант (стійкість, мотивація, лідерство, психологічна безпека) та до інформаційно-цифрового виміру (якість даних, сумісність систем, аналітика, кіберстійкість, штучний інтелект) [21-24].

У сукупності наведені підходи обґрунтовують потребу методологічного укрупнення розрізнених дослідницьких «фрагментів» у цілісні інтегровані групи чинників із подальшим індикаторним описом. Типологізація при цьому розглядається як відкрита аналітична рамка, здатна інтегрувати нові детермінанти, зумовлені технологічними та соціальними зрушеннями. З урахуванням цифровізації, гібридних форм менеджменту та зростання когнітивної складової управлінської діяльності, а в українському контексті також воєнних загроз, енергетичних збоїв, регуляторної мінливості та інформаційних впливів, доцільним є виокремлення двох аналітично самостійних груп, що доповнюють класичний поділ на внутрішні та зовнішні, – суб'єктно-поведінкових та інформаційно-цифрових чинників. Обґрунтування такого винесення полягає в тому, що ці чинники не зводяться до «внутрішніх» або «зовнішніх» без втрати їх пояснювальної сили: вони формують поперечний вимір керованості, який пронизує всі організаційні контури і водночас може виступати як автономне джерело управлінської стійкості або вразливості. По-перше, суб'єктно-поведінкові характеристики управлінців і команд (стійкість, стилі мислення, культура прийняття рішень, здатність до навчання тощо) визначають не лише якість рішень, а й їх легітиміацію, узгодження та відтворюваність у поведінці, тобто безпосередньо модулюють конверсію потенціалу системи управлінського впливу в управлінський ефект. По-друге, інформаційно-цифрова зрілість (якість даних, інтегрованість систем, аналітика, кіберстійкість, компетентності роботи з даними тощо) задає спостережуваність процесів, швидкість і точність зворотного зв'язку, а отже визначає працездатність механізмів корекції та адаптації, що в умовах турбулентності стає критичною умовою керованості.

Наведена далі інтегрована таблиця відображає не структуру потенціалу чи механізму системи управлінського впливу, а контекстні детермінанти, які визначають умови

їх реалізації. Відповідно чотири групи чинників використовуються як діагностична рамка для виявлення зон, у яких потенціал системи управлінського впливу не конвертується у відтворюваний управлінський ефект або в яких механізми реалізації та зворотного зв'язку демонструють збої. У такому прочитанні типологія створює підґрунтя для пріоритизації управлінських інтервенцій і налаштування механізмів системи управлінського впливу в замкненому циклі «оцінювання – налаштування механізмів впливу – реалізація – зворотний зв'язок – корекція».

Подальший виклад структуровано навколо чотирьох інтегральних груп чинників (внутрішніх, зовнішніх, суб'єктно-поведінкових та інформаційно-цифрових), а інтегрована таблиця забезпечує перехід від концептуального рівня до їх узагальненого діагностичного представлення. При цьому «виклики/ризик» та «можливості/резерви підсилення» інтерпретуються як узгоджені виміри оцінювання чинників, а не як складники самих чинників. У методичному сенсі такі виміри можуть бути інтегровані в управлінську діагностику, стратегічне планування та ризик-менеджмент. У такому прочитанні інтегрована таблиця виконує роль карти первинної діагностики: від ідентифікації ключових чинників – до виявлення типових зон вразливості – і далі до визначення резервів управлінського підсилення відповідно до рівня їх прояву.

Суб'єктно-поведінкові чинники окреслюють «людський контур керованості», який визначає якість взаємодії між рішенням і виконанням за умов високого стресу та невизначеності тощо. Інформаційно-цифрові чинники, своєю чергою, репрезентують якість і зрілість даних та технологій, через які здійснюється управлінський вплив і підтримується доказова логіка ухвалення рішень і забезпечується зворотний зв'язок. Їхня компліментарність полягає в тому, що поведінкові спроможності визначають здатність організації результативно використати цифровий інструментарій, тоді як цифрова зрілість підвищує якість спостереження, зворотного зв'язку та дисципліну управлінських рішень у невизначеності.

З метою узагальнення наведених підходів і переходу від концептуального опису до аналітичного представлення у таблиці подано інтегровану типологію чинників системи управлінського впливу. Вона укладена на основі узагальнення сучасної наукової літератури та інформаційних джерел щодо впливу різних типів чинників на управлінські процеси в організаціях [3–24], а також з урахуванням особливостей українського кризового контексту. Для уніфікації прикладного читання у таблиці використано три пов'язані аналітичні виміри: узагальнені прояви чинників, типові зони викликів і ризиків, а також можливості й резерви підсилення. Така логіка дозволяє поєднати класифікаційний, діагностичний і прикладний аспекти аналізу.

Таблиця

**Інтегрована типологія чинників системи управлінського впливу в умовах воєнної кризи та цифрової трансформації (авторська розробка з використанням даних [3-24])**

Група чинників	Типові підгрупи / прояви	Типова зона викликів і ризиків	Можливості / резерви підсилення
Внутрішні	ресурси; структура; комунікації; людський капітал; процеси; знання; безперервність діяльності тощо	дефіцит ресурсів; розриви координації; кадрові втрати; слабка виконувальність рішень; порушення безперервності	резервування; перерозподіл повноважень; управлінські рутини; розвиток компетентностей; стандартизація процесів
Зовнішні	безпекові; інфраструктурні; правові; макроекономічні; демографічні; технологічні; ринкові; міжнародні тощо	безпекові загрози; логістичні та енергетичні збої; регуляторна мінливість; падіння попиту; кадровий дефіцит; нестійкість зовнішньої підтримки	адаптація; диверсифікація; партнерства; стратегічні комунікації; альтернативні канали забезпечення
Суб'єктно-поведінкові	стресостійкість; когнітивна якість суджень; командна взаємодія; психологічна безпека; адаптивність; відповідальність тощо	вигорання; когнітивні упередження; конфлікти; замовчування проблем; інерція мислення; делегітимація рішень	підтримка добробуту; рефлексивні практики; фасилітація взаємодії; навчання; етичні стандарти
Інформаційно-цифрові	якість даних; сумісність систем; цифрова інфраструктура; аналітика; кіберстійкість; цифрові навички тощо	фрагментованість даних; несумісність систем; збої доступу; слабка аналітика; кіберризик; цифровий розрив	політики даних; інтеграція систем; резервування; розвиток аналітики; цифрові компетентності; контроль цифрових рішень

Подана у таблиці інтегрована типологія засвідчує, що результативність управлінського впливу визначається не окремим чинником, а конфігурацією взаємопов'язаних умов. Внутрішні чинники характеризують внутрішню спроможність організації до реалізації рішень, координації, підтримання дисципліни виконання та безперервності діяльності. Зовнішні чинники визначають стратегічні межі її функціонування, рівень вразливості до кризових змін і можливості адаптації. Суб'єктно-поведінкові чинники модулюють якість інтерпретації сигналів середовища, узгодженість командної взаємодії та легітимність управлінських дій. Інформаційно-цифрові чинники задають швидкість, прозорість, аналітичну обґрунтованість і кіберстійкість управлінських циклів.

Окремої уваги потребує те, що в умовах цифрової трансформації інформаційно-цифрові чинники не зводяться лише до технічного підсилення управлінських процесів. Поширення автоматизованих систем моніторингу, цифрових платформ, аналітичних модулів і рішень на основі штучного інтелекту здатне не лише підвищувати швидкість і доказовість управлінських циклів, а й породжувати нові ризики – надмірну формалізацію контролю, зниження суб'єктної залученості, послаблення довіри та ефект відчуження виконавців від управлінських рішень. У цьому сенсі цифрові системи дедалі частіше виступають не просто середовищем реалізації управлінського впливу, а активними посередниками, які модулюють його зміст, інтенсивність, сприйняття та результативність. Саме тому інформаційно-цифровий вимір доцільно розглядати не лише як джерело резервів підсилення, а і як потенційне джерело нових управлінських вразливостей.

У прикладному вимірі запропонована типологія чинників має значення не лише як класифікаційна рамка, а й як аналітична основа подальшої діагностики системи управлінського впливу. Її призначення полягає у тому, щоб не лише фіксувати наявність тих чи інших контекстних умов, а й пояснювати, чому в одних організаціях управлінські рішення переходять у відтворювані результати, тоді як в інших виникають повторювані розриви між ухваленням рішень, їх реалізацією, фіксацією ефектів і подальшою корекцією. У цьому сенсі типологія чинників формує пояснювальний контур діагностики, який дозволяє пов'язувати виявлені зони управлінської вразливості з конкретними групами внутрішніх, зовнішніх, суб'єктно-поведінкових та інформаційно-цифрових детермінант.

В умовах тривалої нестабільності українські організації змушені переосмислювати не окремі елементи управління, а конфігурацію взаємодії різних груп чинників, оскільки саме вона визначає, чи здатна система управлінського впливу забезпечувати відтворюваний управлінський ефект

за обмежених можливостей і високої мінливості середовища. Практично значущими стають поєднання традиційних фінансових інструментів із грантовими та донорськими програмами, підтримання культури довіри й готовності до змін, розвиток командної стійкості, а також оновлення процесів через цифрові рішення, що одночасно знижують витрати й підвищують керованість.

Наведена інтегрована типологія також показує, що чинники системи управлінського впливу охоплюють не лише ресурсну спроможність і організаційну структуру, а й здатність до виконання рішень, якість координації та внутрішніх комунікацій, стійкість репутаційного контуру, управління знаннями, безперервність діяльності, поведінкову узгодженість управлінських команд та «зрілість» цифрових контурів. У воєнних умовах особливого значення набуває не ізольований вплив окремого чинника, а їх взаємодія, адже саме в місцях накладання внутрішніх обмежень, зовнішнього тиску, поведінкових вразливостей і цифрових збоїв найчастіше формуються «вузькі місця» керованості.

У прикладному вимірі запропонована типологія дозволяє перейти від опису середовища до формування профілю управлінської спроможності організації. Відбір чинників у такій логіці доцільно здійснювати відповідно до принципу оптимальної достатності та вимоги відтворюваності експертного оцінювання. Передбачається, що кожен чинник може мати як обмежувальний, так і підсилюючий вплив на систему управлінського впливу, однак у межах прикладної діагностики аналітичний пріоритет надається саме його обмежувальному прояву, оскільки першочергового значення набуває виявлення умов, що знижують керованість і порушують відтворюваність управлінського ефекту. Водночас кожен чинник має бути операціоналізований через достатньо чіткі індикатори, доступні для оцінювання практиками, і залишатися релевантним для подальшої управлінської реакції у вигляді інструментів компенсації, адаптації або підсилення. Як робочу процедуру доцільно застосовувати оцінювання груп чинників за параметрами «критичність для цілей – очікувана управлінська вигода – контрольованість» із коротким експертним узгодженням та фіксацією підстав оцінок. Це підвищує відтворюваність висновків, дає змогу ранжувати зони ризику й концентрувати увагу на напрямках, втручання в які може забезпечити найбільший управлінський ефект

Слід також враховувати, що значущість та ієрархія чинників управлінського впливу є динамічними й залежать від ресурсного, інституційного та зовнішнього контексту організації. За однакових формальних умов, наприклад, зміна доступу до фінансування, партнерської підтримки, кадрового потенціалу, якості даних або регуляторних обмежень може істотно змінювати набір дієвих управлінських інструментів, а отже – і логіку оцінювання результативності управлінських рішень.

Це актуалізує потребу періодичного перегляду пріоритетів управлінського впливу та підтримує логіку адаптивного управління як ключової характеристики ефективного лідерства в умовах невизначеності.

**Висновок.** Отже, в умовах воєнної кризи та прискореної цифрової трансформації управлінський вплив набуває особливої ваги як чинник організаційної стійкості, адаптивності та здатності до стратегічного маневру. Зростання складності управлінського середовища, невизначеність і асиметрія інформації, а також посилення безпекових і репутаційних ризиків зумовлюють потребу в оновленні підходів до аналізу чинників, що визначають результативність управлінських рішень.

У дослідженні обґрунтовано інтегровану типологію чинників системи управлінського впливу, що охоплює внутрішні, зовнішні, суб'єктно-поведінкові та інформаційно-цифрові групи. Така рамка долає обмеження класичного поділу на внутрішні й зовнішні чинники та дозволяє розглядати управлінський вплив як багатовимірний процес, у якому поєднуються структурно-ресурсні характеристики організації, макроконтекст середовища, поведінкові параметри управлінців і цифрова зрілість управлінських контурів.

Показано, що особливого значення в сучасних умовах набувають суб'єктно-поведінкові та інформаційно-цифрові чинники, які не доцільно розчлениати лише у внутрішньому або зовнішньому середовищі. Суб'єктно-поведінковий вимір формує «людський контур керованості», визначаючи якість інтерпретації сигналів, командної взаємодії, психологічної стійкості та легітимності управлінських рішень тощо. Інформаційно-цифровий вимір, своєю чергою, задає якість даних, аналітики, інтегрованість цифрових систем, кіберстійкість і темп управлінських циклів тощо. Водночас цифровізація розглядається не лише як джерело резервів підсилення, а і як потенційне джерело нових управлінських вразливостей, пов'язаних із надмірною алгоритмізацією контролю, послабленням суб'єктної залученості та ефектом відчуження виконавців від управлінських рішень.

Запропонована прикладна логіка аналізу чинників ґрунтується на поєднанні трьох взаємопов'язаних вимірів – стану, викликів/ризиків і можливостей/резервів підсилення. Це дозволяє не лише типологізувати чинники, а й використовувати їх як аналітичну основу для первинної діагностики управлінської вразливості, ранжування проблемних зон і визначення пріоритетів управлінського підсилення. У такому прочитанні діагностика постає не як формальний опис середовища, а як інструмент обґрунтування управлінських рішень і концентрації ресурсів у критичних точках керованості.

Практична значущість результатів полягає у можливості використання запропонованої типології в системах управлінського аналізу, стратегічного планування, антикризового управління та ризик-

менеджменту в організаціях бізнесу й публічного сектору. Її прикладна цінність полягає у здатності поєднувати класифікаційний, пояснювальний і управлінсько-прикладний аспекти аналізу, що особливо важливо в умовах хронічної нестабільності, багатфакторної невизначеності та ресурсних обмежень.

Перспективи подальших досліджень доцільно пов'язувати з емпіричною апробацією запропонованої типології, уточненням індикаторів оцінювання окремих груп чинників, розробкою діагностичних форм для організацій різного типу, а також із подальшим вивченням взаємодії людських і цифрових компонентів управлінського впливу в умовах зростання ролі автоматизованих управлінських систем.

### Література

1. Івченко Є. А., Снопенко М. Г. Управлінський вплив як ключова складова ефективного управління в умовах соціально-економічних трансформацій // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. 2024. № 6 (286). С. 33–44. DOI: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2024-286-6-33-44>.
2. Івченко Є., Снопенко М. Г. «Критерії управлінського впливу в контексті сучасних викликів організаційної ефективності в Україні» // Development Service Industry Management. 2025. № 1. С. 79–86. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2025-9\(10\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-9(10)).
3. Омеко А. Зовнішні та внутрішні чинники впливу на рівень ефективності управління підприємством // Економіка та суспільство. 2024. № 68. С. 1100–1104. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-182>.
4. Кривов'язюк І. Фактори впливу на процес прийняття управлінських рішень // Collection of Scientific Papers «ЛОГОΣ» (September 20, 2024; Paris, France). 2024. С. 42–46. DOI: <https://doi.org/10.36074/logos-20.09.2024.006>.
5. Капліна А. І. Фактори, що впливають на якість та ефективність управлінських рішень, прийнятих в компанії // Агросвіт. 2024. № 23. С. 129–132. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.23.129>.
6. Khrystenko O., Oleksiienko R. Вплив факторів зовнішнього середовища на управління сучасним підприємством // Економіка і регіон = Economics and Region. 2023. № 3(90). С. 76–81. DOI: [https://doi.org/10.26906/EiR.2023.3\(90\).3031](https://doi.org/10.26906/EiR.2023.3(90).3031).
7. Копитко М., Ткачук Д. Вплив факторів зовнішнього середовища на формування системи управління бізнес-стійкістю підприємств // Вчені записки Університету «КРОК». 2024. № 1(73). С. 132–138. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-73-132-138>.

8. Копець Г., Мірошник Р., Дереворіз М. Фактори впливу на ефективність управління бізнес-процесами ІТ-сфери // *Економіка та суспільство*. 2025. № 73. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-14>.
9. Лозовський О., Горшков М. Ефективність управлінських рішень в менеджменті організації // *Економіка та суспільство*. 2023. № 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-86>.
10. Чечотка В. Д. Чинники розвитку системи публічного управління в Україні // *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування*. 2023. № 10. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2023-10-02-17>.
11. Deloof M. Does Working Capital Management Affect Profitability of Belgian Firms? // *Journal of Business Finance & Accounting*. 2003. Vol. 30. No. 3–4. P. 573–588. DOI: <https://doi.org/10.1111/1468-5957.00008>.
12. Cornelli G., Frost J., Gambacorta L., Rau R., Wardrop R., Ziegler T. Fintech and big tech credit: a new database // *BIS Working Papers*. No. 887. Bank for International Settlements. Monetary and Economic Department. September 2020. 35 p. URL: <https://www.bis.org/publ/work887.pdf>.
13. Горбась І. М., Синюк С. Б. Організаційний редизайн як інструмент розвитку підприємства // *Ефективна економіка*. 2022. № 1. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.1.85>.
14. Rigby D. K., Sutherland J., Noble A. Agile at Scale: How to go from a few teams to hundreds // *Harvard Business Review*. 2018. May–June. 10 p. URL: <https://todopmp.com/wp-content/uploads/2018/12/agile-at-scale.pdf>.
15. Rompho N. Do objectives and key results solve organizational performance measurement issues? // *Benchmarking: An International Journal*. 2024. Vol. 31. No. 3. P. 669–682. DOI: <https://doi.org/10.1108/BIJ-07-2022-0464>.
16. Lumineau F., Long C., Sitkin S. B., Argyres N., Markman G. R. Rethinking Control and Trust Dynamics in and between Organizations // *Journal of Management Studies*. 2023. Vol. 60. No. 8. P. 1937–1961. DOI: <https://doi.org/10.1111/joms.12999>.
17. Gil-Garcia J. R., Guler A., Pardo T. A., Burke G. B. Characterizing the importance of clarity of roles and responsibilities in government inter-organizational collaboration and information sharing initiatives // *Government Information Quarterly*. 2019. Vol. 36, Iss. 4. Art. 101393. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.101393>.
18. Ярмусь Д. В. Ризик-менеджмент в умовах воєнного стану: адаптація моделей управління // *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2025. Т. 1. № 2 (93). С. 337–343. DOI: <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2025.2.1.45>.
19. Буданов М. В. Загрози енергетичній безпеці підприємств України: методичний аспект // *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія «Економіка»*. 2024. Вип. 18 (36). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-18\(36\)-08](https://doi.org/10.33296/2707-0654-18(36)-08). URL: <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/651>.
20. Сірош Д. С., Дідур Г. І. Кадровий дефіцит та виснаження людського капіталу як детермінанти уповільнення економічного розвитку України // *Економіка та суспільство*. 2025. № 74. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-100>.
21. Edmondson A. C., Lei Z. Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct // *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. 2014. Vol. 1. P. 23–43. DOI: <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305>.
22. Руденко В. С., Марухленко О. В., Олещенко В. Ю. Digital management як фактор підвищення ефективності прийняття управлінських рішень в умовах воєнного стану // *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2025. № 3(43). С. 56–68. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-3\(43\)-56-68](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-3(43)-56-68).
23. Oesterreich T. D., Anton E., Teuteberg F. What translates big data into business value? A meta-analysis of the impacts of business analytics on firm performance // *Information & Management*. 2022. Vol. 59, Iss. 6. Art. 103685. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.im.2022.103685>.
24. Сорокіна О. В. Впровадження штучного інтелекту (ШІ) в роботу організацій // *Humanities Studies*. 2025. Вип. 22(99). С. 132–138. DOI: <https://doi.org/10.32782/hst-2025-22-99-14>.

## References

1. Ivchenko Ye. A., Snopenko M. H. Upravlinskyi vplyv yak kluchova skladova efektyvnoho upravlinnia v umovakh sotsialno-ekonomichnykh transformatsii // *Visnyk Skhidnoukrainskoho natsionalnoho universytetu imeni Volodymyra Dalia*. 2024. № 6 (286). S. 33–44. DOI: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2024-286-6-33-44>.
2. Ivchenko Ye., Snopenko M. H. «Kryterii upravlinskoho vplyvu v konteksti suchasnykh vykykiv orhanizatsiinoi efektyvnosti v Ukraini» // *Development Service Industry Management*. 2025. № 1. S. 79–86. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2025-9\(10\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-9(10)).
3. Omeko A. Zovnishni ta vnutrishni chynnyky vplyvu na riven efektyvnosti upravlinnia pidprijemstvom // *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. С. 1100–1104. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-182>.

4. Kryvoviazuk I. Faktory vplyvu na protses pryiniattia upravlinskykh rishen // Collection of Scientific Papers «ΛΟΗΟΣ» (September 20, 2024; Paris, France). 2024. S. 42–46. DOI: <https://doi.org/10.36074/logos-20.09.2024.006>.
5. Kaplina A. I. Faktory, shcho vplyvaiut na yakist ta efektyvnist upravlinskykh rishen, pryiniatykh v kompanii // Ahrosvit. 2024. № 23. S. 129–132. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.23.129>.
6. Khrystenko O., Oleksiienko R. Vplyv faktoriv zovnishnoho seredovyscha na upravlinnia suchasnym pidpriemstvom // Ekonomika i rehion = Economics and Region. 2023. № 3(90). S. 76–81. DOI: [https://doi.org/10.26906/EiR.2023.3\(90\).3031](https://doi.org/10.26906/EiR.2023.3(90).3031).
7. Kopytko M., Tkachuk D. Vplyv faktoriv zovnishnoho seredovyscha na formuvannia systemy upravlinnia biznes-stiikistiu pidpriemstv // Vcheni zapysky Universytetu «KROK». 2024. № 1(73). S. 132–138. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-73-132-138>.
8. Kopets H., Miroshnyk R., Derevoriz M. Faktory vplyvu na efektyvnist upravlinnia biznes-protsesamy IT-sfery // Ekonomika ta suspilstvo. 2025. № 73. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-14>.
9. Lozovskyi O., Horshkov M. Efektyvnist upravlinskykh rishen v menedzhmenti orhanizatsii // Ekonomika ta suspilstvo. 2023. № 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-86>.
10. Chechotka V. D. Chynnyky rozvytku systemy publichnoho upravlinnia v Ukraini // Problemy suchasnykh transformatsii. Serii: pravo, publichne upravlinnia ta administruvannia. 2023. № 10. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2023-10-02-17>.
11. Deloof M. Does Working Capital Management Affect Profitability of Belgian Firms? // Journal of Business Finance & Accounting. 2003. Vol. 30. No. 3–4. P. 573–588. DOI: <https://doi.org/10.1111/1468-5957.00008>.
12. Cornelli G., Frost J., Gambacorta L., Rau R., Wardrop R., Ziegler T. Fintech and big tech credit: a new database // BIS Working Papers. No. 887. Bank for International Settlements. Monetary and Economic Department. September 2020. 35 p. URL: <https://www.bis.org/publ/work887.pdf>.
13. Horbas I. M., Syniuk S. B. Orhanizatsiinyi redyain yak instrument rozvytku pidpriemstva // Efektyvna ekonomika. 2022. № 1. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.1.85>.
14. Rigby D. K., Sutherland J., Noble A. Agile at Scale: How to go from a few teams to hundreds // Harvard Business Review. 2018. May–June. 10 p. URL: <https://todopmp.com/wp-content/uploads/2018/12/agile-at-scale.pdf>.
15. Rompho N. Do objectives and key results solve organizational performance measurement issues? // Benchmarking: An International Journal. 2024. Vol. 31. No. 3. P. 669–682. DOI: <https://doi.org/10.1108/BIJ-07-2022-0464>.
16. Lumineau F., Long C., Sitkin S. B., Argyres N., Markman G. R. Rethinking Control and Trust Dynamics in and between Organizations // Journal of Management Studies. 2023. Vol. 60. No. 8. P. 1937–1961. DOI: <https://doi.org/10.1111/joms.12999>.
17. Gil-Garcia J. R., Guler A., Pardo T. A., Burke G. B. Characterizing the importance of clarity of roles and responsibilities in government inter-organizational collaboration and information sharing initiatives // Government Information Quarterly. 2019. Vol. 36, Iss. 4. Art. 101393. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.101393>.
18. Yarmus D. V. Ryzkyk-menedzhment v umovakh voiennoho stanu: adaptatsiia modelei upravlinnia // Visnyk Khersonskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu. 2025. T. 1. № 2 (93). S. 337–343. DOI: <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2025.2.1.45>.
19. Budanov M. V. Zahrozy enerhetychnii bez-petsi pidpriemstv Ukrainy: metodychnyi aspekt // Adaptivne upravlinnia: teoriia i praktyka. Serii «Ekonomika». 2024. Vyp. 18 (36). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-18\(36\)-08](https://doi.org/10.33296/2707-0654-18(36)-08). URL: <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/651>.
20. Sirosh D. S., Didur H. I. Kadrovyi defitsyt ta vysnazhennia liudskoho kapitalu yak de-terminanty upovilnennia ekonomichnoho ro-zvytku Ukrainy // Ekonomika ta suspilstvo. 2025. № 74. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-100>.
21. Edmondson A. C., Lei Z. Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct // Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior. 2014. Vol. 1. P. 23–43. DOI: <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305>.
22. Rudenko V. S., Marukhlenko O. V., Oleshchenko V. Yu. Digital management yak faktor pidvyshchennia efektyvnosti pryiniattia upravlinskykh rishen v umovakh voiennoho stanu // Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia. 2025. № 3(43). S. 56–68. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-3\(43\)-56-68](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-3(43)-56-68).
23. Oesterreich T. D., Anton E., Teuteberg F. What translates big data into business value? A meta-analysis of the impacts of business analytics on firm performance // Information & Management. 2022. Vol. 59, Iss. 6. Art. 103685. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.im.2022.103685>.
24. Sorokina O. V. Vprovadzhennia shtuchoho intelektu (ShI) v robotu orhanizatsii // Humanities Studies. 2025. Vyp. 22(99). S. 132–138. DOI: <https://doi.org/10.32782/hst-2025-22-99-14>.

**Snopenko M. Typology and diagnostics of managerial influence system Factors under conditions of war crisis and digital transformation**

*In the article, an extended typology of factors of the managerial influence system is substantiated and presented within a diagnostic framework, relevant to the conditions of war crisis and accelerated digital transformation in Ukraine. The starting point is an interpretation of managerial influence not as a single managerial action, but as the outcome of the functioning of a managerial influence system. In this reading, the key problem is the gap between making managerial decisions and their actual implementation in reproducible behavioral practices, coordinated processes, and predictable results.*

*The factors of the managerial influence system are defined as contextual conditions that modulate the controllability and reproducibility of managerial actions and explain why the existing system potential does not always convert into coherent managerial effects, while the mechanisms of implementation, feedback, and adjustment may lose their operational capacity. Unlike the traditional division of factors into internal and external, the proposed typology includes four interrelated groups: internal, external, subject-behavioral, and information-digital. Their distinction is justified by the “cross-cutting” nature of contemporary controllability: subject-behavioral characteristics of managers and teams form the “human contour of controllability” (resilience, cognitive flexibility, team interaction, psychological safety, ethical legitimization of decisions), whereas information-digital maturity determines process observability, data and analytics quality, the integration of digital systems, cyber resilience, and the pace of managerial cycles, thereby strengthening the reliability of managerial response.*

*The methodological contribution of the article lies in developing a conceptual diagnostic logic for assessing the factors of the managerial influence system, which structures applied evaluation according to the sequence “state – challenges/risks – opportunities/reserves for strengthening”. The proposed logic ensures a reproducible transition from identifying the level of factor development to delineating typical zones of challenges and risks, determining opportunities and reserves for strengthening, and institutionalizing diagnostics within a closed managerial cycle “assessment – configuration of influence mechanisms – implementation – feedback – adjustment”. The practical significance of the findings consists in the applicability of the proposed integrated typology and diagnostic logic for strategic analysis and crisis management, as well as for supporting risk-oriented decisions in business and public-sector organizations, taking into account multifactor uncertainty, information distortions, and resource constraints.*

**Keywords:** *managerial influence system, managerial influence factors, factor diagnostics, subject-behavioral factors, information-digital factors, war crisis, digital transformation, controllability, reproducibility of managerial effect.*

**Снопенко Михайло Георгійович** – аспірант кафедри публічного управління, менеджменту та маркетингу Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля  
[mykhailosnopenko@gmail.com](mailto:mykhailosnopenko@gmail.com)

Стаття подана 15.11.2025.

DOI: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2025-297-11-146-158>

УДК 519.816 : 338.512

## ЕКСПЕРИМЕНТАЛЬНА РОЗРОБКА КРИТЕРІЇВ ПРАВИЛ ВИБОРУ ЗА УМОВ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ З ОЦІНКАМИ, ЩО ПОДІБНО ПРАВИЛУ СЕВІДЖА ВРАХОВУЮТЬ АЛЬТЕРНАТИВНУ ВАРТІСТЬ АЛЬТЕРНАТИВ ДІЇ

Старокожева А. С., Кривуля П.В.

## EXPERIMENTAL DEVELOPMENT OF CRITERIA FOR CHOICE UNDER UNCERTAINTY WITH ESTIMATES THAT, LIKE SAVAGE'S RULE, TAKE INTO ACCOUNT THE OPPORTUNITY COST OF ACTION ALTERNATIVES

Starokozheva A.S., Krivulia P.V.

*У статті розглядається проблема вдосконалення правил вибору в умовах невизначеності в межах теорії прийняття рішень, зокрема у контексті економічних та управлінських рішень. Автори виходять з того, що наявне різноманіття класичних правил вибору свідчить не лише про відсутність єдиної універсальної моделі вибору, а й про принципову неможливість застосування одного правила до всіх типів проблемних ситуацій. Кожне правило має власні сильні та слабкі сторони, зумовлені характером інформації, типом невизначеності та особливостями осіб, які приймають рішення. Особливу увагу у статті приділено економічним рішенням, для яких ключове значення має концепція альтернативних затрат (вартості втрачених можливостей). Показано, що саме правило вибору за Севіджем безпосередньо враховує втрати зиску, оскільки використовує матрицю втрачених можливостей як основу інформаційної згортки. На цій підставі автори розвивають ідею виокремлення підкласу правил вибору, які здійснюють порівняння альтернатив дії ще до етапу інтегральної згортки, що дозволяє інтерпретувати такі критерії як показники економічної ефективності.*

*Теоретичною основою дослідження слугує аналогія з теорією кооперативних (нестратегічних) ігор, у межах якої розрізняють функції колективної корисності та функції колективного вибору. Запропоновано перенести цю класифікаційну логіку на правила вибору в іграх з природою та стратегічних іграх, поділивши інтегральні показники на ті, що базуються лише на внутрішніх значеннях векторів ефектів, та ті, що використовують попереднє порівняння альтернатив між собою. Показано, що серед базових правил*

*вибору до другого класу фактично належить лише правило Севіджа, що зумовлює потребу розширення цього підкласу.*

*У статті проаналізовано правило вибору за Зубковою як приклад поєднання процедур правил Севіджа та Лапласа, а також продемонстровано його відмінності від класичних правил на прикладах платіжних матриць. Далі запропоновано низку експериментальних правил вибору, що базуються на переході від звичайної платіжної матриці до матриці бінарних оцінок ефектів із використанням середнього значення матриці як порогового коефіцієнта. Розглянуто правила підсилення та послаблення векторів ефектів з урахуванням інтересів супротивника, проаналізовано їхні властивості та продемонстровано випадки, у яких такі правила не забезпечують кращої диференціації альтернатив.*

*Зроблено висновок, що запропоновані експериментальні правила не можуть розглядатися як завершені інструменти вибору, проте вони дозволяють окреслити перспективний напрям розвитку підкласу правил, орієнтованих на врахування альтернативної вартості. Подальші дослідження мають бути спрямовані на імітаційне моделювання, порівняльний аналіз рекомендацій різних правил та уточнення умов їх доцільного застосування.*

**Ключові слова:** альтернативна вартість, інтегральні показники, правила вибору, теорія прийняття рішень.

**Вступ до змісту проблеми.** Правил вибору існує вже багато, але їхнє різноманіття показує невіршеність завдання та можливість пошуку

нових рішень у цій галузі. Тому кожен, хто знайомий з теорією прийняття рішень, до якої відносять правила вибору, може надати свій метод обробки платіжної матриці (якщо проблемну ситуацію надано у нормальному виді), але це не означає, що такий метод має підходити для будь-якої проблемної ситуації. Як зазначено в підручнику «Теорія рішень» І. Бутко [1], прийняття рішень, що впливають на результати, призводить до здійснення конкретних дій, тобто застосуванню певних методів їх виконання. У більшості випадків можна припустити, що рішення полягає у виборі конкретного сполучення керованих чинників з наявних варіантів. Як правило, прийняття рішення — це процес вибору одного з кількох варіантів сполучення керованих чинників (тобто вибору з множини альтернатив дій) і його реалізації (винятком з цього у першу чергу є змішані стратегії, але це також конкретне сполучення керованих чинників, хоч і на іншому рівні сполучення та конкретизації), а різні методи, що базуються на різній інформації та враховують різні за якістю обставини проблемних ситуацій, відрізняються один від одного процесом та результатами цього вибору, та мають як сильні, так і слабкі сторони з огляду на специфіку різних проблемних ситуацій та різних типів осіб, що приймають рішення (ОПР). Тому завдяки поєднанню відповідних прийомів у теорії прийняття рішень та фактичного досвіду прийняття рішень окремих ОПР з'являється можливість покращити прийняття рішень на основі формалізованого збалансованого підходу до питань економіки і управління. Особливістю саме економічних рішень є потреба у використанні концепції альтернативних затрат (або інакше – вартості втрачених можливостей; про це детальніше у [2]), що як показано у [10] підвищує роль правила вибору за Севіджем. У пропонованих у дослідженні правилах вибору робимо спробу надати ще варіант посилення цієї складової оцінювання сили впливу втрачених можливостей. Такий розвиток категоріального апарату теорії прийняття рішень дає можливість розвинути його також у гармонічному зв'язку із суміжними науковими областями і науковими положеннями, зокрема саме маємо гіпотезу про можливість удосконалення правил вибору теорії прийняття рішень, які б враховували альтернативну вартість, яка забезпечує сучасні оцінки економічної ефективності для обґрунтування господарських та управлінських рішень. Саме це й подано у цій статті як

експериментальну пропозицію декількох правил вибору, які враховують втрачені можливості за Севіджем у іншій спосіб, та обговорення таких правил як потенційно дієвих чи недієвих, потенційно надаючи перевагу в порівнянні з іншими правилами чи не надаючи перевагу.

**Огляд поточного стану вирішення питання.** Існуюче різноманіття правил вибору показує, що не повною мірою вирішено завдання методичного забезпечення вибору за умов невизначеності та існує можливість пошуку нових рішень у цій галузі. Як було зазначено, прийняття рішення — це процес вибору одного з кількох варіантів альтернатив дії і його реалізації, а різні методи мають переваги згідно до різних складових та різних типів проблемних ситуацій, а тому ОПР може ситуаційно обирати метод з огляду на специфіку різних проблемних ситуацій та різних типів осіб, що приймають рішення (ОПР), про що вказано у літературі з теорії прийняття рішень (наприклад, у [1, 5, 14]), але ОПР не можуть позбавитись суб'єктивності (про що доведено у [4, 14, 17, 18]). Завдяки поєднанню відповідних прийомів у теорії прийняття рішень та фактичного досвіду прийняття рішень окремих ОПР з'являється можливість покращити прийняття рішень на основі впровадження нових показників та широкого впровадження ситуаційних моделей у практику прийняття рішень. Але єдиної ситуаційної моделі вибору правил вибору поки що не існує, хоча й існують спроби її скласти.

Припустимо, що потрібні ситуаційно різні правила вибору, які могли б бути затребувані, але тільки кожне у своїй макроситуації. Оскільки не існує єдиної ситуаційної моделі, яка б визначала які правила потрібні, то це свідчить про те, що самі правила вибору та ухвалення рішень не для всіх ситуацій ще вигадано, а не просто відсутня систематизація ситуаційних умов їх використання.

Уявимо, що є кілька критеріальних показників (або кілька можливих обставин, або декілька акторів у коаліції дії) та кілька альтернатив дії, перевага яких суперечлива з огляду на різні критеріальні показники, різні обставини, інтереси різних акторів. Наприклад, для одного актора рентабельність цікавіше та вона краща у першій альтернативі дії, а для іншого актора продуктивність праці цікавіше та вона краща у другій альтернативі дії, а для третього актора прибуток цікавіше та він кращий у третій альтернативі дії. У таких

випадках виникає певна невизначеність не тільки через те, що можливі різні обставини реалізації альтернатив дії, а й тому, що існує вектор ефектів для кожної альтернативи дії замість одного значення ефекту, та існує декілька суб'єктів у коаліції дії. Таким чином чинників, які утворюють замість одного відповідного одній альтернативі дії ефекту цілі вектори ефектів, матриці ефектів, куби (також і багатомірні куби) ефектів, – таких чинників багато. І невизначеність такої природи пов'язана саме з тим, що не можуть бути однозначно порівняні ці вектори, матриці та куби. Але підхід до забезпечення порівнянності майже завжди однаковий: привести ці вектори до одного значення інтегрального показника, щоб порівняти це значення з таким самим одним значенням, отриманим за тією ж самою формулою (або алгоритмом) інтегрованого показника. Тобто саме для того, щоб забезпечити однозначність порівняння цих масивів значень використовують інтегральні показники (згортки), замінюючи вектор одним значенням (це може бути інтегральний критерій або критерій вибору в іграх з природою та стратегічних іграх, а також критерій вибору для кооперативних рішень – функція колективного добробуту), для можливості впевненого порівняння їх між собою.

У разі критерію вибору для кооперативних рішень може виникати питання поділу або перерозподілу. Проте кожен із суб'єктів щось отримує, тобто утворюється так званий вектор благ, і для впорядкування альтернатив за їхньою перевагою використовують функцію колективного добробуту, ранжування за значеннями якої встановлюють порядок колективного добробуту. Функція колективного добробуту має два види: функції колективної корисності та функції колективного вибору. Такий підхід виділяти два класи показників у теорії нестратегічних (кооперованих) ігор є дуже цікавим, та є сенс перенести його на інші інтегральні показники (згортки) правил вибору, оскільки різниця між функціями колективної корисності та функціями колективного вибору майже така ж, як і між показниками ефективності та економічної ефективності: функції колективного вибору використовують порівняння окремих значень векторів, які потрібно згорнути, до самої згортки, тобто використовує те, що можна було б назвати втраченими можливостями (втраченою зиску), альтернативною вартістю, альтернативними затратами, вартістю втрачених можливостей,

тощо. А саме забезпечення можливості використання концепту альтернативної вартості у більш широкому спектрі критеріальних показників є одним із провідних мотивів репрезентованого дослідження.

Функція колективної корисності безпосередньо згортає числа векторів індивідуальних благ, такими як вони є у цьому векторі, відволікаючись від того, що є у інших векторах, тоді як функція колективного вибору навпаки передбачає порівняння значень різних альтернатив дії, тобто відповідних значень індивідуальних векторів благ. Ці два класи критеріїв мають стати аналогією, яка дозволяє аргументувати введення таких самих двох класів для критеріїв правил вибору в умовах ігор з природою та стратегічних ігор, тобто адаптувати та імплементувати результати теорії нестратегічних ігор у теорію стратегічних ігор (нестратегічні ігри також можна називати кооперативними, оскільки це більш прямий переклад оригінальної назви англійською мовою, а нестратегічні – змагальними, підрозділяючи їх на ігри з природою та стратегічні ігри власно за назвою).

Але для такого поділу множини інтегральних показників правил вибору на дві підмножини поки що немає достатнього різноманіття для обох підмножин. Одна підмножина охоплює майже всі інтегральні показники правил вибору, а до другої поки що можна віднести тільки критерій правила вибору за Севіджем. Тобто, наприклад, якщо б у теорії кооперативних ігор всі показники функцій колективного добробуту було б складено за аналогією з інтегральними показниками загальної теорії прийняття рішень, то тільки би критерій за аналогією правила вибору за Севіджем відносився до функцій колективного вибору, а усі інші базові критерії вибору – навпаки, до функцій колективної корисності. Але ж відомо, що у теорії кооперативних ігор обидві множини показників, – і функції колективної корисності, і функції колективного вибору – містять певне різноманіття показників (такі назви для прийняття рішень за платіжними матрицями стратегічних ігор недоречні, звісно, але сама сутність згорток така ж сама; тому виокремлювати клас критеріїв прийняття рішень, які до розрахунку інтегрального показника для різних альтернатив дії виконують порівняння між векторами результатів або ефектів альтернатив дії від критеріїв прийняття рішень, які виконують розрахунок інтегрального показника суто за власними

значеннями вектора результатів або ефектів, – це доречно). На таких засадах використання порівняння ефектів різних альтернатив дії (але у межах тих же самих обставин дії) як попереднього етапу інформаційної згортки доцільно утворити окремий клас інтегральних показників для правил вибору за умов невизначеності.

Завдяки поєднанню відповідних прийомів у теорії прийняття рішень та фактичного досвіду прийняття рішень окремих ОПР з'являється можливість покращити прийняття рішень на основі впровадження нових показників (що показано у роботі [9]). Особливістю саме економічних рішень є потреба у використанні концепції альтернативних затрат (вартості втрачених можливостей, яку інколи також називають вартістю альтернативних витрат, що не відповідає вимозі системності термінів, але є більш поширеним через невдалий переклад з російської замість пошуку варіанту перекладу з англійської «*opportunity cost*»), що як показано у роботах [10, 11] підвищує роль правила вибору за Севіджем. У роботах [3-8, 10-13] було встановлено зв'язок категорій потенційної втрати зиску (включає також і втрачені можливості за Севіджем) та втраченого зиску, що надало можливості поєднати категорію вартості втрачених можливостей зі втраченим зиском у загальну категорію з назвою «втрата зиску» та збагатити інструментарій науки сіндиніки. Такий розвиток категоріального апарату дає можливість розвинути також і суміжні наукові положення, зокрема маємо гіпотезу про можливість удосконалення правил вибору. У роботі [15] вперше було репрезентовано пропозицію чотирьох правил, які посилюють цю складову оцінювання сили впливу втрачених можливостей на засадах використання середнього значення платіжної матриці, було розглянуто декілька подібних за характером дій (але не результативною рекомендацією) правил вибору. У запропонованому ряді правил було зроблено експериментальне розв'язання напрямку формування правил вибору, до якого з базисних на той момент належало лише правило вибору за Севіджем (звісно у окремих дослідженнях, без поширення у ряді базисних правил, гіпотетично можуть зустрічатися також інші правила, які слід віднести до цього класу правил вибору). Але певні тези цієї пропозиції потребують окремих пояснень, бо якісну пропозицію врахування порівняльної привабливості окремих ефектів можна реалізувати у різний

спосіб, а тому й є потреба порівняти декілька з них та інтерпретувати результати такого порівняння. Крім того, водночас та незалежно один від одного декілька знайомих один з одним дослідників запропонували декілька правил вибору, які враховують втрачені можливості за Севіджем, та порівняли ці правила. Цей випадок відбито у спільній доповіді [16]. Тому можна казати, що поза тих пропозицій, що подано у цій статті, у множині правил вибору, що використовують альтернативну вартість, існує не тільки правило вибору за Севіджем, а й щонайменше правило вибору за Зубковою.

Спочатку представимо правило вибору, яке за змістом є сполученням правила Лапласа та Севіджа (але вірніше його називати правилом вибору за Зубковою [16], оскільки саме Л. І. Зубкова запропонувала таке поєднання; та називати його правилом Лапласа-Севіджа недоречно, бо ці два автори не тільки не пропонували таке сполучення, а й можливо були б проти такого сполучення, про що ми не можемо робити певних висновків, – вважаємо це загальною практикою, оскільки, наприклад правило вибору за Гермейером та правило вибору за Ходжесом-Леманом не мають назви правил за Вальдом-Байесом, хоча обидва вони поєднують процедури та концепти інформаційних згорток саме правил Вальда та Байеса). Зміст цього правила зводиться до того, що спершу треба розрахувати матрицю втрачених можливостей (так, як це виходить з правила вибору за Севіджем), але потім слід розрахувати згортки не за Вальдом (як це пропонує правило вибору за Севіджем), а за Лапласом. Критерієм правила за Зубковою буде інформаційна згортка, яку можна отримати за такою послідовністю розрахунків: спочатку слід знайти найкраще значення в кожному рядку (за першим етапом правила Севіджа); потім розрахувати матрицю втрачених можливостей (у кожному стовпчику знайти різницю між значеннями стовпчика та найкращим значенням у стовпчику, що також відповідає наступному етапу правила Севіджа); потім знайти суму альтернативних антиефектів (втрачених можливостей) у кожному рядку (за першим етапом правила Лапласа) у якості інформаційної згортки для кожної альтернативи дії; порівняти значення інформаційних згорток. Розглянемо таку послідовність на прикладі.

Виглядати такий розрахунок може так. Припустимо, надано таку платіжну матрицю (рис. 1-а), тоді у кожному стовпчику визначимо найкраще значення (якщо це матриця прізів, то

кращим буде найбільше, якщо матриця штрафів, то найменше – будемо дотримуватися першої інтерпретації платіжної матриці) та знайдемо різницю значень стовпчика з такими значеннями – це й буде матриця втрачених можливостей за Севіджем, що надано у матриці (рис. 1-б).

а	5	1	6	-2	б	0	3	0	10
	2	3	-3	7		3	0	9	1
	1	0	2	8		4	3	4	0
	4	-2	-7	1		1	5	13	7

Рис. 1. Приклад матриці втрачених можливостей (б) для заданої платіжної матриці (а)

Далі знайдемо сумарні значення (або середні значення – це не змінює рекомендації правила) у строках: 13, 13, 11, 26. Як бачимо, правило вибору за Зубковою рекомендує третю альтернативу дії, встановлює еквівалентність першої та другої альтернатив дії, та найгіршою буде четверта альтернатива дії. За Лапласом значення інформаційних згорток для кожної альтернативи дії були б такі: 10, 9, 11, -4, тобто перевагу отримала б третя альтернатива дії, а перша мала б перевагу над другою. За Севіджем значення інформаційних згорток були б такі: 10, 9, 4, 13 (це антипризи, їхня інтерпретація як значень від'ємна: чим менше тим краще), тобто перевагу отримала б також третя альтернатива дії, але друга краща за першу. Нібито всі три правила надають одну й ту ж саму рекомендацію, але за змінами у інших порівняння бачимо, що правила потенційно надають різні переваги, та правило вибору за Зубковою також відрізняється за рекомендацією, бо хоча три правила сходяться у тому, яка альтернатива у прикладі переважає, та у тому, що четверта альтернатива дії найгірша, але у різний спосіб ранжують першу та другу альтернативи дії. Це демонструє, що буде нескладно знайти платіжні матриці, для яких правила почнуть давати різні рекомендації, особливо якщо матриці будуть значно більшої розмірності.

Але чи можна виходити з того, що у правилі вибору за Зубковою відбулось єдине можливе поєднання правил Севіджа та Лапласа? Напевно ні, хоча можливо це й було найпростішим та найкращим поєднанням цих правил. Роздивимось експериментально посилення інформаційної згортки за Лапласом проміжним елементом з іншої інформаційної згортки.

Наприклад, критерієм правила посилення Лапласа буде інформаційна згортка, яку можна отримати за такою послідовністю розрахунків: спочатку слід знайти найкраще значення в кожному рядку (це нібито за першим етапом правила Севіджа, але насправді це елемент з інформаційної згортки Гурвича, бо за Севіджем треба обирати краще значення за однаковими обставинами та альтернативними діями, а не у векторі альтернативних за обставинами ефектів тієї ж самої дії); потім знайти суму альтернативних ефектів у кожному рядку (за першим етапом правила Лапласа); потім знайти добуток сум оцінок векторів ефектів для кожної з альтернатив дій та найкращих значень з цих векторів (це можливо для будь-якого такого «найкращого» ефекту за Гурвичем, але було б можливо не для будь-якої альтернативи дії у випадку «найкращого» ефекту за Севіджем). Розглянемо таку послідовність на прикладі.

Припустимо, надано таку платіжну матрицю (рис. 2).

4	7	9	1
2	8	0	-1
3	1	5	0
6	-4	8	2

Рис. 2. Платіжна матриця аналізованого прикладу

За описаною послідовністю дій обираємо та розраховуємо конкретні значення:

1) знаходимо найкраще значення (для матриці призов) у кожному рядку: 9, 8, 5, 8;

2) знаходимо суму альтернатив дій у кожному рядку:  $4+7+9+1 = 21$ ,  $2+8+0-1 = 9$ ,  $3+1+5+0 = 9$ ,  $6-4+8+2 = 12$ ;

3) помножимо суму альтернатив дій на найкраще значення:  $21 \times 9 = 189$ ,  $9 \times 8 = 72$ ,  $9 \times 5 = 45$ ,  $12 \times 8 = 96$ ;

4) вибираємо максимальне значення для матриці призов або мінімальне для штрафів.

Можна зробити висновок, що для матриці призов найкраще значення – перше (189), а для матриці штрафів – третє (45), тобто слід обирати за пропонованим правилом першу альтернативу дії, якщо проблемну ситуацію подано матрицею призов, та третю, – якщо матрицею штрафів.

Якщо за правилом Лапласа для матриці штрафів має дві рівнозначні альтернативи, то за пропонованим правилом (яке має ознаки правил Лапласа і Гурвича) комбінований критерій має різні значення для кожної з альтернатив дії,

тобто його рекомендація у цьому випадку є більш диференційованою. Тільки запропонований критерій не використовує матриці втрачених можливостей (як це має бути за правилом Севіджу), а найкраще значення строки лише посилює суму всіх значень у векторі ефектів для кожної з альтернатив дії. Звісно, це вже не правило Лапласа або Гурвіча, але чи є практичний сенс виокремлювати його – це слід встановлювати лише тільки за експериментальним встановленням розбіжності його рекомендацій, що потребує імітаційного моделювання.

При цьому зазначимо, що будь яка думка про апріорну «вторинність» поєднаних правил, не витримує критики, тому що всі поширенні зараз правила є вторинними. Для демонстрації цього наведемо коротку схематизацію утворення правил як похідних один від одного (рис. 3). Ця схема у роботі відіграє декілька ролей, але також ілюструє й той простий факт, що не тільки правило вибору за Зубковою є похідним, а й такі авторитетні правила як правило вибору за Вальдом, за Байесом, та й само правило вибору за Севіджем (хоча й є оригінальною саме та його складова, яку використано у правилі вибору за Зубковою).

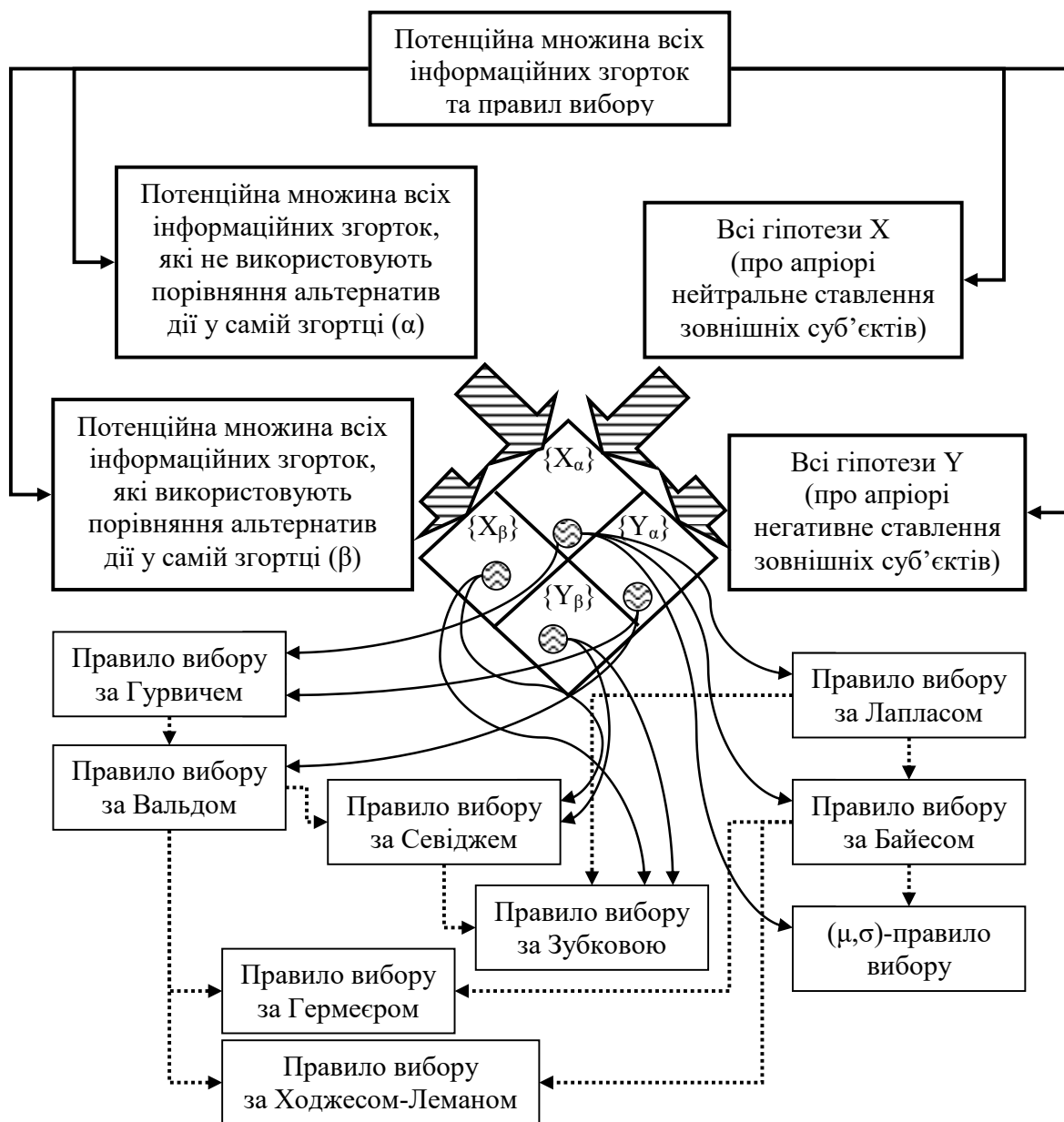


Рис. 3. Прагматична класифікація правил вибору за способом розрахунку їхніх інформаційних згорток

Використання порівняння векторів значень для кожної альтернативи дії до згортки цих значень у одне значення, або відсутність такого порівняння, – ця ознака, яку використано у класифікації на рис. 3, є прямою аналогією з класифікацією показників нестратегічної теорії ігор, де функції колективного добробуту (функції колективної корисності та функції колективного вибору) мають саме таку різницю (див. [18]). Та якщо б мова йшла про утворення критеріїв колективних рішень, про які мова йде у роботі Е. Мулена, на базі широко відомих правил вибору, то до функцій колективного вибору би відносився лише тільки критерій, якій було б отримано за аналогією з інформаційною згорткою за правилом Севіджу. Оскільки правило вибору за Зубковою просто повторює саме цю ознаку правила за Севіджем (утворення матриці втрачених можливостей), то й критерій за аналогією правила вибору за Зубковою також би відносився до функцій колективного вибору, а пропонуване за ним у цій статті правило поєднання ознак правил вибору Лапласа та Гурвіча вже ні, бо воно безпосередньо би встановлювало порядок колективного достатку без порівняння векторів результатів різних альтернатив дії, хоча й має певною мірою таке ж спрямування на врахування втрачених можливостей. Але ж ця аналогія між двома класами показників, яку змістовно визначає попереднє використання порівняння векторів альтернатив дії, робить правило вибору за Севіджем певною мірою унікальним, бо лише тільки воно використовує концепт альтернативної вартості (у вигляді втрачених можливостей), а тому лише тільки інформаційна згортка правила вибору за Севіджем сама по собі вже є показником економічної ефективності. Так, показники економічної ефективності утворюються за другими правилами у результаті порівняння (все ж таки всі правила вибору є правилами порівняння), але це відбувається вже після отримання значень інформаційної згортки векторів ефектів кожної альтернативи дії, а сама інформаційна згортка, яку використовує правило вибору за Севіджем, вже є показником економічної ефективності, на відміну від всіх інших інформаційних згорток, які вважають базисними у аналізі моделей проблемних ситуацій у так званому «нормальному» виді (тобто у табличному виді). Розвинути клас таких інформаційних згорток – є намаганням дослідження, яке репрезентовано у статті.

**Метою статті** є розвиток підкласу правил вибору, які використовують порівняння альтернатив дії у самій згортці інтегрального показника-критерію правила вибору. Завдання репрезентованого етапу дослідження є демонстрація експериментальної частини з утворенням правил вибору, які по-перше, виконують порівняння векторів ефектів до їхньої згортки у одне значення, а по-друге, використовують (як експериментальну умову) перехід до бінарних оцінок.

**Основна частина. Експериментальні пропозиції.** У тій частині дослідження, яка буде репрезентована далі, було виконано експериментальну частину щодо використання переходу від звичайної платіжної матриці антагоністичної гри (або гри в природу) до матриці бінарних оцінок.

Розглянемо ряд правил, що використовують перехід до матриць з бінарною оцінкою ефектів: 1 – позитивна оцінка, 0 – негативна. Для цього вводимо коефіцієнт  $k$ , який розраховується як сума всіх стратегій у платіжній матриці, що поділена на їхню кількість. Такий коефіцієнт слугуватиме альтернативним заміником першого етапу правила Севіджа, яке використовує порівняння векторів ефектів, що відповідають окремим альтернативам дії, між собою. Смісл порівняння дещо інший, оскільки за Севіджем порівняння відбувається суто для певної умови дії, а пропонуваний коефіцієнт стає загальною «ватерлінією» для всіх значень платіжної матриці. Далі на основі цього показника сформулюємо та розглянемо декілька потенційних правил вибору.

**Правило перше. Перехід до бінарних оцінок.** Розраховане значення  $k$  порівнюємо з кожним значенням у матриці. Якщо число менше значення  $k$ , то його замінюємо на 0, а якщо більше, то замінюємо на 1. Потім знаходимо суму значень (як за правилом Лапласа) і вибираємо максимальне число для матриці призив або мінімальне для матриці штрафів.

Розглянемо правило на прикладі матриці рис. 4.

4	7	9	1
2	8	0	-1
3	1	5	0
6	-4	8	2

Рис. 4. Платіжна матриця аналізованого прикладу

Послідовність дій:

1. Знаходимо рівень середнього значення платіжної матриці  $k$ :

$$k = (4+7+9+1+2+8+0-1+3+1+5+0+6-4+8+2)/16 = 3,19$$

2. Порівнюємо  $k$  з кожним числом у матриці (якщо  $k >$  число матриці, то число змінюється на 1; якщо  $k <$  число матриці, то число змінюється на 0). Отримаємо нову матрицю (рис. 5).

1	1	1	0
0	1	0	0
0	0	1	0
1	0	1	0

Рис. 5. Похідна платіжна матриця бінарних оцінок

3. Знаходимо суму альтернатив дій у кожному рядку:  $1+1+1+0 = 3$ ;  $0+1+0+0 = 1$ ;  $0+0+1+1 = 1$ ;  $1+0+1+0 = 2$ .

4. Потім вибираємо максимальне число для матриці призив або мінімальне для матриці штрафів.

Можна зробити висновок, що для матриці призив найкраще значення – це перше (воно співпадає с рішенням за Лапласом та рішенням за Севіджем, але не співпадає з рішенням за Вальдом), а для матриці штрафів – друге і третє (співпадає з правилом за Лапласом, але лише частково співпадає з правилом за Севіджем, за яким найкраща альтернатива третя).

Оскільки платіжну матрицю позбавлено диференціації значень ефектів, то може виникати невизначеність через наявність у векторі значень критерію (значень згортки, або інтегрального показника) еквівалентних чисел, тобто сума чисел може збігатися. Тому слід ускладнювати комплекс базових припущень побудови інтегрального показника, зокрема необхідно врахувати інтереси противника. Для цього вводимо інше правило.

**Правило друге. Припущення посилення векторів платіжної матриці.** Для складеної за першим правилом платіжної матриці підбиваємо кількість нулів у кожному стовпці, та відповідно найцікавішим для супротивника будуть стовпчики з найбільшою кількістю нулів, або з найменшою сумою по стовпцю. Далі вводимо правило посилення (збільшення значень вектора з найбільшою кількістю нулів: всі значення вектору стають одиницею) або правило послаблення (зменшення значень

вектора з найбільшою кількістю нулів: всі значення вектора стають нулем).

Припустимо, надано таку платіжну матрицю (рис. 6-а) та за описаною послідовністю дій виконаємо розрахунки інформаційних згорток для кожної строки.

a	5	1	6	-2	b	1	0	1	0
	2	3	-3	7		1	1	0	1
	1	0	2	8		0	0	1	1
	4	-2	-7	1		1	0	0	0

Рис. 6. Приклад вихідної та похідної матриць за другим правилом

За описаною послідовністю дій обираємо та розраховуємо конкретні значення:

1) Знаходимо коефіцієнт:  $k = 1,625$ .

2) Порівнюємо  $k$  порівнюємо з кожним числом у матриці (якщо  $k >$  число матриці, то число змінюється на 1; якщо  $k <$  число матриці, то число змінюється на 0), що надало матрицю (рис. 6-б).

3) Знаходимо суму альтернатив дій у кожному рядку: 2, 3, 2, 1.

4) Потім вибираємо максимальне число – для матриці призив або мінімальне для матриці штрафів. Для матриці призив найкраще значення – це друге, а для матриці штрафів – четверте.

5) Підбиваємо кількість нулів у кожному стовпці, відповідно найцікавішим буде більше число у другому стовпці: 1, 3, 2, 2.

6) Далі вже за цими даними використовуємо правило посилення/ослаблення: (рис. 7-а) посилення, або (рис. 7-б) ослаблення.

a	1	1	1	0	b	1	0	1	0
	1	1	0	1		1	0	0	1
	0	1	1	1		0	0	1	1
	1	1	0	0		1	0	0	0

Рис. 7. "Посилена" (а) та "послаблена" (б) похідні матриці за другим правилом

7) Знаходимо суму у кожному стовпці:

а)  $1+1+1+0 = 3$ ,  $1+1+0+1 = 3$ ,  $0+1+1+1 = 3$ ,  $1+1+0+0 = 2$ ;

б)  $1+0+1+0 = 2$ ,  $1+0+0+1 = 2$ ,  $0+0+1+2 = 1$ ,  $1+0+0+0 = 1$ .

Як бачимо, ситуація з недиференційованими значеннями погіршилась, а результати не відрізняються з боку визначення привабливості вибору тієї чи іншої

альтернативи дії, лише всі значення критерія стають на одиницю меншими.

Розглянемо правила на іншому прикладі.

Припустимо, надано таку платіжну матрицю (рис. 8).

6	1	-1	5
-3	7	0	1
4	-2	6	1
0	3	1	4

Рис. 8. Приклад вихідної матриці для додаткового експерименту за другим правилом

За описаною послідовністю дій обираємо та розраховуємо конкретні значення:

1) Знаходимо коефіцієнт:  $k = (6+1-1+5-3+7+0+1+4-2+6+1+0+3+1+4)/16 = 2,06$ .

2) Порівнюємо  $k$  порівнюємо з кожним числом у матриці (якщо  $k >$  число матриці, то число змінюється на 1; якщо  $k <$  число матриці, то число змінюється на 0), що надало нову матрицю (рис. 9).

1	0	0	1
0	1	0	0
1	0	1	0
0	1	0	1

Рис. 9. Похідна матриця за другим правилом для додаткового експерименту

3) Знаходимо суму альтернатив дій у кожному рядку:  $1+0+0+1 = 2$ ,  $0+1+0+0 = 1$ ,  $1+0+1+0 = 2$ ,  $0+1+0+1 = 2$ .

4) Потім вибираємо максимальне значення для матриці призив чи мінімальне для матриці штрафів. Для матриці призив найкраще значення – це перше, третє, четверте а для матриці штрафів – друге. Виникає невизначеність еквівалентних чисел, тому враховуємо інтереси противника.

5) Підбиваємо кількість нулів у кожному стовпці, відповідно найцікавішим буде більше число: 2, 2, 3, 2.

6) Використовуємо правило посилення/ослаблення, що показано на рис. 10.

7) Знаходимо суму у кожному стовпці:

а)  $1+0+1+1 = 3$ ,  $0+1+1+0 = 2$ ,  $1+0+1+0 = 2$ ,  $0+1+0+1 = 3$ ;

б)  $1+0+0+1 = 2$ ,  $0+1+0+0 = 1$ ,  $1+0+0+0 = 1$ ,  $0+1+0+1 = 2$ .

1	0	1	1
0	1	1	0
1	0	1	0
0	1	1	1

а

1	0	0	1
0	1	0	0
1	0	0	0
0	1	0	1

б

Рис. 10. "Посилена" (а) та "послаблена" (б) похідні матриці за другим правилом для додаткового експерименту

Правило посилення будемо вважати *правилом другим*, а правило послаблення будемо вважати *правилом другим-біс*. Але слід акцентувати увагу на тому, що оскільки у дослідженні доведено, що обидва правила, як посилення так і ослаблення повністю однаково впливають на вибір, тому немає сенсу виокремлювати одне від іншого, надаючи окремого номера кожному з цих правил: незалежно від того підсилюємо або послаблюємо вектор з найбільшою кількістю нулів, результат порівняння буде однаковим і не виражатиме іншу сутність вибору єдиного виграного або програшного вектора, бо всі значення одного стовпчика при посиленні та послабленні відрізняються на одиницю, а тому всі суми теж відрізняються на одиницю.

Продовжуючи експерименти, можна також помітити, що правила друге та друге-біс не тільки еквівалентні, а й до того ж невдалі у певних конкретних випадках, у яких на перетині стовпця, який мали посилити, вже була одиниця, тому всі ці дії як раз зменшують вагу тієї альтернативи дії, яку слід було обрати за Севіджевською думкою вгадати саме ті обставини, які стануть реальністю. Треба зробити коментар щодо того, чи дійсно можемо дійти висновку, що правило друге та друге-біс незадовільні у тих конкретних випадках (коли на перетині стовпця, який мали посилити, вже була одиниця), бо нібито всі ці дії, які пропонують правила посилення або послаблення, як раз можуть зменшувати вагу тієї альтернативи дії, яку слід було обрати за Севіджевським намаганням зменшити розгублення від невгаданої реальності: якщо так переформулювати намагання правила за Севіджем (не вгадати обставини, а мінімізувати розпач), то тоді теза про незадовільність стає більш зрозумілою (вгадування ж обставин не може бути критерієм задовільності у ситуаціях

прийняття рішень за умов невизначеності), але ж і шукати повністю аналогічний заміник правилу вибору за Севіджем також недоречно. Тому розглянемо ще одне правило посилення-ослаблення за яким вектор-стовпчик із найбільшою кількістю нулів посилюється або навпаки.

**Правило третє.** Оскільки друге правило та друге-біс правило не виконали задуманого призначення посилити раціональну диференціацію векторів ефектів, то введемо третє правило. Щоб спробувати зробити альтернативне посилення або послаблення оцінок альтернатив дії слід варіювати насамперед не саме посилення та послаблення, а вибір вектору результатів або ефектів альтернативних обставин (або альтернатив дії противника), тобто замість найкращого для противника вектора слід звернутися до найгіршого. В посиленні та послабленні такого вектору є сенс, бо саме цю альтернативу дії у противника є мотиви ігнорувати.

Вводимо правило посилення-ослаблення для матриці, яку подано на рис. 9. Для цього підбиваємо кількість нулів у кожному стовпці, відповідно найгіршим вектором буде менше число: 2, 2, 3, 2. Послаблюємо найгірший вектор та отримуємо матрицю як на рис. 11.

0	0	0	0
0	0	0	0
0	0	1	0
0	0	0	0

Рис. 11. Похідна матриця за третім правилом

Вибір зостається недиференційованим та правило стає незадовільним у цьому разі навпаки у випадку нуля на перетині прогнозованої ситуації.

**Правило четверте.** Щоб спробувати довести посилення або послаблення до автоматизму, не обираючи яке саме, друге чи третє правило має бути використано, спробуємо ввести ще одне правило, яке буде послабляти всі значення матриці шляхом ділення на сумарні значення за стовпчиками. Експерименти з таким правилом надали змогу встановити, що четверте правило досягає тієї мети, яку переслідували у правилах другому та третьому: значення критерію стають більш диференційованими та підсилюється та строчка, яку мали підсилювати попередні правила. Але кількість виконаних експериментів замала, щоб робити висновки про

позитивну оцінку. Тому стає завдання виконання статистичного експерименту, щоб по-перше визначити, чи задовольняє правило більшості випадків, а по-друге, щоб встановити з якими базовими чи небазовими правилами збігається результат вибору частіше.

**Висновки та шляхи подальшого дослідження.** У дослідженні було розглянуто ряд правил, що використовують перехід до матриць з бінарною оцінкою ефектів: 1 – позитивна оцінка, 0 – негативна. Для цього введено коефіцієнт  $k$ , який розраховується як сума всіх стратегій у платіжній матриці, що поділена на їхню кількість. Розраховане значення  $k$  слід порівняти з кожним значенням у матриці. Якщо число менше коефіцієнта, то воно замінюється на 0, а якщо більше, то – на 1. Критерієм вибору за першим правилом стає сума значень за строками нової матриці. Отже можна зробити висновок, що за першим правилом отримуємо оригінальне правило, яке має риси правила Лапласа та правила Севіджа, але не співпадає з ними повністю. Але у цього правила є недолік: через перехід до бінарної шкали зменшується диференційованість інтегральних оцінок, тому можуть бути виділені як еквівалентні декілька альтернатив дії, хоча за іншими правилами ці альтернативи не еквівалентні та вибір з більшою вірогідністю однозначний. Через таку недостатню диференціацію значень критерію було запропоновано друге правило та правило друге-біс, які спрямовано на посилення або послаблення значень у стовпцях, які є більш привабливими для другої сторони гри (якщо це не гра з природою, то припущення такої поведінки є адекватним).

Оскільки платіжну матрицю позбавлено диференціації значень ефектів, то може виникати невизначеність через наявність у векторі значень критерію еквівалентних чисел, тобто сума чисел може збігатися, як показано у другому прикладі. Тому необхідно посилювати припущення Севіджа про те, що насправді тільки одна з обставин об'єктивна, а інші всі – суб'єктивна неспроможність до точного прогнозування. Тому було виконано спробу враховувати інтереси іншої сторони (противника), що веде до введення правил другого та другого-біс, які однаково впливають на вибір (тому отримали однаковий номер), та до того ж їхній вплив був незадовільним у половині прикладі, а тому не відповідають призначенню. Тому було введено ще одне правило посилення-ослаблення в якому для послаблення чи посилення стовпця замість

найкращого для противника вектор слід обрати найгірший. Таке посилення та послаблення вектору має сенс теж у половині прикладів та має схожі недоліки: вибір правил залежить від того, чи є у прогнозованих ситуаціях оцінки одиничними чи нульовими. Тому запропоновано четверте правило, як не замінює оцінки, а зменшує їх пропорційно привабливості стратегій противника. Доцільність використання цього правила має бути доведена статистичним експериментом.

Недоліки таких правил привели до висунення ще третього та четвертого правила. Всі вони не можуть бути визнані абсолютно вдалим чи невдалим, що потребує постановку додаткового завдання у дослідженні: проведення статистичного експерименту, який би встановлював статистичну різницю між рекомендаціями у всій множині інформаційних згорток, що використовують правила вибору. При цьому мета посилення множини правил вибору, які б враховували альтернативну вартість зостається актуальною метою, оскільки неможна вважати, що існування у цій множині єдиного правила вибору за Севіджем є достатнім.

Для всього комплексу таких правил вибору слід ввести окрему назву, – так, як це зроблено для критеріїв колективних рішень, про які мова йде в роботі Е. Мулена [18], бо там порядки колективного добробуту можуть бути визначені за функціями колективного добробуту: функціями колективної корисності та за функціями колективного вибору, – критерій за правилом Севіджу би відносився до функцій колективного вибору, а усі інші базові критерії вибору – навпаки, до функцій колективної корисності (такі назви для прийняття рішень за платіжними матрицями стратегічних ігор недоречні, звісно, але сама сутність згорток така ж сама, тому виокремлювати клас критеріїв прийняття рішень, які до розрахунку інтегрального показника для різних альтернатив дії виконують порівняння між векторами результатів або ефектів альтернатив, дії від критеріїв прийняття рішень, які виконують розрахунок інтегрального показника суто за власними значеннями вектора результатів або ефектів – це доречно). На таких засадах використання окремого класу правил вибору можна було б сприяти розвитку інтегральних показників, які б використовували альтернативну вартість, а тому сприяли в поширенню використання концепту економічної ефективності у загально світових традиціях тлумачення цього терміну. Тому

важливим завданням стає розвиток такого класу правил вибору, які враховують порівняну привабливість окремих ефектів до розрахунку інтегрального показника – так, як це роблять функції колективного вибору на відміну від функцій колективної корисності у теорії нестратегічних ігор.

### Л і т е р а т у р а

1. Бутко І. Теорія прийняття рішень / за заг. ред. М. П. Бутка [Бутко М. П., Бутко І. М., Машченко В. П. та ін.] К. : «Центр учбової літератури», 2015. 360 с.
2. Бурко Я. В., Кривуля П. В., Павлюченко Т. І., Богучарська В. Р. Актуальність забезпечення безконфліктного оперативного контролінгу на засадах застосування альтернативної вартості функціональних стратегій комерційного підприємства. *Наукові Вісті Дніпровського університету*. 2025. № 29. DOI: <https://doi.org/10.33216/2222-3428-2025-29-22>
3. Гостева І. С. Втрати зиску як наслідок дії сукупності чинників небезпеки та загроз економічній безпеці інтегрованих підприємств. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2011. №3 (157). Ч. 2. С. 50–56.
4. Гостева І. С. Оцінка стійкості контрагентських стосунків через розмір неявної втрати зиску від недоотримання кооперованої поведінки. *Економіка. Менеджмент. Підприємництво*. 36. наук. праць Східноукр. нац. ун-ту ім. В. Даля. 2006. Вип. 16. Ч. 2. С. 260-273.
5. Гостева І. С. Шляхи систематизування видів втрати зиску та показників рівня втрати зиску у оцінці проектів. *Управління проектами та розвиток виробництва*. 36. наук. праць. 2006. Вип. 3(19). С. 95-104.
6. Гостева І. С., Кривуля П. В. Потенційна втрата зиску від недовикористання виробничого ресурсного потенціалу. *Економіка. Менеджмент. Підприємництво*. 36. наук. праць Східноукр. нац. ун-ту ім. В. Даля. 2007. Вип. 18. Ч. 2. С. 9-16.
7. Гостева І. С. Прояви видів втрати зиску в інтегрованих підприємствах. *Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля*. 2006. № 10(114). С. 53-59.
8. Гостева І. С., Кривуля П. В. Семантичний та прагматичний зв'язок термінів «коаліція інтересів» та «потенційна втрата зиску». *Економіка. Менеджмент. Підприємництво*. 36. наук. праць Східноукр. нац. ун-ту ім. В. Даля. 2008. Вип. 19. Ч. 2. С. 193-200.
9. Дорошко М. В. Перспективне направлення доповнення существующего состава показателей оценки информационного обеспечения принятия управленческих решений. *Економіка. Менеджмент. Підприємництво*. 36. наук. праць Східноукр.

- нац. ун-ту ім. В. Даля. 2008. Вип. 19 (II). С. 254-260.
10. Кривуля П. В., Гостева І. С. Зіставлення втрати зиску альтернативних проектів згідно різним правилам вибору. *Управління проектами та розвиток виробництва*. Зб. наук. праць. 2005. Вип. 4 (16). С. 114-125.
  11. Кривуля П. В., Гостева І. С. Показники потенційної втрати зиску у оцінці можливого недопродажу товарів. *Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля*. 2006. № 4(98). Ч. 1. С. 130-143.
  12. Кривуля П. В., Гостева І. С. Різновиди показників потенційної втрати зиску у задачах прийняття кооперованих рішень. *Економіка. Менеджмент. Підприємство*. Зб. наук. праць Східноукр. нац. ун-ту ім. В. Даля. 2005. Вип. 14. Ч.2. С. 199-217.
  13. Кривуля П. В. Упущенная выгода (Lucrum cessans): упускаемая и недопускаемая. *Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля*. 2006. № 3 (97). С. 232-234.
  14. Саймон Г. А. Адміністративна поведінка: Дослідження процесів прийняття рішень в організаціях, що виконують адміністративні функції : пер. с англ. Київ: АртЕк, 2001. 392 с.
  15. Старокожева А. С., Кривуля П. В. Чотири правила вибору з бінарними оцінками, що враховують порівняльну привабливість окремих ефектів. *Південноукраїнські наукові студії : матеріали IV Всеукр. наук.-практ. конф. студентів та молодих вчених з міжнародною участю*. Одеса: ПНПУ ім. К. Д. Ушинського, 2022. С. 28-31.
  16. Старокожева А. С., Зубкова Л. І., Кривуля П. В. Врахування порівняльної привабливості окремих ефектів: правило Лапласа на базі правила Севіджа та правила Друге та Друге-біс з правил вибору за бінарними оцінками. *Пріоритети розвитку фінансів, менеджменту та маркетингу: традиції, моделі, перспективи : Тези доповідей XI Міжнародної науково-практичної конференції 28 травня 2024 р. – Київ: вид-во СНУ ім. В. Даля, 2024. С. 171-175.*
  17. Kahneman D., Slovic P., Tversky A. Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases. Published by the Press syndicate of the university of Cambridge the Pitt building. 1982. 544 pages.
  18. Moulin, Hervi. Axioms of Cooperative Decision Making. Cambridge Books, Cambridge University Press, 1989. 332 pages
  19. Fernando, Jason; Drury, Amy; Rathburn, Pete. Opportunity Cost: Definition, Formula, and Examples. 2023. URL: <https://www.investopedia.com/terms/o/opportunity-cost.asp>
  2. Burko Ia. V., Krivulia P. V., Pavlyuchenko T. I., Bohuchars'ka V. R. The relevance of ensuring conflict-free operational controlling based on the application of the alternative cost of functional strategies of a commercial enterprise. *Science News of Dahl University*. 2025. No. 29. DOI: <https://doi.org/10.33216/2222-3428-2025-29-22>
  3. Gosteva I. S. Loss of profit as a consequence of the action of a set of risk factors and threats to the economic security of integrated enterprises. *Visnyk of the Volodymyr Dahl East Ukrainian National University*. 2011. No. 3 (157). Part 2. P. 50–56.
  4. Gosteva I. S. Assessment of the stability of counterparty relations through the size of the implicit loss of profit from the lack of cooperative behavior. *Economics. Management. Entrepreneurship*. Science papers of the Volodymyr Dahl East Ukrainian National University. 2006. Issue 16. Part 2. P. 260-273.
  5. Gosteva I. S. Ways of systematizing types of loss of profit and indicators of the level of loss of profit in project evaluation. *Project management and production development*. Science papers. 2006. Issue 3(19). S. 95-104.
  6. Gosteva I. S., Krivulia P. V. Potential loss of profit from underutilization of production resource potential. *Economics. Management. Entrepreneurship*. Science papers of the Volodymyr Dahl East Ukrainian National University. 2007. Issue 18. Part 2. P. 9-16.
  7. Gosteva I. S. Manifestations of types of loss of profit in integrated enterprises. *Visnyk of the Volodymyr Dahl East Ukrainian National University*. 2006. No. 10 (114). P. 53-59.
  8. Gosteva I. S., Krivulia P.V. Semantic and pragmatic intersection of the terms "coalition of interests" and "potential loss of profit". *Economics. Management. Entrepreneurship*. Science papers of the Volodymyr Dahl East Ukrainian National University. 2008. Issue 19. Part 2. P. 193-200.
  9. Doroshko M. V. Promising directions of supplementing the existing composition of indicators for assessing the information support of making managerial decisions. *Economics. Management. Entrepreneurship*. Science papers of the Volodymyr Dahl East Ukrainian National University. 2008. Issue 19. Part 2. P. 254-260.
  10. Krivulia P. V., Gosteva I. S. Comparison of loss of profit of alternative projects according to different selection rules. *Project management and production development*. Science papers. 2005. Issue 4 (16). S. 114-125.
  11. Krivulia P. V., Gosteva I. S. Indicators of potential loss of profit in assessing possible undersale of goods. *Visnyk of the Volodymyr Dahl East Ukrainian National University*. 2006. No. 4 (98). P. 130-143.
  12. Krivulia P. V., Gosteva I. S. Varieties of indicators of potential loss of profit in cooperative decision-making tasks. *Economics. Management. Entrepreneurship*. Science papers of the Volodymyr

### References

1. Butko I. Teoriya pryunyattya rishen' / ed. M. P. Butka [Butko M. P., Butko I. M., Mashchenko V. P. ta in.] К. : «Tsentр uchbovoyi literatury», 2015. 360 p.

- Dahl East Ukrainian National University. 2005. Issue 14. Part 2. P. 199-217.
13. Krivulia P. V. Lost profit (Lucrum cessans): missed and not allowed. *Visnyk of the Volodymyr Dahl East Ukrainian National University*. 2006. No. 3 (97). P. 232-234.
  14. Simon H. A. Administrative behavior: Research of decision-making processes in organizations performing administrative functions: trans. from English. Kyiv: ArtEk, 2001. 392 p.
  15. Starokozheva A. S., Krivulia P. V. Four selection rules with binary estimates that take into account the comparative attractiveness of individual effects. *South Ukrainian scientific studies*. Odesa: K. D. Ushynskiy National Research University, 2022. P. 28-31.
  16. Starokozheva A. S., Zubkova L. I., Krivulia P. V. Taking into account the comparative attractiveness of individual effects: Laplace's rule based on Savage's rule and the second and second-bis rules of selection rules with binary estimates. *Priorities for the development of finance, management and marketing: traditions, models, prospects*. Kyiv: Publishing House of the V. Dahl SNU, 2024 P. 171-175.
  17. Kahneman D., Slovic P., Tversky. Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases. Published by the press syndicate of the university of cambridge the pitt building. 1982. 544 pages.
  18. Moulin, Hervi. Axioms of Cooperative Decision Making. Cambridge Books, Cambridge University Press, 1989. 332 pages
  19. Fernando, Jason; Drury, Amy; Rathburn, Pete. Opportunity Cost: Definition, Formula, and Examples. 2023. URL: <https://www.investopedia.com/terms/o/opportunity-cost.asp>

**Starokozheva A. S., Krivulia P. V. Experimental development of criteria for choice under uncertainty with estimates that, like savage's rule, take into account the opportunity cost of action alternatives.**

*The article addresses the problem of improving decision-making rules under conditions of uncertainty within the framework of decision theory, with a particular focus on economic and managerial decision-making. The authors argue that the wide variety of classical decision rules—such as those proposed by Wald, Laplace, Hurwicz, Savage, and Bayes—demonstrates not only the absence of a universal decision-making model, but also the fundamental impossibility of applying a single rule to all types of decision problems. Each rule possesses specific advantages and limitations depending on the nature of available information, the type of uncertainty involved, and the characteristics of the decision-maker.*

*Special attention is paid to economic decisions, for which the concept of opportunity cost plays a crucial role. It is shown that the Savage decision rule uniquely incorporates opportunity losses by constructing and evaluating a regret matrix prior to aggregation. On this*

*basis, the authors develop the idea of distinguishing a specific subclass of decision rules that compare alternatives before calculating an integral criterion. Such rules may be interpreted as measures of economic efficiency rather than mere effectiveness.*

*The theoretical foundation of the study is built upon an analogy with cooperative (non-strategic) game theory, where social welfare functions are divided into social utility functions and social choice functions. The authors propose transferring this classification logic to decision rules used in games against nature and strategic games. Accordingly, decision criteria are divided into those that aggregate outcomes based solely on the internal values of payoff vectors, and those that involve preliminary comparisons between alternatives. It is demonstrated that among classical decision rules, only the Savage rule clearly belongs to the latter category, which highlights the need to expand this subclass.*

*The article examines the Zubkova decision rule as an example of combining the procedures of the Savage and Laplace rules and illustrates its distinctive features using numerical payoff matrices. The analysis shows that although several rules may lead to identical recommendations regarding the best and worst alternatives, they often differ in ranking intermediate options, which becomes increasingly significant as the dimensionality of payoff matrices grows.*

*Furthermore, the authors propose a series of experimental decision rules based on transforming standard payoff matrices into binary matrices of effects. This transformation relies on a threshold coefficient calculated as the average value of all payoffs in the matrix. Based on this approach, rules involving binary evaluation, as well as reinforcement and weakening of payoff vectors with respect to the opponent's interests, are introduced and tested. The results indicate that while such rules may reduce uncertainty in certain cases, they often lead to insufficient differentiation of alternatives and may even distort the decision-maker's preferences in specific configurations.*

*The study concludes that the proposed experimental rules should not be considered final decision-making instruments. However, they represent an important exploratory step toward the development of a broader class of decision rules that explicitly account for opportunity costs. Future research should focus on simulation modeling, systematic comparison of decision outcomes across different rules, and the identification of conditions under which particular rules provide the most reliable and economically meaningful recommendations.*

**Keywords:** choice under uncertainty, decision-making theory, integral indicators, opportunity cost.

**Старокожева Ангеліна Сергіївна** – асистент координатора з логістики, LPP Logistics Sp. z o.o., LPP S.A., Triwork Sp. z o.o., м. Гданськ, Польща.

**Кривуля Павло Вікторович** – к.е.н., доцент, доцент кафедри економіки та підприємництва Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля, м. Київ, Україна.

DOI: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2025-297-11-159-167>

УДК 658.3:331.101.3

## ВИКЛИКИ В УПРАВЛІННІ ТРУДОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВІЙНИ ТА НЕВИЗНАЧЕНОСТІ В УКРАЇНІ

Серікова О.М.

### CHALLENGES IN MANAGING THE LABOR POTENTIAL OF ENTERPRISE UNDER CONDITIONS OF WAR AND UNCERTAINTY IN UKRAINE

Serikova O.M.

*У статті досліджено сучасні виклики управління трудовим потенціалом підприємств в умовах війни та невизначеності в Україні. Актуальність дослідження зумовлена глибокими структурними трансформаціями ринку праці, зростанням кадрового дефіциту, порушенням усталених трудових відносин, міграцією населення, а також необхідністю адаптації системи управління персоналом до воєнних і кризових умов функціонування. Метою статті є ідентифікація та систематизація викликів управління трудовим потенціалом підприємства з урахуванням інтересів роботодавця та найманого працівника. У процесі дослідження використано загальнонаукові методи аналізу, синтезу, узагальнення та системного підходу, що дозволило комплексно розглянути вплив зовнішніх і внутрішніх чинників на формування та використання трудового потенціалу підприємства. У результаті дослідження виокремлено демографічні, економічні, організаційно-управлінські, соціальні, психологічні, правові та стратегічні виклики управління трудовим потенціалом підприємства в умовах воєнної нестабільності. Обґрунтовано відмінності та точки перетину інтересів роботодавців і працівників. Отримані результати свідчать, що в умовах війни стратегічне управління трудовим потенціалом підприємств істотно обмежується та набуває рис реактивного й короткострокового характеру. Для роботодавців воєнна невизначеність унеможливує повноцінне довгострокове планування розвитку трудового потенціалу та формування HR-стратегій, зумовлюючи домінування оперативних рішень, спрямованих на забезпечення виживання бізнесу. Водночас актуалізуються проблеми утримання ключових працівників та переосмислення мотиваційних і ціннісних засад*

*управління персоналом з урахуванням післявоєнного відновлення. З позиції найманих працівників стратегічні виклики проявляються у втраті чітких професійних і кар'єрних орієнтирів, невизначеності щодо майбутньої зайнятості та зростанні вимог до індивідуальної адаптивності за умов обмежених ресурсів. Це ускладнює повноцінну реалізацію трудового потенціалу та створює ризики зниження конкурентоспроможності робочої сили в післявоєнний період.*

**Ключові слова:** *трудоий потенціал, управління, підприємство, війна, невизначеність, роботодавець, найманий працівник.*

**Вступ.** Важливою умовою забезпечення економічної безпеки країни є не лише фінансова підтримка з боку міжнародних партнерів, а й ефективне функціонування національних підприємств, стійкість яких значною мірою визначається здатністю адаптуватися до кризових умов, раціонально використовувати ресурси, в т.ч. трудовий потенціал, підтримувати безперервність виробничих процесів і впроваджувати гнучкі управлінські рішення в умовах воєнної та економічної нестабільності. В умовах війни процеси управління трудовим потенціалом істотно ускладнюються через загрози життю та здоров'ю, підвищення рівня невизначеності, дефіцит кваліфікованих кадрів, підвищене психоемоційне навантаження, а також порушення виробничих і управлінських процесів. Для роботодавців це формує комплекс системних загроз, зокрема зниження рівня

конкурентоспроможності та продуктивності праці, збільшення обсягів плинності персоналу, підвищення витрат на залучення й утримання кадрів. Зазначені загрози не лише загрожують стабільності діяльності суб'єктів господарювання, а й актуалізують необхідність переосмислення підходів до управління трудовим потенціалом як одного з ключових елементів економічної безпеки підприємства як в умовах воєнного стану, так і при воєнному відновленні.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Проблематика невизначеності в управлінні трудовим потенціалом ґрунтовно представлена у працях вітчизняних і зарубіжних науковців, у яких підкреслюється зростання значущості гнучких, адаптивних і людиноорієнтованих підходів до управління трудовим потенціалом в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Вагомий внесок у дослідження процесів невизначеності в соціально-трудої сфері здійснюють міжнародні інституції, зокрема Міжнародна організація праці (МОП) та Всесвітній економічний форум, аналітичні напрацювання яких формують концептуальні орієнтири для реагування на сучасні трансформації ринку праці і на національному рівні, і на рівні підприємства.

Проблема невизначеності та її вплив на діяльність підприємств і рівень їх конкурентоспроможності перебуває у фокусі уваги багатьох вітчизняних науковців. У контексті пошуку ефективних методів управління трудовим потенціалом підприємств в умовах невизначеності В. Куделя та В. Яковенко досліджують загрози і можливості мотивації та навчання персоналу, розглядаючи їх як ключові інструменти формування передумов для стабільного функціонування, адаптації та подальшого розвитку підприємства [1].

Проблематиці управління кадровим потенціалом організації в умовах невизначеності присвячено наукову публікацію К. Хаустової та Е. Дем'янович, у якій акцент зроблено на перегляд кадрової політики підприємства. Автори зосереджують увагу на напрямках забезпечення адаптації основних функцій управління кадрами до умов воєнного стану, на підходах до планування роботи з персоналом, навчання та мотивацію, а також організацію праці з метою збереження кадрового потенціалу й забезпечення його раціонального використання [2].

На розв'язання проблем, пов'язаних із необхідністю залучення нових працівників та забезпечення стабільності трудового колективу, спрямовані наукові дослідження К. Левчук та К. Бандурки, у яких окреслено підходи до формування й утримання кадрового потенціалу в умовах сучасних викликів [3].

Незважаючи на підвищену увагу до окресленої проблематики, актуальною залишається потреба в дослідженні та систематизації викликів управління трудовим потенціалом підприємств в умовах війни та невизначеності в Україні, що дозволить сформувати цілісне уявлення про характер і напрями впливу цих викликів на функціонування та розвиток підприємств, що вплинуло на формулювання **мети публікації** – визначення та систематизація викликів управління трудовим потенціалом підприємства в умовах війни та невизначеності в Україні з позицій роботодавця і найманого працівника.

#### **Виклад основного матеріалу.**

Досліджуючи невизначеність у соціально-трудої сфері, МОП у своїх щорічних доповідях аналізує стан світового ринку праці, робить прогноз зайнятості та рівня безробіття, а також оцінює вплив глобальної геополітичної, економічної й технологічної невизначеності на розвиток трудових відносин і зайнятості.

За дослідженнями МОП економічна невизначеність, геополітична напруженість і ризики для глобальних ланцюгів постачання продовжують обмежувати інвестиційну активність. Додаткові ризики для ринку праці створює зростання державного боргу, що призведе до посилення фіскальної політики в середньостроковій перспективі. У 2024 р. рівень безробіття залишається відносно низьким, а глобальний «дефіцит робочих місць» становив понад 400 млн осіб, що свідчить про значний нереалізований попит на робочу силу. Участь населення у робочій силі в цілому дещо знизилася, при цьому зберігаються істотні гендерні диспропорції. Особливо гострою проблемою залишається безробіття серед молоді та збільшення частки осіб зі статусом NEET, насамперед у країнах із низьким рівнем доходу [4].

Досліджуючи посилення невизначеності в управлінні трудовим потенціалом, доцільно також звернути увагу на щорічну глобальну доповідь Всесвітнього економічного форуму «Звіт про майбутнє робочих місць», в якій проаналізовано вплив технологічних змін, демографічних змін і економічної

нестабільності на трансформацію робочих місць, структуру навичок і практики управління персоналом. У звіті представлена неоднозначна оцінка перспектив світового ринку праці у 2025–2030 роках. З одного боку, посилення геоекономічної фрагментації, зростання вартості життя та активне впровадження інструментів штучного інтелекту у трудові процеси ускладнюють середовище функціонування для роботодавців, працівників і регуляторів, зберігаючи високий рівень невизначеності. З іншого боку, у звіті зафіксовано позитивний прогноз глобальної зайнятості та уповільнення темпів застарівання навичок, що пов'язується з активізацією програм перекваліфікації, підвищення кваліфікації та внутрішньої мобільності робочої сили. У звіті також зазначено про готовність роботодавців застосовувати інноваційні підходи до управління трудовим потенціалом, зокрема найм з урахуванням навичок, різноманітності, рівності та інклюзії. Водночас дефіцит навичок і надалі залишається однією з перешкод трансформації в більшості сферах економічної діяльності, що актуалізує потребу в проактивному управлінні та пошук оптимального балансу між автоматизацією й розширенням людських можливостей. Підкреслюється, що майбутнє праці значною мірою залежить від управлінських, політичних і інвестиційних рішень, що посилює роль стратегічного управління трудовим потенціалом в умовах зростаючої невизначеності [5].

Варто зазначити, що висновки доповіді «Звіт про майбутнє робочих місць» мають особливу практичну значущість для підприємств, які функціонують в умовах нестабільності. Невизначеність у сфері управління трудовим потенціалом не лише посилює ризики для роботодавців, а й водночас створює можливості для переосмислення кадрової політики та управлінських практик. Здатність підприємств своєчасно інвестувати у розвиток навичок, впроваджувати гнучкі форми зайнятості та орієнтуватися на довгострокове збереження людського капіталу стає важливим чинником їх стійкості. Особливо це актуально для українських підприємств, коли глобальні виклики накладаються на наслідки війни, що потребує від роботодавців не лише оперативного реагування на зміни, а й формування стратегічного бачення управління трудовим потенціалом у ситуації невизначеності.

Ознайомлення з результатами досліджень провідних міжнародних організацій дає змогу виокремити ключові ознаки невизначеності в управлінні трудовим потенціалом, які є характерними й для діяльності підприємств в Україні. Це, насамперед, нестабільність чисельного та професійного складу персоналу, зумовлена високою плинністю кадрів, міграційними процесами та обмеженою передбачуваністю в плануванні. Ознаками невизначеності також є зростання дисбалансів між наявними та необхідними компетентностями працівників, що посилюється прискореним застаріванням навичок, цифровізацією та впровадженням нових технологій. Одночасно підвищується значущість гнучких форм зайнятості та нестандартних трудових відносин, що змінює традиційні підходи до організації праці, оцінювання результатів і мотивації персоналу.

В умовах невизначеності посилюється психоемоційне навантаження на працівників, що знижує рівень трудової мотивації та призводить до професійного вигорання, що впливає на ефективність реалізації трудового потенціалу. Крім того, невизначеність впливає на очікування працівників щодо безпеки зайнятості, умов праці та соціальних гарантій, що потребує від роботодавців переосмислення кадрової політики.

В українських реаліях зазначені ознаки посилюються наслідками війни, зокрема територіальними втратами, руйнуванням інфраструктури, підвищеними ризиками щодо безперервної діяльності підприємств, що ускладнює управління трудовим потенціалом. Воєнні дії спричинили суттєві кадрові втрати, міграцію робочої сили, порушення виробничих ланцюгів і трансформацію форматів зайнятості. Варто зазначити, що невизначеність ускладнює всі процеси, пов'язані з управлінням трудовим потенціалом, а саме: планування та найм, мотивація, розвиток, закріплення за робочим місцем, що формує нові виклики для системи управління.

В. Куделя та В. Яковенко у своїх дослідженнях акцентують увагу на ключових загрозах у системі управління трудовим потенціалом підприємства, до яких відносять напади ворожих сил, втрату ефективної комунікації, зростання рівня стресу серед персоналу та порушення трудової дисципліни [1, с. 293]. Зазначені чинники суттєво ускладнюють організацію праці та знижують результативність використання людських

ресурсів в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Розвиваючи зазначену проблематику, К. Хаустова та Е. Дем'янович серед основних проблем управління трудовим потенціалом в умовах нестабільності виокремлюють дефіцит кадрів, міграційні процеси, низький рівень заробітної плати та нестабільну зайнятість, втрату можливостей кар'єрного зростання, підвищену потребу в адаптації персоналу, а також погіршення загальної економічної ситуації [2]. Сукупність цих чинників негативно впливає як на кількісні, так і на якісні характеристики трудового потенціалу підприємств.

Подібної позиції дотримуються також К. Левчук та К. Бандурка, які звертають увагу на те, що значна кількість підприємств зіткнулася з

новими викликами, зокрема відсутністю достатньої чисельності працівників, змінами попиту на товари та послуги, а також загальною економічною нестабільністю [3]. Ці обставини потребують переосмислення підходів до управління трудовим потенціалом з урахуванням сучасних ризиків і трансформацій зовнішнього середовища.

Узагальнюючи підходи різних авторів, доцільно зазначити, що зазначені проблеми не лише обмежують можливості розвитку персоналу, але й знижують рівень конкурентоспроможності підприємств, що актуалізує пошук нових інструментів кадрової політики в кризових умовах. На нашу думку, виклики мають комплексний характер і посилюють взаємний негативний вплив, що систематизовано в таблиці.

Таблиця

**Виклики управління трудовим потенціалом підприємства в умовах війни та невизначеності в Україні з позицій роботодавця і найманого працівника**

<b>Виклики для роботодавця</b>	<b>Виклики для працівника</b>
<b>1</b>	<b>2</b>
<b>Демографічні та міграційні виклики</b>	
дефіцит кадрів через масову зовнішню та внутрішню міграцію персоналу в інші, безпечніші регіони, мобілізацію працівників до лав Збройних Сил України; вибуття кваліфікованих фахівців, які володіють унікальними знаннями, професійним досвідом і практичними навичками; зниженні рівня продуктивності праці; погіршенні якості виконання виробничих і управлінських процесів; ускладнення оперативного виконання поточних і стратегічних завдань; зниження рівня конкурентоспроможності підприємства як в середньо- та довгостроковій перспективі.	через переміщення всередині країни або за її межі як правило втрачається робоче місце; перехід до нестабільних і тимчасових форм зайнятості; обмеження можливостей повноцінного виконання трудових функцій, що підвищує ризик втрати роботи; зростання невпевненості щодо збереження робочого місця, зумовленої нестабільним фінансовим станом підприємств, частими організаційними змінами; негативний вплив на трудову мотивацію; зниження рівня продуктивності праці, що ускладнює ефективну реалізацію трудового потенціалу.
<b>Економічні та фінансові виклики</b>	
падіння обсягів виробництва, зниження рівня платоспроможності, порушення логістичних ланцюгів і зростання витрат, що призводить до обмеження фонду оплати праці; необхідність перегляду політики оплати праці, оптимізації чисельності персоналу та тимчасового скорочення обсягів соціальних виплат, що ускладнює утримання кваліфікованих працівників; зростання ризику повного закриття або релокації бізнесу внаслідок безпекових загроз, руйнування виробничої інфраструктури та неможливості забезпечити безперервну діяльність в окремих регіонах України; припинення діяльності чи переміщення підприємства супроводжується втратою частини персоналу, розривом сформованих трудових	зменшення обсягів діяльності підприємств призводить до обмеження фонду оплати праці; зменшення доходів та купівельної спроможності; нерегулярність виплат і зростання інфляції призводить до зменшення реальної заробітної плати; погіршення матеріального становища працівників і обмеження процесів відтворення власного трудового потенціалу; зниження мотивації до продуктивної праці та зниження рівня залученості персоналу; зростання ризику переходу до альтернативних, нестабільних форм зайнятості; підвищена ймовірність втрати роботи, запровадження режимів неповної зайнятості, простоїв або тимчасового призупинення трудових відносин;

Продовження табл.

1	2
<p>колективів і зниженням рівня ефективності використання трудового потенціалу;  обмеження можливостей роботодавця щодо стратегічного управління персоналом призводить до обмеження інвестування в розвиток людського капіталу та формування довгострокових HR-стратегій;  дефіцит фінансових ресурсів для утримання та розвитку персоналу, нерегулярність виплат заробітної плати;  неможливість інвестування у навчання, підвищення кваліфікації працівників;  зростання плинності кадрів і поширення тіньових форм зайнятості.</p>	<p>формування стану постійної соціально-економічної невизначеності, що негативно впливає на професійну поведінку працівників;  звуження можливостей для професійного розвитку, інвестування у власні компетентності та довгострокового планування трудової кар'єри;  зниження якості людського капіталу.</p>
<b>Організаційно-управлінські виклики</b>	
<p>ускладнені процеси планування, координації та контролю діяльності персоналу в умовах нестачі ресурсів, дефіциту часу та високого рівня ризиків;  необхідність оперативної адаптації організаційних структур і управлінських процесів до змін зовнішнього середовища;  перерозподіл функцій і відповідальності між працівниками та трансформація внутрішніх бізнес-процесів;  ускладнення збереження чіткої системи підпорядкування, координації та управлінської взаємодії внаслідок частих організаційних змін;  підвищення рівня складності управління дистанційними та територіально розпорощеними командами, що стало поширеною формою організації праці через міграцію персоналу та безпекові загрози;  необхідність запровадження нових механізмів комунікації, контролю результатів праці та підтримки командної взаємодії в умовах дистанційної та гібридної зайнятості;  брак відповідних управлінських інструментів і компетентностей, що призводить до послаблення управлінського впливу та зниження рівня ефективності використання трудового потенціалу;  обмеженість можливостей стратегічного планування персоналу через нестабільність зовнішнього середовища, мобілізаційні процеси та фінансові ризики;  прийняття управлінських рішень в умовах неповної інформаційності та високої невизначеності, що негативно впливає на керованість трудовим потенціалом.</p>	<p>часті зміни функцій і посадових обов'язків, зумовлені кадровим дефіцитом, перерозподілом відповідальності та необхідністю забезпечення безперервності діяльності підприємства;  ситуативний характер організаційних змін, що нерідко не супроводжуються належною формалізацією, інструктажем або підготовкою персоналу;  ускладнення внутрішньої комунікації та координації, особливо в умовах дистанційної та гібридної організації праці;  розпорошеність команд, обмеженість безпосередніх контактів і недосконалість управлінських комунікацій, що призводить до інформаційних розривів і неузгодженості дій;  підвищується рівень ризику помилок у виконанні професійних завдань;  відсутність чітких кар'єрних перспектив через орієнтацію підприємств на виживання в умовах війни, що негативно впливає на мотивацію, залученість і готовність працівників інвестувати у власний професійний розвиток;  формування стану підвищеної організаційної та професійної невизначеності, що ускладнює відтворення та розвиток трудового потенціалу найманих працівників.</p>
<b>Соціальні виклики</b>	
<p>необхідність забезпечення не лише економічної ефективності діяльності підприємства, а й соціальної стійкості трудового колективу;  зростання психоемоційного навантаження на персонал, зумовленого воєнними діями, загрозами безпеці, втратою відчуття стабільності та тривалим стресом;  зниження працездатності працівників, підвищення рівня емоційного вигорання;  порушенням соціальної згуртованості трудових колективів унаслідок розпорошеності команд і поширення дистанційних форм зайнятості;  втрата міжособистісної взаємодії, що послаблює корпоративну культуру, ускладнює формування довіри та знижує рівень лояльності персоналу;</p>	<p>підвищення рівня соціальної вразливості та нестабільності життєвих умов, зумовлене руйнуванням усталених соціальних зв'язків, що негативно позначається на рівні соціальної захищеності та можливостях реалізації трудового потенціалу;  неповний або відсутній соціальний пакет;  посилення соціального навантаження на працівника, яке знижує його здатність до довгострокового професійного розвитку та обмежує можливості повноцінного відтворення трудового потенціалу.</p>

Продовження табл.

1	2
<p>посилення соціальної відповідальності роботодавця щодо підтримки працівників, зокрема внутрішньо переміщених осіб, осіб із сімейними чи безпековими проблемами та працівників, які зазнали психологічних травм; обмеження фінансових ресурсів для реалізації соціальної підтримки.</p>	
<b>Психологічні та ціннісні виклики</b>	
<p>зниження рівня емоційної стійкості персоналу, зумовлене тривалим перебуванням працівників у стані стресу, тривоги та невизначеності, що ускладнює підтримання стабільної продуктивності праці та призводить до професійного вигорання; необхідність управління колективом із різним психологічним станом і рівнем адаптації до кризових умов; потреба в упровадженні гнучкого та емпатійного стилю управління, а також розвитку нових управлінських компетенцій, орієнтованих на підтримку психологічної стійкості персоналу та забезпечення ефективної внутрішньої комунікації; виклик узгодження економічних інтересів підприємства з новими ціннісними орієнтирами персоналу, зокрема щодо безпеки, підтримки держави та соціальної солідарності.</p>	<p>тривале психоемоційне напруження, пов'язане із загрозами безпеці, нестабільністю зайнятості та невизначеністю майбутнього, що супроводжується хронічним стресом, підвищеною тривожністю та емоційним виснаженням і негативно впливає на працездатність, концентрацію уваги та ефективність реалізації трудового потенціалу; втрата відчуття професійної стабільності та контролю над трудовою ситуацією внаслідок частих організаційних змін, нестабільності трудових функцій і відсутності чітких кар'єрних перспектив, що знижує мотивацію до довгострокової професійної самореалізації та інвестування у власний розвиток; переоцінка життєвих і трудових пріоритетів, у межах якої зростає значення безпеки, гідних умов праці, соціальної підтримки та балансу між професійним і особистим життям; невідповідність між ціннісними очікуваннями працівників і управлінськими практиками підприємства, що може призводити до погіршення якості трудової діяльності.</p>
<b>Правові виклики</b>	
<p>необхідність адаптації кадрової політики до частих змін трудового законодавства, пов'язаних із запровадженням спеціальних норм регулювання трудових відносин у період воєнного стану; порушення усталеної практики підвищує ймовірність трудових спорів і юридичної відповідальності; складність правового врегулювання трудових відносин із мобілізованими працівниками, внутрішньо переміщеними особами, а також працівниками, які виконують роботу дистанційно або перебувають за межами країни; зростання адміністративного навантаження на роботодавця, пов'язаного з різноманітністю правових статусів працівників та необхідністю забезпечення відповідності кадрових процедур чинним нормам законодавства.</p>	<p>зниження рівня правової захищеності та ускладнення реалізації трудових прав, зумовлене частими змінами законодавства, запровадженням спеціальних норм на період воєнного стану та обмеженням окремих трудових гарантій, що ускладнює розуміння працівниками власних прав і обов'язків та підвищує ризик їх порушення; обмежений доступ до ефективних механізмів захисту трудових прав, зокрема у випадках затримки виплати заробітної плати, зміни умов праці або припинення трудових відносин, а також ускладнений чи відтермінований судовий захист у воєнний період; відсутність чітких і зрозумілих правових орієнтирів, яка негативно впливає на відчуття стабільності та безпеки працівників і, як наслідок, знижує мотивацію до довгострокової співпраці з роботодавцем.</p>
<b>Освітньо-кваліфікаційні виклики</b>	
<p>обмежені фінансові та організаційні можливості інвестування в навчання персоналу; невідповідність наявних компетенцій персоналу швидко змінюваним вимогам воєнного та кризового середовища; втрата досвідчених працівників і порушення механізмів наставництва, що ускладнює процес передачі знань, накопичення організаційного</p>	<p>обмежений доступ до можливостей професійного навчання та підвищення кваліфікації внаслідок нестабільності зайнятості та фінансових труднощів; потреба в прискореній адаптації до нових професійних вимог і технологій за відсутності системної підтримки з боку роботодавця, що змушує працівників самостійно опановувати нові, зокрема цифрові компетенції;</p>

Продовження табл.

1	2
досвіду та професійну адаптацію нових співробітників; необхідність організації навчання в дистанційному або змішаному форматі, яка потребує наявності відповідної цифрової інфраструктури, технічних ресурсів і адаптованих педагогічних підходів; фрагментарний характер освітніх ініціатив.	нерівність у доступі до освітніх можливостей; порушення кар'єрної та освітньої безперервності, яке проявляється у перериванні навчальних траєкторій, втраті наставницької підтримки та відсутності чітких орієнтирів професійного розвитку; зниження впевненості працівників у власних професійних перспективах і ускладнення реалізації трудового потенціалу в довгостроковій перспективі
<b>Стратегічні виклики</b>	
унеможливлення традиційного довгострокового планування розвитку трудового потенціалу внаслідок воєнної невизначеності та необхідність постійного коригування управлінських рішень; поєднання короткострокових завдань виживання бізнесу з потребою збереження трудового потенціалу як важливого чинника післявоєнного відновлення та розвитку; невизначеність післявоєнних сценаріїв розвитку економіки та ринку праці, яка ускладнює формування HR-стратегій і довгострокових орієнтирів управління персоналом; обмежені можливості прогнозування потреб у кадрах і формування кадрового резерву в умовах війни; трансформація стратегічного управління трудовим потенціалом у адаптивне, ситуативне реагування на зміни зовнішнього середовища; необхідність переосмислення ціннісних і мотиваційних засад HR-стратегії, ігнорування яких може призвести до втрати конкурентних переваг у післявоєнний період.	відсутність чітких довгострокових професійних і кар'єрних орієнтирів унаслідок нестабільності зайнятості, частих організаційних змін і обмежених можливостей професійного розвитку, що ускладнює формування стратегії власного професійного зростання; невизначеність щодо майбутнього місця праці та можливостей професійної реалізації в Україні, що зумовлює необхідність переосмислення індивідуальних трудових стратегій, зокрема щодо географічної мобільності, зміни професії або форм зайнятості; необхідність інвестування у власний трудовий потенціал в умовах обмежених фінансових ресурсів і невизначеного економічного середовища; відкладення у часі інвестицій у розвиток компетенцій, що може призвести до зниження конкурентоспроможності працівника на ринку праці в післявоєнний період.

Джерело: систематизовано авторкою.

В умовах воєнного стану трудовий потенціал стає не лише економічною, а й соціальною та безпековою категорією, управління яким вимагає балансу між виживанням бізнесу та його збереженням з узгодженням інтересів роботодавця і найманого працівника. Водночас важливо враховувати, що виклики, які сформувалися в управлінні трудовим потенціалом підприємств в умовах війни та невизначеності в Україні, виконують не лише деструктивну, а й трансформаційну функцію і сприяють пошуку інноваційних управлінських рішень у сфері управління персоналом.

Зокрема, в умовах війни відбулася активізація гнучких форм зайнятості, зокрема дистанційної, гібридної та проєктної зайнятості, що дозволило підприємствам частково компенсувати кадровий дефіцит і зберегти залученість працівників незалежно від їхнього місця перебування. Ці підходи формують

основу для більш мобільного та інклюзивного ринку праці, що важливо у контексті повоєнного відновлення економіки України.

Відбулося переосмислення ролі трудового потенціалу як стратегічного ресурсу, а не лише чинника виробництва. Підприємства були змушені посилити увагу до розвитку адаптивних, мультифункціональних та цифрових компетенцій працівників, що підвищило значення внутрішнього навчання та перекваліфікації.

Виклики воєнного часу також стимулювали трансформацію управлінських підходів і HR-політик у напрямі підвищення гнучкості, децентралізації прийняття рішень і посилення внутрішніх комунікацій. Зростання ролі довіри, прозорості та соціальної відповідальності бізнесу сприяє формуванню нової моделі трудових відносин, орієнтованої на партнерство між роботодавцем і найманим працівником. Такий підхід важливий для відновлення

соціальної згуртованості та стабілізації ринку праці після завершення війни.

Отже, виклики управління трудовим потенціалом в умовах війни та невизначеності слід розглядати не лише як фактори ризику, а й як джерело інноваційних змін, що формують передумови для сталого розвитку підприємств і відновлення економіки України в довгостроковій перспективі.

**Висновки.** У результаті проведеного дослідження встановлено, що управління трудовим потенціалом підприємств в умовах війни та високої невизначеності в Україні зазнає глибокої трансформації та супроводжується комплексом взаємопов'язаних викликів економічного, організаційно-управлінського, соціального, психологічного, правового, освітнього та стратегічного характеру. Воєнні дії та нестабільність зовнішнього середовища суттєво ускладнюють процеси збереження, відтворення й ефективного використання трудового потенціалу.

Доведено, що зазначені виклики мають диференційований характер і по-різному проявляються з позицій роботодавця та найманого працівника. Для роботодавця ключовими проблемами є кадровий дефіцит, обмеженість фінансових ресурсів, відсутність повноцінних кризових HR-стратегій і ускладнення стратегічного планування персоналом. Для найманого працівника основними викликами виступають нестабільність зайнятості, зниження рівня доходів, психологічне напруження, порушення кар'єрної та освітньої безперервності, а також зростання правової та соціальної вразливості.

Встановлено, що війна трансформує не лише умови функціонування ринку праці, а й ціннісні орієнтири учасників трудових відносин. Зростає значення безпеки, соціальної відповідальності, довіри та гнучкості, що зумовлює необхідність переосмислення традиційних підходів до управління персоналом. Водночас кризові умови виступають поштовхом для інноваційних управлінських рішень, зокрема поширення гнучких форм зайнятості, розвитку адаптивних компетенцій і посилення партнерської взаємодії між роботодавцем і працівником.

Важливо розуміти, що ефективне управління трудовим потенціалом підприємства в умовах війни та невизначеності потребує комплексного підходу, орієнтованого на узгодження інтересів сторін соціально-трудо

відносин та інтеграцію державних регуляторних механізмів. Реалізація такого підходу є необхідною передумовою збереження трудового потенціалу, підвищення стійкості підприємств та забезпечення їх конкурентоспроможності в процесі повоєнного відновлення економіки України.

## Література

1. Куделя В., Яковенко В. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. Вісник економіки транспорту і промисловості. № 81-82. 2023. С. 290-297. DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.81-82.287264>
2. Хаустова К., Дем'янович Е. Управління кадровим потенціалом підприємства в умовах сучасної нестабільності. Економіка та суспільство. Випуск № 56. 2023. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-43>
3. Левчук К., Бандурка К. Управління персоналом: виклики, з якими стикаються роботодавці під час воєнного стану в Україні. Економічний вісник Дніпровського державного технічного університету. № 2(9). 2024. [https://doi.org/10.31319/2709-2879.2024ISS2\(9\).318987PP90-94](https://doi.org/10.31319/2709-2879.2024ISS2(9).318987PP90-94)
4. Willson Cross. Global Hiring Trends Report: 2025 mid-year analysis. June 26, 2025. Borderless. <https://surl.li/ocbfgx>
5. Future of jobs report 2025. World Economic Forum. January 2025. 290 p. <https://surl.li/jkkbtg>

## References

1. Kudelia, V., Yakovenko, V. Osoblyvosti upravlinnia personalom v umovakh voiennoho stanu. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, 2023, no. 81-82, pp. 290-297. DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.81-82.287264>.
2. Khaustova, K., Demianovych, E. Upravlinnia kadrovym potentsialom pidpriemstva v umovakh suchasnoi nestabilnosti. *Ekonomika ta suspilstvo*, 2023, iss. 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-43>.
3. Levchuk, K., Bandurka, K. Upravlinnia personalom: vyklyky, z yakymy stykaiutsia robotodavtsi pid chas voiennoho stanu v Ukraini. *Ekonomichniy visnyk Dniprovskoho derzhavnoho tekhnichnoho universytetu*, 2024, no. 2(9), pp. 90-94. DOI: [https://doi.org/10.31319/2709-2879.2024iss2\(9\).318987pp90-94](https://doi.org/10.31319/2709-2879.2024iss2(9).318987pp90-94).
4. Cross, W. *Global Hiring Trends Report: 2025 Mid-Year Analysis*. Borderless, June 26, 2025. URL: <https://surl.li/ocbfgx> (Accessed: 20.12.2025).
5. *The Future of Jobs Report 2025*. World Economic Forum, Geneva, 2025, 290 p. URL: <https://surl.li/jkkbtg> (Accessed: 25.12.2025).

**Serikova O.M. Challenges in managing the labor potential of enterprise under conditions of war and uncertainty in Ukraine.**

*The article examines contemporary challenges of managing the labor potential of enterprises under conditions of war and uncertainty in Ukraine. The relevance of the study is driven by profound structural transformations of the labor market, the growing labor shortage, disruption of established labor relations, population migration, and the need to adapt personnel management systems to wartime and crisis conditions. The purpose of the article is to identify and systematize the challenges of managing enterprise labor potential while considering the interests of both employers and employees. The research employs general scientific methods of analysis, synthesis, generalization, and a systems approach, which made it possible to comprehensively assess the impact of external and internal factors on the formation and utilization of enterprise labor potential. As a result, demographic, economic, organizational and managerial, social, psychological, legal, and strategic challenges of labor potential management under conditions of wartime instability are identified. Differences and points of intersection between the interests of employers and employees are substantiated. The findings indicate that under wartime conditions, strategic management of enterprise labor potential is significantly constrained*

*and acquires reactive and short-term characteristics. For employers, wartime uncertainty makes full-scale long-term planning of labor potential development and the formation of HR strategies impossible, leading to the dominance of operational decisions aimed at ensuring business survival. At the same time, issues of retaining key employees and rethinking motivational and value-based foundations of personnel management in the context of post-war recovery become increasingly relevant. From the perspective of employees, strategic challenges manifest in the loss of clear professional and career guidelines, uncertainty regarding future employment, and increased requirements for individual adaptability under limited resources. This complicates the full realization of labor potential and creates risks of declining workforce competitiveness in the post-war period.*

**Keywords:** labor potential, management, enterprise, war, uncertainty, employer, employee.

**Серікова Ольга Миколаївна** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри обліку і оподаткування Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля. olga.sm.mymail@gmail.com

Стаття подана 05.11.2025

DOI: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2025-297-11-168-177>

УДК 339.3:658.6

## ТОВАРОЗНАВЧІ ТА ЛОГІСТИЧНІ АСПЕКТИ ЕКОЛОГІЧНОЇ УПАКОВКИ

Білоцерківський О.Б., Шапран Є.М.

### COMMODITY SCIENCE AND LOGISTICS ASPECTS OF ECOLOGICAL PACKAGING

Bilotserkivskiy O.B., Shapran Ye.M.

*У статті обґрунтовано товарознавчі та логістичні аспекти екологічної упаковки як практичного інструменту імплементації принципів сталого розвитку підприємств. Акцентовано, що посилення екологічних викликів і зростання вимог до відповідальності виробників зумовлюють перехід до біорозкладних та багаторазових пакувальних рішень, а концепція «green logistics» розглядає екоупаковку як чинник скорочення пластикових відходів, підвищення ресурсоефективності та оптимізації витрат на пакування. На основі критичного аналізу наукових джерел систематизовано підходи до визначення поняття «упаковка» та доведено доцільність їх інтеграції у два взаємодоповнюючі блоки: товарознавчий (упаковка як технічний засіб або комплекс засобів та сукупність елементів для захисту й збереження товару) і маркетинговий (упаковка як інструмент комунікації, позиціонування та просування). Узагальнення підходів щодо змісту поняття «екологічна упаковка» дало змогу запропонувати авторське трактування як комплексного явища, що поєднує: стійкісні характеристики та мінімальний вплив на довкілля; матеріально-технологічну основу у вигляді «чистих» матеріалів та інноваційних технологій; діяльнісний компонент, пов'язаний із пошуком, розробленням і впровадженням екологічних пакувальних рішень. Визначено критерії екологічності упаковки, окреслено характерні риси та функції еко-упаковки, зокрема соціальну, пропагандистську й регуляційну, а також узагальнено її ключові переваги та обмеження, що формують економічні, технологічні й логістичні виклики щодо впровадження. Проаналізовано обсяг світового ринку екологічної упаковки і здійснено прогнозування на 2026 рік, що підтвердило стійку тенденцію зростання попиту та посилення ринкових і регуляторних стимулів до екологізації пакування. Узагальнено актуальні тенденції, пов'язані з поширенням багаторазових*

*рішень, зростанням вимог до перероблюваності, розвитком сегмента екологічної полімерної упаковки (біополімери), а також застосуванням інструментів штучного інтелекту для підвищення якості й надійності пакувальних рішень.*

**Ключові слова:** упаковка, екологічна упаковка, товарознавство, логістика, екологічність, перероблюваність, біополімери, ринок екологічної упаковки.

**Постановка проблеми.** Стрімкий розвиток процесів глобалізації та посилення екологічних викликів призводять до того, що сучасні підприємства дедалі активніше впроваджують принципи сталого розвитку у свої бізнес-моделі. Одним із ключових напрямів цих трансформацій є використання екологічно безпечної упаковки, яка дає змогу поєднати економічну результативність діяльності компаній із їхньою соціальною відповідальністю та збереженням довкілля. Тому відповідальні виробники все частіше обирають біорозкладну або багаторазову упаковку, навіть попри зростання собівартості виготовлення продукції. У цьому контексті одним із пріоритетних напрямів розвитку сучасного товарознавства є дослідження екологічних характеристик упаковки з метою мінімізації її негативного впливу на довкілля [1]. Водночас важливою ціллю реалізації концепції «green logistics» («зеленої» логістики) виступає застосування екологічної упаковки, що сприяє зменшенню обсягів пластикових відходів, оптимізації витрат на пакування та зниженню рівня екологічного навантаження [2]. Тому актуальною є проблема визначення сутності

поняття «екологічна упаковка», виокремлення її характерних рис, функцій, переваг та недоліків, аналіз сучасного стану та визначення тенденцій на ринку екологічної упаковки.

#### **Аналіз останніх досліджень та публікацій.**

Огляд наукових праць, присвячених як упаковці загалом [3-9], так й екологічній упаковці зокрема [9-15], дає змогу виявити відсутність цілісної методології щодо їхньої сутності. Так, упаковку визначають як: 1) засіб чи комплекс засобів, які забезпечують захист продукції від пошкоджень або втрат під час транспортування [3, 4]; 2) всі елементи, що використовуються при пакуванні товару [5]; 3) предмети, матеріали і пристрої, що використовуються для зберігання товарів і сировини [6]; 4) інструмент комунікації між бізнесом та кінцевими споживачами [7]; 5) інструмент у позиціонуванні та просуванні продукції підприємства [8]; 6) ключовий інструмент комплексного маркетингу [9]. Аналогічно, немає єдиного підходу до визначення поняття «екологічна упаковка», яку розглядають як: 1) стійкий вид упаковки продукції, що не завдає або незначно завдає шкоди довкіллю [9, 10]; 2) екологічно чисті матеріали та інноваційні технології, які не завдають негативного впливу на екосистему [11-12]; 3) пошук, розробка та використання пакувальних рішень, технологій [13-15]. Отже, незважаючи на велику кількість робіт за цією тематикою, проблема визначення сутності понять: «упаковка», «екологічна упаковка» потребує систематизації підходів та їх узагальнення.

**Метою статті** є визначення сутності поняття «екологічна упаковка», виокремлення її характерних рис, функцій, переваг та недоліків, аналіз сучасного стану та тенденцій розвитку світового ринку екологічної упаковки. Для досягнення поставленої мети у статті передбачається виконання таких завдань: здійснити критичний аналіз чинних підходів до визначення понять: «упаковка», «екологічна упаковка»; виокремлення характерних рис екологічної упаковки, її функцій, переваг та недоліків, аналіз сучасного стану та виявлення тенденцій розвитку світового ринку екологічної упаковки.

**Виклад основного матеріалу.** Спочатку розглянемо існуючі підходи до визначення поняття «упаковка» (табл. 1).

Аналіз результатів табл. 1 свідчить, що ці підходи можна поділити на два види: товарознавчий та маркетинговий. За товарознавчим підходом [3-6], упаковка – це

технічний засіб або комплекс засобів, всі елементи, предмети, матеріали та пристрої, що використовуються при пакуванні товару, зберіганні товару та сировини.

Натомість, за маркетинговим підходом [7-9], упаковка – це інструмент комунікації між бізнесом та кінцевими споживачами, позиціонування та просування продукції підприємства, комплексного маркетингу.

Обидва підходи тісно пов'язані з логістикою, адже спорідненою до товарознавства дисципліною є вантажознавство, що вивчає властивості предметів і матеріалів, які пов'язані із процесом їхнього транспортування. Вантажознавство широко застосовується у транспортній логістиці. Аналогічно, між маркетингом і логістикою є тісний зв'язок, адже маркетинг відстежує і визначає попит, тобто сприяє активізації попиту, що виник на ринку, даючи відповідь на питання: який товар потрібен, де, коли і в якій кількості. А логістика ж реалізує попит, забезпечуючи фізичне просування затребуваного товару до споживача в потрібне місце, в потрібний час з мінімальними витратами. Отже, об'єднавши товарознавчий та маркетинговий підходи, автори пропонують визначати упаковку як:

1) технічний засіб або комплекс засобів, всі елементи, предмети, матеріали та пристрої, що використовуються при пакуванні товару, зберіганні товару та сировини (товарознавчий підхід);

2) інструмент комунікації між бізнесом та кінцевими споживачами, позиціонування та просування продукції підприємства, комплексного маркетингу (маркетинговий підхід).

Аналіз існуючих підходів до визначення поняття «екологічна упаковка» (табл. 2). дозволив узагальнити ключові аспекти, представлені в працях [9-15], і запропонувати таке авторське визначення: екологічна (еко-, зелена або стійка) упаковка – це:

1) стійкий вид упаковки продукції, тобто упаковка, що не завдає або незначно завдає шкоди довкіллю (екологічний вид упаковки);

2) екологічно чисті матеріали та інноваційні технології, які не завдають шкоди екосистемі або допомагають зменшити негативний вплив на неї;

3) пошук, розробка та використання пакувальних рішень, технологій та упаковки, що сприяють підвищенню екологічності.

Таблиця 1

## Аналіз підходів до визначення поняття «упаковка»

Автори	Визначення
1. Технічний засіб або комплекс засобів, всі елементи, предмети, матеріали та пристрої, що використовуються при пакуванні товару, зберіганні товару та сировини	
Сирохман І.В., Завгородня В.М. [3]	Упаковка – засіб чи комплекс засобів, які забезпечують захист продукції від пошкоджень або втрат під час транспортування, складування, перевантаження, що полегшують виконання логістичних операцій
Мельник Т.Ю. [4]	Упаковка являє собою технічний засіб або комплекс засобів із розміщеним у ньому товаром, який забезпечує захист товару від пошкоджень і втрат у процесі транспортування, зберігання та продажу, а довкілля – від забруднень
Цуца Н.М., Мервінський Р.І., Антоник М.С. [5]	Упаковка – це всі елементи, що використовуються при пакуванні товару і які допомагають зберегти його при транспортуванні чи користуванні ним. Завдяки упаковці підтримується належна якість товару, в тому числі при таких операціях як транспортування, складування, продаж тощо. Вона виключає контакт із зовнішнім середовищем, відповідно, вплив біологічних, фізичних, механічних чи хімічних факторів, дія яких могла б негативно позначитися на якості продуктів
Колосок А. [6]	Упаковка – це предмети, матеріали і пристрої, що використовуються для зберігання товарів і сировини, також сам процес і комплекс заходів із підготовки предметів до нього
2. Інструмент комунікації між бізнесом та кінцевими споживачами, позиціонування та просування продукції підприємства, комплексного маркетингу	
Танасійчук А.М., Середницька Л.П., Мельник Ю.В. [7]	Упаковка є одним із найважливіших складників харчового продукту чи непродовольчого товару, оскільки добре упакований продукт може бути гарантією захисту споживачів. Тип упаковки є інструментом комунікації між бізнесом та кінцевими споживачами і здатний привертати увагу потенційного покупця
Кірносова М.В. [8]	Упаковка є важливим інструментом у позиціонуванні та просуванні продукції підприємства, а також одним із найбільш дієвих інструментів маркетингу, оскільки значно полегшує просування товару, а купівельний імпульс на місці продажу спрацьовує насамперед завдяки упаковці
Юрченко О.А., Руденко В.С., Никонюк К.О. [9]	Упаковка інтегрує функції захисту, інформування, просування та економічної доцільності, виступаючи ключовим інструментом комплексного маркетингу

Таблиця 2

## Аналіз підходів до визначення поняття «екологічна упаковка»

Автори	Визначення
1	2
1. Стійкий вид упаковки продукції, тобто упаковка, що не завдає або незначно завдає шкоди довкіллю	
Юрченко О.А., Руденко В.С., Никонюк К.О. [9]	Екологічну упаковку ще називають зеленою або стійкою. Екопакування – це стійкий вид пакування продукції з використанням безпечних для навколишнього середовища пакувальних товарів
Shabbir M.S., Bait Ali Sulaiman M.A., Hasan Al- Kumaim N., Mahmood A., Abbas M. [10]	«Зелена» упаковка – це упаковка, яка має незначний або взагалі не має негативного впливу на навколишнє середовище завдяки використанню матеріалів на основі перероблених, багаторазових, біорозкладних або відновлюваних ресурсів
2. Екологічно чисті матеріали та інноваційні технології, які не завдають екосистемі або допомагають зменшити негативний вплив на неї	
TEXNOMARKET [11]	Екологічна упаковка – це не просто захист товарів від пошкоджень, це екологічно чисті матеріали та інноваційні технології, які допомагають зменшити негативний вплив на навколишнє середовище
ASPak [12]	Екологічно чиста упаковка – це вид матеріалів, які не завдають шкоди екосистемі. Вони не виділяють токсичні речовини у процесі використання та утилізації.

Продовження табл. 2

1	2
3. Пошук, розробка та використання пакувальних рішень, технологій, упаковки, що сприяють підвищенню екологічності	
Кукура Ю.А., Кукура В.В., Репета В.Б. [13]	Екологічна упаковка – це пошук, розробка та використання пакувальних рішень, які мають мінімальний вплив на навколишнє середовище та залишають мінімальний «екологічний слід». Простіше кажучи, екологічне пакування безпечне для довкілля і не сприяє подальшому виснаженню природних ресурсів
Іщенко О.В., Ткаченко Т.М., Соколовський В.А., Мельниченко А.Л. [14]	Екологічна упаковка – це пошук, розробка та використання технологій, які мають мінімальний вплив на навколишнє середовище та залишають мінімальний «екологічний слід». Тому екологічне пакування безпечне для довкілля і запобігає подальшому виснаженню природних ресурсів
Tandon R., Nikhanj P., Kaur M. [15]	Зелена упаковка відноситься до розробки стійких та перероблюваних дизайнів упаковки з використанням зеленої та біорозкладної сировини, здатної зменшити забруднення навколишнього середовища

Також можна виділити характерні риси екологічної упаковки. Коаліцією з екологічних пакувань (Sustainable Packaging Coalition, SPC) запропоновано вісім критеріїв, за якими упаковка вважається екологічною [13, 14]:

1) є корисною, безпечною та здоровою для окремих людей та громад;

2) відповідає ринковим критеріям ефективності та вартості;

3) виробляється, транспортується та переробляється з використанням відновлюваної енергії;

4) оптимізує використання відновлюваних або перероблених вихідних матеріалів;

5) виробляється з використанням безпечних («чистих») технологій виробництва та передового досвіду;

6) виготовляється з матеріалів, корисних протягом усього життєвого циклу;

7) фізично розроблена для оптимізації витрат матеріалів та енергії;

8) ефективно відновлюється та використовується в біологічних та/або промислових процесах із замкнутим циклом.

Крім того, відмінними характеристиками екологічної тари є такі [12]:

1) в її виробництві використовуються натуральна сировина та безпечні технології;

2) нешкідлива для навколишнього середовища протягом усього циклу використання;

3) підлягає повторній переробці;

4) має ергономічний дизайн, складається із стійких компонентів;

5) має оптимальне співвідношення вартості та якості;

6) відповідає іміджу та репутації бренду – покупці сьогодні віддають перевагу тим

компаніям, які мають сильну екологічну репутацію;

7) відповідає споживчому інтересу – кількість прихильників еко-руху постійно зростає, а це означає, що потрібно відповідати їхнім очікуванням;

8) відповідає урядовій політиці – використання екологічної упаковки вже стає нормою і на законодавчому рівні.

Враховуючи вищенаведений аналіз наукових публікацій (табл. 1, табл. 2), можна відзначити, що екологічна упаковка виконує такі функції:

1) зменшує негативний вплив на навколишнє середовище;

2) створює додану цінність на споживачів;

3) формує основи для преміального ціноутворення;

4) формує екологічну культуру споживання (соціальна функція);

5) впливає на громадську думку з метою формування еколого-орієнтованої свідомості (пропагандистська функція);

6) розширює вигоди споживачів за рахунок екологічних благ та зменшення виробництва, а також реалізації небезпечної продукції (регуляційна функція).

Можна також відзначити переваги та недоліки екологічної упаковки [12, 16]. Її перевагами є:

1. Підвищення екологічної обізнаності споживачів. Використання еко-упаковки сприяє підвищенню обізнаності споживачів щодо проблем забруднення довкілля та впливу пластикових матеріалів на екосистеми, що, своєю чергою, підтримує формування відповідального споживання й розвиток екологічної культури.

2. Покращення іміджу бренду. Використання еко-упаковки формує образ компанії як екологічно відповідальної, підвищує довіру до бренду та сприяє залученню екологічно свідомих споживачів, що позитивно впливає на популярність і конкурентоспроможність продукції.

3. Можливість зниження витрат на виробництво. В окремих випадках використання еко-упаковки може зменшувати витрати на виготовлення порівняно з традиційними матеріалами, зокрема за рахунок застосування вторинної сировини або відновлюваних ресурсів залежно від технології та масштабу виробництва.

4. Зменшення негативного впливу на довкілля. На відміну від традиційної пластикової упаковки, що може зберігатися в навколишньому середовищі протягом тривалого часу, упаковка з біорозкладних матеріалів здатна розкладатися у коротші терміни без утворення стійких шкідливих залишків, що є актуальним з огляду на проблему забруднення пластиком океанів і суходолу.

5. Використання відновлюваних ресурсів. Значна частина екологічних пакувальних матеріалів виготовляється з рослинної сировини (зокрема кукурудзяного крохмалю, бамбуку, цукрової тростини або целюлози). Відновлюваність такої сировини підвищує сталість виробництва порівняно з використанням невідновлюваних нафтопродуктів для виготовлення традиційних полімерних матеріалів.

6. Енергоефективність виробництва. Виробництво окремих видів екологічної упаковки може потребувати менших енерговитрат порівняно з традиційними пакувальними матеріалами, що знижує вуглецевий слід і потенційно забезпечує економію витрат у довгостроковій перспективі.

7. Безпечність для споживачів. Деякі традиційні пакувальні матеріали можуть містити хімічні речовини, здатні мігрувати в харчові продукти або напої. Екологічні матеріали зазвичай характеризуються нижчим ризиком міграції небажаних компонентів, що підвищує їхню придатність для контакту з харчовими продуктами та використання в побуті.

8. Можливість вторинної переробки. Багато видів екологічної упаковки проєктуються з урахуванням принципів циркулярної економіки та придатні до переробки або компостування, що сприяє

зменшенню навантаження на полігони та ефективнішому використанню ресурсів.

9. Стимулювання інновацій у пакувальній галузі. Пошук і впровадження екологічних матеріалів та технологій активізує інноваційні процеси в пакувальній галузі, зумовлюючи появу більш ефективних рішень, які поєднують екологічні характеристики з удосконаленням функціональних властивостей упаковки.

10. Довгострокова економічна ефективність. Попри можливі вищі початкові витрати, екологічні пакувальні рішення в перспективі можуть бути економічно обґрунтованими завдяки зменшенню витрат на утилізацію, забезпеченню відповідності екологічним нормам та зниженню регуляторних ризиків.

11. Законодавча підтримка. У багатьох країнах запроваджуються обмеження щодо використання одноразових пластикових виробів і стимулюється перехід на екологічні альтернативи. Це формує додаткові стимули для суб'єктів господарювання інвестувати в розроблення та впровадження екологічних пакувальних рішень.

До недоліків використання еко-упаковки можна віднести:

1. Обмеженість вибору матеріалів і сфер застосування. Не всі види продукції можуть бути ефективно упаковані з використанням екологічних матеріалів, оскільки окремі товари потребують спеціалізованих пакувальних рішень для забезпечення бар'єрних властивостей, цілісності та безпечності.

2. Складність поводження з відходами та переробки. Окремі види еко-упаковки можуть бути технологічно складними для сортування, переробки або компостування через багат шаровість, наявність покриттів чи поєднання різнорідних матеріалів, що ускладнює їх повторне використання як вторинної сировини.

3. Вищу собівартість. Технології та матеріали для еко-упаковки нерідко мають вищу вартість порівняно з традиційними полімерними аналогами; водночас економічна доцільність таких рішень може проявлятися у довгостроковій перспективі з урахуванням регуляторних вимог і витрат на утилізацію.

4. Технологічні та функціональні обмеження. Деякі екологічні матеріали поступаються традиційним за вологостійкістю, міцністю або здатністю витримувати механічні навантаження, що може обмежувати їх застосування для окремих товарних груп.

5. Потенційні екологічні ризики за неналежної утилізації. У разі потрапляння фрагментів біорозкладних матеріалів у довкілля без належного збирання та утилізації вони можуть становити загрозу для тварин і екосистем; окремі матеріали також можуть розкладатися повільніше за відсутності відповідних умов (промислового компостування тощо).

Отже, хоча еко-упаковка має значні переваги для захисту довкілля, однак її впровадження стикається з економічними, технологічними та логістичними викликами, які ще потребують вирішення. Тому при використанні еко-упаковки важливо враховувати її переваги та недоліки, а також специфіку конкретного товару, екологічних вимог та економічну доцільність її впровадження.

Саме тому, необхідно більш ґрунтовно проаналізувати сучасний стан і визначити тенденції розвитку ринку екологічної упаковки. Згідно з дослідженням «Grand View Research» [17], у 2025 році світовий ринок екологічної упаковки оцінювався у 365,46 млрд. дол. За прогнозами експертів з 2025 по 2030 роки він зростатиме в середньому на 6,5% щорічно. Це пов'язано з підвищенням обізнаності споживачів про види екологічної упаковки та введенням у дію урядових законів щодо заборони використання одноразової пластикової упаковки. Статистичні дані про обсяги світового ринку екологічної упаковки за 2021–2025 роки наведено у табл. 3 [18].

Таблиця 3

**Динаміка обсягу світового ринку екологічної упаковки**

Рік	Обсяг світового ринку екологічної упаковки, млрд дол.
2021	452,7
2022	483,09
2023	515,52
2024	550,13
2025	587,06

Для більш наочного уявлення про характер зміни обсягу світового ринку екологічної упаковки дані табл. 3 були представлені у графічному вигляді на рис. 1.

Із рис. 1 видно, що фактичні дані зміни обсягів використання екологічної упаковки (Y) розміщені близько до прямої лінії. Тому можна побудувати рівняння тренду у вигляді функції:

$$Y = a_0 + a_1 t; \tag{1}$$

де:  $a_0, a_1$  – параметри рівняння тренду,  $t$  – умовний час, роки.

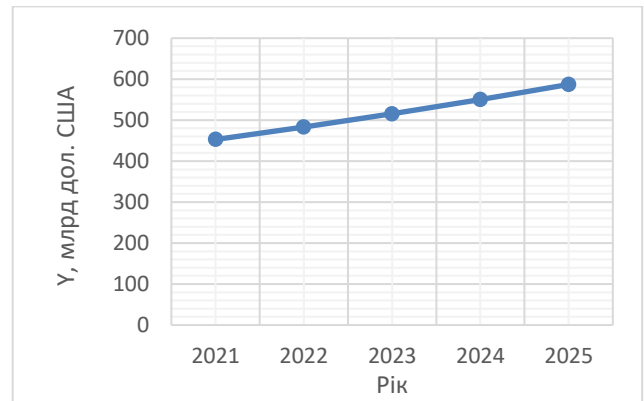


Рис. 1. Обсяг світового ринку екологічної упаковки [18]

Використовуючи метод найменших квадратів, рівняння тренду, що описує залежність обсягу ринку екологічної упаковки від часу, має вигляд:

$$Y = 419,9 + 33,6t. \tag{2}$$

Це рівняння адекватно описує дані табл. 3, оскільки коефіцієнт парної кореляції становив 0,999, а коефіцієнт детермінації – 0,998.

Для додаткового підтвердження достовірності запропонованого рівняння були розраховані точковий та інтервальний прогнози обсягу світового ринку екологічної упаковки на 2026 рік. Результати показують, що прогнозне значення може змінюватися у такому діапазоні:  $610,6 \leq 618,4 \leq 626,3$  млрд дол.

Отримані дані також було порівняно з існуючими прогнозами відомих вчених і фахівців [18, 19], які вказували, що у 2026 році обсяг світового ринку екологічної упаковки досягне рівня 626,47 млрд дол. Результати порівняння з точковим та інтервальним прогнозом наведено у табл. 4.

Таблиця 4

**Результати порівняння прогнозів обсягу світового ринку екологічної упаковки**

Прогноз	Похибка	
	Абсолютна, млрд. дол.	Відносна, %
Точковий	15,87	2,53
Інтервальний нижній	8,07	1,29
Інтервальний верхній	0,17	0,03

Із табл. 4 видно, що найбільша відносна похибка не перевищує 3%, тобто побудоване рівняння тренду дає достовірні результати та може бути застосовано для прогнозування. У зв'язку з цим, підтверджується обґрунтованість висновків експертів щодо щорічного зростання на 6-7% обсягів світового ринку екологічної упаковки на протязі 2026-2030 років [18].

Подальший аналіз наукових публікацій [5, 7, 11-16, 18, 19] дозволив узагальнити такі світові тенденції розвитку ринку екологічної упаковки:

1. Харчові продукти. Ключовою тенденцією є відмова від одноразової тари на користь багаторазових рішень. У зв'язку з цим набуває поширення використання практичних контейнерів із кришками, ланч-боксів і термоконтейнерів.

2. Косметична продукція. Для цієї групи товарів традиційно широко застосовується пластик. Водночас з огляду на екологічні пріоритети доцільно надавати перевагу продукції в пакуванні, придатному до подальшої переробки.

3. Напої та питна вода. Актуальним є використання скляної тари або пластикового пакування, придатного до вторинної переробки. Також набуває поширення застосування багаторазового посуду, зокрема пляшок і кувалів. Артезіанську воду доцільно замовляти у поворотній тарі.

4. Одяг. Придбання одягу в багатьох випадках не потребує додаткового пакування. Під час замовлення в інтернет-магазинах споживачі можуть зазначити побажання щодо мінімізації обсягу пакувальних матеріалів.

Щодо застосування екологічної полімерної упаковки, то на цьому ринку спостерігаються такі тенденції:

1. Зростання популярності біополімерів. Біополімери широко застосовуються у виробництві одноразових виробів (соломинок, контейнерів тощо), а також у низці інших сфер – полімерних трубах, пакувальних сумках, пляшках, медичних імплантатах, виробках багаторазового використання (наприклад, килимах), корпусах мобільних пристроїв, технологіях 3D-друку та автомобільній ізоляції. Використання біополімерів може сприяти зменшенню залежності від викопної сировини та зниженню негативного впливу на довкілля порівняно з традиційними полімерними матеріалами.

2. Переорієнтація на первинну упаковку. Первинна упаковка є пакувальним матеріалом,

що безпосередньо контактує з продуктом. Вона забезпечує фіксацію продукції та її захист від пошкоджень, зумовлених біологічними, механічними або хімічними чинниками.

3. Попит на економічно ефективну упаковку. Із зростанням потреби в пакуванні, яке є економічно доцільним і водночас не знижує рівень безпечності продукції під час транспортування, посилюється попит на екологічно чисту полімерну упаковку.

4. Використання штучного інтелекту у сфері екологічно чистої полімерної упаковки. Інструменти штучного інтелекту сприяють ефективнішому використанню ресурсів, а також підвищенню якості, прогнозованості та надійності пакувальних рішень.

**Висновки.** Проведене дослідження засвідчило, що в науковій літературі трактування поняття «упаковка» переважно формується в межах двох взаємодоповнюючих підходів – товарознавчого та маркетингового, які доцільно розглядати у взаємозв'язку з логістичними процесами забезпечення збереженості продукції під час переміщення й зберігання та з інструментами комунікації із споживачем. Узагальнення підходів до визначення поняття «екологічна упаковка» дозволило сформулювати авторське розуміння цього терміну як комплексного явища, що поєднує: стійкісні характеристики упаковки та її мінімальний вплив на довкілля; матеріально-технологічну основу у вигляді екологічно чистих матеріалів та інноваційних технологій; а також діяльнісний компонент, пов'язаний із пошуком, розробленням і впровадженням пакувальних рішень, спрямованих на підвищення їх екологічності. На цій основі уточнено характерні риси екологічної упаковки, систематизовано критерії оцінювання її екологічності та окреслено відмінні характеристики екологічної тари, що підсилює методичну визначеність у виборі пакувальних рішень для конкретних товарів. Доведено, що екологічна упаковка виконує не лише захисну та логістичну роль, а й ширші функції – соціальну (формування культури відповідального споживання), пропагандистську (вплив на громадську думку щодо екологічних практик) і регуляційну (підтримка реалізації екологічних вимог та обмежень). Поряд із узагальненням переваг і недоліків еко-упаковки обґрунтовано висновок, що її впровадження супроводжується комплексом економічних, технологічних і логістичних викликів, а тому потребує виваженого поєднання екологічних критеріїв із

вимогами до безпечності, бар'єрних властивостей та економічної доцільності. Аналіз стану ринку екологічної упаковки та його динаміки, доповнений моделюванням і прогнозуванням, підтвердив посилення ринкових і регуляторних стимулів до екологізації пакування, а також дозволив узагальнити ключові тенденції, пов'язані з поширенням багаторазових рішень у споживчих практиках, зростанням вимог до перероблюваності пакування та розвитком сегмента екологічної полімерної упаковки, зокрема через застосування біополімерів, посилення ролі первинного пакування, орієнтацію на економічно ефективні рішення без втрати безпечності під час транспортування та використання інструментів штучного інтелекту для підвищення якості й надійності пакувальних рішень.

Подальші наукові дослідження доцільно спрямувати на поглиблення методів комплексного оцінювання екологічності упаковки з урахуванням життєвого циклу, на емпіричну перевірку запропонованих підходів для різних товарних груп та на розроблення практичних рекомендацій щодо вибору матеріалів і технологій у контексті «зеленої» логістики. Перспективним напрямом є також уніфікація критеріїв і показників оцінювання екологічної упаковки для підвищення порівнюваності результатів, а також дослідження можливостей цифровізації та застосування інтелектуальних інструментів у проектуванні пакування з метою одночасного посилення його функціональності, безпечності та екологічної ефективності.

### Література

- Васюта В., Пузак В., Лашко І. Основні напрямки розвитку сучасного товарознавства. *Галицький економічний вісник*. 2022. № 1 (74). С. 152-157. DOI: [https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2022.0](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2022.0)
- Білоцерківський О.Б., Сапотницька Н.Я., Тимченко Н.М. Економічна оцінка ефективності «зеленої» логістики у системі роздрібного бізнесу. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2026. № 26. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.18184501>
- Сирохман І.В., Загородня В.М. Товарознавство пакувальних товарів і тари: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2009. 616 с. URL: <https://studfile.net/preview/5119142/> (дата звернення: 07.02.2026).
- Мельник Т.Ю. Товарознавство: підручник (для студентів економічних спеціальностей). Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка», 2020. 364 с. URL: <https://bit.ly/44tMza0> (дата звернення: 07.02.2026).
- Цуца Н.М., Мервінський Р.І., Антоник М.С. Упаковка та екологія. *Поліграфія і видавнича справа*. 2010. № 1 (51). С. 161-166. URL: <https://pvs.uad.lviv.ua/media/1-51/24.pdf> (дата звернення: 07.02.2026).
- Колосок А. Споживча упаковка в контексті соціально-етичного маркетингу. *Humanitas*. 2021. № 2. С. 70-76. DOI: <https://doi.org/10.32782/humanitas/2021.2.11>
- Танасійчук А.М., Середницька Л.П., Мельник Ю.В. Світовий досвід розвитку екологічно чистої упаковки товарів. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2019. Т. 30 (69). № 6. С. 94-97. DOI: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/69-6-39>
- Кірносова М.В. Вимоги екологічного маркетингу до упаковки товару. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2011. № 6. Т. 4. С. 57-60. URL: [https://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2011\\_6\\_4/057-060.pdf](https://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2011_6_4/057-060.pdf) (дата звернення: 07.02.2026).
- Юрченко О.А., Руденко В.С., Никонюк К.О. Екологічна упаковка як інноваційний тренд маркетингу товарів та чинник сталого розвитку. *Економічний простір*. 2025. № 205. С. 305-310. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.205.305-310>
- Shabbir M.S., Bait Ali Sulaiman M.A., Hasan Al-Kumaim N., Mahmood A., Abbas M. Green Marketing Approaches and Their Impact on Consumer Behavior towards the Environment – A Study from the UAE. *Sustainability*. 2020. Vol. 12. № 21. DOI: <https://doi.org/10.3390/su12218977>
- Що таке екологічне пакування, його особливості та виробництво: TEXNOMARKET. URL: <https://texnomarket.in.ua/blog/scho-take-ekologichne-pakuvannya-yogo-osoblivosti-ta-virobnictvo> (дата звернення: 30.01.2026).
- Чому все частіше обирають екологічну упаковку? (Частина 1): АСПак. URL: [https://aspak.in.ua/ua/a484411-pochemu-vse-chasche.html?srsId=AfmBOorp7e\\_kxdox9OyIimpjJAHaTsuDfaIn5VuphY9Uto2W-hUXbB7Gn](https://aspak.in.ua/ua/a484411-pochemu-vse-chasche.html?srsId=AfmBOorp7e_kxdox9OyIimpjJAHaTsuDfaIn5VuphY9Uto2W-hUXbB7Gn) (дата звернення: 30.01.2026).
- Кукура Ю.А., Кукура В.В., Репета В.Б. Екологічне гнучке пакування: сучасні тенденції. *Поліграфія і видавнича справа*. 2022. № 1 (83). С. 36-46. URL: [https://web.archive.org/web/20221224113244id\\_/http://pvs.uad.lviv.ua/static/media/1-83/5.pdf](https://web.archive.org/web/20221224113244id_/http://pvs.uad.lviv.ua/static/media/1-83/5.pdf) (дата звернення: 30.01.2026).
- Іщенко О.В., Ткаченко Т.М., Соколовський В.А., Мельниченко А.Л. Екологічне пакування: сучасні тенденції. *Освіта для сталого майбутнього: екологічні, технологічні,*

- економічні і соціокультурні питання: колективна монографія за матеріалами Всеукр. наук. конф., м. Київ, 18 жовтня 2023 року / за ред. В.П. Плавач, А.О. Касич, О.О. Бутенко. Київ: КНУТД, 2023. С. 115-119.
15. Tandon R., Nikhanj P., Kaur M. Green Packaging: An Imminent Eco-Friendly Approach. *Encyclopedia of Green Materials* / Baskar C., Ramakrishna S., Rosa A.D.L. Springer, Singapore. 2025. P. 1027-1037. DOI: [https://doi.org/10.1007/978-981-97-4618-7\\_95](https://doi.org/10.1007/978-981-97-4618-7_95)
  16. Еко-упаковка: у чому її плюси?: viscom. URL: <https://viscom.com.ua/eko-upakovka-u-chomu-yii-pliusy/?srsltid=AfmBOooNaaymMZK33gV3f3eHta0Mxza9KTGyYCd6rEBFCGjkrmb6Luzq> (дата звернення: 30.01.2026).
  17. Green Packaging Market (2023-2030): Grand View Research. URL: <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/green-packagingmarket> (дата звернення: 03.02.2026).
  18. Petrenko L., Puzko S., Lavrenenko V., Gernego Iu. Fostering Sustainable Packaging Industry: Global Trends and Challenges. *European Journal of Sustainable Development*. 2024. Vol. 13. № 2. P. 63-78. DOI: <https://doi.org/10.14207/ejsd.2024.v13n2p63>
  19. Світові тенденції екопакування: EVOPACK. URL: <https://evopack.com.ua/svitovi-tendencziyi-ekopakuvannya/> (дата звернення: 04.02.2026).
- ### References
1. Vasiuta V., Puzak V., Lashko I. Osnovni napriamky rozvytku suchasnoho tovaroznavstva. *Halyskyi ekonomichnyi visnyk*. 2022. № 1 (74). P. 152-157. DOI: [https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2022.0](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2022.0)
  2. Bilotserkivskiy O.B., Sapotnitska N.Ya., Tymchenko N.M. Ekonomichna otsinka efektyvnosti «zelenoi» lohistyky u systemi rozdrubnogo biznesu. *Zdobutky ekonomiky: perspektivy ta innovatsii*. 2026. № 26. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.18184501>
  3. Syrokhman I.V., Zavhorodnia V.M. Tovaroznavstvo pakuvalnykh tovariv i tary: pidruchnyk. Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury, 2009. 616 p. URL: <https://studfile.net/preview/5119142/> (дата звернення: 07.02.2026).
  4. Melnyk T.Yu. Tovaroznavstvo: pidruchnyk (dlia studentiv ekonomichnykh spetsialnostei). Zhytomyr: Derzhavnyi universytet «Zhytomyrska politekhnika», 2020. 364 p. URL: <https://bit.ly/44tMZa0> (дата звернення: 07.02.2026).
  5. Tsutsa N.M., Mervynskiy R.I., Antonyk M.S. Upakovka ta ekolohiia. *Polihrafiia i vydavnycha sprava*. 2010. № 1(51). P. 161-166. URL: <https://pvs.uad.lviv.ua/media/1-51/24.pdf> (дата звернення: 07.02.2026).
  6. Kolosok A. Spozhyvcha upakovka v konteksti sotsialno-etychnoho marketynhu. *Humanitas*. 2021. № 2. P. 70-76. DOI: <https://doi.org/10.32782/humanitas/2021.2.11>
  7. Tanasiichuk A.M., Serednytska L.P., Melnyk Yu.V. Svitovyi dosvid rozvytku ekolohichno chystoi upakovky tovariv. *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho. Seriya: Ekonomika i upravlinnia*. 2019. Vol. 30 (69). № 6. P. 94-97. DOI: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/69-6-39>
  8. Kirnosova M.V. Vymohy ekolohichnoho marketynhu do upakovky tovaru. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Seriya: Ekonomichni nauky*. 2011. Vol. 4. № 6. P. 57-60. URL: [https://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2011\\_6\\_4/057-060.pdf](https://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2011_6_4/057-060.pdf) (дата звернення: 07.02.2026).
  9. Yurchenko O.A., Rudenko V.S., Nykoniuk K.O. Ekolohichna upakovka yak innovatsiinyi trend marketynhu tovariv ta chynnyk staloho rozvytku. *Ekonomichnyi prostir*. 2025. № 205. P. 305-310. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.205.305-310>
  10. Shabbir M.S., Bait Ali Sulaiman M.A., Hasan Al-Kumaim N., Mahmood A., Abbas M. Green Marketing Approaches and Their Impact on Consumer Behavior towards the Environment – A Study from the UAE. *Sustainability*. 2020. Vol. 12. № 21. DOI: <https://doi.org/10.3390/su12218977>
  11. Shcho take ekolohichne pakuvannya, yoho osoblyvosti ta vyrobnytstvo: TEXNOMARKET. URL: <https://texnomarket.in.ua/blog/scho-take-ekologichne-pakuvannya-yogo-osoblyvosti-ta-virobnictvo> (дата звернення: 30.01.2026).
  12. Chomu vse chastishe obyraiut ekolohichnu upakovku? (Chastyna 1): ASPAK. URL: [https://aspak.in.ua/ua/a484411-pochemu-vse-chasche.html?srsltid=AfmBOorp7e\\_kxdox9OyImlp\\_jJAHaTsuDfaIn5VuphY9Uto2W-hUXbB7Gn](https://aspak.in.ua/ua/a484411-pochemu-vse-chasche.html?srsltid=AfmBOorp7e_kxdox9OyImlp_jJAHaTsuDfaIn5VuphY9Uto2W-hUXbB7Gn) (дата звернення: 30.01.2026).
  13. Kukura Yu.A., Kukura V.V., Repeta V.B. Ekolohichne hnuchke pakuvannya: suchasni tendentsii. *Polihrafiia i vydavnycha sprava*. 2022. № 1 (83). P. 36-46. URL: [https://web.archive.org/web/20221224113244id\\_/http://pvs.uad.lviv.ua/static/media/1-83/5.pdf](https://web.archive.org/web/20221224113244id_/http://pvs.uad.lviv.ua/static/media/1-83/5.pdf) (дата звернення: 30.01.2026).
  14. Ishchenko O.V., Tkachenko T.M., Sokolovskiy V.A., Melnychenko A.L. Ekolohichne pakuvannya: suchasni tendentsii. *Osvita dlia staloho taibutnoho: ekolohichni, tekhnolohichni, ekonomichni i sotsiokulturni pytannia : kolektyvna monohrafiia za materialamy Vseukr. nauk. konf., m. Kyiv, 18 zhovtnia 2023 roku* / za red. V.P. Plavach, A.O. Kasych, O.O. Butenko. Kyiv: KNUUD, 2023. P. 115-119.
  15. Tandon R., Nikhanj P., Kaur M. Green Packaging: An Imminent Eco-Friendly Approach. *Encyclopedia of Green Materials* / Baskar C., Ramakrishna S., Rosa A.D.L. Springer, Singapore.

2025. P. 1027-1037. DOI: [https://doi.org/10.1007/978-981-97-4618-7\\_95](https://doi.org/10.1007/978-981-97-4618-7_95)
16. Еко-упаковка: у чому її плюси?: viscom. URL: <https://viscom.com.ua/eko-upakovka-u-chomu-yii-pliusy/?srsltid=AfmBOooNaaymMZK33gV3f3eHta0Mxza9KTGyYCd6rEBFCGjkrmb6Luzq> (дата звернення: 30.01.2026).
  17. Green Packaging Market (2023-2030): Grand View Research. URL: <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/green-packagingmarket> (дата звернення: 03.02.2026).
  18. Petrenko L., Puzko S., Lavrenenko V., Gernego Iu. Fostering Sustainable Packaging Industry: Global Trends and Challenges. *European Journal of Sustainable Development*. 2024. Vol. 13. № 2. P. 63-78. DOI: <https://doi.org/10.14207/ejsd.2024.v13n2p63>
  19. Svitovi tendentsii ekopakuvannya: EVOPACK. URL: <https://evopack.com.ua/svitovi-tendencziyi-ekopakuvannya/> (дата звернення: 04.02.2026).

**Bilotserkivskiy O.B., Shapran Ye.M.**  
**Commodity Science and Logistics Aspects of Ecological Packaging**

*The article substantiates the commodity science and logistics aspects of eco-friendly packaging as a practical tool for implementing the principles of sustainable development in enterprises. It is emphasized that the intensification of environmental challenges and the growing requirements for producer responsibility drive the transition to biodegradable and reusable packaging solutions, while the concept of green logistics considers eco-packaging a factor in reducing plastic waste, increasing resource efficiency, and optimizing packaging costs. Based on a critical analysis of scholarly sources, approaches to defining the concept of “packaging” are systematized, and the feasibility of integrating them into two complementary blocks is demonstrated: a commodity science block (packaging as a technical means or a set of means and elements for protecting and preserving goods) and a marketing block (packaging as an instrument of communication, positioning, and promotion). The synthesis of approaches to the content of the concept*

*“eco-friendly packaging” made it possible to propose the authors’ interpretation of it as a complex phenomenon that combines: sustainability characteristics and minimal environmental impact; a material and technological basis in the form of “clean” materials and innovative technologies; and an activity component associated with the search, development, and implementation of eco-packaging solutions. Criteria for the environmental friendliness of packaging are defined; the characteristic features and functions of eco-packaging are outlined, including social, advocacy, and regulatory functions; and its key advantages and limitations are summarized, which shape the economic, technological, and logistics challenges of implementation. The volume of the global eco-friendly packaging market was analyzed and a forecast for 2026 was prepared, confirming a sustained upward trend in demand and the strengthening of market and regulatory incentives for the greening of packaging. Current trends are summarized, including the spread of reusable solutions, increasing recyclability requirements, the development of the eco-polymer packaging segment (biopolymers), and the use of artificial intelligence tools to improve the quality and reliability of packaging solutions.*

**Keywords:** *packaging, eco-friendly packaging, commodity science, logistics, environmental friendliness, recyclability, biopolymers, eco-friendly packaging market.*

**Білоцерківський Олександр Борисович** – к.т.н., доцент, доцент кафедри підприємництва, торгівлі і логістики Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут», [alexander.belotserkovsky@khpi.edu.ua](mailto:alexander.belotserkovsky@khpi.edu.ua).

**Шапран Євген Миколайович** – д.т.н., професор, професор кафедри підприємництва, торгівлі і логістики Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут», [evgeny.shapran@khpi.edu.ua](mailto:evgeny.shapran@khpi.edu.ua).

Статтю подано 03.12.2025.

DOI: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2025-297-11-178-194>

UDC 351/354 : 378 : 004 : 339.13

## STRATEGIC DIRECTIONS OF PUBLIC ADMINISTRATION OF DIGITAL TRANSFORMATION OF MARKETING IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS UNDER CONDITIONS OF HYPER-COMPLEX CHALLENGES

Chorna O.Y., Palamarchuk O.M., Lishchyshyna A.V.

### СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЦИФРОВОЮ ТРАНСФОРМАЦІЮ МАРКЕТИНГУ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ НАДСКЛАДНИХ ВИКЛИКІВ

Чорна О.Ю., Паламарчук О. М., Ліщишина А.В.

*The article is devoted to the study of strategic directions of public management of digital transformation of marketing of higher education institutions (HEIs) in the context of extremely complex challenges. In the context of intensifying globalization competition and martial law in Ukraine, the marketing function is becoming critical as a tool for ensuring institutional stability, financial viability, and effective positioning of HEIs. It is argued that digital transformation is an imperative of today, determining the ability of higher education institutions to quickly adapt to a dynamic market and effectively attract students.*

*The aim of the study is to scientifically substantiate and develop a holistic concept for improving the marketing activities of higher education institutions, as well as to identify mechanisms for its integration into the public administration system to ensure synergy between national priorities and institutional goals. The methodological basis of the study is an interdisciplinary analysis of theoretical developments (public administration, marketing management, digital economy) and a systematic review of the current regulatory and legal framework. Empirical confirmation of the provisions was carried out using the example of the experience of the Volodymyr Dahl East Ukrainian National University (V. Dahl EUNU, relocated HEI), which operates in crisis conditions, demonstrating adaptation scenarios for digital marketing.*

*It has been established that HEI marketing goes beyond classical approaches, integrating the formation of emotional connections and personalized communication, catalyzed by LLM models, CRM systems, and analytics. It has been substantiated that public administration, implemented through licensing, accreditation, and financing mechanisms, indirectly determines the limits of marketing autonomy. An analysis of the dynamics of the*

*relocated university's contingent has demonstrated the effectiveness of anti-crisis digital management: the increase in applicants is ensured exclusively by contract-based enrollment and foreign students, which emphasizes international resilience and quality, confirmed by ISO 9001 certification.*

*The practical value of the study lies in the development of conceptual foundations and recommendations for improving marketing policy, contributing to the sustainable development of higher education institutions in conditions of dynamic socio-economic and security uncertainty.*

**Keywords:** public administration, digital transformation, marketing, higher education institutions, complex challenges, crisis resilience, competitiveness, branding.

**Problem statement.** In the context of intensifying globalization processes and intensifying competition in the educational services market, the functioning of higher education institutions (HEIs) requires a transition to a strategically oriented paradigm of public administration. In this context, marketing activities become a critically important tool for ensuring sustainability, financial viability, and effective positioning of HEIs, especially in wartime, when access to education becomes limited. Research into the role of marketing in education is important because it allows for effective differentiation of educational products, rapid response to changes in consumer preferences, and the formation of an attractive institutional image among key stakeholders and international partners.

Data from the European Demographic Data Sheet 2024 show that as a result of events after 2022, more than 5.8 million Ukrainians received temporary protection in Europe, and more than 615,000 Ukrainian students went abroad to study. In September 2025, European Union countries provided temporary protection to 79,205 refugees from Ukraine. The highest figure since August 2023 is linked to the government's decision to allow men up to the age of 22 to leave Ukraine without hindrance [20].

Under such circumstances, linear-functional models of HEI management demonstrate a decline in effectiveness. This phenomenon can be explained by their inability to provide an adequate and flexible response to the highly dynamic challenges posed by external factors.

Overcoming this inefficiency and ensuring the competitiveness of HEIs is only possible through profound structural changes. One of these key changes is digital transformation, which is an imperative of today, having evolved from an optional extra to a critical necessity that determines the ability of HEIs to ensure their own competitiveness, effectively attract applicants, expand their network of partnerships, and build strong institutional recognition in the information space.

In the process of theoretical reflection, it has been established that marketing of higher education institutions in the 21st century goes beyond classical approaches to promotion, integrating the formation of emotional connections with target audiences, brand management, and personalized communication. Digitalization acts as a catalyst for this transformation, opening opportunities for the implementation of innovative tools: LLM models, CRM systems, user behavior analytics, content marketing, and communication process automation. At the same time, the activities of higher education institutions are significantly influenced by public administration and state education policy, which is implemented through licensing, accreditation, and state funding mechanisms.

Regulatory influence directly or indirectly defines the limits of marketing autonomy of institutions, therefore, research into the relationship between public administration and the marketing strategy of HEIs is particularly important for ensuring synergy between national priorities and institutional goals of HEIs.

The relevance of the proposed study is determined by its integrative nature, which involves considering HEI marketing not only as an economic category, but also as a public management and

technological category. The need to update approaches is due to the fact that most Ukrainian universities still use traditional or fragmented marketing strategies. This is evident in the lack of a comprehensive digital communication strategy, the lack of integration of digital channels, and content that does not meet the expectations of today's youth.

A comprehensive study of the impact of public administration as an external regulator and digital technologies as an internal driver will allow us to identify systemic patterns and develop a concept for improving marketing activities, ensuring the sustainable development of higher education institutions in the face of extremely complex economic and technological challenges.

#### **Analysis of recent studies and publications.**

First of all, scientific understanding of the issues of digital transformation of marketing of higher education institutions in the context of public administration requires a thorough analysis of theoretical developments and the current regulatory framework. An analysis of recent studies indicates the interdisciplinary nature of the topic, which lies at the intersection of public administration theory, marketing management, the digital economy, and education law. A systematic review of the regulatory field is critically necessary to determine the legal boundaries and possibilities of marketing activities of higher education institutions. Table 1 below systematizes the key regulatory and legal acts of Ukraine that directly or indirectly regulate the activities of higher education institutions and define the framework conditions for the implementation of their marketing policies in the context of digital transformation.

Among a number of Ukrainian researchers of the features of marketing communications in the field of higher education, it is worth noting I.O. Deynega, G.V. Yevtushenko, N. Zinchuk, S.B. Semenyuk. The features of the concept of marketing of educational services were revealed by I. Yakymenko [1], the concept of holistic socially responsible marketing was proposed and developed by I. Britchenko [12] and I. Chaika [22]. A large number of scientists conduct specialized research on the use of modern information technologies by higher education institutions during the promotion of educational services of the university. Almost all researchers justify the need for higher education institutions to use marketing communications to attract applicants, however, today the presence of various channels and communication environments in which marketing processes take place contributes to the introduction of new approaches to managing promotion policies [2]. However, the available

publications currently do not contain specific recommendations regarding the factors that

determine the effectiveness of marketing in higher education institutions.

Table 1

**Key regulatory acts of Ukraine regulate the activities of HEI  
(marketing policy in the context of digital transformation)**

Document	Regulated aspects	Link
Law of Ukraine "On Education"	Determines the principles of state policy in the educational sphere, the principles of functioning of educational institutions.	<a href="https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19">https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19</a>
Law of Ukraine "On Higher Education"	A key document that regulates the activities of HEIs, their autonomy, financing, structure, and also provides for their independence in conducting educational activities (including marketing strategy).	<a href="https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18">https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18</a>
Law of Ukraine "On Public Procurement"	Regulates relations in the field of public procurement, which may concern the purchase of marketing services and digital equipment of HEIs.	<a href="https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19">https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19</a>
Law of Ukraine "On the Basic Principles of Ensuring Cybersecurity in Ukraine"	Important for ensuring the security of digital marketing platforms and university student databases.	<a href="https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2163-19">https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2163-19</a>
Concepts of digital transformation of education and science for the period until 2026.	Determines the general vector of state policy in the field of digitalization, which affects the development strategies of higher education institutions.	<a href="https://mon.gov.ua/ua/news/koncepciya-cifrovoyi-transformaciyi-osviti-inauki-mon-">https://mon.gov.ua/ua/news/koncepciya-cifrovoyi-transformaciyi-osviti-inauki-mon-</a>
Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine on approval of the Strategy for the Digital Development of Innovative Activity of Ukraine for the period until 2030 and approval of the operational plan of measures for its implementation in 2025-2027	Defines the general state policy for the development of innovation and the digital economy (WINWIN Strategy), including priority areas (EdTech, AI), which forms institutional requirements for strategies for innovation and digital development of higher education institutions.	<a href="https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1351-2024-%D1%80#Text">https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1351-2024-%D1%80#Text</a>
Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine "Issues of the Unified State Web Portal of Digital Education Action. Digital Education"	Defines the activities of the state digital educational resource, which is an element of state management of the digital space in education.	<a href="https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/184-2021-%D0%BF#Text">https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/184-2021-%D0%BF#Text</a>
Licensing conditions for conducting educational activities	Establish requirements for the material and technical base and the educational process, which may include requirements for digital infrastructure, which indirectly affects digital marketing capabilities.	<a href="https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/regulatorna_dijalnist/2025/oprylyudn-proyektiv-rehulyat-aktiv-2025/05/2">https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/regulatorna_dijalnist/2025/oprylyudn-proyektiv-rehulyat-aktiv-2025/05/2</a>

Ukrainian scientists O. Zhuravska, Yu. Zhitnik, T. Nagornyak [3] analyze the features of strategic management of higher education institutions in wartime.

N. Kononova and M. Us investigated the impact of the external environment on higher education institutions in the context of digitalization and proved that the use of STEEP+S analysis streamlines strategic planning of interaction marketing and significantly increases the adaptability of higher education institutions to a turbulent environment [7].

The issue of digital transformation of education was also studied by G. Vial [34], who considered digitalization as a strategic process of changing the logic of interaction within the organization and with external partners, as well as Schwab K. [30], who studied the impact of the fourth industrial revolution on educational institutions. The UNESCO report (2023) analyzed in detail the impact of digitalization on global education systems [32].

Our previous scientific research, conducted by the authors of the article in 2023 [24], was focused on studying the development trends and substantiating the significance of innovative approaches and digitalization processes in the organization of the educational process of higher education. As a result of the analysis, it was proven and argued that the implementation of innovative approaches is a strategically important factor for achieving a high level of quality and efficiency of educational services. In particular, the implementation of innovative technologies and full digitalization allows universities to quickly adapt to the modern requirements of the labor market and society, ensuring the creation of flexible, accessible and inclusive learning environments. Special attention within the framework of the aforementioned research [24] was paid to the Volodymyr Dal East Ukrainian National University (hereinafter referred to as the V. Dal SNU), a thorough assessment and analysis of the implementation of innovative approaches in the training of higher education applicants, which is carried out in the conditions of distance education due to the relocation of the university. The work presents a number of innovative approaches aimed at supporting research activities and improving the quality of education in the context of distance learning [24].

Despite the significant volume of scientific work, the issues of adapting the tools of strategic analysis of the external environment to the specifics of higher education institutions (HEIs) remain insufficiently developed. In particular, the direction

of strategic directions of public management of digital transformation of marketing of higher education institutions in the context of digitalization and security challenges requires further development, which requires a deep analysis of the impact of the macroenvironment on institutional strategy.

**Purpose of the article** is the scientific substantiation and development of a holistic concept for improving the marketing activities of higher education institutions (HEIs) in the context of digital transformation, as well as determining mechanisms for integrating this activity into the public administration system to ensure institutional sustainability and increase the competitiveness of HEIs.

**Presentation of the main research material.**

Marketing in education is a relatively new but dynamically developing field, which is increasingly considered as a strategic tool for managing a higher education institution. Educational marketing encompasses a set of actions aimed at researching, forming and satisfying the needs and expectations of various target audiences – applicants, applicants, parents, employers, donor organizations, etc. At the same time, unlike classical commercial marketing, the non-profit mission, trust and social significance of the product play a key role here.

According to F. Kotler's conceptual approach, services marketing is a special area that involves flexible adaptation to the intangible nature of the offer, interaction with the client and a personalized approach. Higher education as a service belongs to this category: it is an intellectual product, invisible until the moment of consumption, stretched in time, dependent on the image of the institution [8].

Marketing involves recognizing customer needs, developing and promoting products or services, pricing them, and distributing them effectively to develop strong customer relationships [35]. It is crucial for organizations to continue these activities to add value not only to promote and sell products, but also to ensure the sustainable growth of the organization.

Marketing activities of higher education institutions are built around the voluntary exchange of values between subjects of the higher education services market, and its specificity is determined by the peculiarities of market formation and demand on it. According to the market structure, the higher education services market is monopolistically competitive, which determines the conditions of competitive interaction between higher education institutions. By their nature, educational services are merit goods (merit goods), the peculiarity of

which is high social utility and the lag of demand from the long-term interests of society. As a result, state patronage of the educational services market arises, since individual consumers are ready to purchase a merit good at a price significantly lower than the equilibrium one, i.e. below the total costs of training specialists [24].

In the global experience, marketing in the education sector has long become a strategically important function that is directly intertwined with the mission, vision and core values of the educational institution. For example, universities in the UK, USA, Canada actively use comprehensive digital campaigns using SEO, content marketing, email newsletters, social networks, automated chatbots for first contact with potential applicants [32].

Marketing activities of higher education institutions have their own characteristics, which are determined by the uniqueness of their educational product. Among the key factors are the difficulties with clear market segmentation, a long communication process and the exceptional importance of the institution's reputation. Therefore, it is important to distinguish and note the features of educational marketing for domestic higher education institutions, among the main ones:

two-way nature, the consumer (recipient) not only receives the service, but also actively influences its content through feedback, evaluation, and participation in changes;

intellectuality of the product, the result of the educational process is knowledge, competencies, and worldview, which are difficult to quantify;

high importance of trust, the choice of a university is often based on reputation, reviews, advice from acquaintances and the image of teachers;

social responsibility, the university fulfills not only an educational, but also an educational, scientific, and humanitarian mission.

Central to educational marketing is the development of a marketing mix – a set of interrelated and complementary marketing factors that an institution uses to achieve desired changes in the parameters of the target market.

The main components of the marketing complex of educational services provided in Fig. 1 are:

service as a commodity: the range of educational services is quite wide, constantly and intensively updated, taking into account the requirements of clients, society, and scientific and technological progress;

price of the service: prices for educational services are formed under the influence of the market, the amount of effective demand; price can also be used to position the service;

service distribution channels: a set of independent organizations involved in the process of satisfying the demand for services, making them available to consumers;

system for promoting services to the market: promotion activities are aimed at specific target groups of consumers of educational services, at possible intermediaries.

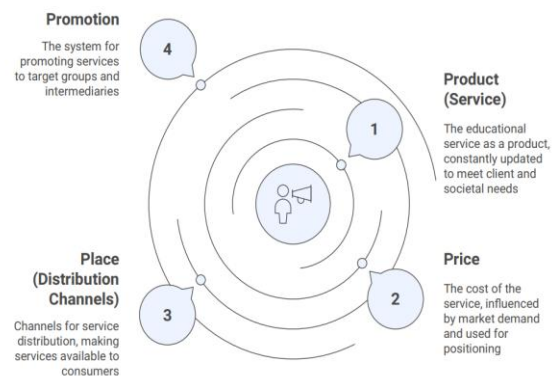


Fig. 1. Educational services marketing mix

The main components of the marketing complex of educational services provided in Fig. 1 are:

service as a commodity: the range of educational services is quite wide, constantly and intensively updated, taking into account the requirements of clients, society, and scientific and technological progress;

price of the service: prices for educational services are formed under the influence of the market, the amount of effective demand; price can also be used to position the service;

service distribution channels: a set of independent organizations involved in the process of satisfying the demand for services, making them available to consumers;

system for promoting services to the market: promotion activities are aimed at specific target groups of consumers of educational services, at possible intermediaries.

The national education system is undergoing transformations due to the influence of a complex of external environmental factors, which have both positive and negative nature. Military actions in Ukraine led to the forced displacement and departure of part of the population, primarily women with children. As a result of the movement

of the population, there was a redistribution of demand for educational services across the regions of the country, which is characterized by an increase in the load on educational institutions in the central and western regions of Ukraine [5].

The results obtained indicate a significant reduction in the number of entrants to national higher education institutions in the first year of the war. In the following two years, there was a slight increase in the number of higher education applicants, including those over 25 years of age. Analyzing the current demographic situation, it is necessary to note the almost twofold reduction in the number of graduates of higher education institutions over the past 15 years. To optimize the functioning of the higher education system, the Ministry of Education and Science of Ukraine is developing a set of measures that will bring the number of institutions in line with the current demographic situation and the needs of the labor market. The gradual reduction in the total number of entrants and the state policy to optimize the number of higher education institutions require participants in the educational services market to implement comprehensive strategies that will ensure their functioning in the long term [13].

In modern conditions, it is important to form a marketing policy of higher education institutions based on the following key concepts:

strategic marketing – long-term vision and planning, identification of target market segments, formation of a unique value proposition of an educational institution;

branding of educational services – building a strong emotional identity of the university, developing a visual style, slogan, and positioning among competitors;

positioning – a clear definition of what exactly sets the university apart from others: unique programs, international partnerships, dual education, digital infrastructure, etc.;

differentiation – creating a competitive advantage through innovation, quality of teaching, availability of services, and support for applicants;

market segmentation – the division of potential applicants according to criteria (age, geography, interests, level of training) and the adaptation of communications to each group.

Thus, marketing in the field of higher education today is not just an auxiliary tool for promotion, but a key management function that ensures the competitiveness of the institution, effective interaction with consumers of educational services, and contributes to the development of the university brand as a socially significant institution.

The scenarios of marketing activities of HEIs can be grouped into the following: adaptive (adaptation of development directions to changing needs of their target segments); proactive (strategy of a leader who chooses new directions of development before their competitors); intrapreneurial (intrapreneurship – revealing the entrepreneurial potential of employees, activating individual initiative); combined (combining several approaches into a single strategy) (Fig. 2).

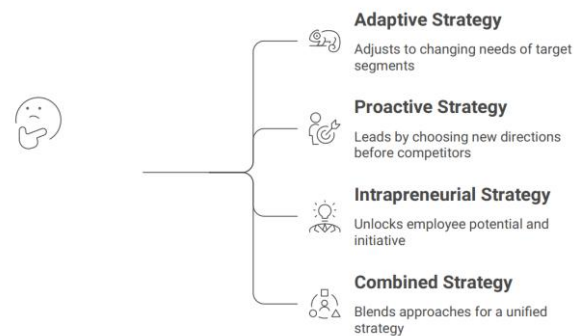


Fig. 2. Scenarios of marketing activities of HEIs

However, the implementation of any of the above strategies in modern conditions is impossible without a deep digital transformation. Digital tools are no longer an additional component of marketing activities – they have become its basis. The modern environment requires universities to completely review both approaches to interaction with applicants and the internal organization of educational processes. Online communications, automation of analytics, virtual information platforms, digital branding – these elements must be integrated into each of the marketing scenarios as basic components.

Thus, the digital transformation of marketing activities of a higher education institution is not only a response to the challenges of the global environment, but also a condition for adaptability and sustainable development in conditions of crisis uncertainty.

In these conditions, the digitalization of the educational space has become not only a requirement of the time, but also a survival factor for many institutions. The transition to digital formats, in particular the use of online marketing, social networks, virtual tours, interactive platforms and CRM systems, allows universities to effectively position themselves in conditions of crisis and excessive competition. Universities, which previously relied exclusively on traditional forms of promotion, are forced to rethink their strategy, go

beyond paper booklets and direct invitations, and adapt to the behavioral models of the digital generation.

In the current realities of the functioning of higher education institutions, the role of marketing activity is increasing as a key lever for creating competitive advantages and attracting future applicants. Transformations in the external environment, caused by globalization, digitalization, the war in Ukraine, demographic decline and economic instability, have led to the need to revise traditional marketing methods in the educational sector [9].

Digital marketing has become an integral strategy that uses the Internet and digital platforms, such as computers, mobile devices, and social media, to promote products and services [27]. Effective digital marketing strategies improve an organization's marketing and financial performance while providing personalized services and promoting customer well-being [27]. Digital transformation has fundamentally changed marketing strategies in all sectors of the global economy, especially in educational institutions.

Digital marketing strategies are vital to increasing customer engagement, promoting brands, and ensuring sustainability. Additionally, through a variety of digital platforms and tools, companies can create personalized experiences, engaging with their target demographics, building loyalty, and driving sustainable organizational growth [35].

In the context of the need to ensure stability in the face of internal and external challenges, as well as for empirical confirmation of theoretical provisions, special attention requires the study of the practical experience of leading HEIs operating in difficult crisis conditions. In particular, the Volodymyr Dahl East Ukrainian National University, which until 2014 was one of the leading universities in Ukraine, which had a powerful material and technical base and a stable regional influence. The developed material and technical base was located in 57 educational and laboratory buildings and structures with a total area of about 230 thousand sq. m. In an extensive network of 9 branches located on the territory of the Autonomous Republic of Crimea, in the Luhansk and Kherson regions, about 2,000 teachers taught more than 30,000 students, of whom 1,500 were foreign. The university had 110 branches of departments in production, 40 research laboratories, 18 educational complexes. The university occupied leading positions in the ratings of scientific and educational activities of Ukraine and improved them. However,

the very ambitious plans for the development of the university were hindered by the war that began in 2014 [18].

The relocated university has become a phenomenon of higher education in Ukraine and an example of resilience, a desire to develop and improve the quality of education even in difficult conditions of existence near the front line and permanent hostilities. The dedicated work of the staff during 2014-2022 allowed to fully restore educational and scientific activities, create new sites and laboratories. The university improved its position in the TOP 200 ranking and in 2021 entered the QS Emerging Europe and Central Asia University Rankings for the first time. During the period of 2014-2022, the university implemented more than 50 international, national and regional projects, created 16 new laboratories and modern multifunctional educational spaces. For this purpose, the university was involved in more than 1.5 million euros and equipment as part of international technical assistance [19].

The process of introducing innovative technologies into the educational environment of the Volodymyr Dahl East Ukrainian National University requires significant resources that the university lost during the occupation of the territory of the Luhansk region, and special skills from teachers and higher education applicants, the absence of these components limits the introduction of innovative technologies into the educational process, which may negatively affect the quality of training of future specialists. That is why the application of innovative approaches and the coverage of their results in the European and global scientific space will make it possible to attract grant programs for the development of applicants, teachers and the Volodymyr Dahl East Ukrainian National University as a whole [24].

In 2023, Volodymyr Dahl East Ukrainian National University was recognized as one of the best universities in Ukraine and is among the 66% of the best universities in the world in the international ranking STUDY ABROAD AIDE RANKINGS and entered the world international ranking "QS EUROPE UNIVERSITY RANKINGS – 2024" [24].

As of the end of 2024, the number of higher education applicants increased by 341 people (or 6%) compared to the previous year and amounted to 5,969 people. The increase was mainly due to the admission of applicants for education under the contract form of study (Table 2). The budget form of financing continues to decrease and

amounted to 1,719 people (-19.6% compared to the previous year).

Table 2

**Total contingent of higher education applicants at V. Dahl SNU at various educational levels [4]**

Educational level	As of the end of 2024	Total	Total including	By state order	Under contract
Bachelor's degree	2023	3126	32	1425	1701
	2024	3297	57	1260	2037
Master	2023	2187	60	672	1515
	2024	2210	83	409	1801
Doctor philosophy	2023	316	10	41	275
	2024	462	22	50	413
Aggregate	2023	5629	102	2138	3491
	2024	5969	162	1719	4251

Today, the university structure includes: 8 faculties, the Center for Educational Improvement, 1 research institute, 28 departments, 1 joint branch of the National Academy of Sciences and the Ministry of Education and Science of Ukraine, and other divisions. The university enrolls 5,969 higher education students (including those seeking a Doctor of Philosophy degree), and the educational process is provided by 259 full-time scientific, pedagogical, and research staff (of which 60 are Doctors of Sciences, 146 are Candidates of Sciences). Enrollment is carried out in 129 educational programs [4].

For the second year in a row, after moving to Kyiv, Volodymyr Dahl East Ukrainian National University became one of 31 higher education institutions in Ukraine and one of 7 universities in Kyiv that were included in the QS Europe University Rankings 2024 and took 56th place in the annual academic ranking of universities “TOP-200 Ukraine 2023”, improving its pre-war performance [26].

The dynamics of changes in the total contingent of applicants for 2019-2024 are given in Table 2. According to the dynamics, we observe a trend towards an increase in the contingent, which is a positive phenomenon, but we must increase activity in this direction.

The data presented table 3 reflect significant volatility in the dynamics of the total contingent of higher education applicants at Volodymyr Dahl East Ukrainian National University, which is directly correlated with external exogenous factors and institutional adaptation. During the period 2019/20–2021/22 academic year, there was a steady decrease in the total number of students (from 6,750

to 4,251 people, or by 37%). This trend was due to the consequences of the first wave of relocation of HEIs (2014) and demographic decline, as well as the impact of the COVID-19 pandemic, which increased uncertainty. At the same time, the share of students studying under a state order remained relatively stable, while the main decrease occurred due to the contractual form (from 4,192 to 2,161).

Table 3

**Dynamics of changes in the total contingent of higher education applicants at V. Dahl SNU**

2015-2024 роки [4]

Period	Total contingent		including	
	Total	Including foreign	By state by order	Under contract
2019/20 academic year as of October 1, 2019	6750	112	2558	4192
2020/21 academic year as of October 1, 2020	5545	150	2280	3265
2021/22 academic year as of October 1, 2021	4251	111	1979	2161
2022/23 academic year as of October 1, 2022	4502	104	2412	2090
2023/24 n.y. as of December 15, 2023	5628	102	2138	3491
2024/2025 n.y. As of December 15, 2024	5969	162	1719	4251

With the beginning of the full-scale invasion (2022/23 academic year) and in the following years, a positive dynamics of the restoration of the contingent was recorded, which indicates the effectiveness of anti-crisis management and the adaptation of the university to functioning in a distributed format. The total number increased to 5969 people as of the end of 2024, which is almost equal to the indicators of 2020. It is worth noting that the growth was ensured exclusively by the contractual form of education (an increase from 2090 to 4251) and a significant increase in foreign applicants (from 102 to 162 in 2024/25 academic year), which emphasizes the international resilience of the university. At the same time, the share of state orders in the contingent structure experienced the

largest decrease to 1,719 people in the 2024/25 academic year, which is associated with the redistribution of state places as a result of martial law and a change in the priorities of state education management.

In the fall of 2025, the V. Dahl State University successfully passed a supervisory audit and confirmed the validity of the certificate of compliance of the quality management system (QMS) with the requirements of the international standard DSTU EN ISO 9001:2018 (EN ISO 9001:2015, IDT; ISO 9001:2015, IDT), therefore, the quality of services provided in the field of higher education at the university meets the highest European and world standards [19]. Confirmation of the validity of the ISO 9001:2018 certificate is the result of the systematic work of the entire university staff and testifies to the reliability and efficiency of the educational process and all management procedures, a clear focus on the needs of applicants and other stakeholders, consistent improvement of the quality system, which is the basis of strategic development, as well as transparency and compliance of document flow and internal processes with internationally recognized standards [19]. Even in difficult times, the university provides students with free access to educational materials, resources, and information, which is an important aspect that contributes to improving the learning and organization of students' learning. [24].

Digitalization in universities has great potential to improve the quality of education, develop students' skills, and facilitate the university's transition into the digital era. However, it also requires attention to security issues, staff training, and effective implementation of digital tools to achieve maximum results [24].

During the study of the degree of digitalization of Volodymyr Dahl East Ukrainian National University, it was found that it actively implements digital technologies in the educational process. In particular, electronic platforms for learning, the use of online resources and electronic reporting tools [24].

Let us consider in more detail the digital transformation of marketing at the V. Dahl SNU. For the purpose of effective public management of the university, an electronic document management system based on Megapolis.Doc.Net was implemented. This contributes to continuous educational activities and the implementation of university processes in the conditions of modern technological transformations [24].

Table 4 shows the main external and internal factors that affect the activities of higher education institutions in wartime, and demonstrates which of them can be partially or fully compensated for by the introduction of digital technologies.

Table 4

**The main factors of the competitiveness of domestic higher education institutions in wartime**

Group of factors	Impact of war	The opportunity to improve through digital transformation of universities
External factors		
Economical	Economic instability, reduced funding	Yes
Political	Suspension or slowing down of reforms, dependence on government decisions	No
Social\ Territorial	Growing educational gaps, displacement of applicants	Yes
Government regulation	Restrictions under martial law, evacuation of personnel	Part
Internal factors		
Financial	Decrease in income from contract training, loss of international partners, outflow of applicants abroad	Yes
Space-time	Relocation of institutions, lack of a stable learning environment, limited physical access to resources	Yes
Personnel	Loss of qualified specialists, reduced staff motivation	Yes
Informational	Data loss, need for backup	Yes

*\* the table was developed by the author based on a survey conducted in January-April 2025 of the main departments of the V. Dahl SNU*

Among the strengths of the marketing strategy of the V. Dahl SNU, one can single out the presence of a multi-channel online presence, regular

information updates, activity in social networks, adaptation to digital communication trends, as well as a high level of adaptability in crisis conditions. The university also has a positive academic reputation among the local community, has an extensive partner network, and actively involves applicants in the formation of content [24].

The weaknesses include the lack of a centralized marketing management system, fragmentation in content placement, a limited amount of visual and video content, the not fully realized potential of TikTok and YouTube Shorts, and the lack of a full-fledged CRM system to support the entrant at all stages [10].

Among the external opportunities, it is worth noting the growing demand for flexible forms of learning, the expansion of the digital audience, the openness of international platforms to cooperation, the positive trend towards personalized communication, and interest in Ukrainian educational institutions abroad.

The threats include a high level of competition in the domestic and international market of educational services, the activity of European higher education institutions in attracting Ukrainian applicants, information overload of the audience, limited budgets for promotion, cyberattacks during wartime, and a potential decrease in the level of trust in Ukrainian universities due to general instability.

The key task of the university is to form a holistic digital identity, which will aim to encompass much more than just the university website, but to form a comprehensive image by creating a visual design for social networks, improving the quality of content, and improving interaction and efficiency of communications.

To ensure this integrity, it is critical to develop a single brand book and form a team of specialists to coordinate the online presence.

An important tool for forming such an identity is a content marketing strategy. It includes planning publication topics, material formats (texts, videos, infographics), defining target audiences and performance metrics. The more thoughtful the content, the higher the level of trust in the university and the attraction of potential applicants.

The main tool for shaping this identity is a content marketing strategy. Clear planning of topics, formats (text, video, infographics), and targeting of the target audience directly affects the level of trust and attraction of applicants.

Content marketing is becoming the main tool for building trust and emotional connection between the university and the target audience. Its essence is not in promoting educational products, but in

providing valuable, informative and emotionally close content that meets the interests and needs of the user. This is especially true for generations Z and Alpha, who do not respond to classic advertising, but are willingly involved in interactive, personalized and authentic content.

The content strategy should include various formats: text articles, short posts, video reviews, stories, live broadcasts, podcasts, infographics, and visual selections. Real stories of applicants and graduates, as well as content "from the inside" – behind-the-scenes events, "a day in the life of an applicant" and opinions of teachers – are particularly effective.

The key to effectiveness is consistency. You need to have a clear content plan with thematic blocks, regularity of publications, and a calendar of seasonal campaigns (for example, an introductory campaign, the beginning of the school year, graduation, etc.).

Analytics should become the basis for adjusting the strategy (number of views, depth of interaction, comments, saves, and reposts) – all of these are performance indicators that allow you to adapt content to the audience's expectations.

A well-constructed content strategy is not just publications, but the language that the university speaks to its future applicant. And this language should be lively, human, and convincing.

A particularly promising direction is the creation of separate online platforms or mobile applications for interaction with applicants. Such tools allow personalizing communication, providing useful reminders, sending push notifications, and creating the effect of community involvement even before entering the university [1].

In the context of digitalization, interaction with potential applicants should take place not only through traditional communication channels, but also using modern digital platforms. These can be adapted university websites, specially developed mobile applications or chatbots that accompany the applicant at all stages of the admission campaign.

Such tools allow to significantly improve the quality of service and personalize the experience of a potential applicant. For example, an applicant can create a personal account, receive push notifications about deadlines for submitting documents, changes in admission rules, current dates of events (open days, consultations, etc.). The ability to register online, upload necessary documents or even take short surveys about the user's interests allows to collect preliminary analytics and recommend specific specialties that match his profile.

An additional benefit is the effect of early emotional engagement. When an applicant receives targeted greetings, personal recommendations, answers to their questions in the chat, or sees their application processed in real time, they feel valued, cared for, and cared for by the university. This not only improves the image of the institution, but also directly influences admission decisions.

Universities can also develop interactive modules, such as career guidance tests, career choice simulators, specialty cards with virtual “excursions” of departments, short videos and explanations. Such elements increase interest, improve understanding of the offer and make the selection process more conscious.

Particular attention should be paid to the mobile version of digital products. According to statistics, more than 80% of young people use a smartphone as their main device for accessing the Internet. Therefore, loading speed, adaptation to small screens, and convenient navigation are critically important elements.

Thus, digital platforms for applicants become not only a convenient functionality, but also part of the brand experience that forms the first impression of the university. The more technologically and attentively the HEI builds this interaction, the higher the level of interest and, accordingly, the conversion among real applicants.

No less important is the implementation of automated data collection and processing systems. With their help, HEIs can segment audiences by behavioral characteristics, evaluate the effectiveness of engagement channels, conduct A/B testing of advertising campaigns, and predict interest in new programs or specialties.

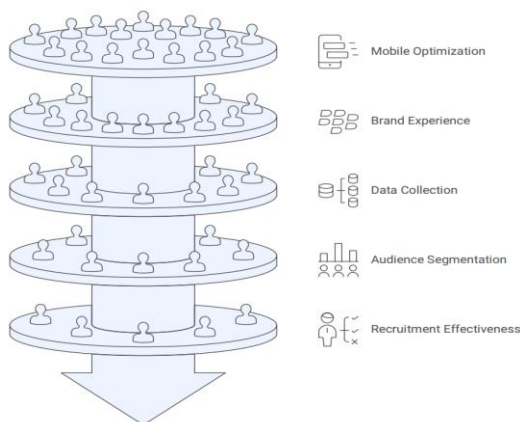


Fig. 3. Enhancing university recruitment through digital strategies

Digital marketing in higher education requires a deep understanding of target audiences, their

behavior, interests, and motivations. To do this, universities need to implement automated systems for collecting, storing, processing, and analyzing data. This primarily involves the use of CRM (Customer Relationship Management) systems, web analytics systems (Google Analytics, Hotjar), and marketing platforms with support for A/B testing and predictive analytics.

CRM systems allow you to record all interactions with a potential applicant, such as the first visit to the site, registration for an open day, contact via chat, subscription to the newsletter, submission of documents. All this information is structured, segmented and allows you to form target communication scenarios depending on the user's behavior. For example, an applicant who has viewed specialties in the humanities can automatically receive a newsletter with reviews of applicants from the relevant departments, video tours or answers to frequently asked questions.

Universities can also use tools to track actions on the site, such as what the user is looking at, which pages they click on, and where there is lag or confusion. This allows them to improve the interface and increase conversions – for example, more applications by simplifying the registration button or improving the menu structure.

A special value is the ability to A/B test different variants of advertising banners, landing pages or email newsletters. The system automatically determines which variant gives the best results – and ensures optimization of marketing costs.

Predictive analytics, based on historical data, allows you to predict which educational programs may be more popular next year, which regions provide a higher percentage of applicants, how the dynamics of requests for individual specialties are changing. Such insights allow you to plan marketing campaigns in advance and more targetedly.

In general, automated systems are the basis for building a data-driven marketing strategy, where every decision is based not on intuition, but on real numbers and behavioral models.

In the context of modern reality, it is impossible not to mention the importance of cybersecurity and personal data protection. In the context of active use of online resources, universities must ensure the reliability of the platform, the protection of applicants' personal information, and the confidentiality of all communication. This is not only a legal requirement, but also an element of brand trust.

For higher education institutions that work with large amounts of personal data (name,

contacts, educational history, external assessment/NMT results, documents, banking information), the responsibility for maintaining confidentiality is critically important not only from a legal but also from an image perspective.

University marketing platforms must not only be functional, but also secure. Website hacks, database leaks, phishing attacks, unauthorized access to personal accounts – all these are risks that can destroy the reputation of even the most successful admissions campaign. In addition, current legislation (for example, the Law of Ukraine “On Personal Data Protection” or the European GDPR regulation for foreign applicants) requires strict compliance with the rules for processing, storing and transferring personal information.

The university should systematically build cooperation with applicant ambassadors, which should include:

launch of the “applicant ambassadors” program, an open selection among active youth interested in blogging, video, journalism, or simply ready to share their experience. Ambassadors can receive motivational bonuses – certificates, badges, mentions on official pages, merch, or additional opportunities (participation in events, access to the PR team, etc.);

candidate ambassadors need to be educated and supported through training or creating guides on how to write posts, shoot reels, and follow ethics on social media;

Involve applicants in the creation of official content, through the creation of interviews, a day in the life series, FAQ videos, podcasts. They can moderate question-and-answer sessions, conduct live broadcasts or Instagram Stories on behalf of the university on special days (for example, open days);

support UGC (user-generated content). Create a branded hashtag that applicants and applicants can use under their posts. Repost the best materials, organize contests (for example, “my first class at SNU” or “why I entered here”);

Provide feedback regularly, not through strict control, but through constant support.

Thus, the branding strategy through student ambassadorship ensures the emotional authenticity of the university’s image in the eyes of potential applicants. Instead of dry official information, future students see a lively, sincere, open university with which they can easily associate themselves. This approach builds trust, which is a key factor

when choosing a higher education institution in a competitive digital environment. The presence of real faces, personal stories, and a living student voice in communication creates a sense of belonging even before admission. This allows applicants to feel the atmosphere of the educational institution, imagine themselves as a part of it, and understand the lifestyle and values shared by the university community. It is through this emotional contact that deeper identification with the higher education institution brand occurs, which significantly increases the chances of attracting motivated and loyal applicants.

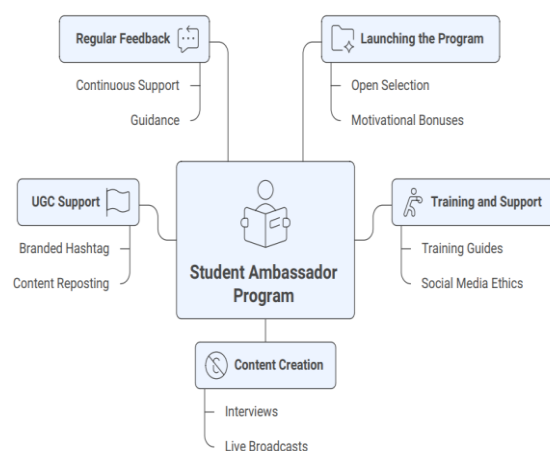


Fig. 4. Strategy for building student branding through ambassadors

These actions will contribute not only to attracting applicants, but also to forming a long-term emotional connection with the university brand, which will become the foundation for a sustainable growth in the number of applicants and improving the reputation of V. Dahl SNU.

Table. 5 Action plan for updating the digital identity and marketing strategy of the V. Dahl SNU. is designed for the phased implementation of changes during January–June 2026, with the full implementation of the new digital identity by June 2026 – precisely before the active phase of preparation for the 2026 admission campaign.

The implementation of these stages will increase brand awareness, strengthen trust in the institution among the target audience, and ensure systematic, consistent communication with applicants through relevant digital marketing channels.

Table 5

**Action plan for updating the digital identity and marketing strategy of the V. Dahl SNU**

West	Responsible(s)	Deadline	Notes
Creation of a digital transformation working group (marketer, designer, IT specialist, communicator)	Vice-Rector for Development, Head of Marketing	until February 1, 2026	Forming a cross-functional team
Audit of current digital identity (website, social media, advertising)	Digital Transformation Team	until March 3, 2026	SWOT analysis of digital touches
Development of an updated brand book (logo, colors, fonts, templates, tone of voice, adaptation for mobile)	Guest brand strategist, designer, SMM manager	until February 1, 2026	Presentation of the result to the team
Website update: UI/UX design, adaptability, speed, structure	Web team, IT department	until April 1, 2026	Parallel testing on smartphones
Unification of social media accounts: avatars, banners, tone of voice	SMM manager, copywriter	until April 20, 2026	Defining tone of voice for applicants
Creating a content bank: story templates, video covers, presentations	Creating a content bank: story templates, video covers, presentations	Creating a content bank: story templates, video covers, presentations	Creating a content bank: story templates, video covers, presentations
Designer, videographer, editor	Designer, videographer, editor	Designer, videographer, editor	Designer, videographer, editor
until May 1, 2026	until May 1, 2026	until May 1, 2026	until May 1, 2026
For constant content updates	For constant content updates	For constant content updates	For constant content updates

**Conclusions.** Today, digitalization has become a necessity for all modern organizations, in particular for universities that seek to maintain competitiveness, attract applicants and form their own recognition in the information space, and increase resilience in extremely complex conditions of existence. That is why the digital transformation of higher education institution marketing as a tool for public management of its resilience has become a key focus of the study. Theoretical analysis has shown that marketing of a higher education institution (HEI) in the 21st century goes beyond classical approaches, including the formation of an emotional connection, brand management, and personalized communication. Digitalization is a catalyst, opening up opportunities for the use of tools such as chatbots, LLM models, CRM systems, content marketing, and user behavior analytics. Research conducted in this direction on the example of the V. Dahl East Ukrainian National University, which resulted in the publication of the article [4], reports at several international conferences allowed us to highlight the strengths of the university – active participation in international projects and

experienced teaching staff, and also substantiated areas for development, such as the fragmented nature of marketing activities, the lack of a unified digital strategy, insufficient use of SMM and content marketing, as well as a weak level of integration of digital services and personalization of communications. In view of this, a number of substantiated practical recommendations have been formed: create a unified marketing strategy; implement a CRM system to automate communications; develop a mobile application, career guidance tests and virtual tours; actively integrate artificial intelligence (in particular LLM) to process requests and build personalized educational routes; involve student ambassadors in creating authentic content (Instagram, TikTok). The importance of regular analytics of the effectiveness of marketing activities based on key metrics is emphasized.

The conducted research confirms that ensuring the effectiveness of marketing activities of higher education institutions directly depends on the level of their full digital integration. It is the digitalization of marketing activities that serves as a source of

unique mechanisms for achieving increased flexibility and efficiency, which is a decisive factor in the process of forming a sustainable competitive advantage in the educational market, especially in the context of instability and blended learning.

### Література

1. Добрянська В., Кодак О., Верпета Я. Розвиток маркетингу закладів вищої освіти на основі дослідження поведінки споживачів освітніх послуг. *Економіка та держава*. 2020. № 7. С. 68–73. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/7\\_2020/68.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/7_2020/68.pdf) (дата звернення: 04.09.2025).
2. Жарська І. О. Digital-Маркетинг закладів вищої освіти. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2020. Т. 31 (70), № 6. С. 106–112. DOI: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/70-6-18>. URL: [https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/31\\_70\\_6/20.pdf](https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/31_70_6/20.pdf). (дата звернення: 14.09.2025).
3. Журавська О., Житнік Ю., Нагорняк Т. Стратегічне управління розвитком закладу освіти в умовах війни. *Міждисциплінарні експертизи для відновлення і розвитку України*. Київ : НаУКМА, 2025. С. 156–162.
4. Звіт ректора СНУ ім. В. Даля Ольги Поркуян за 2024 рік. Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля. URL: <https://snu.edu.ua/wp-content/uploads/2025/02/zvit-rektora-2024-rik.pdf> (дата звернення: 20.09.2025).
5. Зінчук Н. Маркетингові комунікації як фактор успіху навчального закладу на ринку освітніх послуг. URL: <http://eprints.zu.edu.ua/17438/1/%D0%97%D1%96%D0%BD%D1%87%D1%83%D0%BA.pdf> (дата звернення: 15.09.2025).
6. Інститут освітньої аналітики. *Маркетинг в умовах цифрової трансформації* : аналіт. звіт. Київ, 2022. 54 с. URL: <https://iea.gov.ua/wp-content/uploads/2022/10/Analitchnyu-zvit-Marketyng.pdf> (дата звернення: 25.08.2025).
7. Кононова Н., Ус М. Steep+s-аналіз як інструмент маркетингу взаємодії закладів вищої освіти зі стейкхолдерами в умовах цифровізації. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 78. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-90>. (дата звернення: 25.08.2025).
8. Котлер Ф., Келлер К. Л. *Маркетинговий менеджмент* : підручник / пер. з англ. А. Ф. Павленко [та ін.]. Київ : Хімджест, 2008. 720 с. URL: <https://www.researchgate.net/publication/330986235> (дата звернення: 08.09.2025).
9. Ламбен Ж. Ж. *Стратегічний маркетинг*. 2008. URL: [https://pidruchniki.com/15310310/marketing/strategichniy\\_marketing](https://pidruchniki.com/15310310/marketing/strategichniy_marketing) (дата звернення: 04.09.2025).
10. Маркетинг інструментів сервісного бізнесу в умовах війни. *ResearchGate*. 2025. URL: <https://www.researchgate.net/publication/378137169> (дата звернення: 04.08.2025).
11. Міністерство цифрової трансформації України. Офіційний сайт. URL: <https://thedigital.gov.ua/> (дата звернення: 11.08.2025).
12. Нікітін А. В., Іванова Т. Г., Брітченко І. Г., Момот О. М. *Маркетинг у банку* : навч.-метод. посіб. / за заг. ред. А. В. Нікітіна. Київ : КНЕУ, 2010. 474 с. URL: <https://zounb.zp.ua/sites/default/files/news/2015/09/Marketing> (дата звернення: 08.09.2025).
13. Пономаренко І., Віннікова І., Банщиков П. Використання менеджменту на ринку освітніх послуг. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 69. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-148>. (дата звернення: 08.09.2025).
14. Про Національну програму інформатизації : Закон України від 04.02.1998 р. № 74/98-ВР. *Відомості Верховної Ради України*. 1998. № 27. Ст. 181. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/74/98-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 18.08.2025).
15. Про освіту : Закон України від 05.09.2017 р. № 2145-VIII. *Відомості Верховної Ради України*. 2017. № 38–39. Ст. 380. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text> (дата звернення: 11.09.2025).
16. Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17.01.2018 р. № 67-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80#Text> (дата звернення: 18.08.2025).
17. Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні : Закон України від 15.07.2021 р. № 1667-IX. *Відомості Верховної Ради України*. 2023. № 6–7. Ст. 18. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1667-20#Text> (дата звернення: 18.08.2025).
18. Стратегія розвитку СНУ ІМ. В. ДАЛЯ: відновлення та розбудова для майбутнього (2024–2027). Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля. URL: <https://snu.edu.ua> (дата звернення: 27.09.2025).
19. Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля. URL: <https://snu.edu.ua> (дата звернення: 27.08.2025).
20. РБК-Україна Біженці в Європі. Нові дані показали, де українців стало більше, а звідки - масово виїхали URL: [https://www.rbc.ua/rus/news/bizhentsi-evropi-novi-dani-pokazali-de-ukrayintsiv-1749648519.html#goog\\_rewarded](https://www.rbc.ua/rus/news/bizhentsi-evropi-novi-dani-pokazali-de-ukrayintsiv-1749648519.html#goog_rewarded) (дата звернення: 07.11.2025).
21. Фінансова аналітика Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. *Clarity Project*. URL: <https://clarity->

- project.info/edr/02070714/yearly-finances (дата звернення: 27.10.2025).
22. Чайка І. П. *Сучасна концепція маркетингового управління діяльністю підприємства* : монографія. Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр ТНЕУ, 2017. URL: <https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/download/1271/1038> (дата звернення: 12.10.2025).
  23. Bitner M. J., Booms B. H., Tetreault M. S. The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents. *Journal of Marketing*. 1990. Vol. 1. P. 71–84.
  24. Chorna O., Lishchyshyna A. Application of an innovative approach to the organization of the educational process in higher education and training of applicants 073 and 281 specialties in the conditions of distance education. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2023. № 4 (280). P. 77–88.
  25. Chorna O., Semenets-Orlova I, Shyshliuk V., Pugachov M, Pugachov V. Anti-Crisis regulation of enterprises through digital management. *International Journal of Professional Business Review*. 2023. Vol. 8, No. 5. P. 1–14. DOI: <https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i5.1940>.
  26. Harvard University. URL: <https://www.harvard.edu> (дата звернення: 08.10.2025).
  27. Kamyabi M., Özgüt H., Ahmed J. N. Sustaining Digital Marketing Strategies to Enhance Customer Engagement and Brand Promotion: Position as a Moderator. *Sustainability*. 2025. Vol. 17, No. 7. Art. 3270. DOI: <https://doi.org/10.3390/su17073270>. (дата звернення: 08.10.2025).
  28. Mehdipour H., Shirini N. Investigating the Impact of Digital Marketing and Its Effectiveness on Career Growth through Export Performance (Case Study of Top Commercial Companies in East Azerbaijan Province in Iran). *Int. J. Innov. Mark. Elem.* 2021. Vol. 1, No. 1. P. 37–47.
  29. Porter M. E. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press, 1998. 592 p. URL: <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=193> (дата звернення: 18.09.2025).
  30. Schwab K. *The Fourth Industrial Revolution*. New York: Crown Business, 2016. 192 p.
  31. Snowdon K. *Spin-off and entrepreneurial training model*: Working Paper, University of Newcastle. 2003. URL: <http://www.enterprise.cam.ac.uk/news/2011/12/cambridge-enterprise-announces-2011-results/> (дата звернення: 12.09.2025).
  32. UNESCO. *Education in a post-crisis world: building resilience and equity*. Paris: UNESCO, 2023. 285 p.
  33. University of Leeds. URL: <https://www.leeds.ac.uk> (дата звернення: 08.10.2025).
  34. Vial G. Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *Journal of Strategic Information Systems*. 2019. Vol. 28, No. 2. P. 118–144.
  35. Wan Y. Investigating the Impact and Effectiveness of Digital Marketing on Brand Awareness, Sales and Customer Engagement. *Adv. Econ. Manag. Political Sci.* 2023. Vol. 51. P. 146–152.

### References

1. Dobrianska V., Kodak O., Verpeta Ya. Rozvytok marketynhu zakladiv vyshchoi osvity na osnovi doslidzhennia povedinky spozhyvachiv osvitnikh posluh. *Ekonomika ta derzhava*. 2020. № 7. S. 68–73. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/7\\_2020/68.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/7_2020/68.pdf) (дата звернення: 04.09.2025).
2. Zharska I. O. DIGITAL-MARKETYNH ZAKLADIV VYSCHOI OSVITY. *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho. Seriya: Ekonomika i upravlinnia*. 2020. T. 31 (70), № 6. S. 106–112. DOI: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/70-6-18>. URL: [https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/31\\_70\\_6/20.pdf](https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/31_70_6/20.pdf).
3. Zhuravska O., Zhytnik Yu., Nahorniak T. Stratehichne upravlinnia rozvytkom zakladu osvity v umovakh viiny // *Mizhdystyplinarni ekspertyzy dlia vidnovlennia i rozvytku Ukrainy*. Kyiv : NaUKMA, 2025. S. 156–162.
4. Zvit rektora SNU im. V. Dalia Olhy Porkuian za 2024 rik. *Skhidnoukrainskyi natsionalnyi universytet imeni Volodymyra Dalia*. URL: [Link redacted] (дата звернення не вказана).
5. Zinchuk N. Marketynhovi komunikatsii yak faktor uspikhu navchalnoho zakladu na rynku osvitnikh posluh. URL: <http://eprints.zu.edu.ua/17438/1/%D0%97%D1%96%D0%BD%D1%87%D1%83%D0%BA.pdf> (дата звернення: 15.09.2025).
6. Instytut osvitnoi analityky. *Marketynh v umovakh tsyfrovoy transformatsii* : analit. zvit. Kyiv, 2022. 54 s. URL: <https://iea.gov.ua/wp-content/uploads/2022/10/Analitchnyy-zvit-Marketyng.pdf> (дата звернення: 25.08.2025).
7. Kononova N., Us M. Steep+s-analiz yak instrument marketynhu vzaiemodii zakladiv vyschoi osvity zi steikkholderamy v umovakh tsyfrovizatsii. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2025. Vyp. 78. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-90>. (дата звернення: 25.08.2025).
8. Kotler F., Keller K. L. *Marketynhovi menedzhment* : pidruchnyk / per. z anhli. A. F. Pavlenko [ta in.]. Kyiv : Khimdzhest, 2008. 720 s. URL: <https://www.researchgate.net/publication/330986235> (дата звернення: 08.09.2025).
9. Lamben Zh. Zh. *Stratehichniy marketynh*. 2008. URL: [https://pidruchniki.com/15310310/marketing/strategichniy\\_marketing](https://pidruchniki.com/15310310/marketing/strategichniy_marketing) (дата звернення: 04.09.2025).
10. Marketynh instrumentiv servisnoho biznesu v umovakh viiny. *ResearchGate*. 2025. URL:

- <https://www.researchgate.net/publication/378137169> (дата звернення: 04.08.2025).
11. Ministerstvo tsyfrovoi transformatsii Ukrainy. Ofitsiyni sait. URL: <https://thedigital.gov.ua/> (дата звернення: 11.08.2025).
  12. Nikitin A. V., Ivanova T. H., Britchenko I. H., Momot O. M. *Marketynh u banku : navch.-metod. posib. / za zah. red. A. V. Nikitina*. Kyiv : KNEU, 2010. 474 s. URL: <https://zounb.zp.ua/sites/default/files/news/2015/09/Marketing> (дата звернення: 08.09.2025).
  13. Ponomarenko I., Vinnikova I., Banshchikov P. Vykorystannia menedzhmentu na rynku osvitynih posluh. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2024. Vyp. 69. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-148> (дата звернення: 08.09.2025).
  14. Pro Natsionalnu prohramu informatyzatsii : Zakon Ukrainy vid 04.02.1998 r. № 74/98-VR. *Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy*. 1998. № 27. St. 181. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/74/98-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 18.08.2025).
  15. Pro osvitu : Zakon Ukrainy vid 05.09.2017 r. № 2145-VIII. *Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy*. 2017. № 38–39. St. 380. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text> (дата звернення: 11.09.2025).
  16. Pro skhvalennia Kontseptsii rozvytku tsyfrovoi ekonomiky ta suspilstva Ukrainy na 2018–2020 roky ta zatverdzhennia planu zakhodiv schodo yii realizatsii : Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 17.01.2018 r. № 67-r. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80#Text> (дата звернення: 18.08.2025).
  17. Pro stymuliuvannia rozvytku tsyfrovoi ekonomiky v Ukraini : Zakon Ukrainy vid 15.07.2021 r. № 1667-IX. *Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy*. 2023. № 6–7. St. 18. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1667-20#Text> (дата звернення: 18.08.2025).
  18. Stratehiia rozvytku SNU IM. V. DALIA: vidnovlennia ta rozbudova dlia maibutnoho (2024–2027). Skhidnoukrainskyi natsionalnyi universytet imeni Volodymyra Dalia. URL: <https://snu.edu.ua> (дата звернення: 27.09.2025).
  19. Skhidnoukrainskyi natsionalnyi universytet imeni Volodymyra Dalia. URL: <https://snu.edu.ua> (дата звернення: 27.08.2025).
  20. RBK-Ukraina Bizhentsi v Yevropi. Novi dani pokazaly, de ukraintsiv stalo bilshе, a zvidky - masovo vyikha-ly URL: [https://www.rbc.ua/rus/news/bizhentsi-evropi-novi-dani-pokazali-de-ukrayintsiv-1749648519.html#goog\\_rewarded](https://www.rbc.ua/rus/news/bizhentsi-evropi-novi-dani-pokazali-de-ukrayintsiv-1749648519.html#goog_rewarded) (дата звернення: 07.11.2025).
  21. Finansova analityka Skhidnoukrainskoho natsionalnoho universytetu imeni Volodymyra Dalia. Clarity Project. URL: <https://clarity-project.info/edr/02070714/yearly-finances> (дата звернення: 27.10.2025).
  22. Chaika I. P. *Suchasna kontseptsiiia marketynhovoho upravlinnia diialnistiu pidpriemstva : monohrafiia*. Ternopil : Vydavnycho-polihrafichnyi tsentr TNEU, 2017. URL: <https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/download/1271/1038> (дата звернення: 12.10.2025).
  23. Bitner M. J., Booms B. H., Tetreault M. S. The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents. *Journal of Marketing*. 1990. Vol. 1. P. 71–84.
  24. Chorna O., Lishchysyna A. Application of an innovative approach to the organization of the educational process in higher education and training of applicants 073 and 281 specialties in the conditions of distance education. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2023. № 4 (280). P. 77–88.
  25. Chorna O., Semenets-Orlova I, Shyshliuk V., Pugachov M, Pugachov V. Anti-Crisis regulation of enterprises through digital management. *International Journal of Professional Business Review*. 2023. Vol. 8, No. 5. P. 1–14. DOI: <https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i5.1940>.
  26. Harvard University. URL: <https://www.harvard.edu> (дата звернення: 08.10.2025).
  27. Kamyabi M., Özgit H., Ahmed J. N. Sustaining Digital Marketing Strategies to Enhance Customer Engagement and Brand Promotion: Position as a Moderator. *Sustainability*. 2025. Vol. 17, No. 7. Art. 3270. DOI: <https://doi.org/10.3390/su17073270> (дата звернення: 08.10.2025).
  28. Mehdipour H., Shirini N. Investigating the Impact of Digital Marketing and Its Effectiveness on Career Growth through Export Performance (Case Study of Top Commercial Companies in East Azerbaijan Province in Iran). *Int. J. Innov. Mark. Elem.* 2021. Vol. 1, No. 1. P. 37–47.
  29. Porter M. E. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press, 1998. 592 p. URL: <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=193> (дата звернення: 18.09.2025).
  30. Schwab K. *The Fourth Industrial Revolution*. New York: Crown Business, 2016. 192 p.
  31. Snowdon K. *Spin-off and entrepreneurial training model*: Working Paper, University of Newcastle. 2003. URL: <http://www.enterprise.cam.ac.uk/news/2011/12/cambridge-enterprise-announces-2011-results/> (дата звернення: 12.09.2025).
  32. UNESCO. *Education in a post-crisis world: building resilience and equity*. Paris: UNESCO, 2023. 285 p.
  33. University of Leeds. URL: <https://www.leeds.ac.uk> (дата звернення: 08.10.2025).
  34. Vial G. Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *Journal of Strategic*

*Information Systems*. 2019. Vol. 28, No. 2. P. 118–144.

35. Wan Y. Investigating the Impact and Effectiveness of Digital Marketing on Brand Awareness, Sales and Customer Engagement. *Adv. Econ. Manag. Political Sci.* 2023. Vol. 51. P. 146–152.

**Чорна О.Ю., Паламарчук О. М., Ліщишина А.В. Стратегічні напрями публічного управління цифровою трансформацією маркетингу закладів вищої освіти в умовах надскладних викликів.**

*Стаття присвячена дослідженню стратегічних напрямів публічного управління цифровою трансформацією маркетингу закладів вищої освіти (ЗВО) в умовах надскладних викликів. В умовах посилення глобалізаційної конкуренції та військового стану в Україні, маркетингова функція набуває критичного значення як інструмент забезпечення інституційної стійкості, фінансової життєздатності та ефективного позиціонування ЗВО. Обґрунтовано, що цифрова трансформація є імперативом сьогодення, що детермінує здатність закладів вищої освіти оперативно адаптуватися до динамічного ринку та ефективно залучати контингент.*

*Метою дослідження є наукове обґрунтування та розробка холістичної концепції удосконалення маркетингової діяльності ЗВО, а також визначення механізмів її інтеграції в систему публічного управління для забезпечення синергії між національними пріоритетами та інституційними цілями. Методологічний базис дослідження становить міждисциплінарний аналіз теоретичних напрацювань (публічне управління, маркетинговий менеджмент, цифрова економіка) та системний огляд чинного нормативно-правового поля. Емпіричне підтвердження положень здійснено на прикладі досвіду Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля (СНУ ім. В. Даля релокований ЗВО), що функціонує в кризових умовах, демонструючи адаптаційні сценарії цифрового маркетингу.*

*З'ясовано, що маркетинг ЗВО виходить за межі класичних підходів, інтегруючи формування*

*емоційного зв'язку та персоналізовану комунікацію, що каталізується LLM-моделями, CRM-системами та аналітикою. Обґрунтовано, що публічне управління, реалізуючись через механізми ліцензування, акредитації та фінансування, опосередковано визначає межі маркетингової автономії. Аналіз динаміки контингенту релокованого університету засвідчив ефективність антикризового цифрового менеджменту: приріст здобувачів забезпечено виключно за рахунок контрактної форми та іноземних студентів, що підкреслює міжнародну результативність та якість, підтверджену сертифікацією ISO 9001.*

*Практична цінність дослідження полягає в розробці концептуальних засад та рекомендацій для удосконалення маркетингової політики, сприяючи сталому розвитку ЗВО в умовах динамічної суспільно-економічної та безпекової невизначеності.*

**Ключові слова:** публічне управління, цифрова трансформація, маркетинг, заклади вищої освіти, надскладні виклики, кризова стійкість, конкурентоспроможність, брендинг

**Чорна Ольга Юріївна** – к.е.н., доцент кафедри «Публічного управління, менеджменту та маркетингу» Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля, e-mail: chorna@snu.edu.ua

**Паламарчук Олена Миколаївна** – директор Одеського ліцею №100 Одеської міської ради, вчитель вищої кваліфікаційної категорії, педагогічне звання "учитель методист", e-mail: 100elena@ukr.net  
**Ліщишина Анастасія В'ячеславівна** – здобувачка I курсу II рівня вищої освіти (магістр) за спеціальностями D5 «Маркетинг» (заочна) та 014.021 «Середня освіта (Мова і література (англійська))» (денна) Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля, e-mail: mar-25zm-265@snu.edu.ua

Стаття подана 11.12.2025.

Наукове видання

**ВІСНИК  
СХІДНОУКРАЇНСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО  
УНІВЕРСИТЕТУ  
імені ВОЛОДИМИРА ДАЛЯ  
№ 11 (297) 2025**

**Науковий журнал**

Відповідальний за випуск

Івченко Є.А.

Оригінал-макет

Могильна О.В.

**Статті надруковано в авторській редакції**

Підписано до друку 20.01.2026 р.  
Формат 60 x 84 1/8. Гарнітура Times.  
Умов. друк. арк. 22,8. Обл.-вид. арк. 24,2.  
Вид. № 3432.

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](mailto:vidavnictvoSNU.ua@gmail.com)