

**Науковий журнал**

# **ECONOMIC SYNERGY**

---

2025

Випуск 1 (15)

---

Статті збірника проходять  
обов'язкове незалежне рецензування членами редакційної колегії  
та публікуються мовою оригіналу в авторській редакції

Київ

# SCIENTIFIC JOURNAL ECONOMIC SYNERGY

Scientific specialist publication of Ukraine, category "B"

Published since 2021 year

Four time a year

ISSN 2786-5339

Kyiv, 2025, Issue 1 (15)

**Establishers:** Higher Education Institution «Academician Yuriy Bugay International Scientific and Technical University»

## The journal is included in scientometric databases:

**Google Scholar:** [https://scholar.google.com.ua/citations?user=H\\_C1QI8AAAAJ&hl=uk](https://scholar.google.com.ua/citations?user=H_C1QI8AAAAJ&hl=uk)

**Index Copernicus:** <https://journals.indexcopernicus.com/search/details?id=70157&lang=en>

**CrossRef:** <http://doi.org/10.53920/ES>

The journal publishes the results of scientific research in the following specialties:

051 – Economics, 073 – Management, 075 – Marketing (order of the Ministry of Education and Science № 320 dated 07/04/2022); 076 – Entrepreneurship and trade (order of the Ministry of Education and Science № 491 dated 27/04/2023); 281 – Public management and administration (order of the Ministry of Education and Science № 768 dated 20/06/2023).

**Editors:** **Veronika Khudolei**, Doctor of Sciences (Economics), Professor (Kyiv, Ukraine)

## Editor board:

**Oksana Karpenko**, Doctor of Sciences (Economics), Professor (Kyiv, Ukraine)

**Svitlana Tulchynska**, Doctor of Sciences (Economics), Professor (Kyiv, Ukraine)

**Alla Hrechko**, Doctor of Sciences (Economics), Professor (Kyiv, Ukraine)

**Nataliia Kholiavko**, Doctor of Sciences (Economics), Professor (Chernihiv, Ukraine)

**Bogdan Dergaliuk**, Doctor of Sciences (Economics), Assoc. Professor (Kyiv, Ukraine)

**Rostislav Tulchinsky**, Doctor of Sciences (Economics), Professor (Kyiv, Ukraine)

**Kateryna Boiarynova**, Doctor of Sciences (Economics), Assoc. Professor (Kyiv, Ukraine)

**Vitalina Komirna**, Doctor of Sciences (Economics), Professor (Radom, Poland)

**Iryna Kreidych**, Doctor of Sciences (Economics), Professor (Podhájska, Slovakia)

**Viktorii Riashchenko**, Ph.D. (Economics), Professor (Riga, Latvia)

**Maksym Dubyna**, Doctor of Sciences (Economics), Professor (Chernihiv, Ukraine)

**Olha Popelo**, Doctor of Sciences (Economics), Assoc. Professor (Chernihiv, Ukraine)

**Svitlana Boniar**, Doctor of Sciences (Economics), Professor (Kyiv, Ukraine)

**Tetiana Shestakovska**, Doctor of Sciences (Public Administration), Assoc. Professor (Kyiv, Ukraine)

**Tykhon Yarovoy**, Doctor of Sciences (Public Administration), Assoc. Professor (Kyiv, Ukraine)

**Danylo Berezovskyi**, Ph.D. (Public Administration), Assoc. Professor (Kyiv, Ukraine)

**Nataliya Tyukhtenko**, Doctor of Sciences (Economics), Professor (Kherson, Ukraine)

**Roman Yankovoy**, Ph.D. (Economics), Assoc. Professor (Kyiv, Ukraine)

**Oleksandr Radchenko**, Doctor of Science (Public Administration), Professor (Gdansk, Poland)

**Olena Mykhalovska**, Doctor of Science in (Public Administration), Assoc. Professor (Chernihiv, Ukraine)

**Zoryana Gbur**, Doctor of Science (Public Administration), Professor (Kyiv, Ukraine)

**Oleksandr Tverdokhlib**, Doctor of Science (Public Administration), Assoc. Professor (Kyiv, Ukraine)

**Technical editor:** **Olha Brazhnikova**

Recommended for publication by the decision of the Higher Education Institution «Academician Yuriy Bugay International Scientific and Technical University», protocol № 08/2425 from 25.03.2025

**Editorial board address:** Scientific journal «ECONOMIC SYNERGY», HEI «ISTU», provulok Khersonskyyi, 3, Kyiv, 02094, Ukraine

☎ (066) 353-55-31

✉ [journal@istu.edu.ua](mailto:journal@istu.edu.ua)

🌐 <http://es.istu.edu.ua>

Registered by the Ministry of Justice of Ukraine Certificate of state registration  
of the print media Series KB № 24896-14836P dated 18.06.2021

© HEI «ISTU»

# НАУКОВИЙ ЖУРНАЛ ECONOMIC SYNERGY

Наукове фахове видання України, категорія «Б»

Засновано у 2021 року

Виходить 4 рази на рік

ISSN 2786-5339

Київ, 2025, Випуск 1 (15)

**Засновник:** Заклад вищої освіти «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая»

## Журнал включено до наукометричних баз:

**Google Scholar:** [https://scholar.google.com.ua/citations?user=H\\_C1QI8AAAAJ&hl=uk](https://scholar.google.com.ua/citations?user=H_C1QI8AAAAJ&hl=uk)

**Index Copernicus:** <https://journals.indexcopernicus.com/search/details?id=70157&lang=en>

**CrossRef:** <http://doi.org/10.53920/ES>

У журналі публікуються результати наукових пошуків зі спеціальностей:

051 – Економіка, 073 – Менеджмент; 075 – Маркетинг (наказ МОН № 320 від 07.04.2022);

076 – Підприємництво та торгівля (наказ МОН № 491 від 27.04.2023);

281 – Публічне управління та адміністрування (наказ МОН № 768 від 20.06.2023).

**Головний редактор:** Вероніка Юрїївна Худолей, доктор економічних наук, професор (Київ, Україна)

## Редакційна колегія:

**Оксана Олександрівна Карпенко**, доктор економічних наук, професор (Київ, Україна)

**Світлана Олександрівна Тульчинська**, доктор економічних наук, професор (Київ, Україна)

**Алла Володимирівна Гречко**, доктор економічних наук, професор (Київ, Україна)

**Наталія Іванівна Холявко**, доктор економічних наук, професор (Чернігів, Україна)

**Богдан Володимирович Дергалюк**, доктор економічних наук, доцент (Київ, Україна)

**Ростислав Володимирович Тульчинський**, доктор економічних наук, професор (Київ, Україна)

**Катерина Олександрівна Бояринова**, доктор економічних наук, доцент (Київ, Україна)

**Віталіна Віталіївна Комірна**, доктор економічних наук, професор (Радам, Польща)

**Ірина Миколаївна Крейдич**, доктор економічних наук, професор (Подгайська, Словаччина)

**Вікторія Петрівна Рященко**, кандидат економічних наук, професор (Рига, Латвія)

**Максим Вікторович Дубина**, доктор економічних наук, професор (Чернігів, Україна)

**Ольга Володимирівна Попело**, доктор економічних наук, доцент (Чернігів, Україна)

**Світлана Михайлівна Боняр**, доктор економічних наук, професор (Київ, Україна)

**Тетяна Леонідівна Шестаковська**, доктор наук з державного управління, доцент (Київ, Україна)

**Тихон Сергійович Яровой**, доктор наук з державного управління, доцент (Київ, Україна)

**Данило Олегович Березовський**, кандидат наук з державного управління, доцент (Київ, Україна)

**Наталія Анатоліївна Тюттенко**, доктор економічних наук, професор (Херсон, Україна)

**Роман Васильович Янковой**, кандидат економічних наук, доцент (Київ, Україна)

**Олександр Віталійович Радченко**, доктор наук з державного управління, професор (Гданськ, Польща)

**Олена Василівна Михаловська**, доктор наук з державного управління, доцент (Чернігів, Україна)

**Зоряна Володимирівна Гбур**, доктор наук з державного управління, професор (Київ, Україна)

**Олександр Степанович Твердохліб**, доктор наук з державного управління, доцент (Київ, Україна)

**Технічний редактор:** Ольга Ігорівна Бражнікова

Рекомендовано до друку рішенням Вченої ради ЗВО «МНТУ», протокол № 08/2425 від 25.03.2025

**Адреса редакції:** Науковий журнал «ECONOMIC SYNERGY», ЗВО «МНТУ»,  
провулок Херсонський, 3, м. Київ, 02094, Україна

☎ (066) 353-55-31

✉ [journal@istu.edu.ua](mailto:journal@istu.edu.ua)

🌐 <http://es.istu.edu.ua>

Зареєстровано Міністерством юстиції України  
Свідоцтво про державну реєстрацію друкованого засобу масової інформації  
Серія КВ № 24896-14836Р від 18 червня 2021 року

© ЗВО «МНТУ»

## ЗМІСТ

Вероніка Юріївна ХУДОЛЕЙ, Оксана Олександрівна КАРПЕНКО,  
Єгор Ігорович БІРЮКОВ

**СИСТЕМА ОЦІНКИ ТА МОНІТОРИНГУ СТАЛОГО  
РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ..... 8**

Ростислав Володимирович ТУЛЬЧИНСЬКИЙ

**ЕВОЛЮЦІЯ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ  
СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ..... 26**

Денис Іванович БІЛИЙ, Ольга Іванівна ГАРАФОНОВА

**МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ  
ПІДПРИЄМСТВ У РІЗНИХ СЕКТОРАХ ЕКОНОМІКИ ..... 35**

Алла Володимирівна ГРЕЧКО, Олександр Сергійович СОЛОСІЧ,  
Владислава Анатоліївна ШВЕЦЬ

**ФІСКАЛЬНЕ СТИМУЛЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ  
ВІДХОДАМИ, УТВОРЕНИМИ ВНАСЛІДОК БОЙОВИХ ДІЙ В УКРАЇНІ,  
ДЛЯ ДОСЯГНЕННЯ ЕКОЛОГІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ..... 53**

Катерина ЩУР, Світлана Олександрівна ТУЛЬЧИНСЬКА,  
Анна Юріївна ПОГРЕБНЯК

**ВПЛИВ ГЛОБАЛЬНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ТРЕНДІВ  
НА ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНУ ДІЯЛЬНІСТЬ ТОРГОВЕЛЬНИХ  
ПІДПРИЄМСТВ В УКРАЇНІ ..... 66**

Олександра Василівна ЦИРА, Василь Миколайович ОРЛОВ,  
Юлія Юріївна ТОЧИЛІНА

**МЕХАНІЗМИ УЗГОДЖЕННЯ НОВІТНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ТА СИСТЕМНИЙ  
ПІДХІД В ОПТИМІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕСІВ ..... 78**

Лілія Олександрівна КОРЧЕВСЬКА, Юлія Михайлівна МОРОЗОВА

**МІГРАЦІЯ НАСЕЛЕННЯ ТА РЕЛОКАЦІЯ БІЗНЕСУ  
ДЛЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ У ВОЄННИЙ ЧАС ..... 91**

Дмитро Леонтійович КОБЕЦЬ, Олена Сергіївна МАНТУР-ЧУБАТА

**ВИКОРИСТАННЯ ІНСТРУМЕНТІВ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В НР..... 113**

Оксана Анатоліївна СЕДАШОВА, Наталія Василівна КАЛІНІНА,  
Микола Юрійович КАЗАНЦЕВ

**МЕДІАЦІЯ, ПЕРЕГОВОРИ ТА МЕНЕДЖМЕНТ  
У ВИРІШЕННІ КОНФЛІКТІВ: ПРИКЛАД ІТ-БІЗНЕСУ ..... 126**

Іванна Іванівна СТРИЛОК, Ростислав Олегович ЦИБКО

**ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВНУТРІШНІХ КОМУНІКАЦІЙ ПІДПРИЄМСТВА ..... 137**

Крістіна Сергіївна ТАРАНЕНКО

**ІНШОМОВНА КОМПЕТЕНТНІСТЬ ЯК СКЛАДОВА ПРОФЕСІЙНОЇ ПІДГОТОВКИ МАЙБУТНІХ МЕНЕДЖЕРІВ..... 151**

Тетяна Ігорівна ЯКУБОВСЬКА, Данило Олегович БЕРЕЗОВСЬКИЙ

**ЕФЕКТИВНІСТЬ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ТА МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ..... 163**

Діана Сергіївна ЛЕВЧЕНКО, Ігор Сергійович ОКУНЄВ,  
Вікторія Віталіївна ПОЛІЩУК

**МЕДІАЦІЯ ЯК НОВІТНЯ ПРОЦЕДУРА ВИРІШЕННЯ КОНФЛІКТІВ У МЕНЕДЖМЕНТІ ..... 177**

Роман Васильович СТАДНІЙЧУК

**АНАЛІЗ АДМІНІСТРАТИВНИХ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНИМИ КОНФЛІКТАМИ В УКРАЇНІ ..... 189**

Максим Анатолійович ЄРМАКОВ

**АНАЛІЗ СВІТОВОГО ДОСВІДУ ВПРОВАДЖЕННЯ ПРИНЦИПІВ СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ..... 200**

Антон Ігорович ІЛЬЧОВ

**ПРОБЛЕМИ ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ РИНКУ ПОСЛУГ ПЕРЕВЕЗЕННЯ ПАСАЖИРІВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: ІДЕНТИФІКАЦІЯ ТА ШЛЯХИ ПОДОЛАННЯ ..... 212**

Олександр Володимирович ДУДНИК

**МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ АГРОПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ В УМОВАХ КРИЗОВИХ ВИКЛИКІВ ..... 226**

Дмитро Володимирович ХЛИНІН, Владислав Валерійович НОВАСАРДОВ

**СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА..... 243**

Максим Євгенович ШКАРУБО, Віталій Васильович ФОМЕНКОВ

**МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ..... 255**

## CONTENTS

Veronika KHUDOLEY, Oksana KARPENKO, Iegor BIRIUKOV, <b>SYSTEM FOR EVALUATION AND MONITORING OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF AN ENTERPRISE .....</b>	<b>8</b>
Rostyslav TULCHYNSKYI <b>EVOLUTION OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY FORMATION .....</b>	<b>26</b>
Denys BILYY, Olga GARAFONOVA <b>METHODOLOGICAL ASPECTS OF DIGITAL TRANSFORMATION OF ENTERPRISES IN DIFFERENT ECONOMIC SECTORS.....</b>	<b>35</b>
Alla HRECHKO, Oleksandr SOLOSICH, Vladislava SHVETS <b>FISCAL STIMULATION OF THE EFFICIENCY OF WASTE MANAGEMENT GENERATED AS A RESULT OF COMBAT OPERATIONS IN UKRAINE TO ACHIEVE ENVIRONMENTAL SECURITY .....</b>	<b>53</b>
Kateryna SHCHUR, Svitlana TULCHYNSKA, Anna POHREBNAIK <b>THE IMPACT OF GLOBAL ECONOMIC TRENDS ON THE FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY OF TRADING ENTERPRISES IN UKRAINE .....</b>	<b>66</b>
Oleksandra TSYRA, Vasyi ORLOV, Yuliia TOCHYLINA <b>MECHANISMS FOR HARMONIZING NEW TECHNOLOGIES AND A SYSTEMIC APPROACH TO OPTIMIZING MANAGEMENT PROCESSES.....</b>	<b>78</b>
Liliya KORCHEVSKAYA, Yuliia MOROZOVA <b>POPULATION MIGRATION AND BUSINESS RELOCATION FOR THE NATIONAL ECONOMY OF UKRAINE IN WARTIME .....</b>	<b>91</b>
Dmytro KOBETS, Olena MANTUR-CHUBATA <b>THE APPLICATION OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE TOOLS IN HR .....</b>	<b>113</b>
Oksana SEDASHOVA, Nataliia KALININA, Mykola KAZANTSEV <b>MEDIATION, NEGOTIATION AND MANAGEMENT IN CONFLICT RESOLUTION: AN EXAMPLE OF IT BUSINESS .....</b>	<b>126</b>
Ivanna STRILOK, Rostislav TSYBKO <b>ASSESSING THE EFFECTIVENESS OF INTERNAL COMMUNICATIONS OF THE ENTERPRISE.....</b>	<b>137</b>

Kristina TARANENKO

**FOREIGN LANGUAGE COMPETENCE AS A COMPONENT OF THE PROFESSIONAL TRAINING OF FUTURE MANAGERS ..... 151**

Tetiana YAKUBOVSKA, Danylo BEREZOVSKYI

**EFFICIENCY OF THE STATE ADMINISTRATION AND LOCAL SELF-GOVERNMENT UNDER THE CONDITIONS OF MARTIAL LAW .....163**

Diana LEVCHENKO, Ihor OKUNIEV, Viktoriia POLISHCHUK

**MEDIATION AS A NEW PROCEDURE FOR RESOLUTION OF CONFLICT IN MANAGEMENT..... 177**

Roman STADNIICHUK

**RESEARCH ON ADMINISTRATIVE MECHANISMS OF SOCIAL CONFLICT MANAGEMENT IN UKRAINE .....189**

Maksym YERMAKOV

**ANALYSIS OF GLOBAL EXPERIENCE IN IMPLEMENTING THE PRINCIPLES OF SOCIALLY RESPONSIBLE ACTIVITY ..... 200**

Anton ILICHOV

**PROBLEMS OF THE EFFICIENCY OF THE FUNCTIONING OF THE MARKET OF PASSENGER TRANSPORTATION SERVICES IN THE CONDITIONS OF THE STATE OF WAR: IDENTIFICATION AND WAYS OF OVERCOMING ..... 212**

Oleksandr DUDNYK

**METHODOLOGICAL PRINCIPLES OF FORMING DEVELOPMENT STRATEGIES FOR THE AGRO-INDUSTRIAL COMPLEX UNDER CRISIS CHALLENGES ..... 226**

Dmytro KHLYNIN, Vladyslav NOVASARDOV

**PRODUCT QUALITY MANAGEMENT SYSTEM AS A STRATEGIC TOOL FOR IMPROVING THE COMPETITIVENESS OF AN ENTERPRISE..... 243**

Maksym SHKARUBO, Vitaliy FOMENKOV

**MECHANISM FOR MANAGEMENT OF INNOVATIVE ACTIVITIES OF AN ENTERPRISE IN THE CONDITIONS OF DIGITALIZATION..... 255**

JEL: M14, M21

DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2025-1-1>

**Вероніка Юріївна ХУДОЛЕЙ,**

доктор економічних наук, професор,

Заклад вищої освіти

«Міжнародний науково-технічний університет

імені академіка Юрія Бугая»

ORCID ID: [0000-0001-5333-8839](https://orcid.org/0000-0001-5333-8839)

**Оксана Олександрівна КАРПЕНКО,**

доктор економічних наук, професор,

Заклад вищої освіти

«Міжнародний науково-технічний університет

імені академіка Юрія Бугая»

ORCID ID: [0000-0003-2943-1982](https://orcid.org/0000-0003-2943-1982)

**Єгор Ігорович БІРЮКОВ,**

докторант, Заклад вищої освіти

«Міжнародний науково-технічний університет

імені академіка Юрія Бугая»

ORCID ID: [0000-0002-6658-7065](https://orcid.org/0000-0002-6658-7065)

## **СИСТЕМА ОЦІНКИ ТА МОНІТОРИНГУ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА**

*Досліджуються проблеми імплементації теорії сталого розвитку в діяльність підприємства та формування сталого підприємництва. Обґрунтовано, що приватний сектор, будучи важливим провідником в імплементації принципів сталого розвитку в практичну площину, стикається з рядом практичних та методологічних проблем в реалізації концепції сталого розвитку, однією з яких є відсутність однозначних методик оцінювання сталого розвитку. На основі критичного аналізу та систематизації наявних методів сформульовано підхід щодо формування системи оцінювання та моніторингу управління сталим розвитком підприємства на основі ESG-стандартів, розширеної збалансованої системи показників сталого розвитку (BSC SD) та інтегрованої системи менеджменту.*

*Представлено BSC SD, яка є розширеною модифікацією класичної BSC та містить показники за восьми перспективами: фінанси, процеси, персонал, клієнти/ринок, ризики, інновації та технології, соціальний розвиток та відповідальність, навколишнє середовище. Кожна з пер-*



**спектив віддзеркалює цільові показники розвитку підприємства, які деталізуються в системі KPI та передбачають окрему оцінку й порівняння з запланованими індикаторами, зведення у проміжні індекси за перспективами та загальний індекс сталого розвитку.**

**Обґрунтовано необхідність впровадження інтегрованої системи менеджменту для досягнення цільових індикаторів сталого розвитку.**

**Ключові слова:** сталий розвиток, цілі сталого розвитку (ESG-goals), звітність зі сталого розвитку (ESG-Reporting), стандарти сталого розвитку (ESG-Standards), корпоративна соціальна відповідальність, оцінювання сталого розвитку, інтегрована система менеджменту (ISM).

**Veronika KHUDDOLEY,**

Doctor of Economic Sciences, Professor,  
Higher Educational Institution «Academician Yuriy Bugay  
International Scientific and Technical University»

**Oksana KARPENKO,**

Doctor of Science in Economics, Professor,  
Higher Educational Institution «Academician Yuriy Bugay  
International Scientific and Technical University»

**Igor BIRIUKOV,**

Doctoral student,  
Higher Educational Institution «Academician Yuriy Bugay  
International Scientific and Technical University»

## **SYSTEM FOR EVALUATION AND MONITORING OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF AN ENTERPRISE**

***The problems of implementing the theory of sustainable development in the activities of the enterprise and the formation of sustainable entrepreneurship are studied. It is substantiated that the private sector, being an important leader in the implementation of the principles of sustainable development in the practical plane, faces a number of practical and methodological problems in the implementation of the concept of sustainable development, one of which is the lack of unambiguous methods for assessing sustainable development. Based on critical analysis, the main approaches to assessing sustainable development are identified and systematized: models based on the components of sustainable development, a balanced scorecard, a sustainable value chain, the Deming cycle, functional, target models, etc.***

**Based on the study of the features of individual approaches, awareness of the complex nature of the goals and objectives of sustainable development, an approach to forming a system for assessing and monitoring the management of sustainable development of the enterprise based on ESG standards, an expanded balanced scorecard (BSC SD) and an integrated management system is formulated.**

**BSC SD is presented, which is an expanded modification of the classic BSC and includes indicators in eight perspectives: finance, processes, personnel, customers/market, risks, innovations and technologies, social development and responsibility, environment. Each of the perspectives reflects the target indicators of the enterprise's development, which are detailed in the KPI system and provide for a separate assessment and comparison with planned indicators, compilation into intermediate indices by perspectives and a general index of sustainable development.**

**The need to implement an integrated management system to achieve target indicators of sustainable development is justified, which includes components of project management, risk management, resource management, personnel management, stakeholder and social responsibility management, customer relationship management, process management, quality management, and safety management. These components do not function in isolation, but are coordinated into an integrated management structure, which allows implementing a wide range of sustainable development tasks using a wide range of management decision-making tools.**

**Keywords:** sustainable development, sustainable development goals (ESG-goals), sustainable development reporting (ESG-Reporting), sustainable development standards (ESG-Standards), corporate social responsibility, sustainable development assessment, integrated management system (ISM).

**Постановка проблеми.** Забезпечення сталого розвитку держави потребує активізації зусиль приватного сектора в цьому напрямі, які стосуються, зокрема, розробки та впровадження відповідної системи управління. Найбільший прогрес в цьому напрямі демонструють країни Європейського Союзу, які поступово впроваджують, так звані, ESG-стандарти в основу своєї діяльності. На жаль, Україна демонструє відставання від цих процесів. Звичайно, це пов'язано з інституційною слабкістю та складними економічними умовами, особливо у воєнний час. Проте, і в довоєнний період, український бізнес демонстрував недосконалість та непрозорість системи корпоративного управління.

Центральним компонентом управління сталим розвитком є система його оцінювання та моніторингу, яка, з одного боку, дозволяє визначити принципові показники його рівня та відслідковувати його динаміку в часі.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Проблема оцінювання сталого розвитку підприємства, його впливу на сталість розвитку громади, регіону та економіки в цілому широко дискутуються в науковій літературі. Так, авторський колектив [1] зазначає, що ефективність діяльності, продуктивність підприємства визначаються рівнем його сталого розвитку, який є динамічним процесом та обумовлюється багатьма факторами й їх складною взаємодією. У порівнянні зі звичайними методами оцінки, які зазвичай є статичними та розривними, автори пропонують метод системної динаміки (SD) для вивчення динамічного процесу, який контролює сталий розвиток водовідвідного підприємства. Ця оцінка може бути досягнута шляхом побудови динамічного механізму зворотного зв'язку серед діючих факторів, імітації процесу динамічної еволюції кожного фактора протягом безперервного часу та поєднання їх в комплексній моделі оцінки. Крім того, подано три різні сценарії сталого розвитку, які були розроблені та змодельовані шляхом встановлення ключових змінних: інвестиції в охорону навколишнього середовища, плата за очищення стічних вод і темпи зростання потужності очищення стічних вод. Автори доводять надійність поданої методики для динамічної оцінки водовідвідного підприємства [1].

Автори [2] акцентують увагу на проблематиці вибору показників оцінювання сталого розвитку підприємства, коректному оцінюванні основних детермінант, що впливають на його забезпечення. На підставі ґрунтового огляду публікацій показується суттєва варіативність підходів до вибору індикаторів та обґрунтовується необхідність подальших досліджень в цьому напрямі [2].

Prashar, A. акцентує увагу на тому факті, що великі промислові підприємства, переважно під тиском регуляторної політики та ринку, починають більш активно звітувати про свої зусилля щодо сталого розвитку відповідно до розроблених регламентів. Натомість, малі та середні підприємства (МСП), відіграючи важливу роль в оптимізації економічної структури та соціальної стабільності розвинутих економік і країн, що розвиваються, намагаються розширити та донести зусилля щодо сталого розвитку до зацікавлених сторін. Зважаючи на це, автор подає просту у застосуванні управлінську

структуру для керівництва візуалізацією, впровадженням та звітністю про енергетичну стійкість (ES) для промислових підприємств. Для досягнення цієї мети була розроблена триетапна структура ES шляхом систематичного огляду літератури та ітераційного процесу поздовжнього дослідження дії на двох промислових підприємствах середнього розміру з географічного кластера ливарних і текстильних МСП в Індії. На основі практичної апробації, доводиться дієвість поданої моделі та необхідність збільшення масштабів ініціатив з оптимізації енергоспоживання для реалізації цілісних переваг сталого розвитку [3].

У роботі [4] запропоновано науково-методичний підхід до стратегії розвитку виробничого підприємства в децентралізованому середовищі на основі принципу зворотного зв'язку. Такий підхід передбачає врахування прямих і зворотних показників діяльності підприємства, спрямованих на підвищення його конкурентоспроможності та досягнення цілей сталого розвитку. Автори пропонують оцінювати рівень розвитку виробничого підприємства в умовах децентралізації з урахуванням мультиплікаційного ефекту взаємодії з об'єднаною територіальною громадою на основі цільового підходу (розподіл показників відповідно до цілей підприємства), враховуючи основні напрями складової сталого розвитку, кожен з яких має власну систему показників оцінки. Запропонований методичний підхід щодо оцінки рівня розвитку виробничого підприємства в умовах децентралізації дозволив оцінити розвиток підприємства відповідно до його якісних та кількісних характеристик за кожним із напрямів сталого розвитку (соціальний, економічний, екологічний, бюджетний) з урахуванням рівнів їх взаємодії.

У роботі [5] обґрунтовується методологія управління сталим розвитком машинобудівних підприємств шляхом використання засобів кількісного моделювання та пропонується алгоритм оцінки позиції підприємства в його конкурентному просторі для сталого розвитку [5].

У дослідженні Мамедова З. та інших [6] обґрунтовується модельний інструментарій для оцінки рівня сталого розвитку підприємств електроенергетики. Запропоновано показники, що характеризують стан підприємства за економічними, екологічними та соціальними характеристиками. Так, за економічною складовою автори пропонують акцентувати увагу на економічній неспроможності, яка може виступати суттєвою загрозою сталому розвитку та здійснювати для

її оцінювання сценарне моделювання за п'ятифакторною моделлю Альтмана. Для розв'язання протиріч між економічним розвитком, раціональним використанням ресурсів та негативним впливом на довкілля в статті запропоновано логіко-лінгвістичну модель, яка дозволяє розв'язати цей конфлікт [6].

У роботі [7] обґрунтовується модель для обчислення зведеного індексу сталого розвитку (ICSD) з метою відстеження інтегрованої інформації про економічні, екологічні та соціальні показники компанії в часі. Нормалізовані показники були пов'язані з трьома підіндексами стійкості та, нарешті, складені в загальний показник ефективності компанії. Це було застосовано шляхом визначення впливу окремого показника на загальну стійкість компанії за допомогою концепції аналітичного процесу ієрархії [7].

У роботі [8], на основі дослідження наукової літератури та синтезу різних підходів, проведено аналіз та критичну оцінку різних моделей сталого розвитку підприємства, виявлено переваги та обмеження існуючих моделей і запропоновано процедурну модель, придатну для підприємств промисловості та сфери послуг. Моделі сталого розвитку підприємств були проаналізовані, охоплюючи економічні, соціальні, екологічні та технологічні аспекти сталого розвитку [8].

У дослідженні [9] автори представляють економіко-математичну модель для оцінки ефективності та конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств усіх форм господарювання України в контексті сталого розвитку. Аналіз базується на даних Державної служби статистики України, вивченні німецької системи критеріїв сталого сільського господарства, а також правил ведення сільського господарства Німеччини та Європи «Cross Compliance» і системи показників GRI. Розроблена економіко-математична модель слугує для порівняння рівня сталості різних сільськогосподарських підприємств між собою. Результати досліджень свідчать, що сільськогосподарські підприємства можуть бути конкурентоспроможними в довгостроковій перспективі лише за умови, що вони приділяють достатньо уваги впливу своєї діяльності на довкілля та суспільство [9].

У роботі [10] акцентується увага на складнощах, з якими стикаються малі та середні підприємства в процесі оцінювання сталого розвитку через відсутність дієвого та ефективного підходу щодо вирішення невизначеності в ієрархічних зв'язках і взаємозв'язках. Щоб подолати ці проблеми, автори пропонують застосовувати факторний

аналіз для відсіювання менш важливих атрибутів і побудови ієрархічної структури показників та нечіткий синтетичний метод. Результати доводять, що стратегічне та фінансове управління є основними проблемами для МСП, а стійкий розвиток покладається на підвищення продуктивності сталого ланцюжка поставок, стійких людських ресурсів і управління навколишнім середовищем [10].

Автори роботи [11] зазначають, що на сьогоднішній день відсутній консенсус щодо індикаторів сталого розвитку або відповідних методів прийняття рішень щодо інвестицій у підприємства сталого розвитку (SDE). Автори пропонують набір показників сталого розвитку, щоб орієнтувати інвесторів при оцінці SDE, що дозволяє приймати більш обґрунтовані інвестиційні рішення щодо цих потенційних можливостей. Далі, щоб врахувати суб'єктивність індикаторів і відносну вагомість інвесторів у груповому прийнятті рішень, автори об'єднують нечітку множину ортопар із  $q$ -рівнями з мультиплікативною багаточільовою оптимізацією методом аналізу співвідношення та ввели консенсусну модель на основі оптимізації [11].

У дослідженні [12] автори пропонують автоматизовану, комплексну та спрощену систему для оцінки сталості малих та середніх підприємств (МСП), яка містить три етапи. *Перший етап* передбачає розробку ключових показників ефективності, який починається з визначення різних ключових показників ефективності для комплексної оцінки стійкості та закінчується пропозицією оптимального набору KPI (ключових показників ефективності), які можуть охоплювати довгострокові проблеми та бути застосовними до МСП в ЄС. *Другий етап* передбачає новий комплексний метод оцінки стійкості для всіх KPI, розроблених на першому етапі. Таким чином, пропонується багатокритеріальна модель, яка містить чотири основні стовпи оцінки стійкості (економічну, екологічну, соціальну та управлінську). Це дає різним підприємствам можливість перевіряти та порівнювати свою ефективність і стійкість з іншими компаніями в тому самому секторі майже в автоматичному режимі. На *завершальному етапі* розробляється проста й автоматизована інформаційна система (WEBRIS), яка забезпечує відповідне середовище для звітності про сталий розвиток МСП [12].

Огляд останніх досліджень та публікацій свідчить, що не дивлячись на актуальність проблематики сталого розвитку, на сьогоднішній день науковці не дійшли консенсусу щодо вибору показників, моделей та інструментів оцінювання сталості підприємства.

**Мета дослідження.** Метою статті є обґрунтування методики оцінювання сталого розвитку підприємства, яка дозволить здійснювати моніторинг сталого розвитку, оцінювати досягнення підприємства на цьому шляху та виявляти проблеми щодо його забезпечення. Для досягнення поставленої мети було використано загальнонаукові методи дослідження: аналізу та синтезу, абстракції та узагальнення. Методологічною основою дослідження є міжнародні та вітчизняні програмні документи, директиви та стандарти зі сталого розвитку, наукові праці вітчизняних та закордонних авторів із зазначеної проблематики.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Огляд літературних джерел свідчить про різноманітність підходів щодо оцінювання сталого розвитку підприємства (рис. 1).



**Рис. 1. Методичні підходи щодо оцінювання сталого розвитку підприємства**

Джерело: складено авторами за [1 – 12]

Зазначені методики відрізняються різними підходами щодо вибору показників, принципами їх групування, вихідним пунктом оцінювання тощо, мають свої переваги та недоліки. Це обумовлено складністю та комплексністю самого поняття «сталий розвиток», значною кількістю факторів, що його обумовлюють та, відповідно, значними зусиллями з боку підприємства для його забезпечення.

На наш погляд, формування системи показників оцінювання сталого розвитку підприємства має спиратись на:

1. Розуміння змісту та компонент сталого розвитку підприємства, механізму інтеграції концепції сталого розвитку в систему менеджменту підприємства.
2. Усвідомлення інтегрального характеру поняття «сталого розвитку», складних зв'язків між її окремими компонентами та характеристиками.
3. Розуміння необхідності налагодження відповідної системи управління, різноманітні компоненти якої мають інтегрований характер.

Концепція сталого розвитку містить три взаємопов'язані компоненти, шляхом підтримки яких і має забезпечуватись сталість: економічну, екологічну та соціальну. В сучасних умовах її інтеграція в систему менеджменту підприємства здійснюється на основі ESG-стандартів, до яких належать ESG-цілі, ESG-звітність та ESG-політики [13]. На сьогоднішній день існує ціла низка підходів щодо формування цілей та їх конкретизації у формі показників. Найбільшого поширення та популярності отримала методологія стратегічних карт та BSC. Особливістю цієї методології є не лише групування цілей та показників за певними рубриками (так званими, перспективами), а й ідентифікація зв'язків між ними.

Інтегральний характер поняття «сталий розвиток» полягає в тому, що окремі її компоненти не можуть розвиватись ізольовано, а перебувають у складному взаємообумовлюючому зв'язку. Відповідно, системи оцінювання сталого розвитку мають враховувати цей аспект. Виходячи з цього, можна зробити висновок, що BSC-підхід при певній модифікації є достатньо вдалим для опису цілей сталого розвитку.

Не зменшуючи важливості екологічної та соціальної компонент, вважаємо, що економічна складова все ж лишається центральною для підприємства: ефективне функціонування підприємства, його прибутковість, зростання вартості залишаються основними цілями. В іншому разі, підприємство припинить свою діяльність.

Таким чином, для планування і вимірювання сталого розвитку ми пропонуємо застосовувати розширену модель BSC, яку варто доповнити чотирма додатковими перспективами та назвати BSC SD (рис. 2).





**Рис. 2. Перспективи збалансованої системи показників сталого розвитку (BSC SD)**

Джерело: складено авторами

Так, за перспективою «Фінанси» визначаються цільові фінансові індикатори, яких хоче досягти підприємство. Найбільш поширеними показниками цієї перспективи є економічна додана вартість (EVA), рентабельність власного капіталу, приріст чистого прибутку, приріст операційного прибутку до оподаткування та виплати відсотків, приріст чистого грошового потоку тощо. Визначення показників за цією перспективою є вихідним пунктом формування BSC SD, показники інших перспектив мають підтримувати досягнення запланованих фінансових індикаторів.

Перспектива «Процеси» віддзеркалює основні процеси підприємства, які впливають на досягнення запланованих фінансових результатів. Насамперед, тут знаходять відображення індикатори, які характеризують основні процеси, що створюють цінність на під-

приємстві. Їх опис може відповідати вимогам, так званого, «магічного трикутника» і містити такі характеристики бізнес-процесів: витрати, час, якість. Такими показниками можуть бути: час обслуговування клієнта, відсоток браку, відсоток повернення товарів, скарг на послуги, собівартість виробництва одиниці продукції тощо.

Перспектива «Персонал» описує показники ефективності та розвитку персоналу та може містити індикатори, починаючи від продуктивності праці, завершуючи витратами на підвищення кваліфікації, навчання тощо.

За перспективою «Клієнти або Ринок» відображаються бажані показники обсягів діяльності та ринкового становища підприємства: приріст обсягів реалізації, частка ринку, відсоток нових клієнтів тощо.

Зазначені чотири перспективи є класичними та спрямовані на досягнення фінансових результатів функціонування підприємства, що також є важливим для сталого розвитку, але недостатнім для повноцінного управління ним. Тому, ми пропонуємо додати до BSC ще чотири перспективи, які розширюють межі управління підприємством та дозволяють охопити всі необхідні аспекти сталого розвитку.

Перспектива «Навколишнє середовище, або Екологія» віддзеркалює цілі підприємства щодо зменшення викидів в атмосферу, зниження рівня забруднення вод, ґрунтів, використання більш екологічної упаковки та компонентів у виробництві товарів, скорочення споживання ресурсів тощо.

Перспектива «Соціальний розвиток та відповідальність» відображає зусилля та заплановані результати підприємства з формування соціального капіталу, внесок у соціальний розвиток трудового колективу, громади, суспільства в цілому, забезпечення соціальної інклюзивності тощо.

Перспектива «Ризики» є надвичайно актуальною на сучасному етапі з огляду на високу волатильність параметрів зовнішнього середовища і містить показники ризикованості діяльності за різними джерелами виникнення ризиків: фінансові, технологічні, політичні та інші.

Перспектива «Інновації та технології» характеризує цільовий рівень інноваційності процесів (основних, обслуговуючих та управлінських) та продуктів/послуг, рівень діджиталізації компанії.

Таким чином, запропонована система показників розкриває всі аспекти сталого розвитку. Водночас, сталий розвиток підприємства обумовлюється складним комплексом чинників і потребує впровадження таких підходів щодо управління, які будуть враховувати ба-

гатогранність цілей сталого розвитку та фактори, що впливають на їх досягнення.

Багатоаспектність сталого розвитку дозволяє говорити про впровадження інтегрованої системи менеджменту, спрямованої на досягнення цілей сталого розвитку.

Інтегрована система менеджменту – це комплексний та скоординований підхід щодо управління всіма бізнес-процесами на підприємстві з метою підвищення ефективності, результативності та загальної продуктивності організації за рахунок об'єднання різних систем управління в єдину скоординовану структуру. Традиційно, інтегрована система менеджменту реалізується за трьома рівнями: нормативним, стратегічним та оперативним [14].

Нормативний рівень містить різноманітні стандарти, що регламентують управління окремими аспектами функціонування підприємства. Зазвичай, це різноманітні міжнародні та національні стандарти ISO, IES, ITU, CEN, DIN, PMBOK, IPMA та ін.

Стратегічний рівень передбачає формування цілей, цільових показників та розробку стратегії розвитку підприємства, тоді як оперативний – реалізацію розробленої стратегії, її моніторинг та контроль.

Початково до інтегрованої системи менеджменту включали управління якістю, безпекою, енергоменеджмент, ризикменеджмент, менеджмент зовнішнього середовища, які є достатньо стандартизованими. У міру її розвитку більшість фахівців зазначали низку її переваг, серед яких: можливість забезпечувати високу ефективність функціонування підприємства, сприяти поступовому вдосконаленню бізнес-процесів та рівня задоволеності клієнтів та, окрім цього, сприяти сталому розвитку підприємства. Тому ця система органічно вписується в концепцію сталого розвитку, тим більше, що, у міру її розвитку, вона постійно розширюється різними функціональними блоками, які спрямовані на розв'язання ширшого кола завдань.

Зважаючи на це, інтегровану систему менеджменту, спрямовану на підтримку і забезпечення сталого розвитку, на наш погляд, можна подати таким чином (рис. 3).

Подані компоненти інтегрованої системи не реалізуються ізольовано, а перебувають в тісному зв'язку. Так, в процесі управління проектами реалізуються елементи ризик-менеджменту, управління процесами, управління стейкхолдерами, соціальною відповідальністю та безпекою. Аналогічно, реалізація інших компонентів системи відбувається одночасно з іншими.



**Рис. 3. Інтегрована система управління сталим розвитком підприємства**

Джерело: складено авторами

Подана інтегрована система підтримує досягнення збалансованих показників сталого розвитку. В свою чергу, збалансована система показників деталізується за допомогою системи KPI, які можуть конкретизуватись для окремих підрозділів підприємства.

Розроблені цільові показники сталого розвитку обумовлюють зміст та структуру звітності про сталий розвиток, так званої, ESG-Reporting. Наявність цієї звітності дозволяє оцінювати досягнуті результати, відхилення від цільових індикаторів та коригувати на основі цього політику та стратегію підприємства (рис. 4).

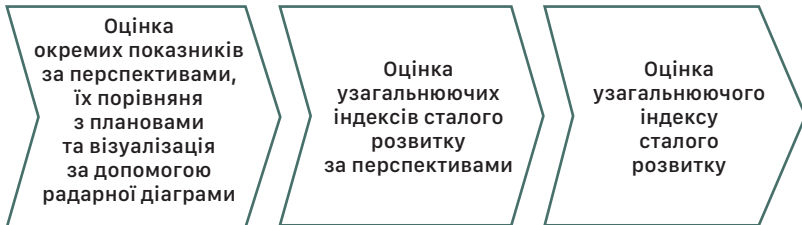
Процес оцінювання сталого розвитку можна здійснювати в одній з трьох, або послідовно в трьох, модифікаціях (рис. 5).

Розрахунок узагальнюючих індексів може здійснюватись методом нормалізації, із застосуванням методології нечітких множин. Послідовне оцінювання сталого розвитку в трьох модифікаціях дозволяє відслідковувати динаміку та результативність зусиль підприємства у забезпеченні сталого розвитку в цілому та за окремими перспективами в часі, виявляти основні слабкі місця, їх причини та шляхи усунення.



**Рис. 4. Процес оцінювання та моніторингу сталого розвитку підприємства**

Джерело: складено авторами



**Рис. 5. Модифікації оцінювання сталого розвитку підприємства**

Джерело: складено авторами

**Висновки та пропозиції.** Не дивлячись на актуальність та зростаючу популярність концепції сталого розвитку, її практичне запровадження стикається з певними проблемами, зокрема й методологічного рівня. Однією з таких проблем є методика оцінювання сталого розвитку, стосовно якої відсутній консенсус в науковому середовищі. Існуючі на сьогоднішній день методики можна умовно поділити на ті, що ґрунтуються на компонентах сталого розвитку, циклі Демінга, збалансованій системі показників, цільовому, факторному підходах, ланцюгу створення сталої вартості тощо.

На наш погляд, система оцінювання сталого розвитку підприємства має спиратись на розуміння змісту та компонент концепції сталого розвитку, усвідомлення її інтегрального та комплексного характеру. З огляду на це, пропонуємо застосовувати для оцінки сталого розвитку підприємства доповнену систему збалансованих показників – BSC SD, яка містить вісім перспектив: фінанси, процеси, персонал, клієнти/ринок, ризики, навколишнє середовище, соціальний розвиток, інновації та технології.

Запропонована 8-ми перспективна BSC SD дозволяє представити весь комплекс цілей сталого розвитку та фактори, що обумовлюють їх досягнення.

Показники BSC SD можуть оцінюватись за одним, або послідовно трьома форматами: як окремі індикатори, що порівнюються з цільовими значеннями та візуалізуються за допомогою радарної діаграми; проміжні зведені індекси сталого розвитку за перспективами; зведений індекс сталого розвитку. Зведення індикаторів у проміжні та загальний індекси можуть здійснюватись у різний спосіб: методом нормалізації, з використанням методології нечітких множин. Далі зазначені індикатори деталізуються в системі KPI. Перелік показників має конкретизуватись з врахуванням виду діяльності підприємства, його розмірів та особливостей операційної діяльності.

Досягнення цільових показників сталого розвитку здійснюється шляхом впровадження інтегрованої системи менеджменту, яка містить підсистеми управління проектами, якістю, ризиками, стейкхолдерами, інноваціями, ресурсами, процесами, безпекою, відносинами з клієнтами, соціальною відповідальністю, персоналом, що функціонують не ізольовано, а скоординовано як єдина структура. Реалізація інтегрованої системи менеджменту сталим розвитком дозволяє використовувати широкий спектр методів та інструментів підтримки рішень щодо сталого розвитку на засадах ESG-стандартів.

Реалізація зазначеного підходу потребує подальшого вдосконалення структури ESG-звітності, систематизації методів та інструментів підтримки управлінських рішень, що буде предметом подальших розвідок авторів.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Zhang, Y., Zhao, T., Zhang, Z., Wan, J., Feng, X., Liang, X., & Zhou, A. (2017). Modeling and dynamic assessment on sustainable development of drainage enterprise: Application of a coupled system dynamics-comprehensive assessment model. *Journal of cleaner production*. 141. Pp.157 – 167.
2. Martiny, A., Tagliatalata, J., Testa, F., Iraldo, F. (2024). Determinants of environmental social and governance (ESG) performance: a systematic literature review. *Journal of Cleaner Production*, V. 456. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0959652624016615>.
3. Prashar, A. (2019). Towards sustainable development in industrial small and Medium-sized Enterprises: An energy sustainability approach. *Journal of Cleaner Production*, 235. Pp. 977 – 996.
4. Britchenko, I., Filyppova, S., Niekrasova, L., Chukurna, O., & Vazov, R. (2022). The system of evaluation efficiency of the strategy of sustainable development of the enterprise in the decentralisation conditions. *Economic Studies*, 31(1).
5. Latysheva, O., Rovenska, V., Smyrnova, I., Nitsenko, V., Balezentis, T., & Streimikiene, D. (2021). Management of the sustainable development of machine-building enterprises: a sustainable development space approach. *Journal of Enterprise Information Management*. 34(1). Pp. 328 – 342.
6. Mamedov, Z. F., Qurbanov, S. H., Streltsova, E., Borodin, A., Yakovenko, I., & Aliev, A. (2022). Assessment of the potential for sustainable development of electric power enterprises: Approaches, models, technologies. *SOCAR Proc.* 2. Pp. 15 – 27.
7. Krajnc, D., & Glavič, P. (2005). A model for integrated assessment of sustainable development. *Resources, conservation and recycling*, 43(2). Pp. 189 – 208.
8. Oželienė, D. (2017). A review of enterprise sustainable development models: Critical appraisal. *Science. Business. Society*. 2(2). Pp. 97 – 103 <https://stumejournals.com/journals/sbs/2017/2/97.full.pdf>.
9. Pimenova, O., Fyliuk, H., & Pimenov, S. (2020). Model of assessment of competitiveness and sustainable development of Ukrainian agricultural enterprises. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 42(3). Pp. 330 – 338.
10. Wu, K. J., Chen, Q., Qi, Y., Jiang, X., Gao, S., & Tseng, M. L. (2019). Sustainable development performance for small and medium enterprises using a fuzzy synthetic method-DEMATEL. *Sustainability*. 11(15). Pp. 41 – 49.
11. Deng, X., Cheng, X., Gu, J., & Xu, Z. (2021). An innovative indicator system and group decision framework for assessing sustainable development enterprises. *Group Decision and Negotiation*. 30. Pp. 1201 – 1238.
12. Kassem, E., & Trenz, O. (2020). Automated sustainability assessment system for small and medium enterprises reporting. *Sustainability*, 12(14). Pp. 56 – 87.

13. Худолей, В., Бірюков, Є. (2024). Управління сталим розвитком підприємства на основі ESG-стандартів. *Economic Synergy*, 4. С. 57 – 76.

14. Knut Bleocher, Christian Abegglen: *Das Konzept Integriertes Management. Visionen – Missionen – Programme*. 9., überarbeitete und aktualisierte Auflage. Campus Verlag, Frankfurt/New York 2017. ISBN 978-3-593-50599-2 .714 p.

## REFERENCES

1. Zhang, Y., Zhao, T., Zhang, Z., Wan, J., Feng, X., Liang, X., & Zhou, A. (2017). Modeling and dynamic assessment on sustainable development of drainage enterprise: Application of a coupled system dynamics-comprehensive assessment model. *Journal of cleaner production*, 141. Pp. 157 – 167.

2. Martiny, A., Tagliatalata, J., Testa, F., Iraldo, F. (2024). Determinants of environmental social and governance (ESG) performance: a systematic literature review. *Journal of Cleaner Production*, V. 456. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0959652624016615>.

3. Prashar, A. (2019). Towards sustainable development in industrial small and Medium-sized Enterprises: An energy sustainability approach. *Journal of Cleaner Production*, 235. Pp. 977 – 996.

4. Britchenko, I., Filyppova, S., Niekrasova, L., Chukurna, O., & Vazov, R. (2022). The system of evaluation efficiency of the strategy of sustainable development of the enterprise in the decentralisation conditions. *Economic Studies*, 31(1).

5. Latysheva, O., Rovenska, V., Smyrnova, I., Nitsenko, V., Balezentis, T., & Streimikiene, D. (2021). Management of the sustainable development of machine-building enterprises: a sustainable development space approach. *Journal of Enterprise Information Management*, 34(1). Pp. 328 – 342.

6. Mamedov, Z. F., Qurbanov, S. H., Streltsova, E., Borodin, A., Yakovenko, I., & Aliev, A. (2022). Assessment of the potential for sustainable development of electric power enterprises: Approaches, models, technologies. *SOCAR Proc*, 2. Pp. 15 – 27.

7. Krajnc, D., & Glavič, P. (2005). A model for integrated assessment of sustainable development. *Resources, conservation and recycling*, 43(2). Pp. 189 – 208.

8. Oželienė, D. (2017). A review of enterprise sustainable development models: Critical appraisal. *Science. Business. Society*, 2(2). Pp. 97 – 103. <https://stumejournals.com/journals/sbs/2017/2/97.full.pdf>.

9. Pimenova, O., Fyliuk, H., & Pimenov, S. (2020). Model of assessment of competitiveness and sustainable development of Ukrainian agricultural enterprises. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 42(3). Pp. 330 – 338.



10. Wu, K. J., Chen, Q., Qi, Y., Jiang, X., Gao, S., & Tseng, M. L. (2019). Sustainable development performance for small and medium enterprises using a fuzzy synthetic method-DEMATEL. *Sustainability*, 11(15). Pp. 41 – 49.

11. Deng, X., Cheng, X., Gu, J., & Xu, Z. (2021). An innovative indicator system and group decision framework for assessing sustainable development enterprises. *Group Decision and Negotiation*, 30. Pp. 1201 – 1238.

12. Kassem, E., & Trenz, O. (2020). Automated sustainability assessment system for small and medium enterprises reporting. *Sustainability*, 12(14). Pp. 56 – 87.

13. Khudolei, V., Biriukov, Ye. (2024). Upravlinnia stalym rozvytkom pidpriemstva na osnovi ESG-standartiv [Management of sustainable development of enterprise based on ESG-standarts]. *Economic Synergy*, 4. Pp. 57 – 76.

14. Knut Bleoher, Christian Abegglen. *Das Konzept Integriertes Management*. Visionen – Missionen – Programme. 9., überarbeitete und aktualisierte Auflage. Campus Verlag, Frankfurt/New York 2017, ISBN 978-3-593-50599-2. 714 p.

**СТАТТЯ НАДІЙШЛА ДО РЕДАКЦІЇ 06.02.25**

JEL: M10, M11, M14, J53, L14, N14

DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2025-1-2>

**Ростислав Володимирович ТУЛЬЧИНСЬКИЙ,**

доктор економічних наук, професор,

Заклад вищої освіти «Міжнародний науково-технічний університет

імені академіка Юрія Бугая»

ORCID ID: [0000-0003-1605-1403](https://orcid.org/0000-0003-1605-1403)

## **ЕВОЛЮЦІЯ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ**

**Статтю присвячено формуванню корпоративної соціальної відповідальності бізнесу в економіці України. Автор наголошує на важливості розробок з виявлення історичних коренів соціальних ініціатив бізнесу в українській господарчій культурі. Метою статті є ретроспективний аналіз формування моделі соціальної відповідальності вітчизняного підприємництва другої половини XIX – початку XX століття; відображення історико-еволюційного аспекту в становленні сучасного інституту корпоративної соціальної відповідальності підприємств. Розкрито історичні умови розвитку підприємницького середовища в період першої хвилі ринкових перетворень. Досліджено питання доброчинності в аспекті розвитку моделі вітчизняної соціальної відповідальності підприємництва на прикладі діяльності українських цукрозаводчиків.**

**Ключові слова:** корпоративна соціальна відповідальність, бізнес, підприємництво, підприємець, підприємство, управління, ринкові відносини, економічні традиції України, історико-економічний досвід, господарська система, економічна спадщина.

**Rostyslav TULCHYNSKYI,**

Doctor of economic sciences, Professor,

Higher education institution «Academician Yuriy Bugay

International Scientific and Technical University»

## **EVOLUTION OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY FORMATION**

**Globalization has made business limitless, which has led to the awareness of the concept of corporate social responsibility. An entrepreneur who focuses only on increasing profits, does not care about ecology and**

**social justice, faces legal problems and is likely to lose customers. Therefore, in today's realities, when entrepreneurship affects various aspects of people's lives and life on the planet as a whole, the topic of corporate social responsibility is relevant.**

**Despite numerous studies in the field of corporate social responsibility, the problem of the formation of the phenomenon of social responsibility through the prism of its historical sources has hardly been considered in scientific literature as an object of special historical and economic research.**

**The purpose of the article is a retrospective analysis of the formation of the model of social responsibility of domestic entrepreneurship in the second half of the 19th – early 20th centuries; reflection of the historical and evolutionary aspect in the formation of the modern institute of corporate social responsibility of enterprises. The methodological basis of our research was general scientific and specific methods of cognition, which determines the conceptual unity of the work.**

**The article is devoted to the formation of social responsibility of business in the economy of Ukraine, focusing on its national traditions. The historical conditions and features of the formation of the model of social responsibility of entrepreneurship are highlighted and a comparative analysis of the development trends of the domestic and Western European business environment is conducted.**

**The article examines the issues of charity and patronage through the prism of the development of the model of domestic social responsibility of entrepreneurship using the example of the activities of Ukrainian sugar producers, namely the Yakhnenko and Symyrenko families.**

**The practical value of this article lies in the fact that only relying on its own economic heritage, taking into account the domestic specifics, Ukraine should create its own effective models and technologies of social responsibility of entrepreneurship that do not contradict the nature of national culture.**

**Keywords:** corporate social responsibility, business, entrepreneurship, entrepreneur, enterprise, management, market relations, economic traditions of Ukraine, historical and economic experience, economic system, economic heritage.

**Постановка проблеми.** Сучасні процеси формування національної економіки потребують не лише розвитку високотехнологічного виробництва та забезпечення високої прибутковості бізнесу, актуальними завданнями є також становлення інституційних механізмів

взаємодії підприємницького середовища і місцевих громад, співпраці уряду та ділової еліти у вирішенні суспільно-економічних проблем. Нинішні стрімкі соціально-економічні та політичні зміни обумовили необхідність посилення традицій соціальної відповідальності в господарській культурі України на засадах законності, гуманності, гласності, добровільності та самоврядування. Саме тому наразі актуалізується проблема винайдення шляхів оптимізації удосконалення та функціонування інструментів соціальної відповідальності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Різним аспектам корпоративної соціальної відповідальності присвячено праці таких вітчизняних та закордонних науковців, як Р. Барт, Г. Боуен, Д. Віндзор, Л. Грицина, О. Грішнова, К. Девіс, А. Керол, А. Колот, Ф. Котлер, В. Харчук, Л. Чернобай, О. Кудласевич та Н. Супрун.

Так, О. Овечкіна, В. Храпкіна, О. Маслош, М. Рябуха присвятили своє дослідження основним теоретичним питанням вибору українськими підприємствами ринкової моделі корпоративної соціальної відповідальності [2].

Н. Супрун [6] приділила увагу засадам корпоративної соціальної відповідальності як фактора збалансованого соціально-економічного розвитку та зростання конкурентоспроможності підприємницького та суспільного секторів. Дослідила перспективи модернізації інституційного середовища та зміни стратегічних пріоритетів соціального розвитку України в контексті євроінтеграційного процесу.

У свою чергу С. Сардак, К. Гасленко [4] розкрили у своїх роботах питання внутрішньої корпоративної соціальної відповідальності, її прояви, принципи, зміст заходів щодо її реалізації. Вчені проаналізували практику здійснення внутрішньокорпоративної соціальної відповідальності на прикладі українського бізнесу. Визначили основні тенденції і проблеми запровадження внутрішньої корпоративної соціальної відповідальності в Україні.

Вітчизняна дослідниця О. Кудласевич у монографії «Українські джерела теорії підприємництва», узагальнюючи внесок представників української економічної думки другої половини XIX – початку XX ст. у формування концептуальних засад теорії підприємництва, розкрила не лише теоретичну спадщину вітчизняних науковців щодо соціального значення підприємця, але й показала їх практичну роль у системі соціальних відносин [1, С. 145 – 167].

Проте проблема становлення моделі соціальної відповідальності підприємництва на теренах України другої половини XIX – початку XX ст.,

як віддзеркалення традицій у розвитку сучасного інституту корпоративної соціальної відповідальності бізнесу, носить фрагментарний характер, що й обумовило необхідність проведення подальших досліджень у цьому напрямі.

**Метою статті** є ретроспективний аналіз формування моделі соціальної відповідальності вітчизняного підприємництва другої половини XIX – початку XX ст.; відображення історико-еволюційного аспекту в становленні сучасного інституту корпоративної соціальної відповідальності підприємств.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Упродовж 1861 – 1917 рр. господарська система українських земель, які на той час входили до складу Російської імперії, розвивалася на ринкових засадах. Протягом цього періоду країна зазнала кардинальних змін, промислова революція дозволила в історично короткий проміжок часу здійснити стрибок далеко вперед шляхом модернізації. Напередодні першої світової війни столипінська аграрна реформа знівелювала диспропорції між інтенсивністю промислового та сільськогосподарського розвитку, завдяки чому Російська імперія здатна була здійснити економічний прорив, аналогічний зі стрімким індустріальним зростанням США другої половини XIX ст.

До часів більшовицького перевороту (1917 р.) представники промислових кіл суспільства аж ніяк не вичерпали свого історичного потенціалу, й вітчизняні промисловці, завдяки яким відбувся індустріальний прогрес, на початку XX ст. являли собою освічений, за світовими стандартами, професійно підготовлений соціальний прошарок.

На теренах України з другої половини XIX ст. через істотні зміни в соціально-економічному житті спостерігалось піднесення соціальних ініціатив бізнесу (добročинності, благодійності та меценатства), що характеризувалося підвищенням соціальної активності, різноманітністю організаційних форм і напрямів застосування, соціальним пріоритетом та власними бажаннями добročинців. Особливо це стосувалося нової активної сили суспільства – підприємців. Благодійництво на теренах України як соціальне явище помітно відрізнялося від західноєвропейського. На формування його специфічних рис істотно вплинула панівна ідеологія абсолютизму. На відміну від Західної Європи, на території підросійської України не відбулось моральної реабілітації багатства, що позначилося на мотивації благодійницьких практик та генезі благодійницької ментальності різних соціальних верств, зокрема підприємців, промисловців та купців. Благодійна

діяльність в Російській імперії, на відміну від західноєвропейських країн, де з XVII ст. існувало її законодавче забезпечення, базувалася лише на морально-етичних принципах. Купецтво вийшло на передній план суспільного життя лише у другій половині XIX ст. і не посіло в суспільстві позицій, що вибороли підприємці Західної Європи ще за часів Відродження, потіснивши аристократію на другий план.

Специфіка історико-культурного розвитку України зумовила формування національних традицій благодійної діяльності (заклавши основи майбутньої моделі соціальної відповідальності), позначених своєрідністю, унікальністю щодо західноєвропейських та національних. Врахування цих традиційних практик і цінностей сприяло створенню необхідних передумов вибору національних соціокультурних стратегій.

Представники торгово-промислового капіталу, володіючи величезними коштами, рухали не тільки економічний прогрес, а й активно впливали на суспільне життя як почесні члени добродійних товариств, попечителі училищ, гімназій, лікарень, притулків тощо, були фундаторами філантропічних, лікувальних, освітніх та культурних закладів. Так вони поступово долучалися до розвитку добродійності, будучи зацікавленими, у першу чергу, в створенні стабільного соціального середовища для розширення власної справи.

Мотивація добродійності купців і промисловців була пов'язана не лише з підвищенням економічної ролі верстви, становищем її в соціальній структурі суспільства, її самоорганізацією та самоідентифікацією, а й властивими рисами світогляду, духовно-психологічним складом підприємців.

Показовим історичним прикладом формування моделі соціальної відповідальності вітчизняного бізнесу є становлення підприємництва у другій половині XIX – на початку XX ст., зокрема у галузі українського цукроваріння, де знаними добродійцями стали представники родин Яхненків та Смиренків. Підприємницький інтерес членів родини переплітався з благодійністю, культурною, духовною і національною діяльністю.

У 30-ті рр. XIX ст. торговий дім «Брати Яхненки-Смиренки» протягом кількох місяців надавав борошно та інші продукти харчування 10 тис. нужденним, які з різних куточків України приходили до млина на «Яхнову дамбу». Під час Кримської кампанії фірма надала допомогу сумою в 10 тис. руб. постраждалим від війни. Підприємці постійно жертвували на різні церковні справи, допомагали бідним тощо. Навіть

у дуже скрутні для фірми часи її фундатори фінансово підтримували «Київське товариство для допомоги бідним», яке станом на 1 січня 1879 р. мало від Торгового дому Яхненків-Симиренків дві тратти на 10 002 руб. 22 коп. [7].

Керівники фірми долучалися до розвитку національної культури, зокрема виступали за навчання дітей рідною мовою, фінансували видання літератури та підручників українською мовою. Вони були одними з засновників журналів «Киевская Старина», «Україна» видавництва «Вік» та «Літературного товариства ім. Т. Г. Шевченка» (1873 р.), яке згодом стало неофіційною українською Академією наук. За їх активної підтримки у 1860 р. і вийшов у світ «Кобзар» Тараса Григоровича Шевченка. Василь Симиренко надавав постійну матеріальну допомогу українській національній партії – ТУП, оплачував дефіцит журналу «Киевская Старина», виділяв кошти на утримання газет «Громадська думка», «Рада», «Літературно-науковий вісник». До інституцій, які були вдячні Симиренкові, належали: українська «Родина», під егідою якої збиралися представники інтелігенції, «Товариство допомоги літературній науці» [8]. На кошти підприємця видавалися твори Ольги Кобилянської, Павла Чубинського, Михайла Драгоманова, Михайла Коцюбинського. 10% своїх мільйонних прибутків В. Симиренко віддавав на розвиток української культури та літератури. Задля популяризації України в західному світі В. Симиренко передав кошти на організацію журналів німецькою мовою – «Rutenische Rewue» і «Ukrainische Rundschau» [8]. Згідно з заповітом Василя Федоровича Симиренка усе майно, що оцінювалося у 10 мільйонів руб., після смерті його дружини мало піти на потреби української культури.

Щиро мотивована благодійність набувала потужного соціального ефекту. Загострення багатьох проблем у пореформеному суспільстві, що були викликані розвитком ринкових відносин, породило бажання підприємців самостійно пом'якшувати їх, усвідомлюючи свою важливу роль в суспільному поступі на гуманістичних та культурно-освітніх засадах.

Доброчинна діяльність вітчизняних підприємців другої половини XIX – початку XX ст. була важливою складовою суспільного життя, хоча вона звичайно не могла подолати усі проблеми в освітній, соціальній та культурній сфері власноруч, без підтримки держави. Розвиваючись в умовах імперської влади, перебуваючи під контролем відповідних владних структур, які нерідко ініціювали заснування тієї чи іншої організації й здійснювали її фінансування, підприємці, що займалися

благодібною діяльністю, змушені були підпорядковуватися вимогам, які встановлювала держава.

Підприємців шанували не лише за вміння організовувати й вести успішну господарську діяльність, але й за те, що власні підприємницькі успіхи вони повертали на користь людям, на розвиток громадського суспільства, для слави своєї Батьківщини [1].

Таким чином, знеславлений стан в першій половині XIX ст. нечисленних підприємців у підросійській Україні, основу яких становило купецтво, в пореформений період посилив свою економічну й суспільну роль, потужно означив виступ на громадську й культурно-освітню арену. В цей час багато представників українських підприємницьких кіл намагалися сприйняти європейський стиль життя, підвищували свій освітній рівень, займалися доброчинністю, що сприяло виробленню нової системи соціокультурних цінностей в їхньому середовищі. Втім, навіть на початку XX ст., культурні ознаки промислової верстви тільки починали набувати своїх сталих рис.

Аналіз основних тенденцій і пріоритетів розбудови національної моделі корпоративної соціальної відповідальності повинно ґрунтуватися на виявленні еволюційних джерел цього інституту в українській історії. У вітчизняній науковій літературі XIX – початку XX ст. (зокрема у працях М. Бунге, М. Туган-Барановського, І. Тарасова та ін.) етика бізнесу та його соціальна спрямованість розглядалися як важливі складові стабільного розвитку суспільства загалом [3; 5, С. 23]. У складних умовах інституційних трансформацій, пов'язаних із становленням ринкового середовища, в яких держава виявилася неспроможною забезпечити мінімальні соціальні стандарти для більшості категорій населення, благодіяльність розглядалася українськими вченими як основа задоволення елементарних потреб знедолених прошарків суспільства і своєрідний механізм нівелювання соціально-економічних суперечностей у суспільстві. Дослідження та популяризація традиційних для вітчизняного соціокультурного середовища форм соціальної відповідальності та сформованих українськими вченими відповідних наукових концепцій можуть стати важливим інституційним підґрунтям для формування сучасної форми економічного солідаризму в Україні.

**Висновки та пропозиції.** Проведене історико-економічне дослідження деяких аспектів розвитку моделі корпоративної соціальної відповідальності підтверджує, що прибуток не завжди виступає головною метою і стимулом підприємницької діяльності. Одним з головних мотивів діяльності підприємця є забезпечення стабільності розвитку своєї справи, а також здобуття авторитету в суспільстві.



Соціальні ініціативи підприємця гарантують забезпечення потреб як власних, так і опосередковано суспільних, про що яскраво свідчать приклади з історії України другої половини XIX – початку XX ст.

Зважаючи на власний історичний досвід, враховуючи українську етнокультурну і цивілізаційну специфіку, слід створювати власні ефективні моделі й технології соціальної відповідальності, які не суперечать природі національної культури. Наразі, коли вітчизняне підприємництво набуває поширення, представникам українських бізнес-кіл слухно долучитися до досвіду своїх попередників не лише у традиції ведення бізнесу, а й у активній соціальній відповідальності щодо суспільства. Саме таке небайдуже ставлення дасть можливість розв'язати нагальні соціальні питання, пришвидшити розвиток культури, мистецтва, науки, просвітництва. Долучитися до формування суспільно-відповідального типу поведінки в суспільстві необхідно й українській владі і за допомогою економічних важелів зробити соціальну відповідальність справою вигідною та престижною.

© **Тульчинський Р.В., 2025**

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Кудласевич О.М. Українські джерела теорії підприємництва. Київ: Інститут економіки та прогнозування НАН України, 2014. 256 с.
2. Овечкіна О.А., Храпкіна В.В., Маслош О.В., Рябуха М.А. Соціальна відповідальність – феномен соціоекономічних процесів: сучасний історико-концептуальний аспект. *Актуальні проблеми економіки*. 2023. № 3 (261). С. 16 – 24.
3. Садеков А.А. Ідеї М.І. Туган-Барановського й еволюція концепції відповідального підприємництва. Михайло Іванович Туган-Барановський: особистість, творча спадщина і сучасність. Донецьк: Каштан. 2007.
4. Сардак С.Е., Гасленко К.С. Внутрішня корпоративна соціальна відповідальність підприємства: теоретичні та практичні аспекти. *Економіка і суспільство*. 2017. Випуск 12. С. 342 – 347.
5. Супрун Н.А. Еволюція вітчизняної моделі корпоративного управління. К.: КНЕУ, 2009. 270 с.
6. Супрун Н.А. Корпоративна соціальна відповідальність як чинник соціального залучення (в контексті цілей стратегії «Єurore-2020»). *Український соціум*. 2013. № 2. С. 163 – 176.
7. ЦДІА України у Києві. Ф. 442, оп. 533, спр. 205, арк. 34 зв.
8. Чикаленко Є. Спогади: 1861 – 1907. Ч. 3. Львів, 1926. 126 с.

## REFERENCES

1. Kudlasevych O.M. (2014). *Ukrains'ki dzhherela teorii pidpryemnytstva* [Ukrainian sources of entrepreneurship theory], Kyiv: Instytut ekonomiky ta prohnozuvannia NAN Ukrainy.
2. Oviechkina O.A., Khrapkina V.V., Maslosh O.V., Riabukha M.A. (2023). *Sotsial'na vidpovidal'nist' – fenomen sotsioekonomichnykh protsesiv: suchasnyj istoryko-kontseptual'nyj aspekt* [Social responsibility is a phenomenon of socio-economic processes: a modern historical and conceptual aspect]. *Aktual'ni problemy ekonomiky – Current economic problems*. No. 3(261). Pp. 16 – 24.
3. Sadiakov A.A. (2007). *Idei M.I.Tuhan-Baranovs'kyj; koho j evoliutsiia kontseptsii vidpovidal'noho pidpryemnytstva. Mykhajlo Ivanovykh Tuhan-Baranovs'kyj: osobystist', tvorcha spadshchyna i suchasnist'*; [Tugan-Baranovsky and the evolution of the concept of responsible entrepreneurship. Mykhailo Ivanovich Tugan-Baranovsky: personality, creative heritage and modernity], Donets'k: Kashtan.
4. Sardak S., Haslenko K. (2017) *Vnutrishnya korporatyvna sotsialna vidpovidalnist pidpryemstva: teoretychni ta praktychni aspekty* [Internal Corporate Social Responsibility of Enterprises: Theoretical and Practical Aspects]. *Ekonomika i suspilstvo – Economy and society*. Vol. 12. Pp. 342 – 347.
5. Suprun N.A. (2009). *Evoliutsiia vitchyznianoj modeli korporatyvnoho upravlinnia* [Evolution of the domestic corporate governance model], K.: KNEU.
6. Suprun N.A. (2013). *Korporatyvna sotsial'na vidpovidal'nist' iak chynnyk sotsial'noho zaluchennia (v konteksti tsilej stratehii «Europe-2020»)* [Corporate social responsibility as a factor of social inclusion (in the context of the goals of the Europe 2020 strategy)]. *Ukrains'kyj sotsium—Ukrainian society*. No. 2. Pp. 163 – 176.
7. TsDIA Ukrainy u Kyievi. F. 442, op. 533, spr. 205, ark. 34 zv.
8. Chykalenko Ye. (1926). *Spohady: 1861-1907* [Memoirs: 1861 – 1907]. Chastyna 3. L'viv.

**СТАТТЯ НАДІЙШЛА ДО РЕДАКЦІЇ 06.03.25**

JEL: L86, O33, M15, Q55

DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2025-1-3>

**Денис Іванович БІЛИЙ,**

докторант,

Заклад вищої освіти «Міжнародний науково-технічний  
університет імені академіка Юрія Бугая»

ORCID ID: [0000-0002-4187-1246](https://orcid.org/0000-0002-4187-1246)

**Ольга Іванівна ГАРАФОНОВА,**

доктор економічних наук, професор,

Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана

ORCID ID: [0000-0002-4740-7057](https://orcid.org/0000-0002-4740-7057)

## **МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ У РІЗНИХ СЕКТОРАХ ЕКОНОМІКИ**

*У статті досліджено методологічні підходи до цифрової трансформації підприємств, зокрема в контексті її впровадження, управління змінами та оцінювання ефективності. Встановлено, що цифрова трансформація є комплексним процесом, який охоплює інтеграцію передових технологій, зміну бізнес-моделей та адаптацію управлінських підходів. Обґрунтовано важливість цифрової зрілості підприємств, що визначає рівень їхньої готовності до інновацій. Проаналізовано основні етапи цифрової трансформації, зокрема стратегічне планування, тестування технологій, поступове масштабування та оцінювання ефективності.*

*Метою дослідження є обґрунтування методологічних підходів до цифрової трансформації підприємств у різних секторах економіки з урахуванням галузевих особливостей, технологічних можливостей та сучасних викликів. Використано методи системного аналізу, порівняльного дослідження та моделювання процесів цифровізації. Виявлено, що найбільшими перешкодами для цифрової трансформації є фінансові обмеження, кадровий дефіцит та посилення ризиків кібербезпеки. Доведено, що недостатня інтеграція цифрових рішень у традиційні бізнес-моделі ускладнює перехід до нових технологій та підвищує операційні ризики.*

*Результати дослідження дають можливість сформулювати рекомендації щодо поетапного впровадження цифрових технологій, що стосуються оцінювання цифрової зрілості підприємств, тестування рішень на обмежених сегментах бізнесу, адаптації персоналу та моніторингу*

ефективності. Обґрунтовано необхідність розвитку освітніх програм для підвищення цифрових компетенцій та вдосконалення механізмів кібербезпеки. Практична цінність дослідження полягає у формуванні науково обґрунтованої моделі цифрової трансформації, що може бути використана для розроблення стратегій цифровізації підприємств.

Перспективи подальших досліджень охоплюють оцінювання ефективності інтеграції цифрових технологій у різних секторах економіки, розроблення адаптивних моделей цифровізації та визначення довгострокового впливу цифрової трансформації на стійкість підприємств у динамічному ринковому середовищі.

**Ключові слова:** цифровізація, управління змінами, технологічні інновації, бізнес-моделі, адаптація підприємств, автоматизація процесів, цифрова зрілість, оцінювання ефективності.

**Denys BILYY,**

doctoral student,

Higher Educational Institution «Academician Yuriy Bugay  
International Scientific and Technical University»

**Olga GARAFONOVA,**

Doctor of Economic Sciences, Professor,

Kyiv National Economic University named after V. Hetman

## **METHODOLOGICAL ASPECTS OF DIGITAL TRANSFORMATION OF ENTERPRISES IN DIFFERENT ECONOMIC SECTORS**

*The methodological aspects of digital transformation in enterprises have been examined in the context of its implementation, change management, and efficiency assessment. It has been established that digital transformation is a complex process encompassing the integration of advanced technologies, modifications in business models, and the adaptation of managerial approaches. The importance of digital maturity in enterprises has been substantiated, as it determines their readiness for innovation. The key stages of digital transformation have been analyzed, including strategic planning, technology testing, gradual scaling, and performance evaluation.*

*The aim of this study is to substantiate methodological approaches to digital transformation in enterprises across various economic sectors, considering industry-specific characteristics, technological capabilities, and contemporary challenges. Methods of system analysis, comparative*

**research, and digitalization process modeling have been utilized. It has been revealed that the main obstacles to digital transformation are financial constraints, a shortage of qualified personnel, and increasing cybersecurity risks. It has been proven that the insufficient integration of digital solutions into traditional business models complicates the transition to new technologies and increases operational risks.**

**The results of the study provide recommendations for the phased implementation of digital technologies, including an assessment of enterprise digital maturity, pilot testing of solutions on limited business segments, personnel adaptation, and performance monitoring. The necessity of developing educational programs to enhance digital competencies and improve cybersecurity mechanisms has been substantiated. The practical value of the study lies in the formation of a scientifically grounded model of digital transformation, which can be used to develop enterprise digitalization strategies.**

**Future research prospects include evaluating the effectiveness of digital technology integration across different economic sectors, developing adaptive digitalization models, and determining the long-term impact of digital transformation on enterprise resilience in a dynamic market environment.**

**Keywords:** digitalization, change management, technological innovations, business adaptation, process automation, enterprise agility, digital maturity, performance assessment.

**Постановка проблеми.** Цифрова трансформація підприємств є важливим чинником їхньої конкурентоспроможності та сталого розвитку в умовах глобалізації та посилюваної технологічної складності бізнес-середовища. Вона охоплює комплексні зміни в управлінських моделях, бізнес-процесах та стратегічних підходах, зумовлюючи необхідність інтеграції штучного інтелекту (далі – ШІ), аналітики великих даних, блокчейн-технологій та хмарних обчислень. У різних секторах економіки цей процес має специфічні особливості: у промисловості домінує автоматизація виробничих ланцюгів та використання Інтернету речей; у фінансовому секторі – удосконалення механізмів управління ризиками та безпека транзакцій; у сфері послуг – розвиток цифрових платформ і персоналізованих рішень для клієнтів. Попри значні переваги, цифрова трансформація супроводжується суттєвими викликами, серед яких недостатній рівень технологічної готовності підприємств, обмеженість інвестиційних ресурсів, кадровий

дефіцит у сфері цифрових компетенцій, а також підвищені загрози кібербезпеки. Подолання цих проблем вимагає розроблення комплексних методологічних підходів, що враховують галузеву специфіку, адаптацію до регуляторних норм та технологічних трендів. Наукове обґрунтування таких підходів дозволить підприємствам забезпечити ефективність цифрової трансформації, підвищити продуктивність, оптимізувати управління ресурсами та зміцнити стійкість до викликів цифрової економіки.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Аналіз наукових праць дозволяє виокремити чотири основні напрями досліджень, що стосуються методологічних аспектів цифрової трансформації підприємств. Перший напрям охоплює наукові розвідки, присвячені розгляду концептуальних засад цифрової трансформації, її впливу на бізнес-моделі та управлінські підходи. Маркетингові інструменти забезпечення конкурентоспроможності підприємств у цифровому середовищі досліджують О. Карпенко та Є. Матвійчук, наголошуючи на необхідності адаптації управлінських стратегій до нових умов ринку [1]. Загальні тенденції цифровізації підприємств в Україні розглядає М. Кулинич, підкреслюючи нерівномірність адаптації цифрових рішень у промисловому, фінансовому та сервісному секторах [2]. Трансформацію бізнес-моделей підприємств під впливом цифрових технологій аналізує А. Бортнік, виокремлюючи основні структурні зміни у стратегічному плануванні [3]. Дослідниця В. Гурочкіна акцентує на цифровізації промислових підприємств, звертаючи увагу на необхідність комплексного підходу до змін у бізнес-моделі [4]. Науковці Ю. Нікітін та О. Кульчицький аналізують цифрову парадигму підприємств, визначаючи концептуальні підходи до цифровізації різних галузей економіки [5]. Попри теоретичне обґрунтування цифрової трансформації, дослідження цього напрямку варто доповнити розробкою інтегрованої моделі цифрових змін, яка б поєднувала особливості бізнес-моделей, організаційних змін і управлінських стратегій.

Другий напрям досліджень стосується особливостей цифрової трансформації в різних секторах економіки. Цифрові технології управління підприємствами в контексті сталого розвитку досліджують В. Томах, Т. Сігаєва та М. Мартиненко, пропонуючи інноваційні методи адаптації цифрових стратегій [6]. Вплив цифрової економіки на підприємництво аналізують Л. Фролова та І. Бойко, зосереджуючись на технологічних чинниках, що визначають конкурентоспроможність компаній [7]. Роль цифрової трансформації в бізнес-процесах

підприємств з'ясовують М. Кравченко та В. Салабай, підкреслюючи важливість гнучкості впровадження технологій залежно від галузевої специфіки [8]. На цифровій трансформації бізнес-процесів українських підприємств фокусує увагу О. Святобог, виокремлюючи основні виклики, з якими стикаються компанії під час адаптації цифрових рішень [11]. У межах цього напрямку необхідно доповнити дослідження детальнішим аналізом відмінностей у цифровій зрілості підприємств залежно від галузі, а також розробити методики оцінювання рівня цифровізації для кожного сектора.

Третій напрям охоплює праці, присвячені аналізу методів впровадження цифрової трансформації та її ефективності. Цифрову трансформацію як платформу для стійкого розвитку бізнесу розглядають О. Мандич, Н. Бабко, М. Лишенко та Л. Харчевнікова, обґрунтовуючи необхідність інтеграції новітніх комунікаційних технологій у бізнес-процеси [9]. Розбіжності у сприйнятті цифрової трансформації підприємцями та науковцями досліджують Ю. П. Воржакова та О. І. Хлебінська, наголошуючи на необхідності комплексного підходу до оцінювання ефективності цифровізації [10]. Попри розроблення окремих методів цифрової трансформації, бракує досліджень, які охоплюють інтеграцію різних підходів у єдину методологію оцінювання ефективності цифровізації, що зумовлює потребу в подальших наукових розвідках.

Четвертий напрям наукових напрацювань охоплює аналіз впливу цифрової трансформації на підприємства в міжнародному контексті. Наукометричний аналіз цифрової трансформації малих і середніх підприємств здійснюють Д. Парра-Санчес (D. Parra-Sánchez) та Л. Талеро-Сармієнт (L. Talero-Sarmiento), виявляючи основні тенденції та перешкоди впровадження цифрових технологій [12]. Взаємозв'язок цифрової економіки, інновацій та ефективності підприємств аналізують Т. Чжан (T. Zhang), З. З. Ши (Z. Z. Shi), Ю. Р. Ши (Y. R. Shi) та Н. Цз. Чен (N. J. Chen), доводячи вплив цифрових рішень на продуктивність компаній [13]. Взаємозв'язок між цифровою трансформацією та ефективністю підприємств досліджують І. Пен (Y. Peng) та Ц. Тао (C. Tao), виокремлюючи роль державної політики та інновацій у стимулюванні цифрових змін [14]. У цьому напрямі варто розширити емпіричну базу досліджень щодо цифрової трансформації малих і середніх підприємств у країнах, що розвиваються, оскільки більшість аналізів стосуються розвинених економік.

Таким чином, наукові дослідження підтверджують важливість цифрової трансформації підприємств у різних секторах економіки,

проте існує потреба в подальшому розробленні методологічних підходів щодо оцінювання її ефективності, інтеграції цифрових технологій у традиційні бізнес-моделі та адаптації управлінських стратегій до нових умов цифрової економіки.

Попри активне впровадження цифрових технологій, низка аспектів цифрової трансформації залишається недостатньо вивченою. Відсутність єдиної концептуальної моделі ускладнює оцінювання впливу цифровізації на бізнес-моделі та управлінські підходи.

Недостатньо досліджено відмінності адаптації цифрових рішень у різних секторах економіки, що обмежує формування ефективних стратегій. Методологічні підходи щодо оцінювання цифрової зрілості підприємств є фрагментарними, а вплив цифровізації на організаційну культуру та стратегії управління змінами потребує подальшого аналізу. Окрім того, бракує системних досліджень щодо інтеграції цифрових рішень у діяльність малих і середніх підприємств, зокрема з огляду на фінансові, кадрові та кібербезпекові ризики.

Запропоноване дослідження спрямоване на заповнення цих прогалин шляхом обґрунтування методологічних підходів до цифрової трансформації з урахуванням галузевої специфіки. Аналіз процесів цифровізації в промисловому, фінансовому та сервісному секторах дозволить деталізувати особливості впровадження цифрових рішень. Визначення основних етапів цифрової трансформації сприятиме розробленню інструментів для підвищення ефективності управління змінами. Дослідження фінансових, кадрових та кібербезпекових ризиків допоможе сформулювати адаптивні стратегії цифровізації, що дозволить підприємствам мінімізувати ризики й підвищити ефективність цифрової модернізації.

**Метою статті** є обґрунтування методологічних підходів до цифрової трансформації підприємств у різних секторах економіки з урахуванням їхньої галузевої специфіки, технологічних можливостей та актуальних викликів.

Завдання статті:

1) дослідити основні концепції та тенденції цифрової трансформації, зокрема її вплив на зміну бізнес-моделей, управлінських підходів та адаптацію підприємств у різних секторах економіки;

2) проаналізувати методи реалізації цифрової трансформації, зокрема етапи впровадження, управління змінами, оцінювання ефективності технологічних рішень та ідентифікацію основних перешкод, таких як фінансові, кадрові й кібербезпекові ризики;



3) розробити рекомендації щодо підвищення ефективності цифрової трансформації підприємств, враховуючи галузеві особливості, сучасні технологічні рішення та стратегічні підходи до цифровізації.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Цифрова трансформація підприємств здійснюється завдяки застосуванню різних підходів, що змінюють управлінські моделі та сприяють оптимізації бізнес-процесів. Вона передбачає не лише впровадження нових технологій, а й комплексну перебудову операційної діяльності, орієнтацію на дані та адаптацію організаційної структури. Основними підходами є інтеграція цифрових технологій, використання даних для управлінських рішень, автоматизація процесів, створення цифрових екосистем та перехід до гнучких моделей управління. У сучасних умовах ці підходи допомагають підприємствам підвищувати ефективність, оптимізувати витрати та адаптуватися до нестабільного ринкового середовища (табл. 1).

**Таблиця 1. Підходи до цифрової трансформації підприємств у сучасних умовах**

Підхід	Основні характеристики	Практичне застосування
Інтеграція цифрових технологій	Комплексне використання IoT, блокчейну, ШІ та хмарних сервісів	ERP-системи для управління ресурсами підприємств
Орієнтація на дані	Використання аналітики великих даних та алгоритмів ШІ для ухвалення рішень	BI-системи у фінансовій аналітиці та маркетингу
Автоматизація бізнес-процесів	Зменшення ручної праці та впровадження роботизованих процесів	RPA в банківських операціях та документообігу
Цифрові екосистеми	Взаємодія між бізнесами через цифрові платформи та інтеграція сервісів	Маркетплейси та фінтех-рішення для клієнтів
Гнучкі організаційні моделі	Адаптивне управління та перехід на цифрові команди	Agile і DevOps у розробці програмного забезпечення

Джерело: сформовано автором на підставі [1, С. 36 – 39; 2, С. 10; 3, С. 21; 9, С. 16; 10, С. 110]

Сучасна практика свідчить, що інтеграція цифрових технологій є важливим елементом розвитку підприємств [1, С. 40], особливо у виробництві та логістиці, де застосовуються IoT-рішення та автома-

тизовані системи управління. Орієнтація на дані дозволяє компаніям швидше реагувати на зміни ринку, підвищувати ефективність маркетингових стратегій та прогнозувати поведінку клієнтів. Наприклад, у роздрібній торгівлі використання аналітики даних допомагає оптимізувати товарні запаси та персоналізувати взаємодію з клієнтами. Автоматизація бізнес-процесів значно скорочує операційні витрати та зменшує ймовірність людських помилок, що активно використовується у фінансовому секторі та сфері страхування. Цифрові екосистеми забезпечують комплексний підхід до взаємодії між компаніями й споживачами, що стало критично важливим для сфери електронної комерції та фінтеху. Впровадження гнучких організаційних моделей сприяє швидкій адаптації підприємств до змінних умов, що особливо актуально для технологічних стартапів та компаній, які працюють у динамічних галузях.

Цифрова трансформація підприємств є складним багаторівневим процесом, що вимагає системного підходу щодо її впровадження. Реалізація цифрових змін здійснюється в декілька етапів: визначення стратегічних цілей, аналіз цифрової зрілості, тестування технологічних рішень, їх масштабне розгортання та оцінювання ефективності. Вибір методів цифрової трансформації залежить від специфіки підприємства, рівня його готовності до змін і необхідності інтеграції нових технологій у наявну бізнес-модель [13, С. 2783]. Використовуються як традиційні методи стратегічного планування та управління змінами, так і сучасні підходи, що передбачають гнучке тестування цифрових інструментів та постійний аналіз їхньої ефективності. Для успішного впровадження цифрової трансформації підприємства застосовують комплексні механізми адаптації, які поєднують технічну модернізацію, реорганізацію процесів та навчання персоналу (табл. 2).

**Таблиця 2. Етапи та методи впровадження цифрової трансформації**

Етап	Метод	Основні характеристики	Очікувані результати
Підготовка	Аналіз цифрової зрілості	Оцінювання поточного рівня цифрових можливостей підприємства	Визначення основних напрямів трансформації
Тестування	Пілотне впровадження	Тестування цифрових рішень у контрольованих умовах	Виявлення ризиків і корекція підходів

**Закінчення таблиці 2**

Етап	Метод	Основні характеристики	Очікувані результати
Масштабування	Гнучке впровадження (Agile)	Поступове розгортання технологій з адаптацією до зворотного зв'язку	Мінімізація ризиків та адаптація рішень
Управління змінами	Change Management	Навчання персоналу, мінімізація опору змінам	Прискорення адаптації до цифрових технологій
Оцінювання ефективності	KPI-аналіз	Вимірювання впливу цифрових рішень на бізнес-процеси	Оптимізація подальших стратегій трансформації

Джерело: сформовано автором на підставі [6; 8, С. 150 – 151; 14]

Цифрова трансформація підприємств є важливим процесом, що змінює структуру економіки, адаптуючи її до нових викликів та можливостей цифрової епохи. Вона впливає на всі сектори, але темпи та особливості її впровадження залежать від характеру діяльності, регуляторних вимог, інвестиційної привабливості та технологічної готовності підприємств. У промисловому секторі основний акцент робиться на автоматизації виробництва, інтеграції Інтернету речей та предиктивному обслуговуванні. У фінансовому секторі цифрова трансформація змінює підходи щодо управління ризиками, безпеки транзакцій та клієнтської взаємодії. У сфері послуг важливими напрямками є персоналізація сервісу, розвиток цифрових платформ і впровадження чат-ботів. Логістика використовує цифрові технології для оптимізації маршрутів і прогнозування попиту, а агросектор – для точного землеробства та автоматизованого моніторингу стану полів. У медичній сфері цифрова трансформація сприяє розвитку телемедицини, використанню ШІ для діагностики й цифрових медичних записів (табл. 3).

**Таблиця 3. Специфіка цифрової трансформації в різних секторах економіки**

Сектор	Основні напрями цифрової трансформації	Приклади впровадження
Промисловість	Автоматизація виробничих процесів, Інтернет речей, цифрові двійники, предиктивне обслуговування	Використання IoT для моніторингу обладнання, роботизовані лінії у виробництві

**Закінчення таблиці 3**

<b>Сектор</b>	<b>Основні напрями цифрової трансформації</b>	<b>Приклади впровадження</b>
Фінансовий сектор	Цифрові платформи, блокчейн-рішення, штучний інтелект для аналізу ризиків, автоматизовані платежі	Використання ШІ в скорингу кредитів, блокчейн для захисту транзакцій
Сервісний сектор	Цифрові CRM-системи, чат-боти, аналітика великих даних, персоналізовані платформи	Голосові помічники в клієнтському сервісі, автоматизовані рішення для маркетингу
Логістика	Оптимізація маршрутів, прогнозування попиту, автоматизовані складські комплекси	Використання ШІ для управління запасами, безпілотні транспортні засоби
Агросектор	Точне землеробство, автоматизовані системи моніторингу, дрони для аналізу полів	Дистанційний контроль стану ґрунту, прогнозування врожайності за допомогою ШІ
Охорона здоров'я	Телемедицина, електронні медичні записи, ШІ для діагностики	Онлайн-консультації, розпізнавання патологій на основі медичних зображень

Джерело: сформовано автором на підставі [6; 15, с. 2877]

Сучасні підприємства активно впроваджують цифрові рішення для підвищення ефективності. Наприклад, компанія Siemens використовує цифрові двійники у виробництві для прогнозування проблем з обладнанням, що дозволяє мінімізувати простой та оптимізувати ремонтні роботи [16]. У фінансовому секторі банк Revolut запровадив ШІ-алгоритми для оцінювання ризиків та боротьби з фінансовими шахрайствами, що підвищило рівень безпеки платежів і прискорило обробку транзакцій [17]. У сфері логістики компанія Amazon застосовує автоматизовані складські комплекси та дрони для оптимізації доставки товарів, скорочуючи час виконання замовлень [18]. В агросекторі підприємство John Deere використовує ШІ-аналітику та сенсорні системи для точного землеробства, що дозволяє зменшити витрати на добрива та покращити врожайність [19]. У медицині система IBM Watson Health застосовує штучний інтелект для аналізу медичних зображень і допомагає лікарям у ранньому виявленні онкологічних захворювань [20]. Ці приклади демонструють, що цифрова трансформація не лише покращує внутрішні процеси підприємств, а й сприяє створенню нових бізнес-моделей, забезпечуючи конкурентні переваги в сучасному економічному середовищі.

Цифрова трансформація підприємств супроводжується значними викликами, що впливають на темпи впровадження та ефективність технологічних рішень. Однією з основних перешкод є фінансові обмеження, зумовлені високими витратами на закупівлю програмного забезпечення, модернізацію інфраструктури та адаптацію наявних систем до нових стандартів [8, С. 151]. Недостатній рівень інвестицій у цифрові технології обмежує можливість підприємств щодо автоматизації процесів, упровадження хмарних сервісів та використання аналітики великих даних. Високий рівень капіталовкладень, необхідний для цифрової модернізації, створює додаткове навантаження на бюджет, що особливо актуально для малих і середніх підприємств, які мають обмежені фінансові ресурси.

Кадрові проблеми також є значним обмежувальним фактором у процесі цифрової трансформації [6]. Недостатня кількість кваліфікованих спеціалістів у сферах ШІ, кібербезпеки, аналізу великих даних та розроблення програмних продуктів ускладнює інтеграцію нових технологій у бізнес-процеси. Відсутність відповідних навичок серед персоналу підприємств обмежує ефективність використання цифрових інструментів, що потребує значних витрат на навчання та перекваліфікацію співробітників. Крім того, організаційний опір змінам, викликаний небажанням працівників адаптуватися до нових умов роботи, уповільнює впровадження технологічних рішень і знижує ефективність управління цифровими процесами.

Проблеми кібербезпеки є ще одним важливим чинником, що впливає на процес цифрової трансформації підприємств [7, С. 51]. Збільшення обсягів оброблюваних даних, інтеграція хмарних технологій та використання мережевих платформ підвищують вразливість компаній до кібератак, несанкціонованого доступу та витоку конфіденційної інформації. Відсутність належного рівня захисту інформаційних систем створює значні ризики для безперебійного функціонування підприємств та збереження їхньої репутації. Крім того, складність регулювання кібербезпеки на законодавчому рівні та необхідність дотримання міжнародних стандартів захисту даних зумовлюють труднощі в процесі впровадження цифрових технологій.

Низький рівень інтегрованості цифрових рішень у традиційні бізнес-моделі також є проблемою, що сповільнює цифрову трансформацію. Багато підприємств використовують застарілі інформаційні системи, які складно адаптувати до нових технологічних стандартів без суттєвого перегляду наявної інфраструктури. Невідповідність між

інноваційними технологіями та організаційними структурами підприємств ускладнює впровадження автоматизованих процесів, що призводить до збільшення часу й витрат на адаптацію цифрових рішень.

Ефективна цифрова трансформація підприємств потребує врахування галузевих особливостей, рівня технологічної зрілості та здатності бізнесу до адаптації. Впровадження цифрових технологій має відбуватися на основі стратегічного підходу, що передбачає аналіз поточного стану підприємства, визначення основних напрямів модернізації та поетапну інтеграцію цифрових рішень. Оптимальним підходом є поступове впровадження технологій із тестуванням на обмежених сегментах бізнесу, що дозволяє мінімізувати ризики та оцінити ефективність нових рішень у реальних умовах. Гнучкість у процесі цифрової трансформації є важливою умовою успіху, оскільки підприємства повинні адаптуватися до динамічного розвитку технологій та змін у ринковому середовищі.

Підприємствам промислового сектора необхідно зосередитися на автоматизації виробничих процесів, інтеграції Інтернету речей та використанні цифрових двійників для оптимізації операційної діяльності. Використання технологій ШІ в прогнозуванні технічного обслуговування дозволяє зменшити простій обладнання та підвищити продуктивність. Фінансовий сектор повинен забезпечити високий рівень безпеки даних та автоматизацію процесів, використовуючи блокчейн для верифікації транзакцій, ШІ для аналізу кредитних ризиків та алгоритмічні рішення для розпізнавання шахрайських схем. У сфері послуг пріоритетним напрямом цифрової трансформації є персоналізація взаємодії з клієнтами через впровадження CRM-систем, автоматизованих чат-ботів та аналітики великих даних для прогнозування споживчих уподобань. Логістичний сектор повинен зосередитися на впровадженні розумних систем управління ланцюгами постачання, використанні безпілотних транспортних засобів та роботизованих складських комплексів для підвищення ефективності. В аграрному секторі цифровізація повинна охоплювати точне землеробство, дистанційний моніторинг стану ґрунту та прогнозування врожайності за допомогою штучного інтелекту.

Успішна цифрова трансформація передбачає не лише впровадження технологій, а й адаптацію організаційної структури підприємства, зміну управлінських підходів та підвищення цифрових компетенцій персоналу. Важливим чинником є впровадження програм навчання для працівників, що дозволяє підвищити рівень цифрової грамотності та покращити ефективність використання нових технологій. Окрім

того, необхідно запроваджувати механізми управління змінами, що передбачають поступовий перехід до цифрових моделей управління, уникнення організаційного опору та забезпечення зворотного зв'язку з персоналом щодо впливу цифровізації на робочі процеси.

Фінансова підтримка цифрової трансформації є важливим аспектом, оскільки високі витрати на технологічне оновлення можуть обмежувати можливості малих і середніх підприємств. Використання державних програм підтримки, залучення інвестицій та впровадження гнучких моделей фінансування дозволяє зменшити навантаження на бюджет підприємств і пришвидшити процес цифрової модернізації. Забезпечення кібербезпеки є необхідною умовою ефективного функціонування цифрових систем, тому підприємства повинні впроваджувати політику захисту даних, використовуючи багаторівневу автентифікацію, криптографічні методи шифрування та регулярні перевірки інформаційної безпеки. Комплексний підхід до цифрової трансформації, що враховує галузеву специфіку, рівень технологічної підготовленості та управлінські аспекти, дозволяє підприємствам ефективно адаптуватися до змін, підвищити продуктивність та забезпечити довгострокову конкурентоспроможність у цифровій економіці.

**Висновки та пропозиції.** Дослідження цифрової трансформації підприємств підтвердило її важливу роль у підвищенні ефективності бізнес-моделей, управлінських процесів та конкурентоспроможності. Доведено, що успішність цифровізації залежить від технологічної адаптації, стратегічного планування та здатності підприємств до інтеграції інновацій.

До основних проблем упровадження цифрових технологій належать високі фінансові витрати, кадровий дефіцит у сфері цифрових компетенцій та загрози кібербезпеки. Обмежені ресурси ускладнюють упровадження нових технологій, а відсутність кваліфікованих спеціалістів уповільнює ефективну інтеграцію цифрових рішень. Збільшення обсягів даних та мережевих платформ підвищує вразливість до кібератак, що потребує посилення заходів безпеки.

Запропоновані рекомендації передбачають поетапне впровадження технологій, адаптацію бізнес-процесів та підвищення цифрових компетенцій персоналу. Для мінімізації ризиків кібербезпеки необхідно посилити механізми захисту даних, а для подолання фінансових обмежень – упроваджувати гнучкі моделі фінансування цифрових проєктів.

Перспективи подальших досліджень охоплюють оцінювання впливу цифрової трансформації на продуктивність підприємств, ефективність управління змінами та довгострокові наслідки цифровізації для різних секторів економіки.

© Білій Д.І., Гарафонова О.І., 2025

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Карпенко О. О., Матвійчук Є. І. Маркетингові інструменти забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах цифрової трансформації. *Economic Synergy*. 2024. № 1. С. 31 – 43. DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2024-1-3>.
2. Кулинич М. Б. Цифрова трансформація вітчизняних підприємств в сучасних умовах. *Економіка, управління та адміністрування*. 2019. Вип. 3. № 89. С. 8 – 15. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2019-3\(89\)-8-15](https://doi.org/10.26642/ema-2019-3(89)-8-15).
3. Бортнік А. М. Цифрова трансформація бізнес-моделі підприємства. *Стратегія економічного розвитку України*. 2021. № 47. С. 16 – 31. DOI: <https://doi.org/10.33111/sedu.2020.47.016.031>.
4. Гурочкіна В. В. Цифрова трансформація бізнес-моделі промислових підприємств. *Подільський науковий вісник*. 2020. № 1. С. 28 – 35. URL: [https://www.pnv.in.ua/images/Magazine/1\\_2020.pdf#page=28](https://www.pnv.in.ua/images/Magazine/1_2020.pdf#page=28) (дата звернення: 18.03.2025).
5. Нікітін Ю. О., Кульчицький О. І. Цифрова парадигма як основа визначень: цифровий бізнес, цифрове підприємство, цифрова трансформація. *Маркетинг і цифрові технології*. 2019. Вип. 3. № 4. С. 77 – 87. DOI: <https://doi.org/10.15276/mdt.3.4.2019.7>.
6. Томах В. В., Сігаєва Т. Є., Мартиненко М. В. Цифрова трансформація управління підприємствами України у контексті сталого розвитку: інноваційні рішення, креативні технології. *Академічні візії*. 2023. № 18. URL: <https://zenodo.org/records/7840221> (дата звернення: 18.03.2025).
7. Фролова Л. В., Бойко І. М. Трансформація підприємництва в умовах цифрової економіки. *Економіка: реалії часу*. 2021. Вип. 2. № 54. С. 47 – 56. DOI: <https://doi.org/10.15276/ETR.02.2021.6>.
8. Кравченко М. О., Салабай В. О. Роль цифрових трансформацій бізнес-процесів підприємств. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2023. Вип. 26. С. 148 – 153. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.26.2023.286988>.
9. Мандич О., Бабко Н., Лищенко М., Харчевнікова Л. Цифрова трансформація та новітні комунікації як платформа для стійкого розвитку бізнесу.



*Modeling the Development of the Economic Systems*. 2022. Вип. 4. С. 15 – 19. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2022-6-2>.

10. Воржакова Ю. П., Хлебінська О. І. Сутність цифрової трансформації з різних позицій підприємців та науковців. *Економіка та держава*. 2021. Вип. 9. С. 107 – 111. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2021.9.107>

11. Святобог О. Цифрова трансформація бізнес-процесів в українських підприємствах. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-121>.

12. Parra-Sánchez D. T., Talero-Sarmiento L. H. Digital transformation in small and medium enterprises: a scientometric analysis. *Digital Transformation and Society*. 2024. Vol. 3. № 3. Pp. 257 – 276. DOI: 10.1108/DTS-06-2023-0048.

13. Zhang T., Shi Z. Z., Shi Y. R., Chen N. J. Enterprise digital transformation and production efficiency: Mechanism analysis and empirical research. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*. 2022. Vol. 35. № 1. Pp. 2781 – 2792. DOI: <https://doi.org/10.1080/1331677X.2021.1980731>.

14. Peng Y., Tao C. Can digital transformation promote enterprise performance? – From the perspective of public policy and innovation. *Journal of Innovation & Knowledge*. 2022. Vol. 7. № 3. Article 100198. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jik.2022.100198>.

15. Li R., Rao J., Wan L. The digital economy, enterprise digital transformation, and enterprise innovation. *Managerial and Decision Economics*. 2022. Vol. 43. № 7. Pp. 2875 – 2886. DOI: <https://doi.org/10.1002/mde.3569>.

16. Цифровий двійник із покращеним фотореалізмом від Siemens. *ProScan: вебсайт*. 2025. URL: <https://proscan.com.ua/blog/cifrovij-dvijnik-iz-pokrashenim-fotorealizmom> (дата звернення: 18.03.2025).

17. What Are Revolut's Latest Technological Innovations. *AiThor: website*. 2025. URL: <https://aiThor.com/essay-examples/what-are-revoluts-latest-technological-innovations> (date of access: 18.03.2025).

18. Сучасні тенденції застосування цифрових технологій у бізнесі. *Management.com.ua: вебсайт*. 2025. URL: <https://www.management.com.ua/qm/qm224.html> (дата звернення: 18.03.2025).

19. Штучний інтелект нарешті проникає у бізнес – The Economist. *Speka: вебсайт*. 2025. URL: <https://speka.media/stucnij-intelekt-naresti-pronikaje-u-biznes-the-economist-9xx2z9> (дата звернення: 18.03.2025).

20. Висоцький А. А., Суриков О. О., Василюк-Зайцева С. В. Розвиток штучного інтелекту в сучасній медицині. *Український медичний часопис*. 2023. Вип. 2. № 154. С. 1 – 4. URL: <https://umj.com.ua/wp/wp-content/uploads/2023/04/5262.pdf> (дата звернення: 18.03.2025).

## REFERENCES

1. Karpenko, O. O., & Matviychuk, Ye. I. (2024). Marketynhovi instrumenty zabezpechennia konkurentospromozhnosti pidpriemstva v umovakh tsyfrovoy transformatsii [Marketing tools for ensuring enterprise competitiveness in the context of digital transformation]. *Economic Synergy*. № 1. Pp. 31–43. DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2024-1-3> [in Ukrainian].
2. Kulynych, M. B. (2019). Tsyfrova transformatsiia vitchyznianych pidpriemstv v suchasnykh umovakh [Digital transformation of domestic enterprises in modern conditions]. *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia*. Vol. 3. № 89. Pp. 8–15. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2019-3\(89\)-8-15](https://doi.org/10.26642/ema-2019-3(89)-8-15) [in Ukrainian].
3. Bortnik, A. M. (2021). Tsyfrova transformatsiia biznes-modeli pidpriemstva [Digital transformation of an enterprise business model]. *Stratehiia ekonomichnoho rozvytku Ukrainy*. № 47. Pp. 16–31. DOI: <https://doi.org/10.33111/sedu.2020.47.016.031> [in Ukrainian].
4. Hurochkina, V. V. (2020). Tsyfrova transformatsiia biznes-modeli promyslovykh pidpriemstv [Digital transformation of the business model of industrial enterprises]. *Podilskyi naukovyi visnyk*. № 1. Pp. 28–35. URL: [https://www.pnv.in.ua/images/Magazine/1\\_2020.pdf#page=28](https://www.pnv.in.ua/images/Magazine/1_2020.pdf#page=28) [in Ukrainian].
5. Nikitin, Yu. O., & Kulchytskyi, O. I. (2019). Tsyfrova paradyhma yak osnova vyznachen: tsyfrovyi biznes, tsyfrove pidpriemstvo, tsyfrova transformatsiia [Digital paradigm as a basis for definitions: digital business, digital enterprise, digital transformation]. *Marketynh i tsyfrovi tekhnologii*. Vol. 3. № 4. Pp. 77–87. DOI: <https://doi.org/10.15276/mdt.3.4.2019.7> [in Ukrainian].
6. Tomakh, V. V., Sihayeva, T. Ye., & Martynenko, M. V. (2023). Tsyfrova transformatsiia upravlinnia pidpriemstvamy Ukrainy u konteksti staloho rozvytku: innovatsiini rishennia, kreatyvi tekhnologii [Digital transformation of enterprise management in Ukraine in the context of sustainable development: innovative solutions, creative technologies]. *Akademichni vizii*. № 18. URL: <https://zenodo.org/records/7840221> [in Ukrainian].
7. Frolova, L. V., & Boiko, I. M. (2021). Transformatsiia pidpriemnytstva v umovakh tsyfrovoy ekonomiky [Entrepreneurship transformation in the digital economy]. *Ekonomika: realii chasu*. Vol. 2. № 54. Pp. 47–56. DOI: <https://doi.org/10.15276/ETR.02.2021.6> [in Ukrainian].
8. Kravychenko, M. O., & Salabaj, V. O. (2023). Rol tsyfrovyykh transformatsii biznes-protsesiv pidpriemstv [The role of digital transformations in enterprise business processes]. *Ekonomichni visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu Ukrainy «Kyivskyi politekhnichniy instytut»*. Vol. 26. Pp. 148–153. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.26.2023.286988> [in Ukrainian].

9. Mandych, O., Babko, N., Lyshenko, M., & Kharchivnikova, L. (2022). Tsyfrova transformatsiia ta novitni komunikatsii yak platforma dlia stiikoho rozvytku biznesu [Digital transformation and modern communications as a platform for sustainable business development]. *Modeling the Development of the Economic Systems*. Vol. 4. Pp. 15 – 19. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2022-6-2> [in Ukrainian].

10. Vorzhakova, Yu. P., & Khlebynska, O. I. (2021). Sutnist tsyfrovoy transformatsii z ryznykh pozytsii pidpriyemstiv ta naukovtsiv [The essence of digital transformation from different perspectives of entrepreneurs and scientists]. *Ekonomika ta derzhava*. Vol. 9. Pp. 107 – 111. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2021.9.107> [in Ukrainian].

11. Sviatoboh, O. (2024). Tsyfrova transformatsiia biznes-protsesiv v ukrain-skykh pidpriyemstvakh [Digital transformation of business processes in Ukrainian enterprises]. *Ekonomika ta suspilstvo*. Vol. 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-121> [in Ukrainian].

12. Parra-Sánchez, D. T., & Talero-Sarmiento, L. H. (2024). Digital transformation in small and medium enterprises: a scientometric analysis. *Digital Transformation and Society*. Vol. 3. № 3 Pp. 257 – 276. DOI: <https://doi.org/10.1108/dts-06-2023-0048/full/html>.

13. Zhang, T., Shi, Z. Z., Shi, Y. R., & Chen, N. J. (2022). Enterprise digital transformation and production efficiency: Mechanism analysis and empirical research. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*. Vol. 35. № 1. Pp. 2781 – 2792. DOI: <https://doi.org/10.1080/1331677X.2021.1980731>

14. Peng, Y., & Tao, C. (2022). Can digital transformation promote enterprise performance? – From the perspective of public policy and innovation. *Journal of Innovation & Knowledge*. Vol. 7. № 3. Article 100198. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jik.2022.100198>

15. Li, R., Rao, J., & Wan, L. (2022). The digital economy, enterprise digital transformation, and enterprise innovation. *Managerial and Decision Economics*. Vol. 43. № 7. Pp. 2875 – 2886. DOI: <https://doi.org/10.1002/mde.3569>

16. ProScan. (2025). Tsyfrovij dvijnyk iz pokrashenym fotorealizmom vid Siemens [Digital twin with improved photorealism by Siemens]. URL: <https://proscan.com.ua/blog/cifrovij-dvijnyk-iz-pokrashenim-fotorealizmom>. [in Ukrainian].

17. AiThor. (2025). What Are Revolut's Latest Technological Innovations. URL: <https://aithor.com/essay-examples/what-are-revoluts-latest-technological-innovations>.

18. Management.com.ua. (2025). Suchasni tendentsii zastosuvannia tsyfrovoyh tekhnolohii u biznesi [Modern trends in the application of digital technologies in business]. URL: <https://www.management.com.ua/qm/qm224.html>. [in Ukrainian].

19. Speka. (2025). Shtuchnyi intelekt naresti pronykaie u biznes – The Economist [Artificial intelligence is finally penetrating business – The Economist]. URL: <https://speka.media/stucnii-intelekt-naresti-pronikaje-u-biznes-the-economist-9xx2z9> [in Ukrainian].

20. Vysotskyi, A. A., Surikov, O. O., & Vasyliuk-Zaitseva, S. V. (2023). Rozvytok shtuchnoho intelektu v suchasni medytsyni [Development of artificial intelligence in modern medicine]. *Ukrainskyi medychnyi chasopys*. Vol. 2. № 154. Pp. 1 – 4. URL: <https://umj.com.ua/wp/wp-content/uploads/2023/04/5262.pdf> [in Ukrainian].

**СТАТТЯ НАДІЙШЛА ДО РЕДАКЦІЇ 19.03.25**

JEL: E60, E66, O11

DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2025-1-4>

**Алла Володимирівна ГРЕЧКО,**

доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри економіки і підприємництва,  
Національний технічний університет України  
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»  
ORCID ID: [0000-0002-4913-9674](https://orcid.org/0000-0002-4913-9674)

**Олександр Сергійович СОЛОСІЧ,**

асистент кафедри економіки і підприємництва,  
Національний технічний університет України  
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»  
ORCID ID: [0000-0003-0057-463X](https://orcid.org/0000-0003-0057-463X)

**Владислава Анатоліївна ШВЕЦЬ,**

студентка кафедри економіки і підприємництва,  
Національний технічний університет України  
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»  
ORCID ID: [0009-0009-4189-8922](https://orcid.org/0009-0009-4189-8922)

## **ФІСКАЛЬНЕ СТИМУЛЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ВІДХОДАМИ, УТВОРЕНИМИ ВНАСЛІДОК БОЙОВИХ ДІЙ В УКРАЇНІ, ДЛЯ ДОСЯГНЕННЯ ЕКОЛОГІЧНОЇ БЕЗПЕКИ**

*Дана стаття присвячена дослідженню та аналізу особливостей та організації фіскального стимулювання ефективного управління відходами, утвореними внаслідок бойових дій в Україні, як перспективного напрямку вирішення актуальних викликів у сфері екологічної безпеки держави. Авторами проведено ґрунтовний аналіз специфічних особливостей інструментального забезпечення фіскального стимулювання розвитку екологічних ініціатив у сфері управління відходами.*

*Проаналізовано сучасний стан інституційно-правового забезпечення у сфері регламентації державної фіскальної політики та екологічного законодавства щодо диференційованих характеристик відходів, а також можливостей щодо використання фіскальних стимулів, націлених на сприяння прогресивним практикам управління відходами та їх поглибленої переробки.*

*Надано розширену характеристику іноземного досвіду використання фіскальних стимулів у сфері подолання екологічних криз, ви-*

**кликаних воєнними діями, катастрофами природного та техногенного характеру на прикладі Ірану, Японії, Боснії та Герцеговини.**

**Ідентифіковано перспективні напрями імплементації теоретичних підходів щодо застосування фіскального стимулювання з метою ефективної переробки відходів, утворених внаслідок бойових дій в Україні, заснованих на інструментах пільгування, застосуванні податкових знижок, податкового кредиту, створення профільних бюджетних програм розвитку, використання механізмів державного приватного партнерства тощо.**

**Ключові слова:** *фіскальне стимулювання, фіскальна політика, відходи, управління відходами, безпека, екологічна безпека, воєнний стан.*

**Alla HRECHKO,**

Doctor of Economic Sciences,  
professor of the Department of Economics and Entrepreneurship  
«National Technical University of Ukraine  
Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute»

**Oleksandr SOLOSICH,**

assistant of the Department of Economics and Entrepreneurship,  
«National Technical University of Ukraine  
Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute»

**Vladislava SHVETS,**

student of the Department of Economics and Entrepreneurship,  
«National Technical University of Ukraine  
Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute»

## **FISCAL STIMULATION OF THE EFFICIENCY OF WASTE MANAGEMENT GENERATED AS A RESULT OF COMBAT OPERATIONS IN UKRAINE TO ACHIEVE ENVIRONMENTAL SECURITY**

***This article is devoted to the study and analysis of the features and organization of fiscal incentives for effective management of waste generated as a result of combat operations in Ukraine as a promising direction for solving current challenges in the field of environmental security of the state. The authors conducted a thorough analysis of the specific features and instrumental support of fiscal incentives for the development of environmental initiatives in the field of waste management. The current state of institutional and legal support in the field of regulation of state***

***fiscal policy and environmental legislation regarding differentiated waste characteristics, as well as the possibilities for using fiscal incentives aimed at promoting progressive waste management practices and their in-depth processing, is analyzed. An expanded description of foreign experience in using fiscal incentives in the field of overcoming environmental crises caused by military actions, natural and man-made disasters is provided. The experience of Iraq is analyzed in terms of effective practices of mobilizing the business environment for the purpose of collecting and processing military waste, using financial incentives to take appropriate actions. The system of state measures used by the Japanese government to counteract the negative environmental consequences of natural disasters and man-made accidents is described. The post-war practices of fiscal stimulation of the processes of military waste utilization, which was carried out by the government of Bosnia and Herzegovina, are analyzed. Promising directions for the implementation of theoretical approaches to the use of fiscal stimulation for the purpose of effective processing of waste generated as a result of combat operations in Ukraine, based on instruments of privileges, the use of tax discounts, tax credits, the creation of profile budget development programs, the use of public-private partnership mechanisms, etc. are identified.***

**Keywords:** *fiscal stimulus, fiscal policy, waste, waste management, security, environmental security, martial law.*

**Постановка проблеми.** Повномасштабна війна в Україні спричинила не тільки численні людські втрати, інфраструктурне руйнування, а й масштабну екологічну кризу. Наслідками активних бойових дій є нагромадження значної кількості небезпечних відходів, в тому числі уламки будівель, пошкоджене обладнання, залишки боєприпасів і токсичні речовини, що несуть пряму загрозу для здоров'я населення та стану навколишнього середовища. Зважаючи на це, результативне управління подібними відходами є необхідним для гарантування екологічної безпеки держави в умовах воєнного часу, а також у розрізі перспективних процесів післявоєнної відбудови. Водночас, обмеженість ресурсів держбюджету та значний рівень економічної нестабільності формують широке коло викликів перед державою у частині пошуку інноваційних підходів фінансування екологічних заходів. У даному контексті фіскальні інструменти набувають особливої актуальності як ефективний механізм стимуляції екологічно орієнтованого розвитку. Застосування згаданих засобів дає можливість не тільки надати потрібні ресурси для утилізації відходів, а й залучати

бізнес, громади до використання екологічно-дружніх рішень, які у своїй сукупності доводять, що дослідження фіскальних важелів у сфері менеджменту відходами, сформованими через війну, є актуальним з точки зору поточних параметрів соціально-економічного та екологічного розвитку України в умовах воєнного стану.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Розвиток теоретико-методичних аспектів організації фіскальної політики держави набув широкого наукового висвітлення у вітчизняному та іноземному академічному середовищі, зокрема у розрізі питань суб'єктного складу, інструментального забезпечення та методичного апарату оцінювання ефективності функціонування фіскальної системи, розробки дієвих механізмів використання фіскальних інструментів з метою стимулювання інноваційного розвитку господарюючих суб'єктів тощо. Особливої уваги заслуговує науковий доробок, висвітлений у працях таких вчених, як С. Будаговська, О. Бужимська, З. Варналій, О. Десятнюк, О. Длугопольський, С. Гриневич, Т. Кошук, Д. Крило, М. Крупка, В. Мельник, О. Огірко, Р. Паславська, О. Терещенко, С. Юрій.

Водночас, варто зауважити, що на сьогоднішній день, недостатньо дослідженою залишається практична сфера використання інструментарію фіскального стимулювання з метою сприяння забезпеченню ефективності управління відходами, утвореними внаслідок бойових дій в Україні, для досягнення екологічної безпеки.

**Метою даної статті** є аналіз особливостей організації та забезпечення ефективного фіскального стимулювання процесів управління відходами, утвореними внаслідок активних бойових дій в Україні, у контексті досягнення екологічної безпеки.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Дослідження особливостей конструювання ефективних систем фіскального стимулювання процесів управління відходами – це широка предметна область, яка не обмежується виключно питаннями екологічного характеру, а додатково містить функціональні аспекти інституційного середовища, підприємницької активності та загальних макроекономічних параметрів функціонування національної економічної системи. Задля забезпечення комплексності розгляду та подальшого аналізу окресленої проблематики слід чітко окреслити нормативно-правову характеристику управління відходами, утвореними внаслідок бойових дій в Україні [1].

Слід зауважити, що чинні традиційні механізми управління відходами мають обмежений спектр практичного інструментарію реалізації суб'єктного впливу, який є необхідною умовою для нових підходів



щодо фінансового стимулювання процесів глибокої переробки та повноцінної утилізації відходів. Оновлене від вересня 2022 р. законодавство надає класифікацію за основними компонентами відходів руйнувань, починаючи з бетону та цегли, і закінчуючи промисловими відходами фармацевтичної та медичної сфер [2]. Використовуючи агрегований підхід, їх також, умовно, можна диференціювати на 3 категорії, такі як: будівельні відходи (наприклад, від пошкодженої інфраструктури); небезпечні (залишки від боєприпасів, пальне, різного роду хімічні речовини); пов'язані із технічною складовою (до прикладу, пошкоджена техніка, уламки від неї).

Інструменти фіскального стимулювання екологічної безпеки можуть бути розглянуті крізь призму кількох важливих сторін податково-бюджетної політики. В загальнодержавній практиці відповідні засоби використовуються для балансування економічної діяльності та екологічної безпеки, створюючи системи заохочень для підприємств і населення щодо застосування еко-френдлі технологій і правильного поводження з відходами. У розрізі екологічного аналізу ці інструменти можна умовно розділити на заходи стимулюючої та санкційної природи. Одним з основних їхніх компонентів є податкові механізми, такі як екологічні податки, які накладаються на підприємства та організації, що забруднюють навколишнє середовище, а також штрафні заходи щодо суб'єктів господарювання, які не відповідають нормам утилізації відходів.

Іншим напрямом застосування фіскальних заходів у сфері екологізації процесів переробки відходів є надання пільг, податкових знижок підприємствам, які активно впроваджують «зелені» технології або займаються переробкою відходів, тобто таким чином держава створює додаткові економічні стимули для забезпечення стійкого розвитку. Це може включати як фінансові вигоди для компаній, так і допомогу у зниженні їх податкового навантаження за умови дотримання відповідними суб'єктами визначеного переліку екологічних критеріїв та стандартів.

Не менш важливою складовою фіскального стимулювання є бюджетні інструменти, зокрема субсидії, які надаються бізнесу та фізичним особам, що здійснюють діяльність у сфері охорони навколишнього середовища, або організують програми переробки та утилізації відходів. Наприклад, надання грантів для фінансування проектів, що сприяють розвитку циркулярної економіки, є важливим механізмом у стимулюванні інвестицій у сферу екологічної безпеки. Додатково до цього важ-

ливу роль відіграє фінансування програм очищення територій і переробки відходів, що дозволяє не тільки покращити екологічний стан у зонах, які постраждали від конфліктів, а й знизити загрози для здоров'я населення через захоронення токсичних і небезпечних відходів.

Остання категорія фіскальних інструментів – специфічні економічні механізми матеріальної компенсації, такі як плата за забруднення довкілля. Введення платежів за викиди шкідливих речовин у навколишнє середовище створює для підприємств додаткові витрати, що стимулює їх до пошуку шляхів зниження негативного впливу на екологію. Крім того, важливою частиною таких механізмів є система торгівлі відходами, яка дозволяє регулювати обсяги і типи відходів, що забруднюють довкілля, та ефективно розподіляти їх між різними учасниками ринку. Така система забезпечує певний контроль за екологічною ситуацією і дозволяє максимізувати ефективність використання ресурсів. Окрім того, можливість придбання «зелених» облігацій є важливим фінансовим інструментом для залучення капіталу в екологічно безпечні проекти, що є важливою передумовою сприяння активним процесам сталого розвитку [2, 3].

Попри наявний потенціал фіскальних інструментів у сфері екологічної безпеки, на сьогоднішній день їх практична імплементація набула вкрай обмеженого масштабу і потребує подальшого розвитку. Деякі механізми, які успішно функціонують у розвинених країнах, ще не знайшли своєї реалізації або застосовуються в обмеженому вигляді. Наприклад, на сьогодні відсутня повноцінна система субсидій для підприємств, які займаються сортуванням, збиранням та переробкою відходів. Особливо гостро постає проблема формування профільних екологічних програм, оскільки фінансова допомога могла б стимулювати бізнес до впровадження більш ефективних методів поводження з відходами та сприяти розвитку циркулярної економіки. Наразі ж значна кількість підприємств здійснюють відповідні заходи несистемно, в умовах обмеженої фінансової спроможності та браку іноземного інвестиційного ресурсу, що значно ускладнює їхню діяльність.

Проте слід зауважити, є наявність позитивної динаміки у сфері впровадження фіскального стимулювання ефективної переробки відходів в Україні. Одним із важливих вітчизняних фінансових інструментів для стимулювання загальнодержавної екологічної безпеки є можливість інвестування в, так звані, «зелені» облігації – спеціальний вид цінних паперів, кошти від продажу яких спрямовуються виключно на екологічно орієнтовані проекти, такі як будівництво підприємств із переробки від-

ходів, модернізація водоочисних споруд, розвиток відновлюваних джерел енергії тощо. В Україні цей ринок лише починає розвиватися, проте у світі подібні фінансові інструменти зарекомендували себе як ефективний механізм залучення інвестицій у сталий розвиток [4].

Окремо слід додати, що на сьогодні урядом надаються можливості до отримання державного гранту на розвиток переробної галузі, що сягає 8 млн грн. Такий механізм фінансування забезпечує умови для компаній, які мають бажання і можливість інвестувати в інноваційні технології переробки, зменшуючи залежність від традиційних методів утилізації відходів [5].

Окрім внутрішніх ініціатив, важливу роль у сфері поводження з відходами відіграє міжнародне співробітництво. Зокрема Україна бере участь у проектах із залученням міжнародних партнерів, одним із яких є спільна ініціатива з Японським агентством міжнародного співробітництва (JICA). У рамках цієї програми Київська область отримала близько 30 одиниць спеціалізованої техніки для збору та транспортування відходів, а також три лінії сміттєпереробки, що дозволяють підвищити рівень переробки сміття та зменшити навантаження на полігони. Такі ініціативи демонструють перспективність міжнародного партнерства у сфері екологічної безпеки, проте вони, поки що, мають локальний характер і потребують масштабування на рівні всієї країни для досягнення суттєвого ефекту [6].

Важливим аспектом у контексті перспективної імплементації сучасних заходів державного регулювання у сфері фіскального стимулювання переробки відходів та забезпечення екологічної безпеки є врахування фіскальних практик іноземних країн, що мають досвід організації фіскальних умов щодо сприяння переробки відходів воєнного походження.

Одним з таких прикладів є Ірак, де після воєнних дій державою були надані субсидії для підприємств, що утилізують залишки боеприпасів та військової техніки, а також запровадження додаткових платежів за забруднення для військових підрядників. Військові відомства Іраку зобов'язані переправляти списане обладнання, гільзи та металобрухт військовій промисловій адміністрації безкоштовно, аби не мати в подальшому накладених штрафних санкцій. При цьому, матеріали з латуні передаються безкоштовно, а мідь, алюміній і свинець продаються або подаються в обмін за співпрацю із промисловими структурами, що дає можливість ефективно запроваджувати менеджмент ресурсами й оптимізувати фінансові потоки, витрати держслужб [7].

Заслугує розгляду також досвід Японії, якою було вироблено чітку систему реагування у випадку виникнення масштабних та надзвичайних ситуацій як техногенного, так природного походження. У разі виникнення згаданих небезпечних та низько прогнозованих ситуацій урядом запроваджуються масштабні державні програми з надання грошових ресурсів з робіт, пов'язаних із очищенням територій, розширюється субсидіарний обсяг для місцевих громад з метою їх підтримки у подоланні наслідків катастроф, а також стимулювання залучення додаткових коштів шляхом випуску муніципальних облігацій для покриття дефіциту фінансування. Урядом країни також пропонуються податкові пільги для компаній, які використовують екологічно безпечні технології для зменшення рівня радіаційного забруднення, впроваджено програми публічно-приватного партнерства, що надають можливість долучити додаткові інвестиції в галузь управління відходами [8].

Іншим прикладом реалізації механізмів фіскального стимулювання у сфері переробки відходів є досвід Боснії і Герцеговини, де післявоєнна відбудова потребувала утилізації великої кількості будівельного сміття та залишків військової техніки. Із запроваджених заходів фіскального стимулювання можна перелічити такі: податкові пільги для компаній, що працюють у сфері утилізації відходів; сприяння залученню міжнародних фінансових грантів (наприклад, від Світового банку) для проєктів із відновлення екологічної безпеки; утворення спеціальних фондів для відновлення інфраструктури з умовою використання екологічно чистих технологій; додатково було вкладено значні інфраструктурні інвестиції задля оброблення промислових та медичних відходів, поводження з відходами комунального типу та їх зменшення, перероблення відходів. У кантоні Сараєво фінансування процесів збору та ущільнення роздільно зібраних відходів значною мірою забезпечувалось за рахунок їх реалізації підприємствам, які займались подальшою переробкою. Серед інших ініціатив у сфері вторинної переробки – невеликі пункти прийому макулатури, організовані в м. Маглай, а також системи збору паперових і металевих відходів, встановлені в громадських зонах міста Добой [9].

Вище описані приклади демонструють, що поєднання різних фіскальних стимулів: податкових пільг, прямих субсидій і штрафних санкцій за забруднення, дозволяє конструювати та адаптувати ефективну модель управління відходами в кризових умовах. Водночас, подолання екологічних наслідків війни вимагає комплексного підходу. При цьому слід наголосити, що вище перелічений досвід, в основно-

му, враховує період після того, як відбулись катастрофи, або ж після-воєнний період. Проте проблематика впровадження інструментарію фіскального стимулювання в контексті ефективного управління відходами залишається актуальною для України в умовах дії воєнного стану.

За оцінками організації Світового Банку у співпраці із Урядом України, у щорічному випуску Third Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA3), найбільш гостро потреба у термінових інвестиціях і реформуванні спостерігається у сфері менеджменту твердими відходами, де, за наближеними оцінками, надання коштів реалізовується лише на 79% [10]. Ігнорування порушеної проблематики переробки відходів, утворених у ході активних бойових дій, в перспективі може мати критичні наслідки у розрізі довготривалих екологічних криз, зростання захворюваності населення та економічних втрат внаслідок фізичної деградації природних ресурсів, біоценозів та екосистем.

Отож, з урахуванням особливостей вітчизняних екологічних реалій та фіскальних умов, можемо виділити перелік певних фіскальних заходів, які поступово можна було б впроваджувати найближчим часом.

По-перше, перспективним напрямом фіскального стимулювання залишаються податкові пільги, зокрема у формі зниженої ставки податку на прибуток для підприємств, що займаються утилізацією відходів бойових дій.

По-друге, дієвим інструментом фіскального стимулювання виступають податкові знижки для інвесторів, які фінансують у «зелені» технології, купують «зелені» облігації в сфері управління відходами.

По-третє, забезпечення фінансової підтримки через бюджетні програми. До прикладу, створення державного фонду для очищення територій і утилізації небезпечних відходів.

По-четверте, надання грантів місцевим громадам для впровадження екологічно безпечних рішень виступає прогресивною практикою, що надає можливості до просторової адаптації місцевих громад до конкретних екологічних умов та потреб територій.

По-п'яте, одним із центральних елементів системи фіскального стимулювання управління та переробки відходів виступає екологічне оподаткування, що реалізується шляхом запровадження спеціальних екологічних податків для підприємств, діяльність яких пов'язана з відновленням або ліквідацією наслідків війни. Інтеграція міжнародних стандартів у сфері реалізації підприємствами системних заходів із забезпечення сталого розвитку [11, С. 72].

По-шосте, дієвим механізмом залишається публічно-приватне партнерство, що забезпечує формування ефективної взаємодії наявного спектра стейкхолдерів процесу ефективної переробки відходів на державному рівні, сприяє залученню приватних інвесторів через податкові пільги та державні гарантії на ринку переробки відходів [12, С. 155].

Таким чином, можна стверджувати, що фіскальні інструменти мають потенціал для того, аби стати ефективним механізмом підвищення екологічної безпеки в Україні за воєнних реалій сьогодення та післявоєнної відбудови, впровадження яких має базуватися на поєднанні податкових пільг, фінансової підтримки екологічно орієнтованих проєктів і системи екологічного оподаткування. При цьому, важливим залишається збалансування екологічних інтересів держави і суспільства у частині ефективної переробки та управління відходами, утвореними унаслідок активних бойових дій, та формування фінансових передумов до залучення підприємницького середовища у відповідні процеси, що вимагає адаптації міжнародного досвіду, комплексності та транспарентності інституційно-правового поля та ефективного адміністрування фіскальних заходів.

**Висновки та пропозиції.** В результаті даного дослідження було проведено аналіз прикладних аспектів організації та забезпечення використання інструментів фіскального стимулювання з метою сприяння ефективним процесами управління та переробки відходів, утворених внаслідок бойових дій, та підвищення екологічної безпеки. Проаналізовано основні заходи державного регуляторного впливу фіскального характеру, як стимулюючий потенціал до розвитку переробних практик серед підприємницького середовища. Розглянуто досвід іноземних держав (Іраку, Японії, Боснії та Герцеговини) у частині застосування фіскального стимулювання з метою протидії наслідкам масштабних кризових процесів екологічного характеру (воєнні дії, техногенні та природні катастрофи). Ідентифіковано перспективні напрями розвитку системи стимулювання ефективного управління відходами для забезпечення екологічної безпеки

Перспективними напрямами подальших наукових розвідок, в обраному предметному полі дослідження, залишаються питання створення та інтеграції комплексних фіскальних механізмів стимулювання ефективного управління відходами та їх організаційно-економічного забезпечення впровадження в умовах воєнного стану.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Зайцева-Чіпак, Н. Управління відходами руйнації війни в Україні: актуальні практики та необхідні зміни. *Екологія. Право. Людина*. 2024. URL: [https://epl.org.ua/wp-content/uploads/2024/04/dodatok\\_1\\_zvit\\_vidhody\\_rujnacziyi\\_vijny.pdf](https://epl.org.ua/wp-content/uploads/2024/04/dodatok_1_zvit_vidhody_rujnacziyi_vijny.pdf) (дата звернення: 04.02.2025).
2. Кабінет Міністрів України. Про затвердження Порядку управління відходами, що утворились у зв'язку з пошкодженням (руйнуванням) будівель та споруд внаслідок бойових дій, терористичних актів, диверсій або проведенням робіт з ліквідації їх наслідків та внесення змін до деяких постанов Кабінету Міністрів України : Постанова від 27 вересня 2022 р. № 1073. Київ. 2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1073-2022-%D0%BF#Text> (дата звернення: 04.02.2025).
3. Колодійчук І.А. Формування територіально збалансованих систем управління відходами: регіональний вимір : монографія. Львів : ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М.І. Долишнього НАН України». 2020. 524 с.
4. Комісія схвалила рекомендації щодо розвитку зелених облігацій в Україні. *Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку*. 2021. URL: <https://www.nssmc.gov.ua/komisiia-skhvalyla-rekomendatsii-shchodo-rozvytku-zelenykh-oblihotsii-v-ukraini/> (дата звернення: 04.02.2025).
5. Грант на виробництво переробної промисловості. *Портал Дія*. 2025: <https://diia.gov.ua/services/grant-na-pererobne-pidpriyemstvo> (дата звернення: 04.02.2025).
6. Ukraine. *Japan International Cooperation Agency*. 2025. URL: <https://www.jica.go.jp/english/overseas/ukraine/index.html> (дата звернення: 05.02.2025).
7. Iraq Regulates Scrap Metal and Military Equipment Disposal. *Iraq Business News*. 2025. URL: <https://www.iraq-businessnews.com/2025/01/02/iraq-regulates-scrap-metal-and-military-equipment-disposal/> (дата звернення: 04.02.2025).
8. Ministry of the Environment. Guidelines (Master Plan) for Disaster Waste Management after the Great East Japan Earthquake. *Ministry of the Environment Government of Japan*. 2011. URL: [http://kouikishori.env.go.jp/en/archive/h23\\_shinsai/guidelines/](http://kouikishori.env.go.jp/en/archive/h23_shinsai/guidelines/) (дата звернення: 04.02.2025).
9. Аналітична записка. Повоєнний досвід відновлення довкілля Боснії і Герцеговини. *Екологія. Право. Людина*. 2022. URL: <https://epl.org.ua/eco-analytics/povoyennyj-dosvid-vidnovlennya-dovkilliya-bosniyi-i-gertsegovyny/> (дата звернення: 04.02.2025).
10. Ukraine – Third Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA3): February 2022 – December 2023. *World Bank Group*. URL: <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/099021324115085807/p1801741bea12c012189ca16d95d8c2556a> (дата звернення: 06.02.2025).

11. Solosich O. S., Ocheretiana O. V. Features of building intellectualized economic systems in the paradigm of sustainable development: functional aspect. *Економічний вісник Державного вищого навчального закладу «Український державний хіміко-технологічний університет»*. 2023. №2. С. 150 – 157. DOI: <http://dx.doi.org/10.32434/2415-3974-2023-18-2-150-157> (дата звернення: 06.02.2025).

12. Гречко А.В., Очеретяна О.В. Regulation of sustainable business development: experience of Ukraine and Spain. *Економічний Вісник КПІ*. 2024. Вип. 29. С. 69 – 74. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.29.2024.308813> (дата звернення: 06.02.2025).

## REFERENCES

1. Zaitseva-Chipak, N. (2024). Upravlinnia vidkhodamy ruinsatsii viiny v Ukraini: aktualni praktyky ta neobkhidni zminy [Waste management of war destruction in Ukraine: Current practices and necessary changes]. *Ekologiya. Pravo. Liudyna*. (in Ukrainian). available at: [https://epl.org.ua/wp-content/uploads/2024/04/dodatok\\_1\\_zvit\\_vidhody\\_rujnacziyi\\_vijny.pdf](https://epl.org.ua/wp-content/uploads/2024/04/dodatok_1_zvit_vidhody_rujnacziyi_vijny.pdf) (Accessed 04 February 2025).

2. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2022). Pro zatverdzhennia Poriadku upravlinnia vidkhodamy, shcho utvorylys u zv'язku z poshkodzhenniam (ruinuvanniam) budivel ta sporud vnaslidok boiovykh dii, terorystychnykh aktiv, dyversii abo provedennia robiz z likvidatsii yikh naslidkiv ta vnesennia zmin do deiakykh postanov Kabinetu Ministriv Ukrainy [On approval of the procedure for waste management generated due to damage (destruction) of buildings and structures as a result of hostilities, terrorist acts, sabotage, or elimination of their consequences, and amendments to certain resolutions of the Cabinet of Ministers of Ukraine]. Resolution No. 1073, 27 September 2022. (in Ukrainian). available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1073-2022-%D0%BF#Text> (Accessed 04 February 2025).

3. Kolodiichuk, I. A. (2020). Formuvannia terytorialno zbalansovanykh system upravlinnia vidkhodamy: rehionalnyi vymir [Formation of territorially balanced waste management systems: A regional dimension]. Dolishniy Institute of Regional Research of the NAS of Ukraine (in Ukrainian).

4. National Securities and Stock Market Commission. (2021). *Komisiiia skhvalyla rekomendatsii shchodo rozvytku zelenykh oblihotsii v Ukraini* [The commission approved recommendations on the development of green bonds in Ukraine]. available at: <https://www.nssmc.gov.ua/komisiiia-skhvalyla-rekomendatsii-shchodo-rozvytku-zelenykh-oblihotsii-v-ukraini/> (Accessed 04 February 2025).

5. Diia. (2025). *Hrant na vyrobnytstvo pererobnoi promyslovosti* [Grant for the production of processing enterprises]. available at: <https://diia.gov.ua/services/grant-na-pererobne-pidpriemstvo> (Accessed 04 February 2025).



6. Japan International Cooperation Agency. (2025). (in Ukrainian). available at: <https://www.jica.go.jp/english/overseas/ukraine/index.html> (Accessed 05 February 2025).

7. *Iraq Business News*. (2025). Iraq regulates scrap metal and military equipment disposal. available at: <https://www.iraq-businessnews.com/2025/01/02/iraq-regulates-scrap-metal-and-military-equipment-disposal/> (Accessed 04 February 2025).

8. Ministry of the Environment, Government of Japan. (2011). *Guidelines (Master Plan) for Disaster Waste Management after the Great East Japan Earthquake*. Available at: [http://kouikishori.env.go.jp/en/archive/h23\\_shinsai/guidelines/](http://kouikishori.env.go.jp/en/archive/h23_shinsai/guidelines/) (Accessed 04 February 2025).

9. Ecology. Law. Human. (2022). *Analitичna zapyska: Povoyennyi dosvid vidnovlennia dovkillia Bosnii i Hertsehovyny* [Analytical note: Post-war environmental recovery experience of Bosnia and Herzegovina]. available at: <https://epl.org.ua/eco-analytics/povoyennyi-dosvid-vidnovlennya-dovkilliya-bosniyi-i-gertsehovyny/> (Accessed 04 February 2025).

10. World Bank Group. (2025). *Ukraine – Third Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA3): February 2022 – December 2023*. Available at: <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/099021324115085807/p1801741bea12c012189ca16d95d8c2556a> (Accessed 06 February 2025).

11. Solosich, O. S., & Ocheretiana, O. V. (2023). *Features of building intellectualized economic systems in the paradigm of sustainable development: Functional aspect*. *Ekonomichnyi visnyk Derzhavnoho vyshchoho navchalnoho zakladu «Ukrainskyi derzhavnyi khimiko-tehnolohichniy universytet»*. No. 2. Pp. 150 – 157. available at: <https://doi.org/10.32434/2415-3974-2023-18-2-150-157> (accessed: 06 February 2025).

12. Hrechko, A. V., & Ocheretyana, O. V. (2024). Regulation of sustainable business development: Experience of Ukraine and Spain. *Ekonomichnyi Visnyk KPI*. No. 29. Pp. 69–74. available at: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.29.2024.308813> (Accessed 06 February 2025).

**СТАТТЯ НАДІЙШЛА ДО РЕДАКЦІЇ 28.02.25**

JEL: F13, F14, F15, F23, L81, O24

DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2025-1-5>

**Катерина Олександрівна ЩУР,**

магістр кафедри економіки і підприємництва,  
Національний технічний університет України  
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»  
ORCID ID: [0000-0001-7248-8285](https://orcid.org/0000-0001-7248-8285)

**Світлана Олександрівна ТУЛЬЧИНСЬКА,**

доктор економічних наук, професор,  
завідувачка кафедри економіки і підприємництва,  
Національний технічний університет України  
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»  
ORCID ID: [0000-0002-1409-3848](https://orcid.org/0000-0002-1409-3848)

**Анна Юрївна ПОГРЕБНЯК,**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри економіки і підприємництва,  
Національний технічний університет України  
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»  
ORCID ID: [0000-0003-2421-476X](https://orcid.org/0000-0003-2421-476X)

**ВПЛИВ ГЛОБАЛЬНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ТРЕНДІВ  
НА ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНУ ДІЯЛЬНІСТЬ ТОРГОВЕЛЬНИХ  
ПІДПРИЄМСТВ В УКРАЇНІ**

*У статті досліджено вплив глобальних економічних трендів на зовнішньоекономічну діяльність торговельних підприємств в Україні. Визначено основні виклики та можливості адаптації до змін у світовій економіці. Розглянуто ключові глобальні фактори, які впливають на зовнішньоекономічну діяльність. Ключовими аспектами впливу на зовнішньоекономічну діяльність торговельних підприємств виступають: зростаючий протекціонізм та зміни у торговельній політиці провідних світових економік; посилення торговельних бар'єрів та зростання економічного націоналізму; геополітична нестабільність та макроекономічні виклики, такі як зміни в глобальних ланцюгах постачання, що впливають на логістичні витрати та терміни поставок; глобальні екологічні зміни та екологічні ініціативи в контексті зеленої трансформації та стандартів сталого розвитку; цифровізація та розвиток нових технологій, що продовжують змінювати характер міжнародної торгівлі. Використання*

**штучного інтелекту, автоматизація та перехід до цифрових платформ відкривають нові можливості для українських торговельних компаній у сфері експорту послуг та IT-рішень. Водночас, це вимагає значних інвестицій у модернізацію та адаптацію до нових стандартів. Проаналізовано динаміку зовнішньої торгівлі України у 2021 – 2024 роках, зміну обсягів експорту, імпорту та структуру прямих іноземних інвестицій. Це дає можливість оцінити наслідки змін у міжнародному середовищі для українських торговельних підприємств, що дозволяє визначити ключові виклики та перспективи розвитку зовнішньоекономічної діяльності. Обґрунтовано необхідність гнучкого управління зовнішньоекономічною діяльністю для підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств. Запропоновано стратегічні напрями адаптації бізнесу до сучасних глобальних викликів та визначено їх перспективи. Зроблено висновок, що розвиток зовнішньоекономічної діяльності торговельних українських підприємств залежить від ефективного реагування на глобальні економічні тенденції, що сприятиме їхній інтеграції у світову економіку та підвищенню загальної економічної стабільності країни.**

**Ключові слова:** зовнішньоекономічна діяльність підприємств, глобалізація, глобальні економічні тренди, розвиток торговельних підприємств.

**Kateryna SHCHUR,**

Master's degree in Economics and Entrepreneurship,  
NTUU «Kyiv Polytechnic Institute named after Igor Sikorsky»

**Svitlana TULCHYNKA,**

Doctor of Economics, Professor, Head of the Department  
of Economics and Entrepreneurship,  
NTUU «Kyiv Polytechnic Institute named after Igor Sikorsky»

**Anna POHREBNIAK,**

PhD (Economics), Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of Economics and  
Entrepreneurship  
NTUU «Kyiv Polytechnic Institute named after Igor Sikorsky»

### **THE IMPACT OF GLOBAL ECONOMIC TRENDS ON THE FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY OF TRADING ENTERPRISES IN UKRAINE**

***The article examines the impact of global economic trends on the foreign economic activity of trading enterprises in Ukraine. The main challenges and***

**opportunities for adaptation to changes in the world economy are identified. The key global factors that influence foreign economic activity are considered. The key aspects of the impact on the foreign economic activity of trading enterprises are: growing protectionism and changes in the trade policies of leading world economies; strengthening trade barriers and features of economic nationalism; geopolitical instability and macroeconomic challenges, such as changes in global supply chains, affecting logistics costs and delivery times; global environmental changes and environmental initiatives in the context of green transformation and sustainable development standards; digitalization and the development of new technologies that continue to change the nature of international trade. The use of artificial intelligence, automation and the transition to digital platforms open up new opportunities for Ukrainian trading companies in the field of export of services and IT solutions. At the same time, this requires significant investments in modernization and adaptation to new standards. The dynamics of Ukraine's foreign trade in 2021-2024, changes in export volumes, imports and the structure of foreign direct investment are analyzed. This provides an assessment of the consequences of changes in the international environment for Ukrainian trading enterprises, which allows using key challenges and prospects for the development of foreign economic activity. The possibility of flexible management of foreign economic activity to increase the competitiveness of trading enterprises is substantiated. Strategic directions for adapting business to modern global challenges are proposed and their prospects are determined. It is concluded that the development of foreign economic activity of Ukrainian trading enterprises depends on an effective response to global economic trends, which will contribute to their integration into the world economy and increase the overall economic stability of the country.**

**Keywords:** foreign economic activity of enterprises, globalization, global economic trends, development of trading enterprises.

**Постановка проблеми.** Сучасні торговельні підприємства України, що працюють на міжнародних ринках, стикаються з численними викликами та можливостями через глобальні економічні зміни. Це потребує переосмислення наявних моделей управління зовнішньоекономічною діяльністю та адаптації до нових реалій. Вплив цифровізації торгових війн, змін у глобальному ланцюгу постачання, екологічних ініціатив та нестабільності фінансових ринків є визначальним для стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю (ЗЕД) торговельних підприємств.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження впливу глобальних економічних трендів на стратегічний розвиток та конкурентоспроможність підприємств активно ведеться серед провідних світових економістів. Такі науковці, як Джозеф Стігліц [1], Майкл Спенс [2], Дарон Аджемоглу та Джеймс Робінсон [3] вивчають компаративний аналіз економічних систем, їхню взаємодію на міжнародному рівні, а також наслідки глобалізації для конкуренції, міжнародної торгівлі та розподілу ресурсів у світі.

Стан та перспективи участі на міжнародному ринку вітчизняних торговельних підприємств досліджують і вітчизняні науковці, серед яких слід відмітити роботи: І. Брітченко, Н. Бондаренко, Н. Верхоглядової, А. Завгороднього, Ю. Козак, Е. Ковтун, А. Крутова, Є. Малишко, Л. Мельник, О. Новікова, А. Овсієнко, Л. Омлянович, Т. Остапенко, В. Радаєва, К. Решетняк, В. Ровенської, А. Савощенко, Т. Садридінова, О. Филипенко, Т. Хоменко, Л. Яцун та інші.

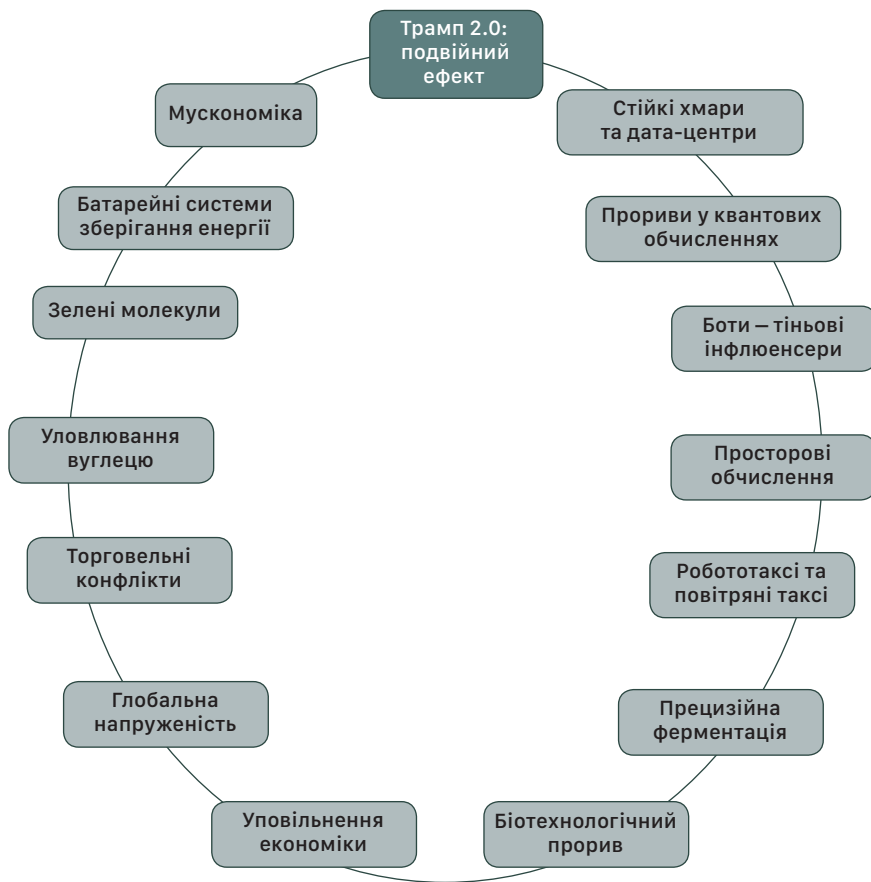
Проте необхідно зазначити, що питання впливу глобальних економічних трендів на зовнішньоекономічну діяльність торговельних підприємств України залишається актуальною, зокрема із урахуванням постійних тенденцій змін у глобальному просторі.

**Метою статті є** вивчення впливу глобальних економічних трендів на зовнішньоекономічну діяльність торговельних підприємств України. Для досягнення поставленої мети було: проаналізовано основні глобальні тренди економічного розвитку; проаналізовано валовий внутрішній продукт України; здійснено порівняння складових зовнішньої торгівлі України у 2021 р. та 2024 р.; проаналізовано прямі іноземні інвестиції в Україну у 2024 р. за секторами; обґрунтовано напрями активізації зовнішньоекономічної діяльності торговельних підприємств України.

**Виклад основного матеріалу.** Зовнішньоекономічні зв'язки важливі для розвитку економіки підприємств та країни в цілому. Це відбувається завдяки розширенню ринків збуту, залученню іноземних інвестицій, впровадженню сучасних технологій та інтеграції у міжнародні виробничі процеси. Взаємодія з міжнародними партнерами сприяє підвищенню конкурентоспроможності, стимулює розвиток інновацій та сприяє модернізації виробничих потужностей.

Як зазначив Сарвант Сінгх, 2025 рік стане періодом значних можливостей, змін та викликів, які охоплюватимуть різні аспекти світової економіки – від розвитку штучного інтелекту до боротьби зі зміною клімату, геополітичних зрушень та соціальних трансформацій [4].

Його команда футуристів із MarketsandMarkets виділила 15 ключових глобальних тенденцій, що визначатимуть динаміку розвитку міжнародних відносин у 2025 році (див. рис. 1).



**Рис. 1. Ключові глобальні тенденції за MarketsandMarkets**

Джерело: побудовано авторами на основі [4]

Аналізуючи статтю Сарвант Сінгх, можна визначити декілька ключових аспектів, що мають визначальний вплив. По-перше, зростаючий протекціонізм та зміни у торговельній політиці провідних світових економік, зокрема зміни у політиці США можуть спричинити

коригування митних тарифів, що безпосередньо вплине на українських експортерів. Посилення торговельних бар'єрів та зростання економічного націоналізму можуть обмежити доступ українських товарів до деяких ринків або змінити умови їхнього постачання.

По-друге, геополітична нестабільність та макроекономічні виклики, такі як зміни в глобальних ланцюгах постачання, впливають на логістичні витрати та терміни поставок. Це змушує українські торговельні підприємства шукати нові маршрути транспортування, налагоджувати партнерства в регіонах, менш схильних до геополітичних ризиків, а також адаптувати свої виробничі процеси до умов підвищеної невизначеності.

По-третє, цифровізація та розвиток нових технологій продовжують змінювати характер міжнародної торгівлі. Використання штучного інтелекту, автоматизація та перехід до цифрових платформ відкривають нові можливості для українських торговельних компаній у сфері експорту послуг та IT-рішень. Водночас, це вимагає значних інвестицій у модернізацію та адаптацію до нових стандартів.

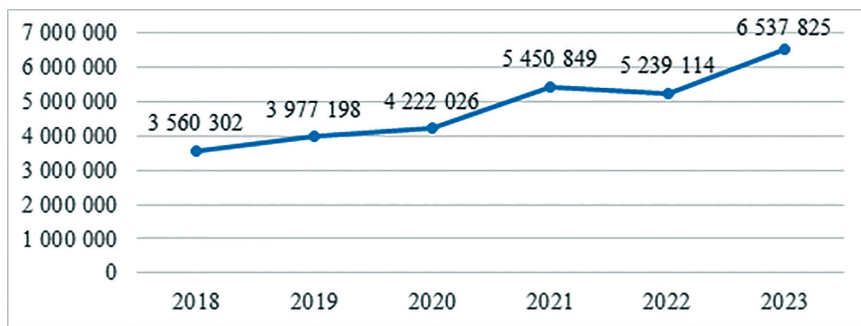
Також глобальні екологічні зміни та екологічні ініціативи мають важливе значення для українських торговельних підприємств, особливо в контексті зеленої трансформації та стандартів сталого розвитку. Українським підприємствам потрібно буде враховувати вимоги щодо зниження викидів вуглецю, використання екологічно чистих технологій і відновлювальних джерел енергії для забезпечення конкурентоспроможності на міжнародних ринках. Вони повинні бути готові до змін у законодавчих вимогах та стандартів, що постійно оновлюються, зокрема в Європейському Союзі та інших регіонах.

Існує багато досліджень щодо визначення ЗЕД та його впливу на економіку. Визначення ЗЕД як діяльності суб'єктів господарювання в Україні є законодавчо закріпленим. Згідно з Законом України «Про зовнішньоекономічну діяльність» зовнішньоекономічна діяльність – це діяльність суб'єктів господарської діяльності України та іноземних суб'єктів господарської діяльності, а також діяльність державних замовників з оборонного замовлення, у випадках, визначених законами України, побудована на взаємовідносинах між ними, що має місце як на території України, так і за її межами [10].

На нашу думку, ЗЕД – це важлива складова економіки кожного регіону, країни або окремого суб'єкта, яка охоплює комплекс фінансових, виробничих, господарських, правових взаємовідносин для реалізації і досягнення стратегічних цілей.

Одним із показників для визначення оптимального рівня функціонування ЗЕД в країні є валовий внутрішній продукт (ВВП). ВВП найбільш точно описує економічний розвиток країни, що дає можливість оцінити наскільки є сприятливими умови функціонування ЗЕД в даній країні. Це дає змогу суб'єктам орієнтуватися на подальші дії, оскільки він дозволяє приймати обґрунтовані рішення щодо співпраці та вибору оптимальних стратегій розвитку на міжнародному ринку.

На рис. 2 графічно зображено зміни ВВП України за останні 5 років.



**Рис. 2. ВВП України за період 2018 – 2023 рр., у млн грн**

Джерело: побудовано авторами на основі [5]

Отже, можемо побачити стійку тенденцію до зростання ВВП, окрім 2022 року, що пов'язано з повномасштабним вторгненням. Оскільки ВВП України має позитивну динаміку, що підтверджує можливість адаптуватися до змін, створюються передумови для активізації міжнародного співробітництва та залучення нових партнерів. Проте необхідно також враховувати й інфляційну складову у ВВП, оскільки це показники номінального, а не реального показника ВВП.

Щодо оцінювання 2024 року експерти зазначають, що «за підсумками 2024 року Міністерство економіки прогнозує зростання реального валового внутрішнього продукту (ВВП) України на рівні 3,6%» [7]. Такий прогноз вказує на поступове відновлення економіки та її здатність до зростання, незважаючи на економічні проблеми. Позитивна динаміка ВВП свідчить про стабілізацію внутрішнього ринку, розширення можливостей для підприємств та підвищення рівня довіри міжнародних партнерів. Таким чином, позитивна динаміка ВВП у



2024 році може сприяти подальшій активізації ЗЕД та інтеграції України у світові ринки.

Одним з помітних наслідків для України є зміна стратегій в міжнародній торгівлі. Через повномасштабну війну відбулося значне скорочення експорту та імпорту, особливо в перші місяці бойових дій, що спричинило перебої у постачанні сировини, комплектуючих та готової продукції. Закриття портів, руйнування транспортної інфраструктури та блокада морських шляхів змусили торговельні підприємства шукати альтернативні логістичні маршрути, зокрема через європейські країни. Водночас відбувся перегляд зовнішньоекономічних пріоритетів, що сприяло активнішій інтеграції України в європейський ринок, укладенню нових торговельних угод та розвитку експортних можливостей, зокрема в аграрному та технологічному секторах.

Візьмемо для порівняння зміни структури зовнішньої торгівлі за 2021 рік, коли країна адаптувалась до пандемії, спричиненої Covid-19, та 2024 рік (див. табл. 1).

**Таблиця 1. Порівняння зовнішньої торгівлі України у 2021 та 2024 роках**

Показник	2021 рік (млрд дол. США)	2024 рік (млрд дол. США)	Зміни у 2024 році щодо 2021 року (млрд дол. США)
Товарообіг	140,9	112,3	Зниження 28,6
Експорт товарів	68,09	41,6	Зниження 26,49
Імпорт товарів	72,82	70,7	Зниження 2,12
Сальдо зовнішньої торгівлі товарами	-4,73	-29,1	Значне зростання дефіциту
Основні експортні партнери	Китай – 8,0; Польща – 5,23; Туреччина – 4,14	Польща – 4,7; Іспанія – 2,9; Німеччина – 2,8	Зміна структури: зниження експорту до Китаю, посилення ролі ЄС
Основні товари експорту	Чорні метали – 13,95; зернові – 12,34; жири та олії – 7,04	Продовольчі товари – 24,6; метали – 4,4; машини та транспорт – 3,5	Переорієнтація на аграрний експорт
Основні імпортні партнери	Китай – 10,97; Німеччина – 6,28; рф – 6,08	Китай – 14,4; Польща – 7,0; Німеччина – 5,4	Зникнення рф з основних партнерів, зростання частки Польщі

## Закінчення таблиці 1

Показник	2021 рік (млрд дол. США)	2024 рік (млрд дол. США)	Зміни у 2024 році щодо 2021 року (млрд дол. США)
Основні товари імпорту	Палива – 14,33; машини – 14,2; хімпром – 9,74	Машини та транспорт – 25, хімпром – 11,7, паливо – 8,9	Збільшення імпорту техніки, скорочення імпорту палива
Зовнішня торгівля послугами	Експорт – 13,16; імпорт – 7,59	Дані відсутні	-

Джерело: складено авторами на основі даних  
Державної служби статистики [7; 8]

Останніми роками, особливо після початку повномасштабної війни, структура зовнішньої торгівлі України зазнала істотних змін, що стало результатом як впливу глобальних економічних трендів, так і адаптації підприємств до нових умов.

Зниження загального товарообігу в 2024 р. порівняно з 2021 р., що становить 28,6 млрд дол. США, стало наслідком не лише внутрішніх економічних потрясінь, а й глобальних тенденцій, таких як сповільнення економічного зростання у світі та зростання інфляційних процесів. Водночас, скорочення експорту товарів і збільшення дефіциту торговельного балансу відображають глобальні проблеми, зокрема перебої в постачанні сировини, блокування традиційних торгових шляхів і зміни в цінових тенденціях на світових ринках.

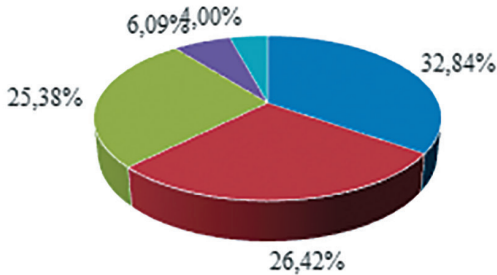
Зміна структури українського експорту також вказує на вплив глобальних економічних змін. Перехід від традиційних металів та зернових до збільшення частки продовольчих товарів у експорті свідчить про адаптацію підприємств до нових потреб глобальних ринків, а також про пошук нових можливостей для розвитку аграрного сектора, що є однією з головних стратегій України у поточних умовах. Замість експорту металів на продовольчі товари стала не лише наслідком змін у внутрішньому виробництві, а й результатом зростання глобального попиту на харчові продукти.

Зростання імпорту техніки та обладнання відображає адаптацію підприємств до технологічних викликів, зокрема модернізації виробничих процесів, пов'язаних із інноваційними та енергозберігаючими технологіями. Збільшення імпорту машин, обладнання та транспортних засобів підтверджує потребу підприємств в інвестиціях у модер-

нізацію для підвищення ефективності та конкурентоспроможності на глобальних ринках.

Одним із ключових факторів є зміна географії зовнішньоекономічної діяльності України. Зростання торгівлі з ЄС є наслідком не лише внутрішніх реформ, а й глобальних економічних процесів, таких як посилення ролі Європейського Союзу як основного торгового партнера. Водночас, зменшення співпраці з росією та скорочення частки Китаю в експорті свідчать про зміни в глобальних торгових відносинах, зокрема через політичні та економічні санкції.

Згідно з даними НБУ, прямі іноземні інвестиції (ПІІ) в Україну у 2024 році за 3 квартали були спрямовані переважно в такі сектори економіки, як: фінансова та страхова діяльність, промисловість, оптова і роздрібна торгівля (див. рис. 3).



- Промисловість
- Фінансова та страхова діяльність
- Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів
- Інформація та телекомунікації
- Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність

**Рис. 3. Прямі іноземні інвестиції в Україну за секторами економіки у 2024 році**

Джерело: побудовано на основі [9]

Можемо побачити із наведених даних, що пріоритети інвесторів в українську економіку направлені в такі сфери, як: промисловість, фінансовий сектор та торгівлю, тоді як стратегічно важливі сфери, такі як інформація та телекомунікації, логістика залишаються менш при-

вабливими. Це може обмежувати розвиток економіки країни в часі, коли домінує цифровізація.

**Висновки та пропозиції.** Однією з ключових проблем, що впливає з аналізу прямих іноземних інвестицій в Україну, є нерівномірний розподіл капіталу між секторами економіки. Глобальні економічні тренди формують пріоритети інвесторів, що призводить до концентрації вкладень у промисловість, фінансовий сектор та торгівлю, тоді як стратегічно важливі сфери, як-от транспорт і логістика, залишаються менш привабливими. Це може обмежувати розвиток інфраструктури, яка є критичною для міжнародної торгівлі та інтеграції українських підприємств у світову економіку. Диспропорція в інвестиційних потоках свідчить про необхідність коригування економічної політики для залучення капіталу в «недофінансовані» галузі та підвищення їхньої конкурентоспроможності в умовах глобальних ринкових змін.

Таким чином, сучасні глобальні тренди створюють як виклики, так і можливості для українського бізнесу. Для ефективної адаптації до змін необхідно впроваджувати стратегії гнучкості, знижувати залежність від нестабільних ринків та активно інтегрувати інноваційні підходи в управління міжнародною діяльністю. Впровадження державних ініціатив щодо стимулювання експорту та підтримки високотехнологічних галузей може стати ключовим фактором стійкого розвитку зовнішньоекономічної діяльності торговельних українських підприємств.

Подальших досліджень вимагають питання активізації зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних торговельних підприємств із урахуванням тенденцій розвитку глобальної економіки та цифровізації.

© **Щур К.О., Тульчинська С.О., Погребняк А.Ю., 2025**

#### **ЛІТЕРАТУРА**

1. Joseph E. Stiglitz, *The Great Divide*. Penguin, 2016.
2. Michael Spence, *The Next Convergence: The Future of Economic Growth in a Multispeed World*. Picador, 2012.
3. Дарон Аджемоглу, Джеймс Робінсон, *Чому нації занепадають. Походження влади, багатства та бідності*. Київ: Наш Формат, 2017.
4. Top 15 Global Trends For 2025. URL: <https://www.forbes.com/sites/sarwantsingh/2025/01/22/top-15-global-trends-for-2025/> (дата звернення 15.02.2025).

5. Державна служба статистики України. <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення 15.02.2025).
6. Прогноз зростання економіки України на 2024 рік знижено з 4% до 3,6% – Мінекономіки. URL: <https://epravda.com.ua/power/prognoz-zrostannya-ekonomiki-ukrajini-na-2024-rik-znizhenoz-4-do-3-6-minekonomiki-802079/>.
7. Товарообіг України за 2024 рік. Укрінформ. URL: <https://surli.li/pydumy>.
8. Експорт товарів збільшився. Укрінформ. URL: <https://surli.cc/njuqbu>.
9. Національний банк України. Статистика зовнішнього сектору. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-external#5>.
10. Про зовнішньоекономічну діяльність : Закон України від 16.04.1991 № 959-XII. *Відомості Верховної Ради УРСР*. 1991. № 29, ст. 377.
11. Тульчинська С.О., Копійка С.В. Проблеми забезпечення ефективного управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств в умовах воєнного стану. *Агросвіт*. 2023. № 24. С. 17 – 22.

## REFERENCES

1. Joseph E. Stiglitz, *The Great Divide*. Penguin, 2016.
2. Michael Spence, *The Next Convergence: The Future of Economic Growth in a Multispeed World*. Picador, 2012.
3. Daron Acemoglu, James Robinson, *Why Nations Decline. The Origins of Power, Wealth and Poverty*. Kyiv: Nash Format, 2017.
4. Top 15 Global Trends For 2025. URL: <https://www.forbes.com/sites/sarwantsingh/2025/01/22/top-15-global-trends-for-2025/>.
5. State Statistics Service of Ukraine. <https://www.ukrstat.gov.ua>.
6. Ukraine's economic growth forecast for 2024 reduced from 4% to 3.6% - Ministry of Economy. URL: <https://epravda.com.ua/power/prognoz-zrostannya-ekonomiki-ukrajini-na-2024-rik-znizhenoz-4-do-3-6-minekonomiki-802079/>.
7. Ukraine's trade turnover for 2024. Ukrinform. URL: <https://surli.li/pydumy>
8. Exports of goods increased. Ukrinform. URL: <https://surli.cc/njuqbu>.
9. National Bank of Ukraine. External sector statistics. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-external#5>.
10. On Foreign Economic Activity: Law of Ukraine dated 16.04.1991 No. 959-XII. *Bulletin of the Verkhovna Rada of the Ukrainian SSR*. 1991. No.29. Art. 377.
11. Tulchynska S.O., Kopyyka S.V. Problems of ensuring effective management of foreign economic activity of enterprises under martial law. *Agrosvit*. 2023. No 24. Pp. 17 – 22.

**СТАТТЯ НАДІЙШЛА ДО РЕДАКЦІЇ 19.03.25**

JEL: C61, M11, O32

DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2025-1-6>

**Олександра Василівна ЦИРА,**

кандидат філософських наук, доцент,  
в.о. зав. кафедри публічного управління та цифрової економіки,  
Державний університет інтелектуальних технологій і зв'язку  
ORCID ID: [0000-0003-3552-2039](https://orcid.org/0000-0003-3552-2039)

**Василь Миколайович ОРЛОВ,**

доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри публічного управління та цифрової економіки,  
Державний університет інтелектуальних технологій і зв'язку  
ORCID ID: [0000-0001-6392-5500](https://orcid.org/0000-0001-6392-5500)

**Юлія Юріївна ТОЧИЛІНА,**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри публічного управління та цифрової економіки,  
Державний університет інтелектуальних технологій і зв'язку  
ORCID ID: [0000-0001-8760-4824](https://orcid.org/0000-0001-8760-4824)

## **МЕХАНІЗМИ УЗГОДЖЕННЯ НОВІТНІХ ТЕХНОЛОГІЙ ТА СИСТЕМНИЙ ПІДХІД В ОПТИМІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕСІВ**

*У статті проаналізовано зростаючу складність і багатофункціональність технологічних процесів, що зумовлюють необхідність їх узгодження, а також значення системного підходу щодо їх ефективного впровадження.*

*В умовах інтенсивного розвитку науково-технічного прогресу та цифрової трансформації актуальність досліджень у цьому напрямі постійно зростає. Запропоновано розглядати узгодження технологій як процес гармонізації технологічних компонентів через використання таких механізмів, як стандартизація, модульність, застосування інструментів для спрощення розробки та впровадження програмного забезпечення, система управління змінами, а також інтеграційні рішення на базі сучасних платформ.*

*Головною метою цього процесу визначено забезпечення сумісності технологічних рішень для досягнення ефективної та безперебійної роботи організації. З'ясовано, що одним із пріоритетних шляхів узгодження технологій є застосування системного підходу, який базується на принципах цілісності, адаптивності, інтеграції, зворотного зв'язку та оптимізації. Цей підхід передбачає розгляд технологій не як ізольованих елементів, а як*

**частин єдиної, взаємозалежної системи, де кожен компонент впливає на загальний результат.**

**Наголошено, що ефективно управління техніко-технологічним узгодженням відіграє ключову роль у розвитку інформаційно-комунікаційних технологій, сприяючи оптимізації ресурсів, підвищенню продуктивності та забезпеченню стабільності функціонування підприємств.**

**Ключові слова:** інформаційно-комунікаційні технології, системний підхід, технологічні відносини, узгодження технологій, управління.

**Oleksandra TSYRA,**

Candidate of Philosophical Sciences, Associate Professor,  
Acting Head of the Department of Public Administration  
and Digital Economy,

State University of Intelligent Technologies and Telecommunications

**Vasyl ORLOV,**

Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department  
of Public Administration and Digital Economy,  
State University of Intelligent Technologies and Telecommunications,

**Yuliia TOCHYLINA,**

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of Public Administration and  
Digital Economy,

State University of Intelligent Technologies and Telecommunications

## **MECHANISMS FOR HARMONIZING NEW TECHNOLOGIES AND A SYSTEMIC APPROACH TO OPTIMIZING MANAGEMENT PROCESSES**

***The article determines that the growing complexity and multifunctionality of today's technological processes lead to the emergence of several new challenges that actualize the issue of technology coordination and the use of a systemic approach to optimize their implementation. The feasibility of conducting scientific research in this area increases its relevance in the context of the active deployment of scientific and technological developments and the digital transformation of the economy and society. It is proposed to understand technology coordination as the process of harmonizing various technological components that can function within the same system or between different systems. The main goal of such a process is to ensure the compatibility of technological solutions to achieve effective and uninterrupted operation of the organization. The main mechanisms aimed***

***at technology coordination include standardization, modularity, interfaces and APIs, change management, and mutual integration solutions based on existing platforms. It was found that one of the priority ways in the direction of technology coordination is the use of a systemic approach to managing the latest technologies, which consists in the fact that technologies are considered not as separate elements, but as parts of a large, interdependent system, where each component affects the overall result. Optimization of ICT management consists of using scientifically based methods and approaches that allow for effective: data collection and analysis, automation of processes, flexible management through modern methodologies, organization of continuous staff training, and risk management. The alignment between hardware and software is a key element of the effective operation of enterprises in the ICT sector. In addition, it was emphasized that the modern development of technological processes in the field of ICT depends on the effective management of technical and technological coordination, which allows ensuring the smooth operation of systems, optimizing resources and increasing the efficiency of enterprises.***

**Keywords:** *information and communication technologies, systems approach, technological relations, technology coordination, management.*

**Постановка проблеми.** В умовах сучасної цифрової трансформації технологічний прогрес відіграє центральну роль в економічному розвитку та соціальних змінах, а також визначає вектор подальшої еволюції суспільства. Відповідно, постійне вдосконалення та інтеграція новітніх технологій є необхідним фактором зменшення періоду технологічного розриву, а також виступає умовою для збереження конкурентоспроможності підприємств і країн на глобальному ринку. Проте зростаюча складність та багатофункціональність технологічних процесів сьогодення обумовлюють появу низки нових викликів, що, у першу чергу, актуалізують питання узгодження технологій і використання системного підходу для оптимізації їх впровадження. Таким чином, важливою проблемою, що потребує науково-теоретичного обґрунтування, є визначення механізмів узгодження технологій та аргументація використання системного підходу в управлінні ними.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання впровадження інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) в управління підприємств різних сфер бізнесу, що дозволяє організувати більш ефективну та оперативну обробку інформаційних ресурсів, забезпечити зберігання економічно важливої інформації, набуло широкої популярнос-



ті серед вітчизняних та закордонних науковців. Зокрема, проблемам удосконалення інформаційної інфраструктури підприємств різних галузей та інноваційних підходів щодо управління присвячені роботи таких науковців, як: Андрущенко А. [1], Логвіненко Є. [3], Онопко А. та Жигалкевич Ж. [5], Євтух А., Вівтоніченко Я. та Космін В. [2] та інших. У роботах дослідників докладно розкриваються актуальні аспекти впровадження інформаційно-комунікаційних технологій, значення та перспективи, а також стратегічні напрями розвитку.

Складний процес становлення й розвитку цифрової економіки передбачає активне впровадження інформаційно-комунікаційних технологій у різні сфери функціонування підприємства. Такі зміни обумовлюють необхідність вирішення нових проблем, що пов'язані з узгодженням впровадження нових технологій із традиційними управлінськими підходами, інтеграцією ІКТ у вже існуючі виробничі та бізнес-процеси, застосуванням системного підходу до управління інноваціями тощо. Тому вважаємо актуальним для сьогодення розкриття шляхів техніко-технологічного узгодження в системах управління підприємством. Слід визнати, що доцільність проведення такого дослідження значно підвищується в умовах активного розгортання науково-технічної революції (НТР) та цифрової трансформації економіки та суспільства.

**Метою даної статті** є з'ясування сутності процесу узгодження технологій, його механізмів, а також визначення переваг використання системного підходу щодо управління новітніми технологіями, що у сукупності дозволяє забезпечити постійну роботу багатофункціональної системи, оптимізацію ресурсів і підвищення конкурентоспроможності та ефективності функціонування підприємств.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Сучасні технологічні відносини, що є складовою виробничих відносин, суттєво залежать від розвитку науки, техніки та домінуючих організаційних підходів. Відповідно нерозуміння їх значення та сутності може стати значною перешкодою на шляху вдосконалення технологічних процесів у сфері інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ). Сьогодні технологічні відносини охоплюють взаємодію між різними компонентами технологічного процесу: від програмного забезпечення і технічного обладнання до організації робочих процесів і ролі людського капіталу.

У процесах управління ключову роль відіграє інформація, що в умовах цифрової трансформації стає стратегічним ресурсом процесу комунікації між персоналом, обміном даних та прийняттям виваже-

них рішень. Відсутність інформації призводить до невизначеності, а як наслідок, до погіршення якості комунікаційних процесів. Можливість збільшення ефективності управлінських процесів визначається якістю інформаційних процесів. Без узгодженості інформаційних процесів неможливо ефективно керувати системою, забезпечити її функціонування та успішність подальшого розвитку, а в решті-решт – досягти поставленої мети. Інформація в цьому контексті виконує такі завдання:

- виявляється як специфічний взаємозв'язок для взаємоузгодження окремих елементів системи;
- дає можливість зрозуміти функції управління на всіх рівнях, починаючи з етапу підготовки й до прийняття управлінських рішень;
- виступає як вектор, що обумовлює вибір системою доцільного рішення, у такий спосіб переводить її до нового стану, що обумовлює досягнення поставленої мети.

Таким чином, змістовність та обсяг інформації відіграють ключову роль в управлінському процесі, оскільки саме вони визначають значущість прийнятих рішень. Від цього залежить як форма, так і різноманітність інформації, необхідної для їх підготовки. Крім того, ці характеристики впливають на регульовані параметри управління, і, як наслідок, робить їх більш складними та багатofункціональними, що безпосередньо відображається на тривалості управлінського циклу. Інноваційні методи та підходи до управління спричиняють трансформацію інформаційних потоків, які охоплюють процеси збору, обробки та використання даних, що, у свою чергу, докорінно змінює сам механізм управління.

Якщо підприємства або керівники не розуміють або недооцінюють важливість взаємозв'язків між елементами технологічних відносин через інформаційні потоки, виникає низка проблем і суперечностей. Зокрема впровадження нових технологій може зустріти опір з боку персоналу, якщо не враховуються їх потреби в навчанні чи адаптації до нових умов праці. Неправильне управління впровадженням технологій може призвести до конфліктів між різними підрозділами, які використовують або інтегрують ці нововведення. Крім того, технічна неспроможність деяких складових процесу або їх несумісність з іншими елементами технологічного ланцюга може сповільнити чи навіть заблокувати розвиток.

Технологія управління відіграє ключову роль у формуванні та реалізації управлінських рішень, визначаючи інформаційні операції та методи обробки даних. Рівень застосовуваних методичних підходів і засобів

аналізу інформації безпосередньо впливає на ефективність технології управління виробничими процесами. Відтак, зміст і результативність управлінських технологічних процесів залежать від якості методичної бази, що використовується в управлінській діяльності, а також від складу та ефективності застосованих методів ухвалення рішень.

Суперечності також виникають на рівні стратегічного планування, коли управлінці не враховують довгострокову перспективу узгодження нових технологій із наявними процесами. Наприклад, швидке впровадження технологій без урахування системної інтеграції призводить до фрагментації даних і зниження ефективності роботи. У сфері ІКТ, де технології розвиваються надзвичайно швидко, будь-яке нерозуміння їхньої сутності та міжсистемних зв'язків може спричинити збитки для підприємства та перешкодити його конкурентоспроможності на ринку. Отже, нерозуміння технологічних відносин у виробництві ІКТ підриває ефективність інновацій і заважає реалізації системного підходу до управління технологіями, що є необхідним для їхнього успішного впровадження та розвитку.

В окреслених умовах важливого значення набуває узгодження технологій, під яким ми розуміємо певний процес гармонізації різних технологічних компонентів, що можуть функціонувати в межах однієї системи чи між різними системами. Головною метою такого процесу є забезпечення сумісності технологічних рішень для досягнення ефективної та безперебійної роботи організації. На практиці це може означати інтеграцію нових інформаційних систем, узгодження різних програмних платформ, адаптацію обладнання до нових виробничих процесів або гармонізацію бізнес-процесів у рамках цифрової трансформації. У таблиці 1 наведено найбільш уживані механізми, спрямовані на узгодження технологій.

Вважаємо, що одним з пріоритетних шляхів у напрямі узгодження технологій є використання системного підходу до управління новітніми технологіями, який полягає в тому, що технології розглядаються не як окремі елементи, а як частини великої, взаємозалежної системи, де кожен компонент впливає на загальний результат. Також поділяємо наукову позицію, що «залучення системного підходу до будь-яких напрямів діяльності є важливим та необхідним заходом» [9, С. 50]. Отже, переваги системного підходу дозволяють досягти синергії між різними технологіями та оптимізувати їх використання для досягнення максимального ефекту. Розкриття принципів системного підходу, що виявляються у новітніх технологічних рішеннях подано у таблиці 2.

**Таблиця 1. Характеристика основних механізмів, спрямованих на узгодження технологій**

Механізм	Особливості
Стандартизація	Створення та впровадження єдиних стандартів для різних технологічних рішень, що забезпечує їх сумісність та інтеграцію. Наприклад, міжнародні стандарти ISO або протоколи передачі даних дозволяють системам взаємодіяти між собою незалежно від їх походження.
Модульність	Розробка технологій у вигляді окремих функціональних модулів дозволяє легше впроваджувати нові компоненти або змінювати існуючі, не руйнуючи загальну архітектуру.
Інтерфейси та API (інструмент полегшення створення програмного забезпечення)	Сучасні технологічні системи часто використовують програмні інтерфейси для комунікації між компонентами. Відкриті API дозволяють різним системам взаємодіяти, обмінюватися даними та функціонувати як єдине ціле.
Управління змінами	Для забезпечення узгодженості технологій потрібна система управління змінами, яка дозволяє інтегрувати нові рішення без ризику порушення робочих процесів.
Взаємні інтеграційні рішення на базі існуючих платформ	Використання спільних технологічних платформ (наприклад, хмарних рішень) сприяє централізованому управлінню, що спрощує інтеграцію нових технологій і зменшує ризики неузгодженості.

Джерело: систематизовано авторами на основі [7; 10, С. 154]

**Таблиця 2. Характеристика принципів системного підходу, що виявляються у новітніх технологічних рішеннях**

Принцип	Специфіка
Цілісність	Будь-яка технологічна інновація повинна розглядатися як частина загальної стратегії компанії, що допомагає уникнути розпорошеності ресурсів та дублювання функцій
Адаптивність	Технології повинні бути гнучкими, щоб їх можна було адаптувати до змін у зовнішньому середовищі або внутрішніх умовах організації

## Закінчення таблиці 2

Принцип	Специфіка
Інтеграція	Системний підхід передбачає тісну інтеграцію всіх технологічних компонентів, що спрямований на уникнення фрагментації даних, оптимізацію потоків інформації та забезпечення узгодженості роботи всіх елементів системи
Зворотній зв'язок	Важливим елементом системного підходу є механізм зворотного зв'язку, який дозволяє вчасно виявляти недоліки або ризики і коригувати процеси
Оптимізація	Системний підхід дає можливість знаходити оптимальні рішення для узгодження технологій, знижуючи витрати та підвищуючи ефективність їх використання

Джерело: систематизовано авторами на основі [4, С. 277; 6, С. 101; 8, С. 183]

Оптимізація управління ІКТ містить різні стратегії та інструменти, які сприяють підвищенню ефективності впровадження та використання технологій. Така оптимізація полягає у використанні науково обґрунтованих методів і підходів, що дозволяють ефективно:

- проводити збір та аналіз даних, зокрема використання технологій штучного інтелекту та великих даних дозволяє керівництву компаній приймати обґрунтовані рішення щодо впровадження нових технологій, базуючись на реальних показниках ефективності;
- автоматизувати процеси, наприклад, автоматизація робочих процесів є одним із ключових елементів оптимізації управління, що передбачає зменшення частки людського фактора і спрямована на підвищення точності й швидкості виконання завдань;
- забезпечити гнучке управління через сучасні методології (Agile, Scrum, Kanban), які дозволяють швидко адаптуватися до змін;
- організовувати безперервне навчання персоналу, оскільки оптимальне використання технологій залежить від рівня кваліфікації персоналу;
- керувати ризиками, внаслідок того, що оптимізація передбачає аналіз можливих ризиків, пов'язаних з упровадженням новітніх технологій. Тобто, такі кроки дозволяють уникнути можливих збоїв та фінансових втрат.

Значний вплив на узгодження технологій має специфіка технологічних процесів управління та використання технічних засобів обробки інформації і оргтехніки у сфері ІКТ та інформатизації. Сучасні технологічні процеси в сфері ІКТ є складною системою взаємодії різних технічних засобів, програмного забезпечення та людського капіталу. Основними аспектами управління цими процесами є ефективне використання обладнання для обробки інформації (сервери, комп'ютери, мережеві пристрої), а також оргтехніки, що підтримує роботу офісної інфраструктури (принтери, сканери, багатофункціональні пристрої тощо).

Основою для управління технологічними процесами є інформаційні системи, які забезпечують обробку, зберігання та передачу даних. Системи управління базами даних (СУБД), автоматизовані системи обробки даних (АСОД) та системи документообігу є критично важливими для підтримки бізнес-процесів у сфері ІКТ. Їхня ефективність залежить від інтеграції технічних засобів з відповідними програмними рішеннями, що автоматизують виконання завдань, таких як обробка великих обсягів даних, управління проектами та комунікації між підрозділами. Проблеми в управлінні цими системами часто виникають через недосконалість узгодження між різними елементами інфраструктури. Наприклад, якщо апаратне забезпечення не відповідає вимогам програмного забезпечення, це може призвести до збоїв у роботі системи. Таким чином, одним із важливих елементів технологічного процесу є забезпечення сумісності та оптимізації технічних засобів із програмним забезпеченням, що використовується.

Технічні засоби обробки інформації, такі як комп'ютери, мережеве обладнання та периферійні пристрої, є основою інформатизації підприємств. Сучасні технічні рішення дозволяють оптимізувати роботу з даними, забезпечуючи швидку передачу, зберігання та обробку інформації. Наприклад, використання високошвидкісних серверів та хмарних технологій дозволяє значно покращити продуктивність та масштабованість систем.

Оргтехніка, зокрема принтери, сканери та копіювальні машини, також є важливою частиною інформаційної інфраструктури підприємства. Автоматизація цих процесів за допомогою сучасних систем управління дозволяє скоротити час на обробку документів, що підвищує ефективність робочих процесів.

Узгодження між технічними засобами та програмним забезпеченням є ключовим елементом ефективного управлінського процесу, зокрема в сфері ІКТ. Основні напрями техніко-технологічного узгодження наведено у таблиці 3.

**Таблиця 3. Сучасні напрями  
техніко-технологічного узгодження**

Сутнісна характеристика	Сучасне бачення
Інтеграція обладнання і програмного забезпечення	Наразі підприємства використовують різноманітні технічні засоби, тому важливо, щоб апаратні ресурси були сумісні з програмними рішеннями. Наприклад, віртуалізація серверів дозволяє оптимізувати використання апаратних ресурсів і підвищити масштабованість системи.
Сумісність інформаційних систем	У сучасних умовах важливо забезпечити інтеграцію різних інформаційних систем (наприклад, CRM, ERP, бухгалтерські програми) для досягнення єдиного інформаційного простору підприємства. Це дозволяє уникати дублювання даних і забезпечує злагоджену роботу всіх підрозділів.
Автоматизація управлінських процесів	Завдяки використанню сучасних технологій, таких як штучний інтелект і машинне навчання, можна автоматизувати багато рутинних завдань, що значно підвищує ефективність підприємства. Наприклад, автоматизовані системи контролю доступу можуть покращити безпеку та обмежити доступ до конфіденційної інформації
Кібербезпека	Одним із важливих аспектів є забезпечення захисту даних від кібератак. Сучасні методи шифрування даних, багатфакторна аутентифікація та системи моніторингу безпеки допомагають мінімізувати ризики витоку інформації.
Державне регулювання	Держава відіграє важливу роль у регулюванні і стандартизації технологічних процесів у сфері ІКТ. Впровадження національних стандартів, забезпечення відповідного законодавства з кібербезпеки, підтримка інноваційних проектів, а також розвиток інфраструктури для інформатизації є важливими факторами успішного розвитку галузі. Державна політика щодо цифровізації економіки та підтримки новітніх технологій стимулює підприємства до інтеграції інновацій та модернізації своїх технічних засобів

Джерело: складено авторами

**Висновки та пропозиції.** Таким чином, сучасний розвиток технологічних процесів у сфері ІКТ залежить від ефективного управління техніко-технологічним узгодженням, що дозволяє забезпечити безперебійну роботу систем, оптимізацію ресурсів і підвищення ефективності роботи підприємств. Узгодження технологій і системний підхід щодо їх управління є необхідними для забезпечення ефективності та стабільності в умовах сучасної технологічної ери. Механізми стандартизації, модульності, інтерфейсів та управління змінами дозволяють уникнути фрагментації і забезпечити безперервну роботу систем. Системний підхід, у свою чергу, допомагає створити єдину гармонійну технологічну систему, яка підтримує стратегічні цілі компанії.

© **Цира О.В., Орлов В.М., Точиліна Ю.Ю., 2025**

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Андрушко А.К. Механізм управління інноваційно-активними підприємствами на прикладі створення регіонального центру інноваційно-технічного регулювання. *Ефективна економіка*. 2014. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2668>.
2. Євтух А.І., Вівтоніченко Я.В., Космін В.Р. Інноваційні підходи до управління бізнес-процесами на підприємстві. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2023. Вип. 5 – 6. С. 16 – 22. DOI: 10.32680/2409-9260-2023-5-6 -306-307-16-22.
3. Логвіненко Є.І. Аналіз ускладнення організаційної структури підприємства від впровадження механізму управління інноваційною діяльністю. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009, № 6. Т. 3. С. 261 – 265. URL [http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009\\_6\\_3/pdf/261-265.pdf](http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009_6_3/pdf/261-265.pdf).
4. Немченко А.Б., Ніраз І.В. Методологія системного підходу в управлінні організацією. *Наукові записки*. 2010. Вип. 10. Ч. І. С. 275 – 279.
5. Онопко А.С., Жигалкевич Ж.М. Застосування інформаційних технологій в управлінні підприємством. *Актуальні проблеми економіки та управління: збірник наукових праць молодих вчених*. 2017. Вип. 11. URL: <https://ela.kpi.ua/items/8982fe76-5489-4605-b4a9-fc3ce4343044>.
6. Підгорний М.В., Веретюк С.М. Системний підхід до управління життєвим циклом інформаційно-комунікаційної технології. *Системи управління, навігації та зв'язку*. 2021. Вип. 1. С. 100 – 102. DOI: 10.26906/SUNZ.2021.1.100.
7. Римар М.В., Ватаманюк-Зелінська У.З. Інтеграційні процеси у підприємстві : монографія . Львів : РВВ НЛТУ України, 2013. 188 с.
8. Спільник І.В., Ярощук О.В. Принцип системності в аналітичних дослідженнях. *Економічний аналіз*. 2018 рік. Том 28. № 2. С. 182 – 190.



9. Танащук К., Цира О., Точиліна Ю. Системна інтеграція для підвищення ефективності бізнес-процесів. *Збірник наукових праць Державного податкового університету*. 2024. № 2. С. 49 – 54. DOI: <https://doi.org/10.32782/2617-5940.2.2024.9>.

10. Шумаєв А.А. Механізм стратегічного управління інноваційними проєктами в сфері інформаційних технологій. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 21. С. 151 – 156. DOI: 10.32702/2306-6814.2024.21.151.

## REFERENCES

1. Andriushko, A.K. (2014). Mekhanizm upravlinnia innovatsiino-aktyvnymy pidpriemstvamy na prykladi stvorennia rehionalnoho tsentru innovatsiino-tekhnichnoho rehuliuвання. [Mechanism of management of innovative and active enterprises on the example of creating a regional center of innovative and technical regulation]. *Efektivna ekonomika*. Vol. 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2668> [in Ukrainian].

2. Yevtukh, A.I., Vivtonichenko, Ya.V., Kosmin, V.R. (2023). Innovatsiini pidkhody do upravlinnia biznes-protsesamy na pidpriemstvi. [Innovative approaches to business process management at the enterprise]. *Naukovyi visnyk Odeskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu*. Vol. 5 – 6. Pp. 16 – 22. DOI:10.32680/2409-9260-2023-5-6-306-307-16-22 [in Ukrainian].

3. Lohvinenko, Ye.I. (2009). Analiz uskladnennia orhanizatsiinoi struktury pidpriemstva vid vprovadzhennia mekhanizmu upravlinnia innovatsiinoiu diialnistiu. [Analysis of the complication of the organizational structure of the enterprise from the introduction of the mechanism of management of innovative activities]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*. Vol. 6. Issue 3. Pp. 261 – 265. URL [http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009\\_6\\_3/pdf/261-265.pdf](http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009_6_3/pdf/261-265.pdf) [in Ukrainian].

4. Nemchenko, A.B., Niraz, I.V. (2010). Metodolohiia systemnoho pidkhodu v upravlinni orhanizatsiiei. [Methodology of the system approach in the management of the organization]. *Naukovi zapysky*. Vol. 10. Issue. 1. Pp. 275 – 279. [in Ukrainian].

5. Onopko, A.S., Zhyhalkevych, Zh.M. (2017). Zastosuvannia informatsiinykh tekhnolohii v upravlinni pidpriemstvom. [Application of information technologies in enterprise management]. *Aktualni problemy ekonomiky ta upravlinnia : zbirnyk naukovykh prats molodykh vchenykh*. Vol. 11. URL: <https://ela.kpi.ua/items/8982fe76-5489-4605-b4a9-fc3ce4343044> [in Ukrainian].

6. Pidhornyi, M.V., Veretiuk, S.M. (2021). Systemnyi pidkhid do upravlinnia zhyttievym tsyklom informatsiino-komunikatsiinoi tekhnolohii. [System approach to managing the life cycle of information and communication technology].

*Systemy upravlinnia, navihatsii ta viazku*. Vol. 1. Pp. 100 – 102. DOI: 10.26906/SUNZ.2021.1.100 [in Ukrainian].

7. Rymar, M.V., Vatamaniuk-Zelinska, U.Z. (2013). *Intehratsiini protsesy u pidpriemnytstvi : monohrafiia*. [Integration processes in entrepreneurship : monograph]. Lviv : RVV NLTU Ukrainy, 188 p. [in Ukrainian].

8. Spilnyk, I.V., Yaroshchuk, O.V. (2018) *Pryntsyp systemnosti v analytychnykh doslidzhenniakh*. [The principle of systematicity in analytical research]. *Ekonomichnyi analiz*. Vol. 28, Issue 2. Pp. 182 – 190. [in Ukrainian].

9. Tanashchuk, K., Tsyra, O., Tochylina, Yu. (2024). *Systemna intehratsiia dlia pidvyshchennia efektyvnosti biznes-protsesiv*. [System integration to improve the efficiency of business processes]. *Zbirnyk naukovykh prats Derzhavnoho podatkovoho universytetu*. Vol. 2. Pp. 49 – 54. DOI: <https://doi.org/10.32782/2617-5940.2.2024.9> [in Ukrainian].

10. Shumaiev, A.A. (2024). *Mekhanizm stratehichnoho upravlinnia innovatsiinymy proektamy v sferi informatsiinnykh tekhnolohii*. [Mechanism of strategic management of innovative projects in the field of information technologies]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*. Vol. 21. Pp. 151 – 156. DOI: 10.32702/2306-6814.2024.21.151 [in Ukrainian].

**СТАТТЯ НАДІЙШЛА ДО РЕДАКЦІЇ 24.02.25**

JEL: J15, P41, H56, M21, BR11, F62, H12  
DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2025-1-7>

**Лілія Олександрівна КОРЧЕВСЬКА,**

доктор економічних наук, професор,  
заступниця завідувача кафедри з наукової роботи,  
Херсонський національний технічний університет  
ORCID ID: [0000-0002-0720-9929](https://orcid.org/0000-0002-0720-9929)

**Юлія Михайлівна МОРОЗОВА,**

здобувачка третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,  
спеціальність 073 «Менеджмент»,  
Херсонський національний технічний університет  
ORCID ID: [0009-0006-3547-5913](https://orcid.org/0009-0006-3547-5913)

## **МІГРАЦІЯ НАСЕЛЕННЯ ТА РЕЛОКАЦІЯ БІЗНЕСУ ДЛЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ У ВОЄННИЙ ЧАС**

*У статті розглянуто міграційні процеси та їх наслідки через повномасштабне вторгнення на територію України, а також переміщення бізнесу на безпечну територію в межах держави. Спостерігається негативна тенденція щодо росту валового внутрішнього продукту як реального, так і номінального через різке зменшення кількості підприємств.*

*Метою дослідження є аналіз тенденцій переміщення вітчизняного бізнесу до безпечних територій як в Україні, так і за її межами з початку війни з РФ, а також міграційних процесів та їх наслідків для держави.*

*У статті розглянуто основні сфери релокованого бізнесу, статистику та динаміку переміщень. Також запропоновано основні вектори програмних дій щодо підтримки населення та бізнесу для повернення в Україну. Автори наголошують на необхідності проведення подальших досліджень релокації, міграції та відпрацювання механізмів щодо нормального функціонування вітчизняного бізнесу у воєнних реаліях, а також його відновлення на безпечних територіях.*

**Ключові слова:** міграція, населення, воєнний час, статистика переміщень, безробіття, відтворення економіки, економічна стабільність, безпека, національна економіка, ВВП, реформи, стійкість бізнесу, політика уряду щодо відновлення економіки.

**Liliya KORCHEVSKAYA,**

Deputy head of the department for scientific work,  
Doctor of economic sciences, professor,  
Kherson National Technical University

**Yuliia MOROZOVA,**

Pursuer of the third (educational-scientific)  
level of higher education,  
Kherson National Technical University

## **POPULATION MIGRATION AND BUSINESS RELOCATION FOR THE NATIONAL ECONOMY OF UKRAINE IN WARTIME**

***The article discusses migration processes and their consequences, a full-scale invasion of the territory of Ukraine, as well as the transfer of business to a safe territory within the state. There is a negative trend in the growth of gross domestic product, both real and nominal, their deviations, dynamics due to a sharp decrease in enterprises.***

***The purpose of the study is a detailed analysis and outline of the main principles of the movement of domestic business to safe territories both in Ukraine and abroad since the beginning of the war with the Russian Federation, as well as migration processes and their consequences for the state.***

***The article discusses the main areas of relocated business, statistics and dynamics of movements. Possible strategic initiatives to improve the situation and prevent the decline of certain territories, revive the economy and support the population to return to Ukraine are also proposed. The authors emphasize the need for further research on relocation, migration, and working out mechanisms for the normal functioning of domestic business in military realities, as well as its restoration in safe territories.***

***Keywords:*** migration, population, wartime, displacement statistics, unemployment, economic recovery, economic stability, security, national economy, GDP, reforms, business sustainability, government policy on economic recovery.

**Постановка проблеми.** Від повномасштабного російського вторгнення, українська економіка зазнала негативних наслідків: руйнування інфраструктури, у т.ч., виробничих підприємств, масове закриття бізнесу, порушення логістичних зв'язків, обмеження доступу до ресурсів, дестабілізація монетарної сфери, девальвація націо-

нальної валюти, масова міграція населення, відтік інтелектуального потенціалу країни за кордон, падіння ВВП, експортного потенціалу України, економічну дестабілізацію, що змусило власників релокувати бізнес з окупованих територій та територій активних бойових дій до безпечних регіонів. Все це і обумовило необхідність та актуальність дослідження, адже подальша стратегічна політика уряду напряму залежить від ефективності бізнесу та наявності працездатного населення, а також створення нормальних побутових умов громадянам в Україні незалежно від війни.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** З початком війни вітчизняні дослідники постійно працюють та аналізують проблематику переміщення національного бізнесу. Так, Н. Зеліско розглядає релокацію вітчизняних підприємств як інструмент економічної безпеки в умовах воєнного стану [1, С. 39].

О. Ковалик та А. Шардакова акцентують увагу на причинах вибору місць релокації, геопросторовій структурі та факторах впливу на релокацію підприємницької діяльності, а також перевагах й ризиках цих важливих стратегічних рішень [2]. Автори наголошують на тому, що релокацію варто розглядати в площині еволюції стратегії, що може позитивно вплинути на розвиток підприємства, але для держави переміщення може мати як позитивний, так і негативний фактор відтворення економіки.

К. Процак та О. Просович аналізують релокацію українського бізнесу в сучасних умовах з позицій проблем, які виникають при цьому [3].

В. Лавренюк та інші проаналізували реакцію уряду на російське вторгнення з точки зору переміщеного бізнесу [4]. Вчені досліджували, як різні адміністративні заходи сприяли або ускладнювали процес переміщення підприємств із зон, що найбільше постраждали від війни. Результати їхнього аналізу демонструють вплив цих заходів на стабілізацію економічної ситуації та подальший розвиток бізнесу.

Незважаючи на велику кількість наукових праць з даної тематики, реалії воєнного часу диктують нові виклики для вітчизняного бізнесу, і вимагають відповідних реформ, дієвих механізмів та програм з відновлення, повернення бізнесу із закордону.

**Метою статті** є аналіз тенденцій переміщення вітчизняного бізнесу до безпечних територій як в Україні, так і за її межами, а також розгляд міграційних процесів і їх наслідків для держави. На основі статистичних даних, наукових, аналітичних статей, офіційних сайтів

окреслено основні локації переміщеного бізнесу, їх тенденції до розвитку, перспективи в майбутньому. Оскільки воєнні дії мають затяжний, постійний характер на території України, запропоновано основні вектори програмних дій щодо підтримки населення та бізнесу в цілому. Також розглянуто наслідки скорочення валового внутрішнього продукту під впливом зменшення кількості підприємств, міграції населення, ризику, негативні та позитивні фактори релокації бізнесу в межах держави.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Міграція – це феномен, який нерозривно пов'язаний з розвитком людського суспільства, а саме: пошук кращих умов життя, гідної, високооплачуваної роботи, нових можливостей ведення бізнесу. Ще до війни українці активно мігрували за кордон з метою покращення свого матеріального становища через брак роботи, навчання дітей, здобуття певних контактів чи навичок, які вони в майбутньому зможуть реалізувати. Більшість мігрантів у світі – це економічні мігранти, які шукають кращого життя та нормальних економічних умов. Доти, доки буде залишатися різниця в оплаті праці між Україною і сусідніми країнами, українці будуть виїжджати і тільки з часом, коли вони зароблять гроші, повертатися назад.

Переміщення людей і пошук більш сприятливих умов життя – це нормальний процес, який відбувався постійно у будь-якій країні. Для більшості мешканців західного регіону нашої держави – це спосіб отримання доходів за кордоном, підняття своєї платоспроможності через брак промислових об'єктів та накопичення грошей для навчання дітей і нормального проживання.

Після лютого 2022 р. переміщення людей за короткий термін прийняло небаченого масштабу, який загрожує соціальній, політичній та економічній стабільності держави. Отже, війна зіграла роль тригера, який збільшив кількість мігрантів.

При міграціях, за нинішніх воєнних умов, відбувається значний відтік населення з України, особливо економічно-активного й платоспроможного, що ускладнює нормальне функціонування економіки та суспільства. Для країн Європи міграція українців – це шанс на відтворення старого генофонду країни, оновлення нації, подолання безробіття, поява висококваліфікованих спеціалістів, створення нових робочих місць, збільшення асортименту продукції, відкриття нового бізнесу, сплата додаткових коштів у вигляді податків до місцевих бюджетів.

Згідно з даними Управління Верховного комісара ООН у справах біженців (УВКБ), станом на початок квітня 2023 р., чисельність вимушених мігрантів з України становила 8,16 млн осіб, зокрема 5 млн осіб зареєстровано як користувачів тимчасового захисту (чи подібних форм захисту) відповідно до національного законодавства в Європі [5].

Але дана статистика не враховує того, що українці рятуються від війни й в інших країнах, таких як: США, Канада, Австралія, Бразилія, Японія, тому чітку та повну інформацію про чисельність українських біженців війни за кордоном зібрати проблематично.

Чисельність внутрішньо переміщених осіб змінюється ще швидше, ніж шукачів притулку за кордоном. Адже переміщення в межах власної держави відбуваються на менші відстані, легше здійснювані, швидше реагують на зміни ситуації на фронті та, пов'язані з цим, небезпеки. Оскільки внутрішня вимушена міграція в Україні виникла ще в 2014 р. внаслідок тимчасової анексії росією Криму й окремих районів Донецької та Луганської областей (тоді чисельність ВПО становила близько 1,5 млн осіб), Міністерство соціальної політики України, на яке покладено обов'язки надання допомоги внутрішньо переміщеним особам, веде реєстр цих осіб. За даними урядовців, протягом лютого – листопада 2022 р. зареєстровано 3,5 млн ВПО. Проте далеко не всі особи, які внаслідок війни залишили місця постійного проживання, зверталися із заявами про реєстрацію [6, С. 57].

Країни перебування, що зацікавлені в поповненні власних людських ресурсів, будуть докладати зусиль для затримання на своїй території кваліфікованих спеціалістів та молоді. Менше шансів залишитися за кордоном мають особи старшого віку, з низьким освітнім рівнем і незнанням мови. Потрібно зазначити, що попри високий освітній рівень, біженці з України часто змушені працювати за кордоном на посадах, які не відповідають їхній кваліфікації, а це може призвести до втрати важливих трудових навичок і декваліфікації.

Для України очевидною загрозою є демографічна криза на майбутні п'ять років. Багато керівників підприємств уже стикнулися з проблемою найму персоналу через від'їзд економічно активного населення за кордон, мобілізацію чи окупацію частини території. Крім того, в умовах воєнного часу відбулося переформатування в методах управління персоналом: з'явилися нові категорії працівників, форми роботи та оплати праці, проведено оптимізацію витрат на персонал, покращилася комунікація між працівниками, але і виникли додаткові видатки на безпеку працюючих.

Найманий персонал розділився на: дистанційно та стаціонарно-працюючих, мобілізованих, внутрішньо переміщених осіб, добровольців територіальної оборони, осіб, які припинили трудовий договір, працівників із виплатою простою (рис. 1).



**Рис. 1. Категорії персоналу підприємства у нових, воєнних реаліях**

Джерело: розроблено авторами на основі власних спостережень

Все це було зроблено для того, щоб утримати висококваліфікований персонал, заохотити до праці, не допустити відтоку кадрів за кордон, підтримати тих, хто з окупованої території чи зони бойових дій.

Для українців міграція після повномасштабного вторгнення стала засобом для збереження життя тих, хто опинився в зоні активних бойових дій, окупації, підриву ГЕС, небезпеки для життя. Кожен відчув погіршення психологічного здоров'я і хотів якнайшвидше спокою та визначеності. Страх за життя, дітей, постійні активні бойові дії, блекауту, захоплення майна, інформаційна ізоляція та дезінформація, залякування людей, відсутність перспектив майбутнього – унеможливило нормальне життя.



Величезний потік біженців ринув до Європи та інших країн в бажанні стати економічно захищеними, компенсувати те, що відібрали північні сусіди: мати дах над головою та майбутнє, освіту для дітей, розвиток, психологічний спокій, прості буденні речі для нормального життя і задоволення своїх потреб.

Варто зазначити, що воєнні дії в 2014 р. запустили перші міграційні процеси в Україні на підконтрольну, безпечну територію. Переміщення громадян, бізнесу відбувалася досить спонтанно, статистика велася, але не так масово та послідовно. В основному виконувалося переміщення власниками бізнесу самостійно, без будь-якої допомоги з боку держави та урядових програм підтримки. Релокування відбувалося до великих міст, що пояснюється більшими можливостями для подальшого закріплення та розвитку.

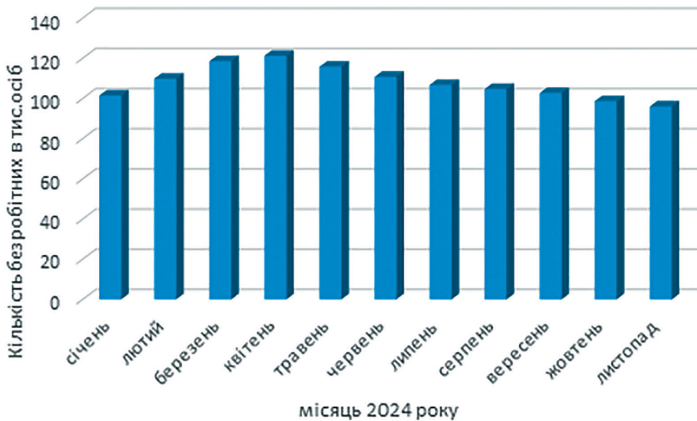
Після повномасштабного вторгнення 2022 р. це набуло масштабності для нашої країни і держава активно включилася в цей процес допомоги бізнесу, бо наслідки непрацюючої економіки є катастрофічними. Для населення уряд теж ввів допомогу, як для нової категорії громадян – внутрішньо переміщених осіб та осіб з території активних бойових дій, які мають певні пільги, фінансування за окремими категоріями.

Переміщення та відновлення бізнесу на нових територіях стало одним із основних шляхів продовження роботи в умовах бойових дій. Міністерство економіки України з перших тижнів війни запровадило програму для часткового або повного переміщення українського бізнесу із зони бойових дій. У цій програмі може взяти участь будь-яке підприємство з постраждалих регіонів. Станом на березень 2024 р., від початку повномасштабного вторгнення, в Україні зафіксовано 18 944 переїзди бізнесу з одного регіону в інший [7].

Негативні тенденції у роботі бізнесу, небезпека спровокували до зростання безробіття в країні. Так, за повідомленням Мінфіну чисельність офіційно зареєстрованих безробітних по Україні становила в: 2022 р. – 186,5 тис. осіб, у 2023 р. – 96,1 тис. осіб [8].

За 2024 р. показники є стабільно високими, проте кількість наявного населення прорахувати неможливо через неконтрольовану, масштабну міграцію громадян за кордон (рис. 2).

Варто зазначити, що серед тих, хто виїхав з території України через воєнні дії, найбільший відсоток посідають жінки з дітьми, а також особи чоловічої статі до вісімнадцяти років через загрозу мобілізації.



**Рис. 2. Чисельність безробітного населення за 2024 рік**

Джерело: систематизовано на основі даних ukrstat.gov.ua

За інформацією Управління Верховного комісара ООН у справах біженців (УВКБ ООН), в умовах затяжної війни чисельність українських біженців в Європі в 2024 р. залишатиметься значною і становитиме 5,9 млн осіб (у т. ч. близько 1,3 млн – у Росії та Білорусі); ще 400 тис. – у неєвропейських країнах. При цьому, серед них жінок працездатного віку (18 – 59 років) – 39 %; дітей до 18 років – 38 %; осіб, старших 60 років – 14 %; чоловіків – 10 % [9].

На 17.02.2025 р. чисельність українців в Європі становить 6 346 300 осіб, а загальна кількість мігрантів в усьому світі після 2022 р. – 6 906 500 осіб [10].

Отже, переміщення людей на безпечні території через війну, відтік робочої сили за кордон і неможливість контролювати міграцію призведуть до того, що в майбутньому буде дефіцит робочої сили, під загрозою відновлення економіки та територій, а також відтворення населення.

Саме тому стратегія уряду на відновлення територій й населення повинна бути спрямована на створення сприятливих умов для підвищення рівня зайнятості осіб молодіжних вікових категорій. Цього можна досягти шляхом побудови цілісної раціональної системи регулятивних, мотиваційних та стимулюючих заходів, які мають бути спрямовані на:

- забезпечення молоді першим робочим місцем;

- оновлення системи професійної підготовки та перепідготовки;
- надання молодіжних, цільових кредитів на пільгову купівлю житла;
- поширення гнучких форм зайнятості працівників;
- стимулювання попиту на робочу силу через формування державного замовлення на спеціальності, які є стратегічно важливими для країни;
- заохочення роботодавців до найму молодих працівників;
- розвиток державної підтримки підприємницьких ініціатив, що спонукатимуть до скорочення рівня молодіжного безробіття, зрештою – і скорочення молодіжної трудової міграції [11].

Можна зробити висновки, що населення можливо повернути на батьківщину, якщо створити механізм відшкодування втраченого житла особам із окупованої території, встановити адекватну заробітну плату та подальшу підтримку заново створеного бізнесу на безпечних територіях, провести реформи в економіці з відновлення територій. Важливо не допустити занепаду одних регіонів і збагачення інших, хоча в нинішніх воєнних умовах бізнес обирає передусім безпеку.

Згідно з оцінкою, станом на 31 грудня 2023 р. загальна вартість відбудови та відновлення в Україні становить 486 мільярдів доларів США впродовж наступного десятиліття. Ця цифра вища, ніж потреби, оцінені в 411 мільярдів доларів США рік тому [12].

Незважаючи на всі ці негативні явища, український бізнес продовжує працювати та пристосовуватися до воєнних реалій для того, щоб закріпитися на ринку і не втратити свої позиції. Вітчизняний бізнес все частіше виходить на міжнародний ринок, популяризуючи український, якісний продукт, відкриваючи свою економічну діяльність за кордоном, де безпечніше, хоча ризиковано. Для деяких підприємців це вимушений крок заради підтримки життєдіяльності бізнесу в умовах війни, власного самоствердження та власне засіб виживання в цих надскладних умовах.

Для післявоєнної відбудови України потрібні колосальні кошти, донори та, головне, людський ресурс, який необхідно повернути в міста, де повністю зруйновано інфраструктуру, логістику, порушено всі економічні зв'язки. Державі необхідно провести реформи в економіці, соціальній сфері, податковій політиці, запропонувати дієві механізми виходу з кризи, але все це неможливе без припинення воєнних дій. Хоча маємо приклад країн, які постійно знаходяться в стані війни

та успішно проводять свою економічну політику, демонструючи постійну динаміку зростання і прибутку.

Населення з небезпечних регіонів, окупації, територій активних бойових дій перемістились в межах України чи релокували свій бізнес за кордон: комусь вдалося перевезти потужності за державною програмою, а хтось починав все з нуля.

На даний момент діє урядова програма підтримки та переміщення підприємств [13]:

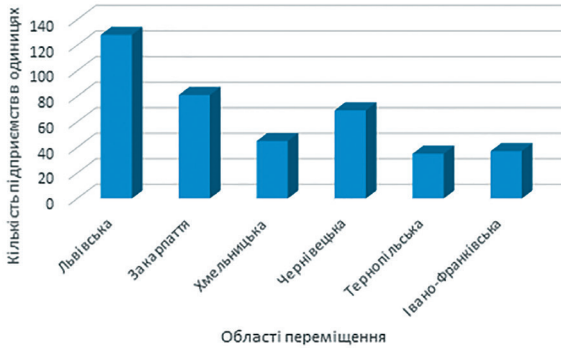
- до програми може долучитися будь-яке підприємство, здійснивши повну або часткову релокацію своїх потужностей. Програма поширюється на регіони, що постраждали від бойових дій;
- для цього потрібно подати заявку на переміщення за посиланням, вказавши спеціалізацію підприємства, кількість працівників, можливості виробництва, потреби у виробничому приміщенні, сировині, розміщенні співробітників, а також спосіб транспортування;
- усі заявки розглядаються оперативно. Тривалість розгляду від 1 до 3 днів для підприємств, що мають першочергове значення для оборонного комплексу, життєдіяльності населення та підтримки економіки у воєнний час;
- жодних підстав у відмові щодо переміщення немає. Є першочерговість розгляду заявки, можливість демонтажу, наявність локації з необхідними умовами для роботи в регіонах, що приймають, та черговість перевезення.

Перенесення підприємства на нову територію є важливим інструментом для втілення бізнес-стратегії компанії. Менеджери, які розглядають релокацію як частину стратегії розвитку, повинні усвідомлювати, що цей процес є складним з технічної, юридичної та етичної точок зору, а також потребує значних фінансових витрат і несе ризики [1, С. 42].

Отже, щоб прийняти рішення про переміщення необхідно зробити ретельний аналіз бізнес-середовища нового регіону, який покаже реальну оцінку, сировинну базу, логістику, купівельну спроможність майбутніх споживачів, конкурентів, посередників і подальші можливості.

Динаміка переміщень бізнесу у 2022 – 2023 рр. виглядає так: на початку 2022 р. кількість релокованих підприємств становить 510 одиниць, але вже на кінець 2022 р. цей показник сягає 761 одиниць, у 2023 р. – 840 одиниць [14].

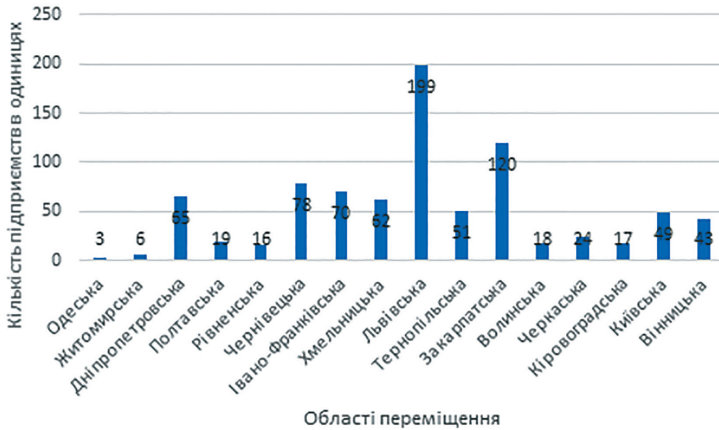
У 2023 р. спостерігалася тенденція переміщення підприємств до таких областей як: Закарпатська, Львівська, Хмельницька, Чернівецька, Тернопільська, Івано-Франківська, які є лідерами релокації у цей період (рис. 3).



**Рис. 3. Релокація бізнесу за регіонами у 2022 р.**

Джерело: створено на основі <https://re.gov.ua/doi/re2022.02.094>

2024 р. демонструє зміну лідерів по кількості переміщених підприємств: 199 одиниць у Львівській області, 120 одиниць Закарпатська, 78 – Чернівецька, 70 – Івано-Франківська, 62 – Хмельницька, 65 – Дніпропетровська, 49 – Київська (рис. 4).



**Рис. 4. Релокація бізнесу за регіонами у 2024 р.**

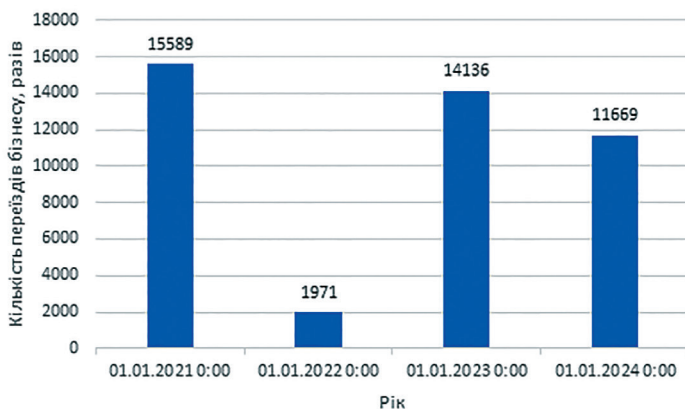
Джерело: створено на основі даних [opendatobot.ua](https://opendatobot.ua)

Поступово вітчизняний бізнес перебирається до західного регіону, що пояснюється відносною безпекою на цій території та створенням сприятливих умов на законодавчому рівні. Велика підтримка для розвитку ведення економічної діяльності також надходить від місцевих та територіальних громад, тому що збільшення кількості бізнесу – це розвиток та покращення регіону.

Через деякий час частина підприємств повернулася на попередні місця своєї діяльності: Харківська, Сумська, Херсонська області у 2023 р., коли безпекова ситуація перебувала у фазі відносного затишшя або звільнення частини тимчасово окупованої частини України.

У 2024 р. через посилення артобстрілів та небезпеки бізнес знову змушений виїхати з цих регіонів і, як наслідок, спостерігається занепад територій, недостатнє фінансування через зменшення податкових надходжень до територіальних бюджетів, скорочення населення, дефіцит робочої сили.

Саме тому, у період 2022 – 2024 рр., за даними Єдиного державного реєстру, спостерігається зростання переїздів підприємств через різні фактори та обставини: 2022 р. – 1971 одиниць, 2023 р. – 14136 одиниць, 2024 р. – 11669 одиниць (рис. 5) [15].



**Рис. 5. Кількість переїздів компаній за 2021 – 2024 роки**

Джерело: створено на основі даних opendatabot.ua

2021 р. – характерний великою кількістю інформації про майбутні воєнні дії, тому багато компаній вирішили завчасно змінити свою адресу ведення підприємництва.

2022 р. – період незрозумілості, активної фази війни, розгубленості та масового виїзду громадян з території України.

2023 р. – тимчасове затишшя в деяких регіонах, звільнення частини території та початок відновлення підприємницької діяльності. Результатом цього, бізнес з великих міст переміщується до сільської місцевості, що пояснюється безпековою ситуацією, зменшенням сплати податків, можливості набору персоналу за помірну заробітну плату.

Більшість компаній-мігрантів займаються: оптовою торгівлею – 32,4 %, будівництвом – 6,3 %, операції з нерухомістю – 4,8%, сільське господарство – 4,6%, що є результатом задоволення базових потреб громадян: їжа, продукти побуту, житло, а також переміщення великої кількості громадян із південного регіону через окупацію (рис. 6).



**Рис. 6. Сфери діяльності релокантів у 2024 р.**

Джерело: розроблено авторами на основі даних opendatabot.ua

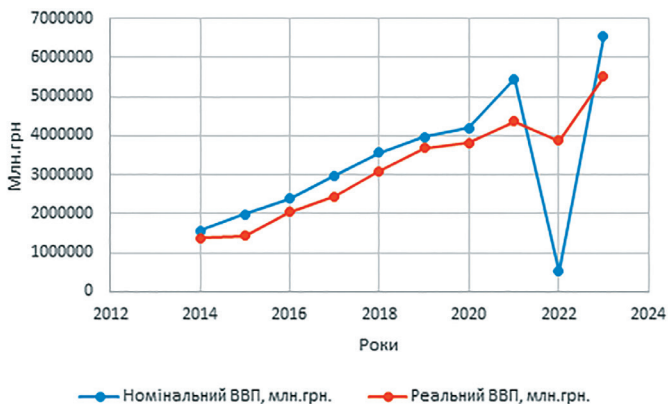
Саме довоєнний Південь спеціалізувався на аграрній сфері: вирощування сільськогосподарських культур, їхня переробка та подальша реалізація як по всій Україні, так і за її межами.

Наприклад, представник південного регіону, ПРАТ «Чумак», яке до війни мало внутрішній ринок об'ємом 72 000 т томатних соусів і паст, а після вторгнення її прибуток обвалився на 40 – 45 %. Частка підприємства скоротилась драматично – на 60 – 70%. До війни виробник займав близько 20% українського ринку. Його виторг у 2021 р. на внутрішньому ринку становив 1,3 млрд грн (без ПДВ). Після 24 лютого ПРАТ «Чумак» також втратив велику частку експорту. Компанія припинила поставки до Африки, Близького Сходу та Європи [16].

Наразі ПРАТ «Чумак» виготовляє продукцію у релокованих місцях, а саме: Луцьку, Тернополі, Києві, а відповідно макарони і частину томатної пасти – на заводах у Італії та Туреччині.

Отже, ринок наразі диктує попит на оренду житла, продукти харчування, одяг через велику кількість внутрішньо переміщених осіб по Україні, які втратили майно та нерухомість на окупованій території чи територіях активних бойових дій. Також населенню необхідна робота для того, щоб вижити та пристосуватися до нинішніх умов, задовольнити свої потреби, навчати дітей, розвиватися.

Релокація бізнесу, міграція населення, мобілізація, активні воєнні дії, окупація – суттєво зменшили надходження податків, купівельну спроможність громадян, виробництво товарів та надання послуг. Зазначені фактори негативно вплинули на рівень валового внутрішнього продукту країни, знизили рівень економічної стабільності регіонів, економіки країни в цілому (рис. 7) [17].



**Рис. 7. Валовий внутрішній продукт у 2022 – 2024 рр.**

Джерело: систематизовано на основі даних ukrstat.gov.ua



До 2021 р. національна економіка демонструє планомірне зростання ВВП як номінального, так і реального, але в період 2022 – 2023 рр. спостерігалася негативна динаміка зазначених показників через воєнні дії, які спричинили зниження інвестиційної привабливості вітчизняного бізнесу, зростання інфляції, низький рівень банківського кредитування, невизначеність зовнішньої допомоги від країн-донорів, брак активного, робочого населення, міграцію, відтік кадрів, мобілізацію, проблемами із енергоресурсами, інфляційні процеси.

Реальний ВВП у 2024 р. становить лише 80 % від рівня 2021 р. Темпи річного приросту ВВП за січень – листопад 2024 р. досягли +3,5%, що нижче минулорічного прогнозу Уряду (4,6%) і нижче приросту ВВП за 2023 рік (+5,3%) [18].

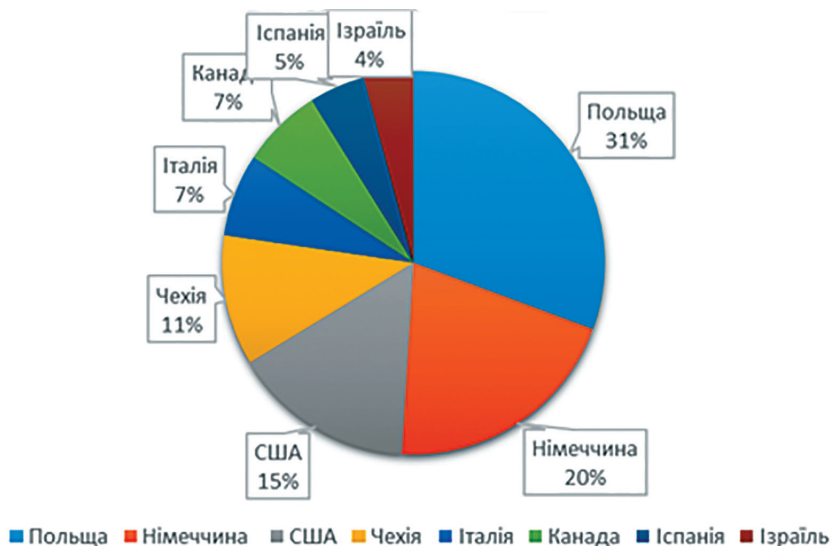
Отже, економіка України вистояла в цей складний, воєнний час блекаутів, обстрілів, активізації воєнної агресії і, навіть, зростання у 2023 – 2024 рр. Рівень валового внутрішнього продукту ледь досягнув показників 2021 р., що говорить про економічну нестабільність, кризу у виробництві, масове закриття підприємств і, як наслідок, падіння економічної спроможності як країни, так і громадян. Зовнішня донорська допомога тримає банківську національну економіку, валюту, стримує інфляційні процеси в країні.

Воєнні умови диктують нові, динамічні реалії, тому власники бізнесу розглядають переміщення не тільки в межах України, а також за кордон. Основними країнами для релокації є: Європейський Союз (зокрема Польща, Німеччина, Болгарія, Бельгія, Литва, Латвія, Естонія), Туреччина та Молдова, що пов'язано зі спрощеними умовами для відкриття підприємства. Бізнес за кордоном – один з пріоритетів вітчизняного бізнесу з розширеними можливостями, швидка реалізація товарів та послуг, поширення українського якісного продукту.

За даними Польського економічного інституту, у 2022 р. українці відкрили в Польщі близько 16 000 ФОП, а у першому півріччі 2023 р. їх налічувалося майже 14 000. Майже кожна десята компанія, яка створена у Польщі, була українською. До кінця червня 2023 р. в базі даних було зареєстровано 29 400 українських ФОПів. Серед галузей переважають будівництво, інформація та зв'язок, а також послуги [19].

Найбільше українських бізнесів у великих містах: Варшава, Краків, Вроцлав, Гданськ, що пояснюється концентрацією наших громадян у логістичних центрах Польщі, популярністю серед своїх громадян та великою кількістю споживачів.

Станом на 21 червня 2023 р. за кордоном перебували 8 млн 177 тис. українців. Понад половина українців перебуває лише в трьох країнах: Польщі – 22%, Німеччині – 14,6% та США – 11%. Також багато громадян України знайшли прихисток у Чехії – 7,9%, Італії – 5%, Канаді – 4,9%, Іспанії – 3,4% та Ізраїлі – 2,75% (рис. 8) [20].



**Рис. 8. Міграція українців у розрізі країн**

Джерело: систематизовано на основі даних ukrinform.ua

Українські громадяни відкривають новий бізнес, релокують свою діяльність, яку змушені були залишити на окупованій території, на більш безпечну, але враховують закони та менталітет держави, в якій перебувають. Діти відвідують навчальні заклади і стають білінгвами. Українці змушені братися за найпростішу роботу і мінімальну оплату. Діаспори адаптуються, соціалізуються, асимілюються з місцевим населенням, але не втрачають своєї ідентичності.

Необхідно зазначити, що біженців за кордоном розділяють на такі категорії, як: професіонали, класичні біженці, квазітрудова мігранти, люди із зони бойових дій (рис. 9) [21], які характеризують їхню соціалізацію до того суспільства, де вони зараз перебувають.



**Рис. 9. Відношення типів мігрантів за кордоном**

Джерело: систематизовано на основі даних Центру Європейської стратегії

Так, професіоналам, квазітрудова мігрантам легко пристосуватися і знайти роботу, бути економічно стабільними і знайти нову траєкторію розвитку, освіти, життя. А от про людей із зони бойових дій та класичних мігрантів цього не скажеш, бо це жінки із дітьми, які не знають мови, не мають професійних навичок, унікальних здібностей і процес виживання є надскладним.

Водночас не варто забувати про ВПО, чисельність яких становить 4 729 780 осіб в Україні й вони постійно переміщуються. Це питання досі повністю не врегульоване і є проблеми з їхньою економічною стабільністю, працевлаштуванням, побутом, освітою, соціальним розвитком.

**Висновки та пропозиції.** Воєнний стан на території України спричинив негативні наслідки для населення: масова міграція як в межах країни, так і за її межами, інфляційні процеси, що наразі стримуються урядом, переміщення бізнесу та ризики, які з цим пов'язані.

Негативні тенденції у розвитку багатьох сфер життя населення України, значний відтік кваліфікованих кадрів, зниження ВВП, економічний дисбаланс, проблеми з відтворенням – усе це наслідки міграції.

Релокація виробництва має свої виклики та проблеми незалежно від того, де вона відбувається: в межах країни чи за її межами. Деякі з цих проблем включають високі фінансові витрати, втрату зв'язків зі старими постачальниками та покупцями, вплив на якість продукції та

терміни виробництва, а також непередбачуваність політичної та економічної ситуації в новій локації.

Більшість вітчизняних підприємств обрали переміщення в межах України, що пов'язане з меншими витратами, ризикованістю, державною програмою підтримки, обізнаністю регіонів, родинними зв'язками, пільгами щодо ведення бізнесу у сільській місцевості.

Чинники релокації вітчизняного бізнесу, у більшості випадків, зумовлюються впливом воєнних дій та їх деструктивними наслідками. Внутрішньо регіональні переміщення бізнесу мають підтримку з боку уряду та закріплюються заходами зі спрощення умов для ведення бізнесу. Більшість компаній не стоїть на місці та переміщують свої виробництва як всередині країни, так і за її межами. Аналіз геопросторової структури переміщень вітчизняного бізнесу свідчить, що для зовнішньої релокації українські підприємці найбільше обирають країни ЄС. З них по кількості бізнесів, що вже переїхали, переважає Польща, що зумовлено чинником близького розташування щодо кордону України та відносно нижчими мовними бар'єрами.

Отже, підприємства, які ризикнули та релокувалися, мають позитивний досвід щодо ведення підприємницької діяльності на новій території у воєнний час, налагодження нових економічних зв'язків, закріплення на нових ринках, допомоги держави та місцевої влади.

Воєнна економіка – це економіка державного попиту та державних стимулів. Держава повинна надати чітку економічну доктрину для бізнесу, а також сама бути активним гравцем – здійснювати державні інвестиції в критично важливі проекти та фінансувати масштабне оборонне замовлення [22].

Запропоновано основні вектори програмних дій щодо підтримки населення та бізнесу: мобілізація матеріальних, фінансових, людських ресурсів, підсилення потенціалу воєнного виробництва, доступ до пільгового кредитування як бізнесу, так і населення, допомога ВПО, створення нових робочих місць, підтримка молоді, бронювання працівників, дотримання чинного законодавства, створення реформ для подолання економічної нестабільності. Також мають контролюватися неперіоритетні напрями, а саме: недопущення імпортозаміщення, підтримка вітчизняного виробника, розподіл виробництва за регіонами, щоб попередити надмірну концентрацію і навантаження. Необхідна допомога населенню та підприємствам з окупованих регіонів на основі державних програм, реформ, цільового фінансування, надання компенсацій за втрачене житло чи можливість придбання за привабливими умовами.

Важливим акцентом має бути молодь, яку необхідно повернути з закордону різними молодіжними, державними сучасними, перспективними програмами, які згодом створюють передумови для відкриття нового, відродженого бізнесу, створення робочих місць, надходження фінансів, кредитів, інвесторів. Активне економічне населення зможе відродити економіку та наростити виробництво, платоспроможність, запустити економічний механізм відродження.

Безперечно, неповернення мігрантів може мати великий вплив на демографічну ситуацію України на тривалі роки, навіть після закінчення війни. Держава повинна застосувати ефективну політику з повернення мігрантів, інакше її очікує дефіцит робочої сили у 3,1 – 4,5 млн людей до 2032 р., і чисельність населення до 25 млн осіб.

Велика кількість біженців – це втрата працездатного населення, податкових надходжень, значна частина споживчого ринку, вагома кількість кваліфікованих фахівців, які можуть не повернутися. Створення сприятливих умов, забезпечення гарантій безпеки, роботи та гідного життя має стати одним зі складників у повоєнному відновленні України, адже це є найважливішими передумовами для повернення українців.

© **Корчевська Л.О., Морозова Ю.М., 2025**

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Зеліско Н. (2023) Релокація підприємства як інструмент економічної безпеки в умовах воєнного стану / Н. Зеліско// *Економічний вісник*. 2023. Вип. 30. С. 38 – 43. DOI: <https://doi.org/10.31734/economics2023.30.038>.
2. Ковалик О., Шардакова А. Передумови та досвід релокації діяльності вітчизняних виробничих підприємств в умовах невизначеності / О.Ковалик, А.Шандракова// *Економіка: реалії часу*. 2023. Вип. 4 (68). С. 50 – 60. DOI: <https://doi.org/10.15276/ETR.04.2023.5>, DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.8432979>.
3. Процак К., Просович О. Проблеми релокації українського бізнесу в сучасних умовах. Сучасні тенденції сталого розвитку: теорія, методологія, практика: колективна монографія / За заг. ред. д.е.н., проф. Т. В. Полозової. Харків: ХНУРЕ, 2022. С. 83 – 94.
4. Lavreniuk, V., Polishchuk, Y., Kornyliuk, A., Horbov, V., Ivashchenko, A. Government response on russian war in Ukraine: Relocating business. *Problems and Perspectives in Management*. Vol. 21. Issue 4. 2023. С. 556 – 576. DOI: [https://doi.org/10.21511/ppm.21\(4\).2023.42](https://doi.org/10.21511/ppm.21(4).2023.42).
5. Національний центр стратегічних досліджень. Вимушений виїзд українців за кордон: як коректно оцінити масштаби? – 2023. Режим доступу: <https://espresso.tv/poglyad-peremoga-bude-chogo-ochikuvati-ekonomitsi-u-rik-derevyanoi-zmii>.

6. Малиновська О. Міграція населення України в умовах іноземного вторгнення / О. Малиновська // *Стратегічна панорама*. 2022. Вип. 2. С. 55 – 67. DOI: <https://doi.org/10.53679/2616-9460.2.2022.05>.

7. Мигаль М. Релокація бізнесу в умовах війни: в які регіони преміщують-ся компанії. DOI: Режим доступу: <https://iaa.org.ua/articles/business-relocation-in-times-of-war-what-regions-are-companies-moving-to/>.

8. Мінфін. Кількість зареєстрованих безробітних. Режим доступу: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/unemploy/register/>.

9. Національний інститут стратегічних досліджень. Українські біженці війни в Європі: між інтеграцією та поверненням. 2024. Режим доступу: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/ukrayinski-bizhentsi-viynyv-yevropi-mizh-intehratsiyeyu-ta>.

10. Operation data portal. Ukraine Refugee situation. URL: <https://data.unhcr.org/en/situations/ukraine>.

11. Основні характеристики ринку праці України у першому півріччі 2024 року. Національний інститут стратегічних досліджень. Режим доступу: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/osnovni-kharakterystyky-rynku-pratsi-ukrayiny-u-pershomu>.

12. Організація Об'єднаних Націй – Україна. Оновлена оцінка потреб України на відновлення та відбудову (2024). Режим доступу: <https://ukraine.un.org/uk/260758-оновленаоцінка-потреб-україни-на-відновлення-та-відбудову>.

13. Міністерство економіки України. Програма релокації підприємств. Режим доступу: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=ukUA&id=3e766cf9-f3ca-4121-8679e4853640a99a&title=ProgramaRelokatsiiPidprimstv>.

14. Корнилюк Р. Переміщений бізнес в Україні під впливом воєнних ризиків: секторально-регіональний огляд/ Р. Корнилюк // *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-102>.

15. Опендатабот. Понад 11 тис. компаній змінили адресу реєстрації у 2024 році. Режим доступу: <https://opendatobot.ua/analytics/business-migration-2024>.

16. Війна забрала у бренду «Чумак» завод, експорт і майже 1 млрд грн виторгу в Україні. Режим доступу: <https://forbes.ua/company/chumatskiy-shlyakh-110-spivrobitnikiv-z-1200-padinnya-na-70-chastki-rinku-ta-vitorgu-yak-vizhivae-virobnik-ketchupiv-ta-konservatsii-chumak-z-kak-hovki-09022023-11622>.

17. Державна служба статистики. Режим доступу: <https://www.ukrstat.gov.ua/>.

18. Український бізнес переїжджає з міст до областей. Режим доступу: <https://opendatobot.ua/analytics/business-relocation-2023-2>.

19. Українці торік відкрили кожен десятий новий бізнес у Польщі, загалом понад 30 000 ФОПів. Режим доступу: <https://forbes.ua/news/ukrainsi-torik-vidkrili-kozhen-desyatiy-noviy-biznes-u-polshchi-zagalom-ponad-30-000-kompaniy-01052024-20930>.

20. Укрінформ. Кількість українців та їх міграція за кордон через війну. Режим доступу: <https://www.ukrinform.ua/rubric-ato/3732355-kilkist-ukrainciv-ta-ih-migracia-za-kordon-cerez-vijnu.html>.

21. Демографія. Частка чоловіків серед українських біженців в ЄС зросла до 22%. URL: <https://skilky-skilky.info/chastka-cholovikiv-sered-ukrainskykh-bizhentsiv-v-yes-zroslo-do-22/>.

22. Б. Данилишин. Економічні підсумки 2023 року та завдання на 2024 рік. Режим доступу: <https://pravda.com.ua/columns/2024/01/01/708280/>.

## REFERENCES

1. Zelisko N. (2023) Relocation of the enterprise as a tool of economic security in the conditions of martial law. *Economic Herald*. 30. Pp. 38 – 43. DOI: <https://doi.org/10.31734/economics2023.30.038> [in Ukrainian].

2. Kovalyk O.& Shardakova A.D (2023) Prerequisites and experience of relocation of activities of domestic production enterprises in conditions of uncertainty. *Economy: realities of time*. 4 (68). Pp. 50 – 60. DOI: <https://doi.org/10.15276/ETR.04.2023.5>, DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.8432979> [in Ukrainian].

3. Protsak K.& Prosovych O(2022) Problems of Ukrainian business relocation in modern conditions: Modern trends of sustainable development: theory, methodology, practice: collective monograph. Pp. 83 – 94 [in Ukrainian].

4. Lavreniuk, V., Polishchuk, Y., Kornyliuk, A., Horbov, V., Ivashchenko, A. Government response on russian war in Ukraine: Relocating business. *Problems and Perspectives in Management*. Vol. 21. Issue 4. 2023. Pp. 556 – 576. DOI: [https://doi.org/10.21511/ppm.21\(4\).2023.42](https://doi.org/10.21511/ppm.21(4).2023.42) [in English].

5. National Center for Strategic Studies. Forced departure of Ukrainians abroad: how to correctly assess the scale (2023). Retrieved from: <https://espresso.tv/poglyad-peremoga-bude-chogo-ochikuvati-ekonomitsi-u-rik-derevyanoi-zmii> [in Ukrainian].

6. Malynovska O. (2022) Migration of the population of Ukraine under conditions of foreign invasion. *Economic panorama*. 2. Pp. 55 – 67. DOI: <https://doi.org/10.53679/2616-9460.2.2022.05> [in Ukrainian].

7. Mygal M. Relocation of business in the conditions of war: to which regions are companies moving (2024). Retrieved from: <https://iaa.org.ua/articles/business-relocation-in-times-of-war-what-regions-are-companies-moving-to/> [in Ukrainian].

8. Ministry of Finance. Number of registered unemployed. Retrieved from: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/unemploy/register/> [in Ukrainian].

9. National Institute of Strategic Studies. Ukrainian war refugees in Europe: between integration and return. Retrieved from: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/ukrayynski-bizhentsi-viynny-v-yevropi-mizh-intehratsiyeyu-ta> [in Ukrainian].

10. Operation data portal. Ukraine Refugee situation. Retrieved from: <https://data.unhcr.org/en/situations/ukraine> [in English].

11. National Institute of Strategic Studies. The main characteristics of the labor market of Ukraine in the first half of the year. Retrieved from: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/osnovni-kharakterystyky-rynku-pratsi-ukrayiny-u-pershomu> [in Ukrainian].

12. United nation of Ukraine (2024). Updated assessment of Ukraine's recovery and reconstruction needs. Retrieved from: <https://ukraine.un.org/uk/260758> [in Ukrainian].

13. Ministry of Economy of Ukraine. Enterprise relocation program. Retrieved from: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=ukUA&id=3e766cf9-f3ca-4121-8679e4853640a99a&title=ProgramaRelokatsiiPidprimstv>.

14. Kornilyk R (2024) Displaced business in Ukraine under the influence of military war risks: a sectoral and regional overview. *Economica and society*. No 66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-102>.

15. Opendatabot. Over 11 thousand companies changed their registration address in 2024. Retrieved from: <https://opendatabot.ua/analytics/business-migration-2024> [in Ukrainian].

16. The war took the Chumak brand's factory, exports and almost UAH 1 billion in sales in Ukraine. Retrieved from: <https://forbes.ua/company/chumatskiy-shlyakh-110-spivrobitnikiv-z-1200-padinnya-na-70-chastki-rinkuta-vitorgu-yak-vizhivae-virobnik-ketchupiv-ta-konservatsii-chumak-z-kak-hovki-09022023-11622> [in Ukrainian].

17. State Statistics Service. Retrieved from: <https://www.ukrstat.gov.ua/>.

18. Ukrainian business is moving from cities to regions. Retrieved from: <https://opendatabot.ua/analytics/business-relocation-2023-2> [in Ukrainian].

19. Ukrainians opened every tenth new business in Poland last year. Retrieved from: <https://forbes.ua/news/ukraintsi-torik-vidkrili-kozhen-desyatiy-noviy-biznes-u-polshchi-zagalom-ponad-30-000-kompaniy-01052024-20930> [in Ukrainian].

20. Ukrinform. The number of Ukrainians and their migration abroad due to the war. Retrieved from: <https://www.ukrinform.ua/rubric-ato/3732355-killist-ukrainciv-ta-ih-migracia-za-kordon-cerez-vijnu.html> [in Ukrainian].

21. Demography. The share of men among Ukrainian refugees in the EU has increased to 22%. Retrieved from: <https://skilky-skilky.info/chastka-cholovikiv-sered-ukrainskykh-bizhentsiv-v-yes-zroslo-do-22/>.

22. Danylyshin. Economic results for 2023 and tasks for 2024. Retrieved from: <https://epravda.com.ua/columns/2024/01/01/708280/>.

**СТАТТЯ НАДІЙШЛА ДО РЕДАКЦІЇ 14.03.25**



JEL: M12, M15, O33, M54

DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2025-1-8>

**Дмитро Леонтійович КОБЕЦЬ,**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри HR-інжиніринг у бізнес-економіці,  
Хмельницький національний університет  
ORCID ID: [0000-0002-4822-2951](https://orcid.org/0000-0002-4822-2951)

**Олена Сергіївна МАНТУР-ЧУБАТА,**

кандидат економічних наук,  
доцент кафедри HR-інжиніринг у бізнес-економіці,  
Хмельницький національний університет  
ORCID ID: [0000-0002-1449-7172](https://orcid.org/0000-0002-1449-7172)

## **ВИКОРИСТАННЯ ІНСТРУМЕНТІВ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В HR**

*Штучний інтелект (ШІ) стрімко трансформує сферу управління персоналом, автоматизуючи рутинні процеси та підвищуючи ефективність кадрових рішень. У статті проаналізовано застосування інструментів ШІ в HR-менеджменті, визначено їхні переваги, виклики та перспективи впровадження.*

*Зокрема досліджено вплив ШІ на рекрутинг, адаптацію, розвиток персоналу, оцінку продуктивності та внутрішню комунікацію. Використання чат-ботів, алгоритмів аналізу резюме, цифрових асистентів і систем прогнозування поведінки співробітників дозволяє підвищити швидкість прийняття кадрових рішень і покращити взаємодію між HR-фахівцями та працівниками. Одним із ключових напрямів є автоматизація підбору персоналу, де алгоритми штучного інтелекту забезпечують сортування резюме, аналіз soft skills кандидатів і проведення попередніх співбесід.*

*Разом із перевагами, такими як зменшення трудовитрат, мінімізація суб'єктивізму в ухваленні рішень та покращення аналітики персоналу, визначено і виклики: шаблонність рішень, ризики порушення конфіденційності даних, відсутність емоційного компонента у взаємодії з кандидатами та складність впровадження цифрових рішень у консервативних організаціях.*

*Результати дослідження мають практичне значення для компаній, що прагнуть підвищити ефективність HR-процесів через цифровізацію. Перспективним напрямом подальших досліджень є розробка комплексних моделей інтеграції ШІ в кадрову політику, що забезпечують*

**оптимальне поєднання технологій і людського фактора. Також важливо дослідити вплив алгоритмічного упередження на процеси прийняття рішень у HR і розробити механізми його мінімізації. Подальше впровадження штучного інтелекту потребує розвитку нових підходів до навчання HR-фахівців, що дозволить максимально ефективно використовувати цифрові технології у сфері управління персоналом.**

**Ключові слова:** штучний інтелект, автоматизація HR-процесів, прогнозування поведінки персоналу, оцінка продуктивності працівників, етичні стандарти ШІ, персоналізоване управління кар'єрним розвитком, інтеграція цифрових технологій в HR.

**Dmytro KOBETS,**

PhD (Economics), Associate Professor,  
Associate Professor of the department of HR-engineering  
in business economics,  
Khmelnytskyi National University

**Olena MANTUR-CHUBATA,**

PhD (Economics),  
Associate Professor of the department of HR-engineering  
in business economics,  
Khmelnytskyi National University

## **THE APPLICATION OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE TOOLS IN HR**

***Artificial intelligence (AI) is playing an increasingly significant role in human resource management by facilitating process automation, enhancing the efficiency of HR decision-making, and optimizing managerial functions. This article analyzes contemporary approaches to the application of AI tools in HR management, identifies their key advantages, potential challenges, and prospects for integration into human resource management practices.***

***Specifically, the study examines the primary directions for AI implementation in HR, including recruitment automation, personalized career development management, employee behavior prediction, performance assessment, and internal communication enhancement. The use of chatbots, machine learning algorithms for resume screening and soft skills analysis, as well as software solutions for conducting video interviews, significantly reduces the time required for talent acquisition and selection, thereby improving the decision-making process. Additionally, AI systems can contribute to employee attrition forecasting and psychological well-***

**being assessment, which are crucial factors in maintaining a healthy work environment.**

**However, despite its numerous advantages, the application of AI in HR is not without challenges. Key risks include algorithmic bias, potential data privacy breaches, the lack of emotional intelligence in decision-making, and difficulties in adapting traditional management methods to new digital realities. Another important aspect is the need for HR professionals to enhance their competencies in digital technology, as the successful integration of AI into HR processes requires not only technical implementation but also a shift in human resource management approaches.**

**The findings of this study have practical significance for companies seeking to improve HR management efficiency through digital technology adoption. It has been established that AI implementation enhances the productivity of HR processes, reduces administrative burdens on HR departments, minimizes human bias in decision-making, and ensures a personalized approach to each employee. At the same time, the necessity of developing ethical standards for AI application has been emphasized to ensure a harmonious balance between technological innovations and organizational management needs.**

**Future research in this field should focus on developing comprehensive strategies for AI integration into HR, considering the socio-cultural characteristics of employees, and achieving an optimal balance between automation and the human factor in human resource management processes.**

**Keywords:** artificial Intelligence, HR process automation, employee behavior prediction, employee performance evaluation, ethical standards of AI, personalized career development management, integration of digital technologies in HR.

**Постановка проблеми.** Штучний інтелект є провідним трендом сучасності. Він дає можливість спростити рутинні процеси й процедури, зекономити інтелектуальний потенціал фахівців сучасних підприємств і спрямувати його на інші, більш продуктивні, напрями діяльності. Завдяки використанню елементів штучного інтелекту активно створюється новий контент, закладаються основи для трансформування різних напрямів діяльності підприємства, зокрема й управління HR.

Сьогодні застосування інструментів штучного інтелекту дозволяє спростити систему комунікацій між менеджерами з персоналу й претендентами на вакантні посади, між менеджерами, адміністраці-

єю й співробітниками компанії, спрогнозувати поведінку потенційних кандидатів на вакансії із урахуванням специфіки діяльності підприємства, корпоративної культури та цінностей організації, спроектувати професійну кар'єру персоналу у конкретній компанії. Окрім того, інструменти штучного інтелекту дають змогу пришвидшити й спростити формат рутинних процесів і процедур, вивільняючи при цьому час співробітників компанії на пріоритетніші професійні завдання.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вивченням специфіки й переваг використання інструментів штучного інтелекту, аналізом переваг діджитальних засобів у HR займалися І. Варіс, Т. Бідна, Л. Королевська, О. Кравчук, Б. Логвіненко, О. Семененко, А. Шкуренко та інші. Ученими констатовано, що запровадження інструментів штучного інтелекту в HR детерміноване вимогами масової цифрової трансформації процесу управління людськими ресурсами, у ході якої підприємства опановують нові цифрові рішення [1, С. 16]. Цифрові технології в управлінні персоналом спрямовані на виконання таких функцій, як: рекрутмент, адаптація, мотивація, розвиток персоналу, його оцінювання й контроль [2, С. 64, 65].

Згідно з дослідженнями Г. Снопенка, запровадження інструментів штучного інтелекту в сферу HR сприяє формуванню робочої екосистеми, в якій рутинні завдання передаються роботизованим системам та алгоритмам штучного інтелекту. Це, своєю чергою, надає співробітникам більше можливостей зосередитися на стратегічних аспектах діяльності, що позитивно позначається на загальних бізнес-результатах компанії [10, С. 106].

Застосування інструментів штучного інтелекту в кадровому менеджменті дозволяє роботодавцям відстежувати показники продуктивності працівників, тестувати та визначати оптимальні моделі як індивідуальної, так і командної роботи персоналу. Крім того, ці технології сприяють проведенню опитувань для формування персоналізованих рекомендацій і зворотного зв'язку, а також розробленню ефективних стратегій управління людськими ресурсами компанії [3].

Ключові переваги запровадження штучного інтелекту в цифрове управління кадрами підприємства можна згрупувати за такими напрямками: автоматизація рутинних процесів, пошук і відбір кваліфікованих фахівців, планування співбесід, перевірка рекомендацій, створення вакансій, виявлення дефіциту компетенцій та посилення команди, розподіл резюме кандидатів, онбординг, а також ідентифікація пасивних кандидатів [14].

А. Шкуренко виокремлює низку переваг застосування штучного інтелекту в HR-менеджменті, зокрема скорочення часу на пошук кваліфікованих фахівців і запобігання втратам інтелектуального капіталу через можливий відтік персоналу. Також він наголошує на підвищенні рівня конфіденційності під час роботи з персональними даними, оптимізації витрат часу HR-фахівців на адміністративні завдання, зростанні точності виконання HR-функцій та зменшенні упередженості у процесі ухвалення кадрових рішень [12].

У більшості наукових розвідок, присвячених проблемі використання штучного інтелекту в кадровому менеджменті, акцентується увага на його перевагах, але використання технологій штучного інтелекту в кадровій політиці компанії також актуалізує низку викликів, які теж потрібно враховувати у цифровому менеджменті.

**Мета статті** – проаналізувати переваги й виклики застосування штучного інтелекту в HR.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Штучний інтелект відіграє важливу роль у трансформації сучасного HR-менеджменту, забезпечуючи можливість виконання інтелектуальних операцій за аналогією з роботою людського мозку. Інтегровані програмні рішення сприяють створенню «цифрового образу» людини, здатного ефективно взаємодіяти з кандидатами на вакансії, HR-менеджерами тощо. Особливу увагу в цьому контексті приділяють технологізованим чат-ботам, які значно підвищують ефективність надання HR-послуг [1, С. 15].

Одним із ключових напрямів застосування штучного інтелекту є автоматизація рекрутингових процесів. Інструменти штучного інтелекту дозволяють рекрутерам не лише здійснювати пошук і добір кандидатів, а й забезпечувати автоматизоване залучення потенційних працівників шляхом розсилки інформації протягом усього періоду відкритої вакансії. Крім того, сучасні алгоритми здатні аналізувати вираз обличчя кандидата, надаючи дані для оцінки його особистісних характеристик ще до безпосередньої очної співбесіди з менеджером з персоналу [4, С. 95].

Однак впровадження штучного інтелекту не обмежується лише рекрутингом. Чат-боти на основі штучного інтелекту здатні проводити співбесіди, супроводжувати процес працевлаштування та реалізовувати програми підтримки працівників. Використання «розумних» алгоритмів забезпечує збір, аналіз і впорядкування великих масивів даних, що суттєво впливає на ефективність кадрового менедж-

менту. Такі технології не лише скорочують трудомісткість виконання HR-функцій, а й дозволяють прогнозувати кадрові зміни та оптимізувати основні HR-процеси, серед яких автоматизоване сортування резюме, відповіді на типові запитання кандидатів, проведення відео-інтерв'ю, тестування персоналу та вдосконалення внутрішньої комунікації [6].

Одним із найперспективніших інструментів штучного інтелекту, що активно застосовується в HR-менеджменті, є chatGPT. Його здатність генерувати тексти, подібні до створених людиною, дозволяє значно автоматизувати процес підбору персоналу, зокрема формування відповідей на резюме або проведення первинного відбору кандидатів. Використання chatGPT сприяє зниженню навантаження на HR-фахівців, покращенню комунікації в компанії, підвищенню рівня задоволеності персоналу, а також забезпечує автоматизований аналіз резюме, що дозволяє виявляти кандидатів, чії цінності не відповідають корпоративним. Окрім того, система може надавати рекомендації щодо кар'єрного розвитку працівників, сприяючи підвищенню загальної ефективності управління людськими ресурсами [16].

Таким чином, використання chatGPT у кадровому менеджменті має низку значущих переваг. До них належать: ефективна комунікація, персоналізована підтримка співробітників, спрощена адаптація нових працівників, сприяння їхньому професійному розвитку, а також автоматизований збір та аналіз кадрових даних. Впровадження таких технологій у HR-процеси сприяє підвищенню продуктивності, оптимізації ресурсів та посиленню стратегічного управління персоналом [15].

Розвиток штучного інтелекту в HR-менеджменті не обмежується лише автоматизацією рекрутингу чи підтримкою внутрішніх комунікацій. Сучасні інструменти AI забезпечують багатовимірний аналіз кадрових процесів, підвищуючи ефективність управління персоналом. Серед таких рішень виділяють Veriato, який здійснює моніторинг активності співробітників для оцінки їхньої продуктивності, та Resume Match, що дозволяє зіставляти резюме кандидатів із вимогами компанії, спрощуючи відбір претендентів. Workday допомагає в оцінці трудових ризиків, тоді як StaffCop аналізує робочий час працівників, контролює їхні комунікації та виявляє потенційні шахрайські дії в компанії. Skillz, у свою чергу, автоматизує рутинні процеси рекрутингу та здійснює оцінку кандидатів за допомогою алгоритмів

машинного навчання [8, С. 34 – 35]. Водночас, широке впровадження цих технологій в Україні стримується через низьку популярність AI-інструментів у HR-менеджменті, а також відсутність ефективних механізмів захисту персональних даних.

Окрім вищезазначених рішень, HR-менеджери активно використовують такі системи, як Wade and Wendy, що сприяє розвитку професійної кар'єри співробітників та їхньому кар'єрному зростанню, і чат-бот Mya, який автоматизує супровід рекрутингових процесів. Додаток Switch допомагає кандидатам у пошуку роботи, тоді як HH Robot виконує первинний відбір претендентів із різних джерел [11, С. 154]. Ці інструменти значно спрощують управління кадровими ресурсами та забезпечують персоналізований підхід до працівників і кандидатів.

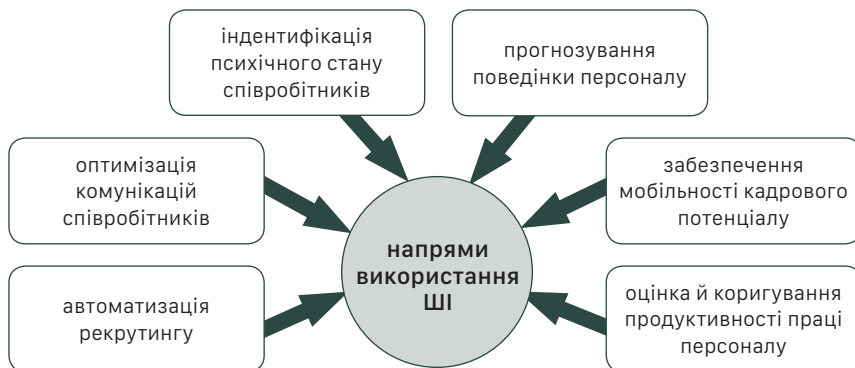
Інтеграція штучного інтелекту в HR відповідає концепції HR 4.0, яка охоплює оптимізацію HR-процесів, зменшення трудомісткості процедур, скорочення витрат, підвищення точності ухвалення рішень і розширення можливостей стратегічного управління персоналом. Як зазначають дослідниці О. Кравчук та І. Варіс, ключовими перевагами HR 4.0 є також полегшення залучення й утримання талантів, стимулювання продуктивності та впровадження інноваційних підходів до управління персоналом [7, С. 331 – 332]. Однак поряд із цими перевагами існують і виклики впровадження AI-інструментів, зокрема необхідність прискорення цифрової трансформації кадрового менеджменту, пошук оптимальних шляхів економії ресурсів та впровадження демократичних технологій хмарних обчислень для зменшення витрат на IT-інфраструктуру. Важливим аспектом є також формування цифрового мислення HR-фахівців, що дозволить їм ефективно адаптуватися до змін і використовувати переваги новітніх технологій у щоденній роботі.

Штучний інтелект у HR-менеджменті не лише підвищує ефективність кадрових процесів, а й забезпечує персоналізований підхід до управління персоналом, враховуючи соціально-культурне різноманіття, аналітику великих даних та потреби різних поколінь працівників. На думку О. Кравчук, І. Варіс та А. Демешко, такі технології дають можливість оптимізувати цифровий добір персоналу, впроваджувати проектний рекрутинг і забезпечувати гнучкі умови роботи, що є важливим для залучення покоління Z [5, С. 65 – 66].

Загалом усі інструменти AI, що використовуються в HR-менеджменті, можна класифікувати за їхньою функціональністю. Зокрема

до технологій для рекрутингу належать чат-боти Magnet.me, Textio, Seedlink, Harver, Entelo, Impress, Joberate, Mya тощо. Інструменти для операційної роботи включають Mimetic AI, X.ai, Amelia, SATMAT, а для управління змінами застосовуються Hitachi Business Microscope, Humanuze, Veriato 360. Також існують окремі рішення для проведення опитувань, серед яких ViTA.iO, Workometry, Peachy Mondays [13]. Використання цих систем дозволяє не лише автоматизувати пошук і відбір кандидатів, а й покращити комунікацію в компанії, відстежувати продуктивність персоналу, аналізувати його психологічний стан і прогнозувати поведінкові реакції. У підсумку штучний інтелект стає незамінним інструментом у сучасному управлінні людськими ресурсами, сприяючи підвищенню ефективності та конкурентоспроможності компаній.

Аналіз окремих інструментів штучного інтелекту, які застосовуються у кадровому менеджменті, дає змогу виокремити основні напрями їх використання (рис. 1).



**Рис. 1. Напрями використання інструментів штучного інтелекту в HR**

Джерело: сформовано авторами

У контексті нашого дослідження можна цілком погодитися із думкою О. Семененко, яка водночас підкреслює роль інструментів штучного інтелекту у трансформації сфери пошуку талантів й управління ними, але й констатує неможливість повної заміни людини на



засоби штучного інтелекту [9]. Тому інструменти штучного інтелекту у кадровому менеджменті мають розглядатися як допоміжні, а не основні засоби оптимізації роботи й виконання операційних завдань.

Поряд із описаними перевагами використання штучного інтелекту в управлінні кадровим потенціалом підприємства, актуалізується ряд викликів цього процесу, зокрема таких, як: неврахування емоційно-вольових характеристик особистості-претендента на конкретну вакансію, неможливість дієвого захисту персональних даних кандидатів на вакансії, шаблонність у веденні процесу добору кадрів, спрощеність комунікацій у межах ведення кадрової політики підприємства.

Для посилення переваг і мінімізації викликів, які виникають у процесі використання інструментів штучного інтелекту в кадровому менеджменті, можна запропонувати такі заходи:

1. Не допускати повної заміни роботи менеджерів з персоналу на інструменти штучного інтелекту.
2. При створенні контенту, адресованого співробітникам компанії чи потенційним кандидатам на вакансії, здійснювати коригування тексту, запропонованого інструментами штучного інтелекту.
3. Розробляти й апробувати моделі оптимального поєднання традиційних кадрових інструментів й засобів штучного інтелекту у побудові ефективного комунікативного простору між менеджерами й персоналом компанії.
4. Враховувати думку персоналу компанії при виборі інструментів штучного інтелекту з подальшим їх упровадженням у систему кадрового менеджменту.
5. Проводити систематичний моніторинг ефективного використання інструментів штучного інтелекту у цифровому кадровому менеджменті компанії.

**Висновки та пропозиції.** Інструменти штучного інтелекту активно входять у процес управління людськими ресурсами компанії. Основними напрямками використання інструментів штучного інтелекту в кадровому менеджменті компанії, є: автоматизація рекрутингу, оптимізація комунікацій співробітників, ідентифікація психічного стану співробітників, прогнозування поведінки персоналу, забезпечення мобільності кадрового потенціалу, оцінка й коригування продуктивності праці персоналу.

Найбільш поширеними інструментами штучного інтелекту, що використовуються в HR, є: чат-боти з добору персоналу компанії,

ChatGPT, цифрові додатки з вивчення й прогнозування поведінкових реакцій співробітників компанії.

Основними перевагами використання інструментів штучного інтелекту в кадровому управлінні сучасного підприємства є: економія часу пошуку кваліфікованого персоналу, скорочення часу персоналу HR-підрозділів на виконання адміністративних завдань; зменшення проявів упередженості у прийнятті кадрових рішень, оптимізація й автоматизація кадрових процесів компанії, забезпечення ефективної комунікації персоналу підприємства, можливість відстеження й коригування продуктивності праці персоналу, здійснення оцінки психологічного стану співробітників, прогнозування їхніх поведінкових реакцій.

До основних викликів використання інструментів штучного інтелекту в HR належать: неврахування емоційно-вольових характеристик особистості претендента на конкретну вакансію, неможливість дієвого захисту персональних даних кандидатів на вакансії, шаблонність у веденні процесу добору кадрів, спрощеність комунікацій у межах ведення кадрової політики підприємства.

Перспективний науковий інтерес становить вивчення дієвих практик використання інструментів штучного інтелекту в кадровій політиці вітчизняних підприємств, пошук шляхів оптимального комбінування традиційних та інноваційних інструментів кадрової політики у цифровому форматі.

© **Кобець Д.Л., Мантур-Чубата О.С., 2025**

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Длугопольська Т. І., Гук Ю. В. Цифрова трансформація у сфері HR: напрями, проблеми та можливості. *Причорноморські економічні студії*. 2021. Вип. 62. С. 13 – 18. URL: <https://doi.org/10.32843/bses.62-2>.
2. Застрожнікова І. В. Структурні зрушення в кадровій політиці аграрних підприємств в умовах діджиталізації. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2020. № 4. С. 59 – 66. URL: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2020-4-10>.
3. Королевська Л. Що потрібно знати фахівцям HR про штучний інтелект у 2023 році. *Конкурент*. URL: <https://konkurent.ua/publication/106266/scho-potribno-znati-fahivtsyam-hr-pro-shtuchniy-intelekt-u-2023-rotsi/>.
4. Кравчук О. І., Варіс І. О., Бідна Т. О. Цифрові технології рекрутингу персоналу. *Маркетинг і цифрові технології*. 2022. Том 6. №1. С. 92 – 110. URL: <https://doi.org/10.15276/mdt.6.1.2021.7>.

5. Кравчук О. І., Варіс І. О., Демешко А. С. Інноваційні технології віддаленого добору персоналу в цифровому середовищі. «*Modern Economics*». 2021. №27. С. 56 – 67. URL: [https://doi.org/10.31521/modecon.V27\(2021\)-07](https://doi.org/10.31521/modecon.V27(2021)-07).
6. Кравчук О. І., Варіс І. О., Заривних К. В. Цифрові технології менеджменту персоналу: тенденції та виклики в умовах пандемії covid-19. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 26. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-73>.
7. Кравчук О., Варіс І. Вплив індустрії 4.0 на менеджмент персоналу. *Економіка підприємства: теорія і практика*: зб. матеріалів ІХ Міжнар. наук.-практ. конф. Київ: КНЕУ, 2022. С. 329 – 332. URL: <https://ir.kneu.edu.ua:443/handle/2010/39648>.
8. Логвіненко Б. І. Використання інструментів штучного інтелекту в діагностиці поведінки персоналу підприємств у цифровому просторі. *Сучасні інформаційні технології, засоби автоматизації та електропривод*: матеріали VI Всеукраїнської науково-практичної конференції, 21-23 квітня 2022 року / За заг. ред. О. Ф. Тарасова. Краматорськ: ДДМА, 2022. С. 31 – 37. URL: [http://cit.dgma.donetsk.ua/materials/paper\\_citae\\_2022.pdf](http://cit.dgma.donetsk.ua/materials/paper_citae_2022.pdf).
9. Семененко О. Технології штучного інтелекту в HR і рекрутингу: тренд чи необхідність? *Менеджмент для управлінців*. URL: <https://www.management.com.ua/ims/ims291.html>.
10. Снопенко Г. В. Вплив розвитку технологій на управління персоналом підприємств. *Science and innovations in the 21st century*: матеріали І Всеукраїнської Інтернет-конференції студентів та молодих вчених (Мелітополь, 12 травня 2021 р.). Інформаційні технології. Управління та адміністрування. Цивільна безпека та право. Мелітополь: ТДАТУ, 2021. С. 105 – 106. URL: <http://www.tsatu.edu.ua/im/wp-content/uploads/sites/24/snopenko.pdf>.
11. Степанова Е. Р. Діджитал HR-менеджмент в системі розвитку людських ресурсів. *Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика*: матеріали міжнародної науково-практичної конференції, м. Харків–м. Торунь, 16 квітня 2021 року. Дніпро: Середняк Т. К., 2021. С. 153 – 154. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/25511>.
12. Шкуренко А. В. Використання штучного інтелекту в HR-менеджменті. *Матеріали І науково-технічної конференції підрозділів ВНТУ*, Вінниця, 10 – 12 березня 2021 р. – URL: <https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/37545/11646-41564-1-PB.pdf>.
13. Штучний інтелект в HR: великий перелік інструментів. *HR Liga*. URL: <https://hrliga.com/index.php?module=news&op=view&id=23834>.
14. Штучний інтелект у рекрутингу 2023. *Joobe Blog*. URL: <https://ua.jooble.org/blog/shtuchnyj-intelekt-u-rekrutyngu-2023/>.

15. Як ChatGPT змінює роль HR менеджерів в епоху цифрових технологій? *Страховий адвокат*. URL: <https://insa.com.ua/blog/yak-chatgpt-zminyuye-rol-hr-menedzheriv-v-epohu-tsyfrovyh-tehnologij/>.

16. Як стати ефективним HR за допомогою chatGPT? Віртуальний тимбл-динг. URL: <https://projectavatar.fun/ua/hr-chatgpt/>.

## REFERENCES

1. Dluhopolska, T.I., & Huk, Yu.V. (2021). Tsyfrova transformatsiia u sferi HR: napriamy, problemy ta mozhlyvosti [Digital Transformation in HR Sphere: Directions, Problems and Opportunities]. *Prychornomorski ekonomichni studii*. 65. Pp. 13 – 18. URL: <https://doi.org/10.32843/bses.62-2>.

2. Zastrozhnikova I. (2020). Strukturni zrushennia v kadrovii politytsi ah-rarnykh pidpriemstv v umovakh didzhitalizatsii [Structural changes in the human resources policy of agricultural enterprises in the conditions of digitalization]. *Actual problems of innovative economy*. 4. Pp. 59 – 66.

3. Korolevska L. (2022, November 02) Shcho potribno znaty fakhivtsiam HR pro shtuchnyi intelekt u 2023 rotsi [What HR professionals need to know about artificial intelligence in 2023]. *Konkurent*. URL: <https://konkurent.ua/publication/106266/scho-potribno-znati-fahivtsyam-hr-pro-shtuchniy-intelekt-u-2023-rotsi/>.

4. Kravchuk, O.I. Varis, I.O. & Bidna, T.O. (2022). Tsyfrovi tekhnologiiy rekrutynhu personalu [Recruitment digital technologies]. *Marketing and digital technologies*. 6(1). Pp. 92 – 110. URL: <https://doi.org/10.15276/mdt.6.1.2021.7>.

5. Kravchuk O., Varis I. & Demeshko A. (2021). Innovatsiini tekhnologiiy vid-dalenoho doboru personalu v tsyfrovomu seredovyshchi [Innovative Technologies of Remote Recruitment in the Digital Environment]. «*Modern Economics*». 27. Pp. 56 – 67. URL: [https://doi.org/10.31521/modecon.V27\(2021\)-07](https://doi.org/10.31521/modecon.V27(2021)-07).

6. Kravchuk, O., Varis, I., & Zaryvnykh, K. (2021). Tsyfrovi tekhnologiiy menedzh-mentu personalu: tendentsii ta vyklyky v umovakh pandemii COVID-19 [Digital technology of personnel management: trends and challenges in a COVID-19 pandemic]. *Economy and Society*. (26). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-73>.

7. Kravchuk O. & Varis I. (2022). Vplyv industrii 4.0 na menedzhment per-sonalu. [The impact of industry 4.0 on personnel management]. In *Enterprise economics: theory and practice* (Pp. 329 – 332). KNEU. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/443/handle/2010/39648>.

8. Lohvinenko B.I. (2022). Vykorystannia instrumentiv shtuchnoho intelektu v diahnostytsi povedinky personalu pidpriemstv u tsyfrovomu prostori [The use

of artificial intelligence tools in diagnosing the behavior of enterprise personnel in the digital space]. In *Modern information technologies, automation tools and electric drive* (Pp. 31 – 37). DDMA. URL: [http://cit.dgma.donetsk.ua/materials/paper\\_citae\\_2022.pdf](http://cit.dgma.donetsk.ua/materials/paper_citae_2022.pdf).

9. Semenenko O. (2021, June 06). Tekhnolohii shtuchnoho intelektu v HR i rekrutynhu: trend chy neobkhidnist? [Artificial intelligence technologies in HR and recruiting: trend or necessity?] *Management for managers*. URL: <https://www.management.com.ua/ims/ims291.html>.

10. Snopenko H.V. (2021) Vplyv rozvytku tekhnolohii na upravlinnia personalom pidpriemstv [The impact of technological development on enterprise personnel management]. In *Science and innovations in the 21-st century*. (Pp. 105 – 106). TSATU. URL: <http://www.tsatu.edu.ua/im/wp-content/uploads/sites/24/snopenko.pdf>.

11. Stepanova E.R. (2021). Didzhytal HR-menedzhment v systemi rozvytku liudskykh resursiv. [Digital HR management in the human resources development system]. In *Modern problems of enterprise management: theory and practice*. (Pp. 153 – 154). URL: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/25511>.

12. Shkurenko A.V. (2021). Vykorystannia shtuchnoho intelektu v HR-menedzhmenti [The use of artificial intelligence in HR management]. In *L scientific and technical conference of VNTU divisions*. URL: <https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/37545/11646-41564-1-PB.pdf>.

13. Shtuchnyi intelekt v HR: velykyi perelik instrumentiv. (2022, January 04). [Artificial Intelligence in HR: a large list of tools] *HR Liga*. URL: <https://hrliga.com/index.php?module=news&op=view&id=23834>.

14. Shtuchnyi intelekt u rekrutynhu 2023. (2023, March 31). [Artificial Intelligence in Recruiting 2023]. *Joobe Blog*. URL: <https://ua.joobe.org/blog/shtuchnyi-intelekt-u-rekrutyngu-2023/>.

15. Yak ChatGPT zminiue rol HR menedzheriv v epokhu tsyfrovyykh tekhnolohii? [How is ChatGPT changing the role of HR managers in the digital age?] *Insurance Advocate*. URL: <https://insa.com.ua/blog/yak-chatgpt-zminyuye-rol-hr-menedzheriv-v-epokhu-tsyfrovyyh-tehnologij/>.

16. Yak staty efektyvnyim HR za dopomohoiu chatGPT? (2023, June 06) [How to become an efficient HR with chatGPT?] *Virtual Team Building*. URL: <https://projectavatar.fun/ua/hr-chatgpt/>.

**СТАТТЯ НАДІЙШЛА ДО РЕДАКЦІЇ 13.03.25**

JEL: D74, L86, M12, M14, C78

DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2025-1-9>

**Оксана Анатолівна СЕДАШОВА,**

кандидат педагогічних наук, доцент кафедри менеджменту  
та інноваційного розвитку Бізнес Школи КРОК  
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК»  
ORCID ID: [0000-0001-6562-2749](https://orcid.org/0000-0001-6562-2749)

**Наталія Василівна КАЛІНІНА,**

PhD, доцент кафедри менеджменту та інноваційного розвитку  
Бізнес Школи КРОК  
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК»  
ORCID ID: [0000-0001-8010-5563](https://orcid.org/0000-0001-8010-5563)

**Микола Юрійович КАЗАНЦЕВ,**

магістр менеджменту з медіації та вирішення конфліктів,  
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК»,  
Бізнес Школа «КРОК»,  
ORCID ID: [0009-0001-0963-6115](https://orcid.org/0009-0001-0963-6115)

**МЕДІАЦІЯ, ПЕРЕГОВОРИ ТА МЕНЕДЖМЕНТ  
У ВИРІШЕННІ КОНФЛІКТІВ: ПРИКЛАД ІТ-БІЗНЕСУ**

*У статті розглянуто природу конфліктів на прикладі ІТ-бізнесу, що є складною та охоплює професійні, особистісні, організаційні умови виникнення конфліктів. Розкрито, що дієвим інструментом вирішення конфліктів в ІТ-бізнесі є переговори як спосіб добровільної комунікації задля вирішення конфлікту та задоволення інтересів. Зазначено, що переговори мають універсальний характер, адже дозволяють врахувати інтереси та вирішити конфлікт на різних умовах, зокрема переговори можна організувати онлайн з врахуванням різної локалізації суб'єктів конфлікту (працівники ІТ-бізнесів часто працюють дистанційно). Переговори визначено дієвим, якісним та універсальним інструментом вирішення конфліктів в ІТ-бізнесі. Виділено, що переговори та медіацію можливо використовувати як в великих, так і малих компаніях, як для внутрішніх, так і зовнішніх конфліктів.*

*Зазначено, що з врахуванням особливого емоційного стану людей під час війни в Україні, медіація може бути основною альтернативою вирішення спорів між компаніями, де є можливим використати медіатора як посередника, який може забезпечити процес медіації навіть не*

**проводячи зустрічі з обома сторонами одночасно, а виступаючи посередником між ними в процесі комунікацій і пошуку рішення. Акцентовано увагу на необхідності формування корпоративних норм і стандартів стосовно конфліктів у IT-компаніях.**

**Ключові слова:** бізнес, конфлікт, менеджмент, медіація, переговори.

**Oksana SEDASHOVA,**

PhD in Education, Associate Professor of the Management and Innovation Development Chair of KROK Business School, KROK University, Kyiv, Ukraine

**Nataliia KALININA,**

PhD, Associate Professor of the Management and Innovation Development Chair of KROK Business School, KROK University, Kyiv, Ukraine

**Mykola KAZANTSEV,**

Master of Mediation and Conflict Resolution KROK University, KROK Business School

## **MEDIATION, NEGOTIATION AND MANAGEMENT IN CONFLICT RESOLUTION: AN EXAMPLE OF IT BUSINESS**

***The article examines the nature of conflicts using the example of IT business, which is complex and covers professional, personal, and organizational conditions for the emergence of conflicts. It is revealed that an effective tool for resolving conflicts in IT business is negotiations as a method of voluntary communication to resolve the conflict and satisfy interests. It is noted that negotiations are universal in nature, as they allow taking into account interests and resolving the conflict under different conditions, in particular, negotiations can be organized online taking into account the different localization of the conflict subjects (IT business employees often work remotely). Negotiations are identified as an effective, high-quality, and universal tool for resolving conflicts in IT business. It is emphasized that negotiations and mediation can be used in both large and small companies, for both internal and external conflicts. It is noted that, taking into account the special emotional state of people during the war in Ukraine, mediation can be the main alternative for resolving disputes between companies, where it is possible to use a mediator as an intermediary who can ensure the mediation process without even holding meetings with both parties at the same time, but acting as an intermediary between them in the process of commu-***

**nications and finding a solution. Attention is focused on the need to form corporate norms and standards regarding conflicts in IT companies.**

**Keywords:** *business, conflict, management, mediation, negotiations.*

**Постановка проблеми.** Бізнес-середовище охоплює широкий спектр питань, пов'язаних з діяльністю, спрямованою на отримання прибутку, а з іншого – ця назва має включати безмежний перелік різноманітних аспектів діяльності. Тому, в цій роботі, в першу чергу, ми будемо опиратися на існуючі терміни і поняття, а також сфокусуємо увагу на використанні медіації в окремих сферах бізнесу України.

Медіація – це структурований, інтерактивний процес, коли неупереджена третя сторона допомагає сторонам, що суперечать, у вирішенні конфліктів за допомогою спеціалізованих методів спілкування та ведення переговорів. Усім учасникам медіації пропонують брати активну участь у процесі. Медіація орієнтована, насамперед, на потреби, права й інтереси сторін [1]. Порівнюючи вирішення конфліктів в бізнес-середовищі сучасної України з міжнародним досвідом, ми бачимо величезну різницю у підходах до цього важливого питання. В Україні медіація тільки починає свій шлях і поступово використовується в практиці корпоративної культури міжнародних компаній та українського бізнес-середовища. При цьому, все частіше виникає питання: яким чином медіація в Україні може бути залучена до вирішення конфліктів у бізнес-середовищі і які перспективи це відкриває для нашого бізнесу. Окремо слід сфокусувати увагу на дуже важливому для України бізнесі – це ІТ-бізнес, який виріс за минулий рік до \$7,34 млрд. Саме завдяки збереженню темпів зростання, працюючий ІТ-бізнес підтримує економіку та Збройні Сили України, створює нові робочі місця під час війни, реалізовує гуманітарні ініціативи і, таким чином, робить свій внесок у перемогу [2]. Також важливо вивчати існуючий світовий досвід вирішення конфліктів і всебічно використовувати його можливості з урахуванням локальних особливостей для покращення бізнес-клімату України під час війни.

Історично бізнес в Україні використовує як основний інструмент вирішення конфліктів саме переговори, які могли мати різну форму і забарвлення, часто дуже відрізняючись від цивілізованої практики спілкування. В деяких випадках навіть можна назвати це відлунням 90-х років.

ІТ-середовище завжди відрізнялося від більшості інших видів бізнесової діяльності в Україні в кращу сторону. Після широкомасштабної



агресії в Україні різко зріс рівень стресу в суспільстві, що, як результат, вплинуло на збільшення конфліктів в бізнес-середовищі і, безумовно, не оминуло ІТ-компанії. Зауважимо, що зараз в більшості компаній намагаються ігнорувати конфлікти, не звертати на них увагу наскільки це можливо, не приймати рішення, переводити це питання на другорядне і перекладати відповідальність на війну, як основу усіх проблем.

Сьогодні доцільно вважати, що можливо покращити ситуацію з конфліктами за допомогою залучення переговорів та медіації на широкому рівні в бізнес-конфліктах в Україні, запропонувавши бізнесу рішення та досвід, які вже давно застосовуються в інших країнах. Достатньо обмежене коло людей розуміє, що таке медіація і як її можна використовувати в сучасному бізнес-середовищі. Тому, для практики вирішення конфліктів, особливо важливо сформулювати прості та зрозумілі підходи, які варто вже застосовувати через залучення переговорів та медіації в бізнесі будь-якого рівня, починаючи від приватного підприємця і закінчуючи великим корпоративним бізнесом з сотнями компаній. До того ж, саме переговори та медіація можуть бути чудовим прикладом покращення в майбутньому цінності та привабливості інвестування в українські стартапи та існуючі компанії з боку міжнародних інвесторів, що зменшує ризик для інвесторів.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Важливим ресурсом наукового дослідження є роботи вітчизняних та зарубіжних науковців та практиків, таких як Н. Крестовська [4], Л. Романадзе [4], І. Коваленко [1], А. Тарасова [6], Р. Коулсон [3] та інших. Дані праці переважно охоплюють фундаментальні основи медіації і детально описують процес медіації та можливість застосування в різних сферах діяльності, серед них і в бізнес-середовищі. Водночас, власники компаній вимагають, щоб суперечки вирішувалися більш прямими та менш витратними методами, такими як переговори, посередництво та арбітраж – методи, які підпадають під категорію «альтернативного вирішення спорів» (ADR). Тому питання використання саме методів медіації, як добровільного способу вирішення бізнес-спорів, потребує поглибленого дослідження.

Існуючі наукові роботи та дослідження, хоча частково і розкривали роль медіації в українському бізнес-середовищі, та не фокусувались саме на ІТ-бізнесі, з урахуванням його особливостей і специфіки роботи під час воєнних дій. Також не розглядався вплив медіації на можливе підвищення інтересу іноземних інвесторів до інвестицій у компанії в Україні.

**Мета** наукового дослідження – проаналізувати медіацію, переговори та менеджмент у вирішенні конфліктів на прикладі ІТ-бізнесу.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** В першу чергу потрібно нагадати, що конфлікти існують з самого початку існування людства і вони з нами були, є і будуть. Це частина нашого існування. Американські спеціалісти Кеннет Томас та Ральф Кіллмен визначають конфлікт, як відсутність згоди між двома чи більше сторонами [8; 9]. Це лише один варіант з безлічі тлумачень цього явища, але завжди йдеться про неоднозначність певної ситуації, яка призводить до розбіжностей та непорозумінь. На побутовому рівні, у робочих і сімейних стосунках, можна говорити про невдоволення та сварки.

«Сваритися будемо завтра!» – несподівано, але факт, що такий психологічний хід насправді допомагає розібратися з конфліктом набагато швидше. За даними соціологічного опитування, проведеного в 2018 році флоридськими психотерапевтами на чолі зі Стейсі Розенфельд, більшість сварок відбуваються ближче до вечора, коли робочий день закінчується і люди приходять додому. Через втому та роздратування будь-яке дрібне непорозуміння може одразу перерости у сварку. Щоб запобігти конфлікту в такій ситуації, перенесіть «розбір польотів» на наступний день. Цікаво, що коли ви застосовуєте цей метод та лягаєте спати, уникнувши сварки, ви заспокоюєтеся і вже вранці дивитеся на конфлікт з іншої перспективи. Це допомагає зрозуміти проблему та знайти шляхи її вирішення, не наражаючись на емоції та раптові пориви [5].

Очевидно, що конфлікти, пов'язані з психологією та емоціями, точно впливають на рішення, які ми приймаємо в нашому житті. Так само і в бізнес-середовищі. Маючи можливість регулярного спілкування з керівниками та власниками українських ІТ-компаній та отримавши досвід роботи в міжнародному бізнесі, можемо стверджувати, що для них характерна відсутність емоцій в прийнятті рішень. Всі процеси і політика компаній направлені на вирішення бізнесових завдань. Будь-який внутрішній конфлікт і, зокрема, зовнішній має чіткий алгоритм дії, побудований на досвіді і кращих практиках моделі поведінки. Відомі іноземні компанії (Amazon, Microsoft, Google) застосовують культуру медіації і навіть мають власних медіаторів для вирішення конфліктів. Ситуація щодо українських компаній також значно покращилась і за останні 30 років вплив емоційних рішень зменшується. Компанії все більше і більше залучають світові практики та досвід в управлінні.

У процесі дослідження було проведено опитування серед власників і керівників департаментів однієї з українських ІТ-компаній (системних інтеграторів). Слід акцентувати, що це компанія, для якої розробка програм не є головним бізнесом. Вона займається інтеграцією і розробкою рішень для потреб замовників, будує всю інфраструктуру з нуля або модернізує існуючу; це багатопрофільна компанія, яка працює з усім ринком України, починаючи від ФОП і закінчуючи великими корпораціями і міністерствами. Було опитано більше 50 унікальних респондентів, задано низку питань стосовно конфліктів на робочому місці: чи були у вашій компанії конфлікти за останні два роки? (77,4% – так, 22,6% – ні); чи вважаєте, що ваша компанія втратила ресурси, час, прибуток через конфлікти? (66,7% – так, 33,3% – ні); чи можливо, на вашу думку, розглянути у майбутньому участь спеціального посередника або медіатора в аналогічних конфліктах? (54,8% – так, 45,2% – ні).

Це опитування дало розуміння ситуації, що за останні два роки в компанії були конфлікти і так само більшість вважає, що втратила ресурси, час і гроші. В кожній компанії чи організації існують корпоративні політики і культура. В більш розвинених компаніях вони закріплені у корпоративних документах і весь персонал регулярно проходить навчання, або керівники компанії нагадують на загальних зборах і в особистих спілкуваннях з персоналом про цінності компанії. Ми розуміємо, що корпоративна культура є важливим елементом роботи організації і саме цей інструмент працює запобіжником більшості конфліктів. Саме політика, етика і культура поведінки в компанії визначає, як поведуться співробітники всередині колективу, а тим більше зовні з замовниками або постачальниками.

У провідних західних компаніях країн Європи та Америки корпоративний медіатор вже давно вважається частиною найвищої управлінської ланки. Такий спеціаліст займається веденням процедури медіації для врегулювання корпоративних конфліктів всередині компанії, оцінює конфлікти з точки зору їх медіабельності та визначає медіатора для вирішення ситуації, або сам виступає як медіатор [6].

Дане опитування чітко свідчить, що майже половина респондентів (керівників) готові залучати для вирішення конфліктів медіаторів. Потрібно розуміти, які саме конфлікти найчастіше відбуваються в бізнес-середовищі, зокрема в ІТ: внутрішні конфлікти всередині компанії, між працівниками, між групою і одним працівником, між двома групами (департаментами), між керівником і групою, між власником і

керівником, між власниками тощо. Варіантів дуже багато, але головне, що це відбувається всередині компанії. Як правило, такі конфлікти найбільш руйнівні для компаній і бізнесу. Це було ще одним з питань опитування і за типом конфлікту відсоток розділився порівну 50/50 на внутрішні і зовнішні конфлікти, з якими стикаються компанії.

Як саме вирішують конфлікти зараз представники вітчизняного бізнесу? Саме це було останнє питання в опитуванні керівників і відповідь із результатом 90% – використовують метод переговорів.

Переговори є головним інструментом вирішення проблем під час конфлікту. Метою ефективних перемовин, в нашому розумінні, є врахування інтересів обох сторін та створення сценарію «win/win». Шляхом коректної ідентифікації проблеми, визначення потреб клієнтів, співробітників або бізнесу, ви можете знайти найкраще рішення, передбачити майбутні конфлікти та спланувати вчасне втручання у конфлікт. Це може бути компроміс, співпраця або прийняття ситуації. Якщо CEO компанії, менеджер або керівник здатні вести ефективні переговори, вони створюють живе, здорове середовище для розвитку успішного бізнесу, відмовившись від архаїчних авторитарних менеджерських практик з метою вирішення проблеми в самому її коріні [7, с. 364 – 365].

Отже, власник або керівник бізнесу виступає третейським суддею, в деяких випадках медіатором, або просто приймає рішення, бере відповідальність на себе. Чи правильний цей підхід? Ми починали дослідження з психології поведінки людини, з того, що наші емоції часто переважають над логікою і рішеннями, які можуть бути прийняті емоційно, що не дуже добре можуть вплинути на бізнес. Міжнародний досвід чітко дає зрозуміти, що сучасний бізнес давно без емоцій. Так, з етикою і політикою, але емоції – це не про бізнес. Репутація дуже важлива і всі внутрішні конфлікти мають вирішуватися ще не почавшись, а якщо так вийшло, що вони відбулися, мають працювати правила і досвід. Чи готові зараз талановиті співробітники працювати в компаніях, де все вирішується як і раніше? Чи вони оберуть компанію, в якій є чіткі правила і політики?

Саме залучення незалежного переговорника або медіатора, на наше глибоке переконання, може вирішити більшість внутрішніх конфліктів і привести до ситуації «win-win», коли обидві сторони будуть максимально задоволені результатом: компанія не втратить час, ресурси і примножить прибуток за рахунок підвищення мотивації людей в компанії. Рішення будуть прийматися за допомогою незалежної,

не заангажованої, залученої до вирішення конфлікту людини, яка, маючи досвід і знання, методологію вирішення конфлікту і буде спрямовувати обидві сторони до прийняття рішення, а не нав'язування його іншими. Отже, застосування медіації може стати дієвим інструментом корпоративного управління.

Переговори та медіація як інструмент вирішення конфліктів має низку переваг для компаній та їхніх працівників, а головне – для власників бізнесу і майбутнього компанії.

Які переваги застосування медіації можна виділити:

1. Працівників, які впевнені, що рішення прийнято справедливо, що їх позицію вислухали і врахували, мають це відчуття, що дозволить підвищити працездатність, вийти зі стресу і принести більше прибутку компанії.

2. Впевненість в тому, що рішення прийнято без емоцій, створене нейтральне, конфіденційне середовище і рівень довіри на максимальному рівні.

3. Максимальна гнучкість в знаходженні рішень навіть в ситуаціях, які вважались неможливими

4. Якісний підхід в управлінні конфліктами, коли компанія може створити з медіатором (як зовнішній консалтинг) політику і правила, враховуючи особливості саме цього бізнесу і досвіду набутого як з цією компанією, так і з іншими

Стосовно зовнішніх конфліктів, в цьому питанні ми знову повертаємось до всього, що зазначали вище. Залучення медіатора може в рази знизити як час вирішення конфлікту, так і фінансові витрати компаній на вирішення конфліктів. Майже всі ті самі переваги залишаються і навіть ще більше можливостей відкривається для альтернативного вирішення конфліктів.

У листопаді 2021 року був прийнятий довгоочікуваний Закон України «Про медіацію». Саме цей закон дає можливість на законодавчому рівні залучати медіаторів для врегулювання конфліктів між компаніями. Закон містить мінімальне регулювання та необхідну гнучкість [10].

Конфлікти між компаніями, навіть дуже відомими і великими, такими як Coca-Cola, Apple та інші вже давно вирішуються не тільки в судах, а і за допомогою медіації. Тому варто використовувати цей спосіб і в Україні.

**Висновки та пропозиції.** За своєю психологією, конфлікти в IT-бізнесі та їх особливості – це ті системні виклики, які компанії ма-

ють вирішувати, застосовуючи сучасний підхід, в першу чергу – політику компанії і медіацію.

Психологія конфліктів в бізнес-середовищі, зокрема і в ІТ-середовищі, є складною, адже охоплює професійні, особистісні, організаційні аспекти, які зумовлюють різні конфлікти. При цьому, дієвим інструментом вирішення конфліктів в ІТ бізнес-середовищі є переговори як спосіб добровільної комунікації задля вирішення конфлікту та задоволення інтересів. Переговори мають універсальний характер, адже дозволяють врахувати інтереси та вирішити конфлікт на різних умовах, зокрема переговори можна організувати онлайн з врахуванням різної локалізації суб'єктів конфлікту (працівники ІТ-бізнесів часто працюють дистанційно). Тому, саме переговори є дієвим, якісним та універсальним інструментом вирішення конфліктів в ІТ бізнес-середовищі.

Переговори в процесі медіації можливо використовувати як у великих, так і малих компаніях, як для внутрішніх, так і зовнішніх конфліктів. З врахуванням особливого емоційного стану людей під час війни в Україні, переговори та медіація можуть бути основною альтернативою щодо вирішення спорів між компаніями, де є можливим використати медіатора як посередника, який може забезпечити процес медіації навіть не проводячи зустрічі з обома сторонами одночасно, а виступаючи посередником між ними в процесі комунікацій і пошуку рішення. Важливо компаніям мати корпоративні норми і стандарти стосовно конфліктів, в які бажано включити переговори та медіацію, роль переговорника та медіатора, як основу для вирішення конфліктів.

Медіація тільки починає свій сучасний розвиток на теренах України і тому важливо досліджувати її вплив на вирішення конфліктів в бізнес-середовищі. Подібні дослідження матимуть важливе значення для майбутнього впровадження медіації в компаніях, бо міжнародний досвід потрібно адаптувати до нашого сприйняття медіації та додатково дослідити, яким чином медіацію найбільш ефективно впроваджувати в бізнесі. Грунтовне дослідження цього питання саме для українських компаній ще не проводилось.

Підсумовуючи результати даного наукового дослідження, можна зазначити, що вкрай необхідним є дослідження ролі медіації в інших країнах, а саме: корпоративній культурі закордонних компаній, які мають суттєвий успіх на міжнародному ринку в своєму сегменті бізнесу.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Коваленко І., «Медіація в сучасному світі та перспективи її розвитку в Україні». *Ligazakon*: веб-сайт. 2023. URL: [https://uz.ligazakon.ua/ua/magazine\\_article/EA014649](https://uz.ligazakon.ua/ua/magazine_article/EA014649).
2. IT-індустрія принесла економіці України торік \$7,34 млрд. *Фінансовий клуб*: інформаційний веб-портал. 2023. URL: <https://finclub.net/ua/news/itindustriia-prynesla-ekonomitsi-ukrainy-torik-usd7-34-mlrd-hrn.html>.
3. Coulson Robert. Business Mediation: What You Need to Know. *Goodreads*. 2023. URL: [https://www.goodreads.com/book/show/2004429.Business\\_Mediation\\_What\\_You\\_Need\\_to\\_Know](https://www.goodreads.com/book/show/2004429.Business_Mediation_What_You_Need_to_Know).
4. Медіація у професійній діяльності юриста: підручник / авт. кол.: Т. Білик, Р. Гаврилюк, І. Городиський та ін.; за ред. Н. Крестовської, Л. Романадзе. Одеса: Екологія, 2019. 456 с.
5. Психологія конфлікту: як підтримувати стосунки із людьми під час війни. *Стрічка: інформаційний веб-портал*. 2022. URL: <https://life.rayon.in.ua/topics/555567-psikhologiya-konfliktu-yak-pidtrimuvati-stosunki-iz-lyudmi-pid-chas-viyni#subscribe>.
6. Тарасова А. Медіація як інструмент корпоративного управління. *Дія. Бізнес*. 2022. URL: <https://business.diia.gov.ua/cases/hr/mediacia-ak-instrument-korporativnogo-upravlinna>.
7. Калініна Н. В. Переговори як базова компетенція керівника: як зробити її частиною ДНК компанії? Медіація & Університети 1.0 : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (15 листопада 2024 р., Чернівці) /редкол.: Амелічева Л., Гаврилюк Р., Горецька Х., Романадзе Л. та ін. Чернівці, 2024. С. 362 – 367.
8. Kilmann, R. H. «Celebrating the Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument (TKI) and Systemwide Conflict Management» Kilmann Diagnostics Website, 2014.
9. Weber, A. J., Johnson, C. A., and Thompson, R. C. Technical Brief for the Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument: JAPANESE (Mountain View, CA: CPP, Inc., 2013).
10. Про медіацію: Закон України від 16 листопада 2021 року № 1875-ІХ. *Відомості Верховної Ради*. 2022. № 7. Ст. 51.

## REFERENCES

1. Kovalenko, I. (2023). Mediation in the modern world and prospects for its development in Ukraine. *Ligazakon*. URL: [https://uz.ligazakon.ua/ua/magazine\\_article/EA014649](https://uz.ligazakon.ua/ua/magazine_article/EA014649) (in Ukrainian).
2. IT-industriia prynesla ekonomitsi Ukrainy torik \$7,34 mlrd. (2023). *Finansovyi klub*. URL: <https://finclub.net/ua/news/itindustriia-prynesla-ekonomitsi-ukrainy-torik-usd7-34-mlrd-hrn.html> (in Ukrainian).

3. Coulson, R. (2023). Business Mediation: What You Need to Know. *Goodreads*. URL: [https://www.goodreads.com/book/show/2004429.Business\\_Mediation\\_What\\_You\\_Need\\_to\\_Know](https://www.goodreads.com/book/show/2004429.Business_Mediation_What_You_Need_to_Know) (in Ukrainian).
4. Bilyk, T., Havryliuk, R., Horodyskyi, I., et al. (2019). Mediatsiia u profesiinii diialnosti yurysta. Odesa: *Ekologija*. (in Ukrainian).
5. Psykholohiia konfliktu: Yak pidtrymuvaty stosunki iz liudmy pid chas viiny. (2022). *Strichka*. URL: <https://life.rayon.in.ua/topics/555567-psykholohiia-konfliktu-yak-pidtrimuvati-stosunki-iz-lyudmi-pid-chas-viyni#subscribe> (in Ukrainian).
6. Tarasova, A. (2022). Mediation as a corporate governance tool. *Diia Business*. URL: <https://business.diia.gov.ua/cases/hr/mediacia-ak-instrument-korporativnogo-upravlinna> (in Ukrainian).
7. Kalinina, N. V. (2024). Negotiations as a basic competence of a manager: How to make it part of the company's DNA? Mediatsiia & Universytety 1.0: Proceedings of the International Scientific and Practical Conference (November 15, 2024, Chernivtsi) (L. Amelicheva, R. Havryliuk, Kh. Horetska, L. Romanadze, et al., Eds.), Pp. 362 – 367. Chernivtsi (in Ukrainian).
8. Kilmann, R. H. (2014). Celebrating the Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument (TKI) and systemwide conflict management. Kilmann Diagnostics. Retrieved from <https://kilmanniagnostics.com>.
9. Weber, A. J., Johnson, C. A., & Thompson, R. C. (2013). Technical brief for the Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument: Japanese. CPP, Inc.
10. Verkhovna Rada of Ukraine. (2022). Pro mediatsiiu: Zakon Ukrainy vid 16 lystopada 2021 roku № 1875-IX [On Mediation: Law of Ukraine dated November 16, 2021. No. 1875-IX]. *Vidomosti Verkhovnoi Rady*. (7). Article 51.

**СТАТТЯ НАДІЙШЛА ДО РЕДАКЦІЇ 05.03.25**



JEL: C02, C13, C15, D04

DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2025-1-10>

**Іванна Іванівна СТІЛОК,**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри теоретичної та прикладної економіки,  
Державний університет інфраструктури та технологій  
ORCID ID: 0000-0002-4689-2839

**Ростислав Олегович ЦИБКО,**

аспірант кафедри теоретичної та прикладної економіки,  
Державний університет інфраструктури та технологій

## **ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВНУТРІШНІХ КОМУНІКАЦІЙ ПІДПРИЄМСТВА**

*Внутрішня комунікація є основою для успішного функціонування сучасних організацій, оскільки вона забезпечує донесення стратегічних цілей та залучення до цього процесу працівників. Однак ефективність цих процесів часто не оцінюється належним чином, що ускладнює аналіз досягнення цілей та впливу на працівників.*

*У статті розглядаються основні етапи розвитку внутрішніх комунікацій, їх трансформація під впливом технологічних, соціальних та організаційних змін. Підкреслюється важливість вибору правильного каналу для досягнення цільової аудиторії та узгодження комунікацій з бізнес-цілями компанії.*

*Особливу увагу приділено сучасним підходам до оцінки ефективності комунікацій, аналізу ключових показників та викликів, з якими стикаються підприємства. Виявлено, що існуючі методи часто ігнорують важливі якісні аспекти, зосереджуючись лише на кількісних характеристиках. Наголошено на важливості системного підходу до моніторингу та вдосконалення комунікаційних процесів, включаючи використання інноваційних інструментів і стратегій.*

*Результати дослідження свідчать, що якісна внутрішня комунікація може значно підвищити продуктивність праці та покращити імідж організації. Автори пропонують удосконалення існуючих підходів та систем оцінювання внутрішніх комунікацій, адаптувавши їх до сучасних умов та різних типів підприємств. Система показників структурована за блоками, що охоплюють всі основні аспекти ефективності комунікаційних процесів.*

*Ключові слова:* внутрішні комунікації, ефективність комунікацій, оцінювання комунікацій, еволюція комунікацій.

**Ivanna STRILOK,**

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Associate Professor of Department of Theoretical and Applied  
Economics,  
State University of Infrastructure and Technologies  
ORCID ID: 0000-0002-4689-2839

**Rostislav TSYBKO,**

Postgraduate,  
State University of Infrastructure and Technologies

### **ASSESSING THE EFFECTIVENESS OF INTERNAL COMMUNICATIONS OF THE ENTERPRISE**

***Internal communication is fundamental to the successful functioning of modern organizations, as it ensures that strategic goals and focus are communicated to employees. However, the effectiveness of these processes is often not properly assessed, which makes it difficult to analyze the achievement of goals and the impact on employees.***

***The article discusses the main stages of development of internal communications, their transformation under the influence of technological, social and organizational changes. The article emphasizes the importance of choosing the right channel to reach the target audience and align communications with the company's business goals.***

***Based on the latest research and reports, the article discusses the key challenges in evaluating internal communications, including limited resources, insufficient metrics, and lack of clear goals. The importance of using quantitative and qualitative indicators, such as engagement, motivation, satisfaction and effectiveness of communication channels, is emphasized.***

***Particular attention is paid to modern approaches to assessing the effectiveness of communications, analyzing key indicators and challenges faced by enterprises. It is found that existing methods often ignore important qualitative aspects, focusing only on quantitative characteristics. The importance of a systematic approach to monitoring and improving communication processes, including the use of innovative tools and strategies, is emphasized.***

***The results of the study show that high-quality internal communication can significantly increase labor productivity and improve the image of an organization. The authors propose to improve existing approaches and***

**systems for evaluating internal communications, adapting them to modern conditions and different types of enterprises. The system of indicators is structured into blocks that cover all the main aspects of the effectiveness of communication processes.**

**Keywords:** *internal communications, communication effectiveness, communication assessment, communication evolution.*

**Постановка проблеми.** Ефективна внутрішня комунікація є основою будь-якої успішної бізнес-операції. Основне завдання полягає в тому, щоб переконатися, що стратегічні цілі та дії компанії належним чином повідомляться її внутрішній аудиторії – співробітникам. Однак часто не береться до уваги ідея вимірювання ефективності цих внутрішніх комунікацій. Без ретельного оцінювання та моніторингу неможливо визначити, чи досягає заплановане повідомлення цільової аудиторії належним чином і чи викликає воно бажану реакцію. Розуміння того, як оцінювати ефективність комунікацій, може відігравати вирішальну роль у підвищенні продуктивності та формуванні позитивної культури на робочому місці.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій** свідчать про різні підходи та інструменти для аналізу, оцінювання та покращення внутрішніх комунікацій. Зокрема багато досліджень присвячено впливу внутрішньої комунікації на підприємство та її ролі [1], [2], [3]. Згідно з [4] якісна внутрішня комунікація може покращити імідж організації на 30% та підвищити ефективність роботи на 40%.

Пропоновані підходи щодо оцінок мають обмежену гнучкість для адаптації під специфіку різних підприємств [5], не приділяється належна увага сучасним технологічним аспектам комунікацій [6], містять складні формули та метрики, недостатньо уваги приділено аналізу готовності підприємств до інновацій [7].

Для оцінки ефективності внутрішніх комунікацій зарубіжні вчені часто зосереджуються на окремих характеристиках, таких як: кількісні показники (частота комунікацій, рівень охоплення співробітників, показники залучення (відкриття електронних листів, кількість переглядів внутрішніх новин тощо)); технічні характеристики (оцінка готовності комунікаційних каналів, рівень впровадження нових технологій та безпека інформаційних систем); оцінка сприйняття повідомлень аудиторією, що свідчить про розуміння організаційних цінностей та ефективність переданих повідомлень [8].

Дослідження підкреслюють важливість систематичної оцінки та вдосконалення внутрішніх комунікацій для досягнення високої ефективності та позитивного іміджу організації. Використання сучасних методів та інструментів дозволяє своєчасно виявляти проблеми та впроваджувати необхідні зміни для покращення комунікаційних процесів.

**Метою статті** є дослідження основних етапів розвитку та трансформації внутрішніх комунікацій у компаніях за останні десятиліття, а також аналіз існуючих підходів та систем оцінювання ефективності внутрішніх комунікацій підприємства та їх вдосконалення.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Внутрішня комунікація – це набір процесів та інструментів для налагодження ефективних інформаційних потоків та співпраці між членами організації. Вона містить комунікацію між вищим керівництвом, менеджментом, відділами, регіонами та всіма працівниками [4, С. 5].

Останніми роками внутрішні комунікації значно еволюціонували у відповідь на технологічні, соціальні та організаційні зміни (табл. 1).

**Таблиця 1. Хронологія розвитку внутрішніх комунікацій (2008 – 2024)**

<b>Рік</b>	<b>Характеристика періоду</b>
2008 – Формування тактичних підходів	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ На цьому етапі основний акцент був зроблений на розумінні того, як спеціалісти з комунікацій можуть донести свої ідеї до аудиторії.</li> <li>▪ Основними темами були тактичні аспекти та канали комунікацій.</li> <li>▪ Організації тільки починали розглядати внутрішні комунікації як важливий інструмент взаємодії.</li> </ul>
2012 – Поява цифрових каналів	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Цифрові платформи почали активно впроваджуватися у внутрішні комунікації.</li> <li>▪ Незважаючи на це, особисті зустрічі все ще домінували серед засобів передачі інформації.</li> <li>▪ Основний перехід відбувався від використання лише електронної пошти та внутрішніх порталів до більш сучасних інструментів.</li> </ul>
2016 – Зростання професійної впевненості	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Фахівці з комунікацій почали завойовувати довіру керівництва.</li> <li>▪ Професійні практики стали більш стратегічними та орієнтованими на широке мислення.</li> <li>▪ Зростання цифрових технологій дало можливість розширити вплив комунікацій на організаційний рівень.</li> </ul>

### Закінчення таблиці 1

Рік	Характеристика періоду
2017 – «Ефект Office 365»	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Багато організацій зіштовхнулися зі складнощами інтеграції продуктів Microsoft (зокрема Office 365) у свої комунікаційні стратегії.</li> <li>▪ Це призводило до проблем із ефективним керуванням каналами комунікації та низьким рівнем освоєння користувачами нових інструментів.</li> </ul>
2018 – «Шумні організації»	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Велика кількість цифрових каналів переповнила інформаційний простір комунікацій, створюючи надлишок повідомлень.</li> <li>▪ Обсяг повідомлень став надмірним, що вплинуло на зниження залученості співробітників.</li> <li>▪ Спостерігалася потреба в управлінні потоками інформації для уникнення інформаційного перевантаження.</li> </ul>
2020 – Пріоритетність людей	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Пандемія COVID-19 змінила підхід до комунікацій: акцент змістився з цифрових стратегій на людей.</li> <li>▪ Основна увага приділялася добробуту співробітників, гнучкому графіку роботи та кризовим протоколам комунікацій.</li> </ul>
2021 – Етап стратегічного впливу внутрішніх комунікацій	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Пандемія створила нові виклики, але також відкрила значні можливості для внутрішніх комунікацій.</li> <li>▪ Спеціалісти з комунікацій здобули безпрецедентний вплив на керівництво завдяки своїй здатності адаптуватися до кризових умов.</li> </ul>
2023 – Перекалібрування внутрішніх комунікацій	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Обмежені ресурси команд з комунікацій створили тиск через розширення їхніх функцій.</li> <li>▪ Внутрішні комунікації почали охоплювати всі аспекти організаційної культури та досвіду співробітників, виходячи за рамки гібридної роботи.</li> </ul>
2024 – Взаємодія ШІ та людського підходу	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Зростання очікувань, скорочення уваги та збільшення обсягів роботи ставлять перед спеціалістами питання щодо їхнього впливу.</li> <li>▪ Штучний інтелект стає як можливістю, так і викликом, зокрема у забезпеченні «людського» підходу в комунікаціях.</li> </ul>

Джерело: сформовано та доповнено авторами за [9, С. 3]

На ранніх етапах основна увага приділялася тактиці (конкретним діям, методам, підходам) та каналам, які дозволяли комунікантам бути почутими. З часом розвиток цифрових платформ поступово змі-

нив традиційні підходи, розширивши можливості взаємодії за межі електронної пошти та інтрамереж. Розвиток цифрових інструментів створив і певні виклики – збільшення обсягу повідомлень призвело до інформаційного перевантаження. Інтеграція нових технологій також викликала труднощі у впровадженні, що підкреслює важливість чіткої стратегії роботи з каналами комунікації. Зміни в організації трудових процесів, особливо під час пандемії, дали новий поштовх внутрішнім комунікаціям. Основна увага змістилася на працівників: пріоритетними стали питання їхнього благополуччя, забезпечення гнучких умов праці роботи та впровадження кризових протоколів. Завдяки цьому відкрилися можливості для посилення впливу комунікаційних команд на культуру організації та процеси прийняття рішень.

Сучасний контекст формує нові виклики перед фахівцями з комунікацій. Розвиток штучного інтелекту піднімає питання збереження міжособистої взаємодії в умовах зростаючих робочих навантажень і скорочення тривалості концентрації уваги. Водночас розширення функцій внутрішніх комунікацій охоплює всі аспекти культури та досвіду працівників, створюючи багатогранну та складну сферу для інновацій та впливу.

Внутрішні комунікації трансформувалися за останні роки, реагуючи на глобальні виклики та нові технологічні можливості. Кожен етап розвитку свідчить, що успішними у забезпеченні ефективної взаємодії є ті організації, які вчасно адаптують свої комунікаційні стратегії до змін середовища.

Еволюція внутрішніх комунікаційних інструментів охоплює широкий спектр засобів – від електронної пошти, інтранету (внутрішньокорпоративної мережі) та інформаційних бюлетенів до подкастів, відео, вебінарів, соціальних мереж і мобільних додатків. Цей вибір постійно розширюється, забезпечуючи підприємства більш технологічно потужними засобами обміну інформацією. За наявності такого спектра доступних можливостей зростає ймовірність вибору неефективного каналу передачі інформації.

Відповідно до звіту Gallagher's State of the Sector 2023 – 2024, 63% тих, хто обіймає керівні посади в бізнесі, регулярно вимірюють «охоплення» комунікації. Більшість з них займають посади у керівних ланках, менеджменті, корпоративних комунікаціях, PR, маркетингу та внутрішніх комунікаціях. Проаналізувавши наміри, які стоять за оцінюванням внутрішніх комунікацій, виявлено, що більше половини (52%) проводять їх, головним чином, для того, щоб довести рентабель-

ність інвестицій (ROI) своєму керівництву. Крім того, 47% коригують свої меседжі на основі того, що є найефективнішим, а 41% адаптують типи контенту на підставі взаємодії з різними аудиторіями. Ще 30% використовують дані для створення бізнес-кейсів, які підтверджують необхідність інвестицій у технології, контент тощо [9].

Згідно зі звітом Gallagher's State of the Sector Report 2022 – 2023 pp., «канали, що не відповідають поставленим цілям», є другою найбільшою перешкодою на шляху до успішності внутрішніх комунікацій. Звіт, в якому було опитано понад 2 000 керівників комунікаційних та HR-відділів з усього світу, виявив, що більше третини респондентів незадоволені існуючими каналами. Частково це пояснюється зростанням гібридної роботи, яка спричинила очікування, що цифрові канали здатні охопити співробітників, де б вони не знаходилися. Підприємства з менш ніж 500 працівниками оцінили свої канали як більш ефективні (81%), більші організації частіше стикалися з труднощами, намагаючись охопити частину своєї аудиторії працівників. Крім того, трохи менше 60% респондентів повідомили про однаковий досвід роботи з каналами для всіх співробітників [10].

Вивчення того, як оцінювати ефективність комунікації, може допомогти у створенні кращих внутрішніх комунікаційних кампаній. При цьому слід враховувати досвід попередніх кампаній й узгоджувати його з баченням компанії та вподобаннями аудиторії. Такий підхід допоможе захистити стратегії на майбутнє та забезпечити постійне їх вдосконалення.

На початковому етапі оцінювання внутрішніх комунікацій допоможе отримати глибше уявлення про працівників. Це може виявитися дуже важливим ресурсом для підвищення ефективності поточних комунікацій. Використання таких інструментів, як дискусійні форуми, регулярні опитування та фокус-групи, може допомогти зрозуміти сприйняття та ставлення працівників до повідомлень.

Ще одним важливим фактором є необхідність визначення та моніторингу комунікаційних цілей. Кожен план внутрішніх комунікацій повинен мати ключові показники ефективності (KPI) з конкретними орієнтирами, яких необхідно досягти. Прикладами кількісних комунікаційних KPI є відсоток відкритих електронних листів для внутрішніх розсилок, тоді як якісні комунікаційні KPI можуть бути вимірянні за допомогою аналізу настроїв у фокус-групах.

Безумовно, оцінювання внутрішніх комунікацій також може відігравати важливу роль в обґрунтуванні стратегічних комунікаційних

рішень. Компанії часто виявляють, що різні канали комунікації мають різну ефективність залежно від повідомлення, цільової аудиторії та часу. Оцінка внутрішніх комунікацій також може суттєво вплинути на залученість та продуктивність працівників. Чітка та відкрита структура комунікацій, де працівники відчувають, що їх бачать, чують та поважають, сприяє залученості та задоволеності, а також підвищує продуктивність.

Удосконалення системи оцінки показників внутрішніх комунікацій залишався одним з головних пріоритетів для підприємств у 2024 році [9, С. 10].

Дослідження McKinsey свідчить, що організації, які активно використовують HR-аналітику (аналіз залученості та утримання персоналу), на 80% підвищують ефективність рекрутингу. Вони також спостерігають зростання продуктивності бізнесу на 25% і зниження на 50% рівня відтоку кадрів, коли працівники звільняються за власним бажанням [11].

Оцінка ефективності комунікацій є одним з важливих факторів забезпечення та покращення загальної ефективності бізнес-процесів. Надаючи пріоритет вимірюванню внутрішніх комунікацій, компанії можуть підвищити їхню ефективність, зміцнити моральний дух співробітників і, зрештою, досягти своїх бізнес-цілей і завдань. Таким чином, оцінювати внутрішню комунікацію необхідно: для залучення співробітників у робочі процеси; отримання інсайтів (проблемні/сильні сторони, потреби, очікування); визначення та моніторингу комунікаційних цілей; створення кращих внутрішніх комунікаційних кампаній; прийняття стратегічних комунікаційних рішень; підвищення мотивації та продуктивності працівників. Попри необхідність в оцінюванні внутрішньої комунікації, цей процес ускладнений низкою значних викликів. Основними серед них є: нестача часу та/або ресурсів (58%), а також відсутність необхідних даних для проведення бенчмаркінгу (44%). Технології – або, точніше, їх відсутність – є ще одним значним викликом. Це проявляється в нестачі доступних метрик (43%) та відсутності інструментів для аналізу чи обробки зібраних даних (39%). П'ятим бар'єром є відсутність чітких бізнес-цілей та комунікаційних завдань [8].

Визначення найбільш прийнятних показників оцінки внутрішніх комунікацій і ключових показників ефективності (KPI) залежить від конкретних організаційних цілей, особливостей комунікаційних процесів і каналів, які використовуються.



Сагер Л.Ю. [5] у своїх роботах розглядає підхід до оцінювання ефективності внутрішніх комунікацій за напрямками: організаційний, технологічний, соціально-психологічний, інформаційний та наводить кількісні показники оцінювання внутрішніх комунікаційних процесів. Більше уваги приділено організаційним і технічним аспектам, але меншою мірою враховано показники, які стосуються залученості, мотивації чи задоволеності працівників. Такий підхід забезпечує математично точні результати. Придатний для поглибленого академічного аналізу або специфічних завдань (наприклад, оцінка корпоративного управління), Демченко Г.В. [7] пропонує систему показників оцінки, які характеризують складові та процеси внутрішніх комунікацій підприємства, описує важливі параметри, проте вони не завжди прив'язані до конкретних ключових показників ефективності, що ускладнює вимірювання результатів. Недостатньо враховані сучасні показники ефективності, пов'язані з цифровими каналами комунікації або залученням працівників через технології. Така система має свої переваги, особливо для детального аналізу організаційної структури та ресурсів. Swift P. [8] виділяє потенційні якісні та кількісні показники оцінювання внутрішніх комунікацій, зокрема загальними перевагами яких є можливість: ідентифікувати рівень задоволеності та мотивації співробітників; виявити, які канали працюють краще; оцінити ефективність комунікації керівників та інші. Водночас, ефективне застосування таких показників вимагає ретельного планування, балансування між якісними та кількісними даними, а також врахування ресурсних обмежень.

Враховуючи дані аспекти щодо охоплення критеріїв, гнучкості структур системи, можливості інтеграцій технологій, інноваційності, фокусування на людському факторі та складнощів розрахунку в проаналізованих підходах та системах оцінювання, варто сформувати систему показників оцінювання внутрішніх комунікацій підприємства за блоками (табл. 2).

Обрані показники ґрунтуються на принципах практичної доцільності, охоплюють як якісні, так і кількісні аспекти комунікацій, відзначаються комплексним підходом, що передбачає врахування усіх основних компонентів – від організаційної структури до впливу комунікацій на досягнення бізнес-цілей. Оцінювання зазначених показників можливе шляхом використання методів анкетування, аналізу даних та інших доступних інструментів дослідження.

**Таблиця 2. Показники для оцінювання ефективності внутрішніх комунікацій підприємства**

Показники	Обґрунтування вибору
<b>Організаційна структура</b>	
Гнучкість структури для забезпечення комунікацій	Забезпечує швидку адаптацію до змін і налагодження зв'язків між підрозділами.
Рівень координації між підрозділами	Визначає якість взаємодії між відділами.
Чіткість передачі інформації	Запобігає викривленню даних у процесі комунікації.
Досягнення цілей завдяки ефективній комунікації	Показує вплив комунікацій на реалізацію стратегій.
<b>Персонал</b>	
Мотивація персоналу до активної комунікації	Підвищує активність співробітників у взаємодії та обміні інформацією.
Рівень обміну інформацією між командами	Відображає якість та інтенсивність обміну інформацією.
Ступінь задоволеності комунікаційними процесами	Оцінює ефективність процесів комунікації з точки зору співробітників.
Інтеграція співробітників у команду через комунікацію	Визначає, наскільки ефективно комунікації сприяють побудові команди.
<b>Технологічна складова</b>	
Рівень технологічної підтримки комунікацій	Визначає здатність підприємства використовувати сучасні технології для взаємодії.
Доступність комунікаційних каналів	Забезпечує швидкий і постійний обмін інформацією між співробітниками.
Безпека інформації у процесах комунікації	Гарантує захист даних і довіру співробітників до системи.
<b>Ціннісна орієнтація</b>	
Наявність заходів для стимулювання співробітників до участі у комунікаціях	Створює умови для активної взаємодії співробітників.
Вплив заходів на формування дисципліни та інноваційності через комунікації	Забезпечує розвиток корпоративної культури, орієнтованої на співпрацю та інновації.

**Закінчення таблиці 2**

Показники	Обґрунтування вибору
<b>Інформаційний блок</b>	
Актуальність та об'єктивність інформації	Гарантує відповідність інформації сучасним умовам і забезпечує прозорість.
Доступність інформації для співробітників	Забезпечує зручність доступу до інформації, необхідної для роботи.
Рівень адекватності сприйняття інформації	Визначає, чи правильно співробітники інтерпретують отриману інформацію.
<b>Результати комунікацій</b>	
Рівень впливу внутрішніх комунікацій на досягнення бізнес-цілей	Оцінює стратегічну ефективність комунікацій.
Вплив комунікацій на продуктивність праці	Визначає, як комунікації впливають на ефективність роботи співробітників.
Ступінь задоволеності співробітників від впроваджених комунікацій	Відображає загальну якість комунікацій з точки зору співробітників.

Джерело: сформовано та доповнено на основі [5], [6], [7], [8]

Сформована система показників ґрунтується на сучасних вимогах щодо оцінювання внутрішніх комунікацій і є більш універсальною, гнучкою та адаптивною. Вона враховує потреби цифровізації, людський фактор, а також ефективність як процесів, так і результатів. Це забезпечує значну перевагу над існуючими системами чи підходами до оцінювання внутрішніх комунікацій.

**Висновки та пропозиції.** Оцінювання ефективності внутрішніх комунікацій підприємства є важливим аспектом управління, що впливає на продуктивність та мотивацію працівників. Чітко визначена та організована структура внутрішніх комунікацій забезпечує своєчасний та ефективний обмін інформацією між працівниками та підрозділами. Використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій значно підвищує швидкість та якість передачі інформації, що позитивно впливає на загальну ефективність комунікацій. Розвиток культури спілкування заохочує відкритість, співпрацю та зворотний зв'язок, сприяє зміцненню внутрішніх комунікацій та підвищенню рівня довіри серед працівників. Регулярне навчання співробітників

щодо ефективних методів комунікації та використання комунікаційних засобів є важливим фактором для забезпечення високого рівня внутрішніх комунікацій. Постійний моніторинг та оцінка ефективності комунікаційних процесів дозволяє своєчасно виявляти проблеми та впроваджувати необхідні зміни для покращення комунікацій.

Таким чином, безперервне вдосконалення комунікаційних процесів та впровадження інноваційних рішень сприятиме підвищенню загальної продуктивності та досягненню стратегічних цілей організації.

Перспективи подальших досліджень у межах оцінки ефективності внутрішніх комунікацій відкривають широкі можливості для вдосконалення як теоретичних підходів, так і практичного інструментарію.

© **Стрілок І. І., Цибко Р. О., 2025**

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Назаренко С.А., Матюшенко Н.Р. Вплив внутрішніх комунікацій на ефективність діяльності підприємств. *Економіка та суспільство*. Випуск №56. 2023. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-92> (дата звернення: 17.01.2025).
2. Германюк Н.В. Роль комунікацій в управлінні організаційним процесом. *Ефективна економіка*. №10. 2021. DOI: 10.32702/2307-2105-2021.10.73.
3. Барібіна Я.О., Савицький А.В. Роль внутрішніх комунікацій в процесі забезпечення соціально-економічного розвитку підприємства. *Світ економічної науки*. Вип. 23. 2020. URL: <https://www.economy-confer.com.ua/full-article/3451/> (дата звернення: 17.01.2025).
4. Посібник з планування внутрішньої комунікації. URL: [https://eu4pfm.com.ua/wp-content/uploads/2021/06/EU4PFM\\_148x2103mm.pdf](https://eu4pfm.com.ua/wp-content/uploads/2021/06/EU4PFM_148x2103mm.pdf) (дата звернення: 17.01.2025).
5. Сагер Л.Ю. Формування методичного апарату оцінювання ефективності комунікаційної діяльності промислового підприємства. *Ефективна економіка*. №1. 2013. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1740> (дата звернення: 17.01.2025).
6. Гришук А., Семенишин В. Методики оцінки ефективності комунікацій в системі менеджменту. *Вісник Львів. УН-ТУ Серія економіка*. 2010. Вип. 43. С. 184 – 196.
7. Демченко Г.В. Методичне забезпечення оцінки рівня ефективності внутрішніх комунікацій на підприємстві. *Development Management*. Vol. 17(2). 2019. Pp. 37 – 48. [http://dx.doi.org/10.21511/dm.17\(2\).2019.05](http://dx.doi.org/10.21511/dm.17(2).2019.05).

8. Swift P. How to Measure Communication Effectiveness: Best Metrics and KPIs. 2023. URL: <https://cerkl.com/blog/how-to-measure-communication-effectiveness/> (дата звернення: 17.01.2025).

9. Gallager – State of the Sector 2023/24. URL: <https://www.ajg.com/employeeexperience/-/media/files/gallaghercomms/gcommssite/state-of-the-sector-2024.pdf> (дата звернення: 17.01.2025).

10. Gallager – State of the Sector 2022/23. URL: <https://www.ajg.com/employeeexperience/-/media/files/gallaghercomms/gcommssite/state-of-the-sector-2023.pdf> (дата звернення: 17.01.2025).

11. The State of Organizations 2023. Published by McKinsey & Company. 2023. URL: [https://www.mckinsey.com/~/\\_media/mckinsey/business%20functions/people%20and%20organizational%20performance/our%20insights/the%20state%20of%20organizations%202023/the-state-of-organizations-2023.pdf](https://www.mckinsey.com/~/_media/mckinsey/business%20functions/people%20and%20organizational%20performance/our%20insights/the%20state%20of%20organizations%202023/the-state-of-organizations-2023.pdf) (дата звернення: 17.01.2025).

## REFERENCES

1. Nazarenko S. A., Matiushenko, N. R. (2023). The influence of internal communications on the efficiency of enterprises. *Ekonomika ta suspilstvo*. (56). Available at: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-92> (Accessed: January 17, 2025) [in Ukrainian].

2. Hermaniuk N. V. (2021). The role of communications in management of organizational processes. *Efektivna ekonomika*. (10). Available at: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.10.73> [in Ukrainian].

3. Barybina Y. O., Savytskyi, A. V. (2020). The role of internal communications in the process of ensuring the socio-economic development of the enterprise. *Svit ekonomichnoi nauky*. (23). Available at: <https://www.economy-confer.com.ua/full-article/3451/> (Accessed: January 17, 2025) [in Ukrainian].

4. Posibnyk z planuvannya vnutrishnoi komunikatsii. Available at: [https://eu4pfm.com.ua/wp-content/uploads/2021/06/EU4PFM\\_148x2103mm.pdf](https://eu4pfm.com.ua/wp-content/uploads/2021/06/EU4PFM_148x2103mm.pdf) (Accessed: January 17, 2025) [in Ukrainian].

5. Sager L. Y. (2013). Formuvannya metodychnoho aparatu otsiniuvannya efektyvnosti komunikatsiinoi diialnosti promysloвого pidpryemstva. *Efektivna ekonomika*. (1). Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1740> (Accessed: January 17, 2025) [in Ukrainian].

6. Hryshchuk A., Semenishyn, V. (2010). Metodyky otsinky efektyvnosti komunikatsii v systemi menedzhmentu. *Visnyk Lvivskoho Universytetu. Seriya Ekonomichna*. (43), 184 – 196 [in Ukrainian].

7. Demchenko G. V. (2019). Methodological support for estimating the level of internal communications efficiency at an enterprise. *Development Management*.

17(2), 37 – 48. Available at: [https://doi.org/10.21511/dm.17\(2\).2019.05](https://doi.org/10.21511/dm.17(2).2019.05) (Accessed: January 17, 2025) [in Ukrainian].

8. Swift P. (2023). How to Measure Communication Effectiveness: Best Metrics and KPIs. Available at: <https://cerkl.com/blog/how-to-measure-communication-effectiveness/> (Accessed: January 17, 2025).

9. Gallager – State of the Sector 2023/24. (2023) Available at: <https://www.ajg.com/employeeexperience/-/media/files/gallaghercomms/gcommssite/state-of-the-sector-2024.pdf> (Accessed: January 17, 2025).

10. Gallager – State of the Sector 2022/23. URL: <https://www.ajg.com/employeeexperience/-/media/files/gallaghercomms/gcommssite/state-of-the-sector-2023.pdf> (Accessed: January 17, 2025).

11. McKinsey & Company (2023). The State of Organizations 2023. Available at: <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/business%20functions/people%20and%20organizational%20performance/our%20insights/the%20state%20of%20organizations%202023/the-state-of-organizations-2023.pdf> (Accessed: January 17, 2025).

**СТАТТЯ НАДІЙШЛА ДО РЕДАКЦІЇ 18.01.25**

JEL: A10, A19, A20, I20, I29

DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2025-1-11>

**Крістіна Сергіївна ТАРАНЕНКО,**

кандидат педагогічних наук,

доцент кафедри психології та суспільно-гуманітарних наук,  
Заклад вищої освіти «Міжнародний науково-технічний університет  
імені Юрія Бугая»

ORCID ID: [0000-0002-2408-5323](https://orcid.org/0000-0002-2408-5323)

## **ІНШОМОВНА КОМПЕТЕНТНІСТЬ ЯК СКЛАДОВА ПРОФЕСІЙНОЇ ПІДГОТОВКИ МАЙБУТНІХ МЕНЕДЖЕРІВ**

*У статті досліджено роль іншомовної компетентності у професійній підготовці студентів спеціальності «Менеджмент». Здійснено аналіз наукових праць щодо визначення змісту поняття іншомовної (комунікативної) компетентності та особливостей її формування у здобувачів вищої освіти немовних спеціальностей.*

*Визначено, що іншомовна компетентність студентів-менеджерів є невід'ємною складовою їхньої професійної компетентності та проявляється у здатності і готовності майбутніх фахівців спілкуватися іноземною мовою у професійній сфері.*

*Узагальнено структуру іншомовної компетентності як сукупність взаємопов'язаних компонентів (мотиваційно-ціннісного, когнітивно-діяльнісного та емоційно-вольового), а також ключових умінь (лінгвістичних, соціолінгвістичних, прагматичних тощо).*

*Окреслено методичні підходи щодо формування іншомовної компетентності у майбутніх менеджерів: комунікативно-орієнтований підхід, контекстне навчання з моделюванням професійних ситуацій, інтеграція навчання іноземної мови зі спеціальними дисциплінами, використання інтерактивних технологій. Акцентовано на необхідності підвищення мотивації студентів та наближення процесу навчання до реальних умов професійного спілкування.*

*Зроблено висновок, що впровадження зазначених методичних підходів сприятиме ефективному розвитку професійно важливих іншомовних компетенцій у студентів-менеджерів.*

***Ключові слова:** іншомовна компетентність, професійна підготовка, немовні спеціальності, студенти-менеджери, професійна іншомовна комунікативна компетентність, методика навчання, інтерактивні технології.*

**Kristina TARANENKO,**

Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor at the Department of Psychology and Social Sciences and Humanities, Higher Educational Institution «Academician Yuriy Bugay International Scientific and Technical University»

## **FOREIGN LANGUAGE COMPETENCE AS A COMPONENT OF THE PROFESSIONAL TRAINING OF FUTURE MANAGERS**

*The article examines the role of foreign language competence in the professional training of Management specialty students. A review of research is carried out regarding the definition of the concept of foreign language (communicative) competence and the peculiarities of its formation in higher education students of non-linguistic specialties. It is determined that management students' foreign language competence is an integral part of their professional competence and is manifested in the ability and readiness of future specialists to communicate in a foreign language in the professional sphere. The structure of foreign language competence is generalized as a set of interrelated components (motivational-value, cognitive-activity, and emotional-volitional), as well as key skills (linguistic, sociolinguistic, pragmatic, etc.). Methodological approaches to forming foreign language competence in future managers are outlined: a communicative-oriented approach, contextual learning with simulation of professional situations, integration of foreign language teaching with special subjects, and the use of interactive technologies. Emphasis is placed on the need to increase student motivation and to bring the learning process closer to real conditions of professional communication. It is concluded that the implementation of these methodological approaches will promote the effective development of professionally important foreign-language competences in management students.*

**Keywords:** foreign language competence, professional training, non-linguistic specialties, management students, professional foreign language communicative competence, teaching methodology, interactive technologies.

**Постановка проблеми.** Інтеграція України у світовий та європейський простір зумовлює висування нових вимог щодо професійної підготовки фахівців. Сучасний фахівець-менеджер повинен вільно володіти іноземною мовою як засобом спілкування у бізнес-середовищі. Орієнтація на приєднання країни до європейського співтова-



риства передбачає, зокрема вільне володіння іноземними мовами фахівцями усіх галузей, включно з менеджментом. Розширення міжнародних контактів, залучення іноземних інвестицій та активізація співпраці у сфері бізнесу висувають потребу модернізації змісту освіти, щоб випускники могли ефективно діяти в міжкультурному середовищі. Володіння іноземною мовою на професійному рівні сьогодні розглядається як передумова успішного кар'єрного зростання випускників закладів вищої освіти.

Комунікація є ключовою складовою управлінської діяльності, тому одним із центральних завдань професійної підготовки менеджерів є формування у них комунікативної компетентності, зокрема іншомовної компетентності. Попри зростаючу увагу до навчання іноземних мов за фахом, рівень іншомовної підготовки значної частини випускників бізнес-спеціальностей залишається недостатнім. Аналіз практичної діяльності молодих фахівців свідчить про те, що низький рівень володіння іноземною мовою ускладнює розв'язання професійних завдань та знижує конкурентоспроможність випускників на ринку праці. Однією з причин такої ситуації є те, що при вивченні іноземної мови недостатньо ефективно застосовуються методи навчання, максимально наближені до реального професійного спілкування. Внаслідок цього знижується мотивація та пізнавальна активність студентів, уповільнюється входження майбутніх менеджерів у специфіку професійної діяльності.

Таким чином, актуальним науково-практичним завданням є вдосконалення методики формування іншомовної компетентності у студентів спеціальності «Менеджмент» з метою підвищення якості їхньої фахової підготовки та конкурентоспроможності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика формування іншомовної компетентності у здобувачів вищої освіти немовних спеціальностей останнім часом активно досліджується науковцями. Сучасні процеси соціально-економічної інтеграції та глобалізації обумовили необхідність підготовки фахівців, здатних ефективно спілкуватися іноземною мовою на міжкультурному рівні. Як відзначають М. В. Ябуров та О. В. Ябурова, іншомовна компетентність наразі розглядається як невід'ємна складова професіоналізму фахівця немовного профілю, а питання її формування виходить на передній план у системі вищої освіти. Дослідники підкреслюють, що майбутні економісти і менеджери усвідомлюють значущість володіння іноземною мовою для особистісного і професійного розвитку, проте далеко не

всі пов'язують її з потребами майбутньої кар'єри. Це вказує на необхідність посилення професійної спрямованості іншомовної підготовки студентів.

У науковій літературі поняття «іншомовна компетентність» і споріднене «іншомовна комунікативна компетентність» розглядаються як складні багатовимірні утворення. І.В. Ставицька визначає іншомовну професійну компетентність фахівця як особистісно детерміновану здатність розв'язувати професійні завдання з використанням знань і умінь, здобутих під час опанування іноземної мови; при цьому така компетентність містить сукупність загальних і спеціальних знань, умінь і навичок, а також психологічну готовність спілкуватися з носіями іншої мови. Ю.Ю. Солодовнікова розглядає іншомовну комунікативну компетентність як комплексний ресурс особистісного розвитку, що забезпечує ефективну взаємодію у професійній сфері за допомогою іноземної мови. Структура цієї компетентності, на думку дослідниці, охоплює лінгвістичну, прагматичну, соціокультурну, стратегічну та дискурсивну складові. Подібні підходи застосовуються і до фахівців у різних галузях: зокрема досліджено формування іншомовної компетентності майбутніх юристів (Д.І. Демченко), соціальних працівників (О.Ю. Іскандарова), журналістів (Л.Є. Нагорнюк) тощо. Це свідчить про загальне розуміння того, що іншомовна компетентність є важливою складовою професійної компетентності у будь-якій сфері діяльності.

Питання формування іншомовної компетентності студентів економічних і управлінських спеціальностей висвітлено у працях Л.О. Сікорської, М.В. Ябурова, О.В. Ябурової, А.І. Петрової та інших. Так, Л.О. Сікорська акцентує на проблемах іншомовної підготовки студентів економічних ЗВО, визначаючи основні компоненти іншомовної компетентності та причини низького рівня її сформованості. А.І. Петрова пропонує розглядати іншомовну компетентність майбутніх менеджерів зовнішньоекономічної діяльності як системну сукупність знань, умінь, навичок та досвіду, що забезпечують успішне використання іноземної мови у професійній діяльності менеджера, а також для подальшої самоосвіти і саморозвитку. Низка дослідників (Т.А. Костюкова, А.Л. Морозова, О.В. Герасименко та ін.) аналізують структуру іншомовної комунікативної компетентності студентів немовних спеціальностей, виокремлюючи в її складі професійні знання, власне мовні знання, іншомовні комунікативні вміння, особистісні якості, досвід іншомовного спілкування тощо. Згідно з І.В. Когут, іншомовна компетентність студентів є частиною їхньої загальної професійної

компетентності і містить комплекс загальнокультурних та професійних компетенцій, необхідних для вирішення фахових завдань при володінні іноземною мовою на функціональному рівні. Метою іншомовної освіти у закладах вищої школи нині визначається формування полікультурної мовної особистості фахівця, здатного до активної міжкультурної взаємодії.

Варто зазначити, що загальноєвропейські рекомендації з мовної освіти (CEFR) та національні навчальні програми з англійської мови за професійним спрямуванням (ESP) також закладають основи для розробки змісту і методів навчання. Зокрема в рекомендаціях Британської Ради «English for Specific Purposes: National Curriculum for Universities» визначено єдині складники змісту інтерактивного навчання фахової англійської мови, такі як сфери спілкування, типові ситуації, мовний і мовленнєвий матеріал, країнознавчі відомості, комунікативні навички (усні та письмові), а також уміння пошуку та опрацювання інформації. Узагальнюючи досвід досліджень, І.В. Когут відзначає дві основні тенденції: розроблення загальних дидактичних засад формування іншомовної компетентності та вивчення специфіки цього процесу у представників різних спеціальностей з урахуванням вимог їхньої професійної діяльності. Таким чином, наукові напрацювання створюють підґрунтя для вдосконалення методики навчання іноземних мов у ЗВО економічного і управлінського профілю. Однак питання методики формування іншомовної компетентності саме у студентів спеціальності «Менеджмент» потребує подальшого дослідження, що і зумовило вибір теми даної роботи.

**Метою статті** є теоретичне обґрунтування та розроблення методичних підходів щодо формування іншомовної компетентності у студентів спеціальності «Менеджмент» у процесі їхньої професійної підготовки.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Іншомовна компетентність студентів немовних спеціальностей, зокрема менеджменту, трактується сучасними науковцями як інтегральна характеристика їхньої фахової підготовки. Вона поєднує мовні знання, уміння і навички зі здатністю використовувати їх у професійній діяльності та міжкультурному спілкуванні. З точки зору структури, іншомовна компетентність є складним утворенням, що містить низку компонентів різної природи. Дослідники виділяють лінгвістичний (мовний) компонент, який охоплює знання системи мови (лексики, граматики, термінології спеціальності) та мовленнєві навички (читання, письмо, розмова,

аудіювання іноземною мовою). Соціолінгвістичний та соціокультурний компоненти відображають знання норм і культурних особливостей спілкування, вміння адекватно використовувати мову у різних соціальних контекстах. Прагматичний компонент пов'язаний зі здатністю здійснювати мовленнєву діяльність відповідно до комунікативної мети і ситуації спілкування. Окрім того, виділяють стратегічний компонент (уміння компенсувати недостатність мовних засобів, застосовувати стратегії спілкування) та рефлексивний компонент (здатність до самоаналізу і самокорекції у процесі спілкування).

Структура іншомовної компетентності майбутнього менеджера може розглядатися як єдність кількох рівнів. За підходом Л.Є. Нагорнюк, іншомовна професійна комунікативна компетентність журналіста, наприклад, містить чотири складові: мовну, соціокультурну, стратегічну та професійну компоненти. І.В. Секрет пропонує ієрархію з трьох рівнів компетенцій – лінгвістичного, соціолінгвістичного та прагматичного. Узагальнюючи різні моделі, можна стверджувати, що іншомовна компетентність студентів-менеджерів охоплює: 1) власне мовну компетентність (сукупність знань про мову і мовленнєві навички); 2) комунікативну компетентність (уміння взаємодіяти, будувати мовленнєву поведінку відповідно до ситуації); 3) соціокультурну компетентність (знання культури, етикету спілкування, особливостей фахового дискурсу). Така структура відповідає рекомендаціям Ради Європи, згідно з якими володіння мовою передбачає лінгвістичні, соціолінгвістичні та прагматичні компетенції.

Окремо слід наголосити на мотиваційно-ціннісному та емоційно-вольовому аспектах. Іншомовна компетентність не зводиться лише до суми знань і вмінь – важливим є ставлення студента до вивчення мови, мотивація та готовність долати труднощі спілкування. І.В. Когут розглядає іншомовну компетентність як сукупність саме трьох основних компонентів: мотиваційно-ціннісного (потреби, мотиви, установки щодо іншомовної діяльності), когнітивно-діяльнісного (система знань і вмінь) та емоційно-вольового (вольові зусилля, емоційне ставлення). Подібного трикомпонентного підходу дотримується й О.В. Герасименко, яка додає, що рівень сформованості іншомовної компетентності можна оцінювати як «міру опанування системою знань, вмінь і навичок, що забезпечують успішність використання іноземної мови у професійній діяльності та особистісному розвитку». Отже, іншомовна компетентність майбутніх менеджерів є інтегральною особистісно-професійною якістю, що містить знання мовного і

культурного характеру, уміння використовувати їх у діловому спілкуванні, а також мотивацію до іншомовної взаємодії та розвитку.

Ефективність іншомовної підготовки майбутніх фахівців значною мірою залежить від обраних методів і організації навчального процесу. Аналіз сучасного досвіду дозволяє виокремити кілька пріоритетних методичних підходів, реалізація яких сприятиме підвищенню рівня іншомовної компетентності у студентів спеціальності «Менеджмент». Розглянемо основні з них.

По-перше, *комунікативно-орієнтований підхід*. Він передбачає максимально можливе наближення навчального процесу з іноземної мови до реального процесу спілкування. Як зазначалося вище, традиційне навчання часто грішить переважанням відірваних від практики вправ, що не забезпечують формування вмінь живої комунікації. Тому необхідно змінити акценти на користь активних методів навчання, які стимулюють мовленнєву взаємодію студентів. До таких методів належать: рольові та ділові ігри, дискусії, проектна робота в групах, моделювання ситуацій професійного спілкування (нарада, переговори, презентація, співбесіда тощо). Використання інтерактивних форм навчання з залученням ігрових методик і мультимедійних засобів позитивно впливає на рівень іншомовної комунікативної компетентності студентів. Зокрема П.Г. Пирогова експериментально довела, що впровадження комплексу навчально-тренувальних ігор різних типів у поєднанні з комп'ютерними технологіями сприяє суттєвому підвищенню показників іншомовної компетентності у студентів нефілологічних спеціальностей. Комунікативний підхід також передбачає активне використання автентичних матеріалів (статей, відео, кейсів) професійної тематики, що дає можливість занурити студентів у реальне мовне середовище їхньої спеціальності.

По-друге, *контекстний підхід до навчання*. Його сутність полягає у викладанні іноземної мови через призму майбутньої професійної діяльності студентів. Контекстне навчання створює умови, за яких студенти освоюють мовний матеріал не ізольовано, а в контексті вирішення професійних завдань. Ірина Когут зазначає, що в межах контекстного навчання доцільно реалізовувати три основні форми діяльності студентів: навчальну діяльність академічного типу, квазі-професійну діяльність та навчально-професійну діяльність. Відповідно до цих форм застосовуються різні моделі навчання: семіотична (орієнтована на знакові системи мови термінологію), імітаційна (імітація професійних ситуацій у навчальній грі) та соціальна (залучення

студентів до реальних або наближених до реальних форм професійної комунікації). Наприклад, у межах імітаційної моделі можуть проводитися умовні переговори з партнерами, обговорення бізнес-кейсів іноземною мовою; у соціальній моделі – стажування або проекти з реальними компаніями, що вимагають іншомовного спілкування. Такий підхід сприяє формуванню у студентів, так званої, «вторинної мовної особистості» – здатності діяти у професійних ситуаціях іншомовного спілкування, набуваючи досвіду міжкультурної взаємодії.

По-третє, *інтеграція змісту фахової та мовної підготовки*. Багато дослідників наголошують, що курс іноземної мови професійного спрямування має бути тісно пов'язаний із фаховими дисциплінами, які вивчають студенти. Г.А. Чередніченко відзначає, що для формування іншомовної професійно-комунікативної компетентності необхідно забезпечити практичну спрямованість навчання: наповнення курсу іноземної мови змістом, релевантним до майбутньої професії, та включення в програму питань зі спеціальних предметів англійською мовою. Реалізація цього підходу можлива шляхом впровадження елементів предметно-мовного інтегрованого навчання (Content and Language Integrated Learning, CLIL) або тісної співпраці викладачів іноземної мови і фахових кафедр. Зокрема тематика занять з англійської мови для менеджерів повинна охоплювати ключові аспекти менеджменту: управлінські функції, організаційну структуру, лідерство, міжнародний маркетинг, ділове листування, підготовку презентацій, переговорні навички тощо. Така інтеграція забезпечує одночасний розвиток мовних умінь і засвоєння професійної термінології та знань. Студенти вчать застосовувати іноземну мову безпосередньо для вирішення фахових завдань – наприклад, аналізувати іншомовні джерела з менеджменту, готувати анотації та реферати статей, складати резюме англійською, проводити презентації проєктів. Важливо також навчити їх специфіці ділового мовлення: правилам ведення переговорів, етикету спілкування з міжнародними партнерами, стилям ділової кореспонденції. Інтегроване навчання підвищує мотивацію студентів, адже вони бачать пряму корисність іноземної мови для свого фаху. Досвід технічних університетів свідчить, що розробка спеціалізованих навчальних програм з іноземної мови, орієнтованих на професійну галузь студентів, дає можливість досягти кращих результатів у розвитку їхньої іншомовної компетентності.

Наступним вагомим елементом є організація самостійної роботи студентів з оволодіння іноземною мовою. Як підкреслює О.В. Гераси-

менко, іншомовну компетентність доцільно розуміти і як здатність до безперервної самоосвіти та самовдосконалення у процесі професійної діяльності. Тому в процесі навчання необхідно привчати студентів самостійно працювати над підтриманням і розвитком свого рівня володіння мовою. Для цього навчальна програма повинна містити завдання для самостійної роботи: підготовка повідомлень, написання есе, опрацювання онлайн-курсів, перегляд відеолекцій англійською з менеджменту, участь у фахових вебінарах тощо. Викладач має приділяти увагу навчанню студентів навичкам самоконтролю, взаємоконтролю і рефлексії щодо власного прогресу. Наприклад, корисно впроваджувати ведення мовного портфолію, де студенти фіксують досягнуті результати, складнощі та плани для подальшого розвитку компетентності. Формування у майбутніх менеджерів потреби в постійному вдосконаленні іншомовних умінь є запорукою того, що після завершення університету вони продовжать підвищувати свій рівень володіння мовою.

Оцінювання рівня іншомовної компетентності теж посідає важливе місце у методиці. Регулярний контроль (тестування, заліки, іспити, сертифікація за міжнародними стандартами) стимулює студентів до відповідальної роботи і дозволяє вчасно коригувати навчальний процес. Як зазначають Л. Усик та інші, важливо здійснювати діагностику сформованості іншомовної компетентності студентів у процесі навчання, щоб відстежувати динаміку та ефективність застосованих методів. Застосування сучасних методик оцінювання (наприклад, кейс-метод на іспиті, презентація проєкту іноземною мовою як підсумкова робота, комп'ютерні адаптивні тести) дозволяє не лише перевірити знання, а й спонукати студентів продемонструвати вміння використовувати мову практично.

Отже, формування іншомовної компетентності студентів-менеджерів потребує цілісного методичного підходу, що поєднує змістовну і процесуальну складові. Зміст навчання має бути професійно спрямованим, насиченим актуальною для менеджменту іншомовною інформацією. Процес навчання повинен бути організований інтерактивно, з акцентом на активну комунікативну діяльність самих студентів, наближену до умов майбутньої роботи. Педагогічними умовами успішності є наявність у студентів позитивної мотивації, розуміння важливості оволодіння мовою для кар'єри, підтримка з боку викладачів, які виступають не тільки носіями знань, а й фасилітаторами навчальної діяльності.

**Висновки та пропозиції.** Іншомовна компетентність є важливою складовою професійної компетентності сучасного менеджера, визначаючи його здатність до ефективної комунікації в міжнародному бізнес-середовищі. Результати аналізу літератури свідчать, що ця компетентність має складну структуру, яка містить мовні, комунікативні, соціокультурні та особистісні компоненти. Для успішного формування іншомовної компетентності у студентів спеціальності «Менеджмент» необхідно впроваджувати інноваційні методичні підходи. Зокрема комунікативно-орієнтоване та контекстне навчання створюють умови для практичного застосування мови за фахом; інтеграція змісту навчання з професійними дисциплінами забезпечує релевантність і підвищує мотивацію студентів; використання інтерактивних технологій активізує навчальний процес та сприяє кращому засвоєнню матеріалу. Важливо також формувати у студентів потребу в постійному самовдосконаленні іншомовних навичок, що відповідає вимогам концепції навчання протягом життя.

Застосування запропонованих методичних підходів у освітньому процесі підготовки майбутніх менеджерів дозволить підвищити рівень сформованості у них іншомовної компетентності. Це, своєю чергою, сприятиме розширенню професійних можливостей випускників, їх конкурентоспроможності на глобальному ринку праці, здатності ефективно представляти інтереси організації на міжнародному рівні. Перспективами подальших досліджень є експериментальна перевірка ефективності окремих методик навчання (застосування ігрових технологій, проектного навчання тощо) для розвитку конкретних компонентів іншомовної компетентності студентів економічних спеціальностей.

© **Тараненко К.С., 2025**

#### **ЛІТЕРАТУРА**

1. Когут І. В. Формування іншомовної компетентності у студентів в процесі навчання: теоретичні засади. *Молодий вчений*. 2022. № 10 (110). С. 106 – 110.
2. Пирогова П. Г. Формування іншомовної комунікативної компетентності студентів нефілологічних спеціальностей засобами інтерактивних технологій. Запоріжжя: Запорізький нац. ун-т, 2021.
3. Сікорська Л. О. Проблеми іншомовної компетентності студентів економічних ВНЗ. *Вища освіта України у контексті інтеграції до європейського освітнього простору*. 2018. С. 423 – 427.



4. Усик Л. В., Чорна В., Петухова О. Формування професійної компетентності студентів у процесі вивчення англійської мови за професійним спрямуванням. *Український педагогічний журнал*. 2021. № 3. С. 51 – 57.

5. Чередніченко Г. А. Сутність і структура іншомовної професійно-комунікативної компетентності майбутніх інженерів-технологів харчової промисловості. *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах*. 2019. С. 151 – 158.

6. Чиханцова О. М. Роль іншомовної професійної комунікаційної компетентності під час оволодіння фахом у ВНЗ. *Матеріали конф. «Прикладні педагогічні комунікації»*. 2020. С. 45 – 49.

7. Ябуров М. В., Ябурова О. В. Іншомовна компетентність у структурі професіоналізму фахівця немовного профілю. *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах*. 2021. № 76. Т. 3. С. 190 – 195.

## REFERENCES

1. Kohut, I.V. (2022). Formuvannya inshomovnoi kompetentnosti u studentiv v protsesi navchannia: teoretychni zasady [Formation of students' foreign language competence in the learning process: theoretical principles]. *Molodyi vchenyi*, No 10 (110). Pp. 106 – 110 [in Ukrainian].

2. Pyrohova, P.H. (2021). Formuvannya inshomovnoi komunikatyvnoi kompetentnosti studentiv nefilolohichnykh spetsialnostei zasobamy interaktyvnykh tekhnolohii [Formation of foreign language communicative competence of non-philological students by means of interactive technologies]. *Zaporizhzhia: Zaporizkyi natsionalnyi universytet* [in Ukrainian].

3. Sikorska, L.O. (2018). *Problemy inshomovnoi kompetentnosti studentiv ekonomichnykh VNZ* [Problems of foreign language competence of students of economic universities]. *Vyshcha osvita Ukrainy u konteksti intehratsii do yevropeiskoho osvithnoho prostoru*. Pp. 423 – 427 [in Ukrainian].

4. Usyk, L.V., Chorna, V., Petukhova, O. (2021). Formuvannya profesiinoi kompetentnosti studentiv u protsesi vyvchennia anhliiskoi movy za profesiinym spriamuvanniam [Formation of professional competence of students in the process of learning English for professional purposes]. *Ukrainskyi pedahohichnyi zhurnal*. No 3. Pp. 51 – 57 [in Ukrainian].

5. Cherednichenko, H.A. (2019). Sutnist i struktura inshomovnoi profesiino-komunikatyvnoi kompetentnosti maibutnykh inzheneriv-tekhnolohiv kharchovoi promyslovosti [Essence and structure of foreign language professional-communicative competence of future food industry engineers-technologists]. *Pedahohika formuvannya tvorchoi osobystosti u vyshchii i zahalnoosvitnii shkolakh*. Pp. 151 – 158 [in Ukrainian].

6. Chykhantsova, O.M. (2020). Rol inshomovnoi profesiinoi komunikatyvnoi kompetentnosti pid chas ovolodinnia fakhom u VNZ [Role of foreign language professional communicative competence in mastering a profession at a university]. In Materialy konferentsii «Prykladni pedahohichni komunikatsii» (Pp. 45 – 49). Kyiv: Universytet «Ukraina» [in Ukrainian].

7. Yaburov, M.V., Yaburova, O.V. (2021). Inshomovna kompetentnist u strukturі profesionalizmu fakhivtsia nemovnoho profilu [Foreign language competence in the structure of professionalism of a non-language specialist]. *Pedahohika formuvannia tvorchoi osobystosti u vyshchii i zahalnoosvitnii shkolakh*, No 76. Vol. 3. Pp. 190 – 195 [in Ukrainian].

**СТАТТЯ НАДІЙШЛА 12.03.25.**

**ОПУБЛІКОВАНА В АВТОРСЬКІЙ РЕДАКЦІЇ.**

JEL: A13, D72, R11, R50

DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2025-1-12>

**Тетяна Ігорівна ЯКУБОВСЬКА,**

здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти, спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування», Заклад вищої освіти «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая»

ORCID ID: [0009-0008-8599-5735](https://orcid.org/0009-0008-8599-5735)

**Данило Олегович БЕРЕЗОВСЬКИЙ,**

кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри менеджменту, маркетингу та публічного адміністрування, Заклад вищої освіти «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая»

ORCID ID: [0000-0001-9529-8505](https://orcid.org/0000-0001-9529-8505)

## **ЕФЕКТИВНІСТЬ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ТА МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

*Російське вторгнення в Україну кардинально змінило соціальні, культурні та політичні процеси, трансформувавши підходи до державного управління. Уряд активно працює над посиленням інформаційної безпеки, протидіє кіберзагрозам та дезінформації, що є критично важливим у період війни. Виявлення ключових проблем та шляхів їх вирішення для підвищення ефективності державного управління та місцевого самоврядування в умовах воєнного часу є важливим напрямом для забезпечення стабільності під час кризових ситуацій. У сучасних реаліях питання адаптації економічної політики до умов воєнного стану, збереження та відновлення інфраструктури, підтримка бізнесу та стимулювання інвестицій, навіть в умовах нестабільності, набувають особливого значення.*

*Стаття присвячена дослідженню впливу війни на систему державного управління та місцевого самоврядування в Україні, оцінюючи їх ефективність, адаптаційні механізми та досягнуті результати.*

*У статті досліджено ефективність державного управління та місцевого самоврядування в умовах воєнного стану, зокрема їхню здатність оперативно реагувати на виклики, забезпечувати стабільність і підтримувати життєдіяльність держави.*

*Розглянуто особливості управління в прифронтових регіонах та основні заходи щодо підтримки населення. Проаналізовано ключові про-*

**блеми, такі як правопорядок, економічна криза, гуманітарні катастрофи та загрози безпеці.**

**Розглянуто роль координації між центральними та місцевими органами влади, а також механізми підвищення ефективності управління, зокрема цифровізацію, децентралізацію та взаємодію з громадськістю.**

**Ключові слова:** державне управління, місцеве самоврядування, воєнний стан, безпека і оборона, ефективність, національна безпека, гуманітарна допомога.

**Tetiana YAKUBOVSKA,**

student of the second (master's) level of higher education, specialty 281 «Public management and administration», Higher Educational Institution «Academician Yuriy Bugay International Scientific and Technical University»

**Danylo BEREZOVSKYI,**

PhD in Public Administration, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management, Marketing and Public Administration, Higher Educational Institution «Academician Yuriy Bugay International Scientific and Technical University»

## **EFFICIENCY OF THE STATE ADMINISTRATION AND LOCAL SELF-GOVERNMENT UNDER THE CONDITIONS OF MARTIAL LAW**

***The Russian invasion of Ukraine has radically transformed social, cultural, and political processes, reshaping approaches to public administration. The government is actively working to strengthen information security, counter cyber threats, and combat disinformation, which are critically important during wartime. Identifying key issues and finding ways to address them to enhance the effectiveness of public administration and local self-government in wartime conditions is crucial for ensuring stability during crises. In the current reality, adapting economic policy to wartime conditions, preserving and restoring infrastructure, supporting businesses, and stimulating investment even in times of instability have become particularly significant. This article explores the impact of war on Ukraine's public administration and local self-government systems, assessing their effectiveness, adaptation mechanisms, and achieved results. The study examines the efficiency of public administration and local self-government***

***under martial law, particularly their ability to respond swiftly to challenges, maintain stability, and support the functioning of the state. It analyzes governance in frontline regions and key measures to support the population. The article also explores major issues such as law enforcement, economic crisis, humanitarian disasters, and security threats. Additionally, the role of coordination between central and local authorities is considered, along with mechanisms for improving governance efficiency, including digitalization, decentralization, and public engagement.***

**Keywords:** *public administration, local self-government, martial law, security and defense, efficiency, national security, humanitarian aid.*

**Постановка проблеми.** Ефективність державного управління та місцевого самоврядування в умовах воєнного стану безпосередньо залежить від здатності органів влади оперативно реагувати на виклики, спричинені воєнними діями, забезпечуючи при цьому стабільність, безпеку та життєдіяльність держави. Воєнний стан створює свої виклики, такі як проблеми з правопорядком, економічна криза, гуманітарні катастрофи, вимушене переселення людей, загрози безпеці та стабільності. З усім цим доводиться мати справу місцевим органам влади, а вони не мають багато ресурсів, до того ж існує велика соціальна напруженість і ситуація може дуже швидко погіршитися.

В умовах воєнного часу влада стикається з низкою критичних завдань, таких як координація оборонних заходів, підтримка громадян, оперативне прийняття рішень та ефективне управління ресурсами. Важливу роль відіграє взаємодія між центральними та місцевими органами влади, адже вона визначає швидкість та точність реалізації рішень у кризових ситуаціях. Важливо побачити, наскільки добре вони можуть працювати разом і адаптуватися до мінливих ситуацій, і яка підтримка існує для людей у складних ситуаціях, таких як війна. Крім того, постає питання про те, чи можуть органи місцевого самоврядування справді результативно виконувати свою роботу в умовах обмеження в ресурсах або підтримки від центрального уряду, особливо під час кризи. Отримавши відповіді на ці питання, ми зможемо більш ретельно підійти до розробки ефективної стратегії для покращення роботи по таких напрямках, як відновлення території, забезпечення дотримання прав людини та підтримання громадського порядку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню проблематики державного управління та місцевого самоврядування в умовах воєнного стану присвячені праці багатьох вітчизняних вчених,

серед яких можна виділити роботи Акімова А. [1], Борщевського В., Василиці О., Матвеева Є. [2], Мельниченко Б. та Мідик М. [5]. Проблемам ефективності державного управління також присвятили свої праці Бліхар М. [3], Приходченко Л. [6].

Проте питання ефективності державного управління та місцевого самоврядування в умовах воєнного стану на сьогоднішній день потребують подальших наукових розробок.

**Метою дослідження** є оцінка впливу воєнного стану на функціонування органів державної влади та місцевого самоврядування, визначення основних проблем і викликів, з якими вони стикаються.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Сьогодні питання національної безпеки залишається найактуальнішим для України через повномасштабну агресію з боку РФ проти нашої держави. Збройна агресія виявила велику кількість недоліків та застарілих підходів у системі національної безпеки, організованої у перші роки незалежності України. Одним із головних недоліків у такій системі є непідготовленість органів державної влади України до подібних подій, а також неефективна діяльність щодо недопущення поширення агресії на території України та її оборонно-військове стримування [1].

Війна – це серйозний виклик, що передбачає ефективну роботу системи державного управління, оскільки вона вимагає швидких і злагоджених рішень для забезпечення безпеки, стабільності та життєдіяльності країни. В умовах війни особливо важливим є: оперативність ухвалення рішень, гнучкість управлінських механізмів та ефективна координація між органами влади. Крім того, необхідно забезпечити сталість роботи критичної інфраструктури, підтримку економіки та соціального захисту населення.

З 24 лютого 2022 року на території нашої держави було введено воєнний стан. Введення воєнного стану дозволяє військовому командуванню разом з військовими адміністраціями, органами виконавчої влади, правоохоронними органами та за участю органів місцевого самоврядування запроваджувати і здійснювати передбачені Законом України «Про правовий режим воєнного стану» заходи правового режиму воєнного стану, реалізовувати повноваження, необхідні для відвернення загрози, відсічі збройної агресії та забезпечення національної безпеки, усунення загрози небезпеки державній незалежності України, її територіальній цілісності [7].

Нам імпонує підхід дослідників, які вказують, що запровадження воєнного стану завжди чинить шоківий вплив на різні сфери життя-

діяльності держави і суспільства. Це пов'язано як з інституційно-правовими змінами, що виникають у цьому разі, так і з головною причиною запровадження такого стану – воєнною агресією ззовні, а відтак і з різкою трансформацією цілої низки неформальних інститутів [2]. Слід підкреслити, що у цьому контексті роль місцевого самоврядування набуває особливого значення, оскільки саме на місцевому рівні ухвалюються важливі оперативні рішення.

У кожній державі, залежно від особливостей її політико-територіального та адміністративно-територіального устрою, форми державного правління та політичного режиму, історичних, національних, географічних та інших особливостей місцевого самоврядування має специфічну форму та назву. В різних країнах для передачі змісту такого соціально-політичного явища як місцевого самоврядування використовуються й інші терміни: «муніципальне управління», «місцева автономія», «територіальна децентралізація», «комунальне управління» тощо [4].

У нашій країні місцевого самоврядування посідає окреме місце у системі сучасного конституціоналізму в Україні та відіграє власну роль у модернізації вітчизняної державності [4]. Місцева влада є необхідним елементом державного адміністрування і її не можна розглядати як менш важливу чи другорядну в порівнянні із центральною державною владою [3]. Акцентуємо увагу на тому, що під час війни саме місцеві органи влади здебільшого несуть відповідальність за організацію гуманітарної допомоги, підтримку економічної діяльності та координацію дій з волонтерськими ініціативами на місцях. Все це потребує швидкої адаптації до нових кризових умов, забезпечуючи безперервність всіх критичних послуг, таких як охорона здоров'я, транспорт, зв'язок та постачання основних ресурсів. При цьому, на наше переконання, важливим завданням тут також стає необхідність зберігати довіру населення через відкриту комунікацію та прозорість у прийнятті рішень, що має на меті зменшення панічних настроїв і сприяє згуртованості та єдності громадян у кризових ситуаціях.

Варто зазначити, що державна влада досить швидко врегулювала діяльність державних органів та місцевого самоврядування в умовах воєнного стану. 12 травня 2022 р. було ухвалено Закон «Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану» № 2389-ІХ, який спрощує прийняття рішень у громадах під час війни та дає їм можливість швидше реагувати на виклики воєнного часу.

Основними новелами Закону є посилення повноважень голів місцевих рад територій, де не ведуться бойові дії. Зокрема Закон розширює компетенцію сільських, селищних, міських голів на час дії воєнного стану та надає їм одноособові повноваження з прийняття рішень щодо: звільнення земельних ділянок комунальної власності від незаконно розміщених тимчасових споруд; обстеження будівель і споруд, пошкоджених внаслідок бойових дій; демонтажу будівель і споруд, які за результатами обстеження визнані аварійно небезпечними і такими, що становлять загрозу життю людей; передачі коштів з відповідного місцевого бюджету на потреби Збройних Сил України та/або для забезпечення заходів правового режиму воєнного стану тощо [5].

Для збереження стабільності в умовах війни та стабільного функціонування країни, має забезпечуватись:

- Соціальний захист населення (надання гуманітарної допомоги, підтримка ВПО, організація евакуації з небезпечних зон);
- Забезпечення національної, внутрішньої безпеки та правопорядку;
- Співпраця з міжнародними партнерами;
- Інформаційна безпека (захист від впливу пропаганди агресора);
- Захист інфраструктури;
- Правовий порядок (захист прав громадян).

Місцева влада має розширювати свою діяльність щодо надання гуманітарної допомоги населенню та тимчасового розміщення внутрішньо переміщених осіб. Окрім цього, необхідно впроваджувати довгострокові програми інтеграції переселенців у місцеві громади, сприяти працевлаштуванню та відновленню їхнього життєвого рівня.

Слід зазначити, що відповідно до постанови Кабінету Міністрів України від 16.04.2022 № 447 «Про підтримку окремих категорій населення, яке постраждало у зв'язку з воєнною агресією Російської Федерації проти України», особам, які не мають і не мали статусу внутрішньо переміщених осіб і проживають у деокупованих населених пунктах або у населених пунктах, які розташовані у зоні активних бойових дій чи постійних обстрілів, або у населених пунктах, які перебувають в тимчасовій окупації, можуть надаватися грошові виплати міжнародними організаціями відповідно до визначених та закріплених домовленостей стосовно реалізації програм між центральним органом виконавчої влади, уповноваженим на формування й реалізацію державної політики у відповідній сфері та відповідною міжнародною організацією [8].



В умовах воєнного стану система оцінки роботи органів державної влади має включати всебічну оцінку ефективності роботи органів влади в умовах кризових викликів, зокрема щодо забезпечення обороноздатності, соціальної підтримки населення та відновлення критичної інфраструктури. Ефективність – це диференційована та багаторівнева характеристика, яка водночас зберігає свою відносність стосовно проголошених цілей [6]. Ефективність діяльності державних органів під час війни є не просто важливою, а критично необхідною для подолання кризи та збереження стабільності країни. В умовах воєнного стану ситуація може змінюватись миттєво, і влада повинна бути готова оперативним чином реагувати на всі загрози та виклики. Дієздатний уряд – це той, що здатен швидко ухвалювати рішення, надавати допомогу населенню, гарантувати безпеку та забезпечувати безперерйне функціонування держави.

Одне з найважливіших завдань – ефективно розподіляти обмежені ресурси. Війна завжди призводить до дефіциту продуктів харчування, медикаментів, палива та інших товарів першої необхідності. Якщо система управління працює добре, ці ресурси можуть бути використані максимально ефективно і справедливо. Це важливо не лише для підтримки армії, але й для задоволення основних потреб цивільного населення, яке також страждає від війни.

Ефективне врядування також забезпечує координацію між різними відомствами та рівнями влади, що необхідно для швидкого реагування на надзвичайні ситуації: чи то евакуація людей, чи то забезпечення безпеки в районах, де ведуться бойові дії. Це також допомагає підтримувати зв'язок з міжнародними партнерами та організаціями, які можуть надати гуманітарну допомогу або інші ресурси, необхідні для виживання країни у важкі часи. Крім того, чітка і прозора діяльність уряду має важливе значення для боротьби з корупцією, яка може процвітати під час війни. Коли все відкрито і під контролем – це допомагає підтримувати довіру суспільства до уряду і покращує моральний дух. Людям важливо відчувати, що уряд працює для них і намагається вирішувати проблеми якнайшвидше.

Основними факторами ефективності державного управління під час війни є: злагодженість роботи, підтримка населення, економічна стабільність, забезпечення внутрішнього правопорядку, протидія пропаганді. Вкрай необхідним є гарантії того, що ми зможемо впоратися з будь-якою ситуацією, в якій опинимось. Тому важливо забезпечити хорошу координацію дій, зосередившись на конкретних питан-

нях, що впливають на населення. Це допомагає уникнути дублювання і задовольнити потреби громадян, а також приймати чіткі рішення і вживати необхідних заходів щодо забезпечення безпеки і підтримання порядку.

Підкреслимо, що в умовах війни дуже важливо, щоб органи влади на різних рівнях працювали злагоджено. На сьогоднішній день є кілька ключових напрямів, які допоможуть працювати більш ефективно:

- Регулярний обмін інформацією – оперативна та прозора комунікація між місцевою та центральною владою.
- Передача повноважень – передавати деякі функції місцевій владі аби розподілити навантаження між різними рівнями управління.
- Спільне планування заходів – розробка спільних стратегій, заходів, ресурсів та планів з відновлення.
- Підтримка держави – забезпечення необхідного фінансування під час обмеження місцевого бюджету.
- Мобілізація ресурсів – ефективний розподіл гуманітарної допомоги, матеріально-технічного забезпечення та інших необхідних ресурсів.
- Цифровізація управління – використання сучасних технологій для збору, обробки та передачі даних між державними структурами.

Серед ключових факторів, які сприяють підвищенню ефективності роботи державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування в умовах війни, можна виділити:

- Можливість дистанційної роботи.
- Спрощення процедури набору нових фахівців.
- Організація підвищення кваліфікації з акцентом на методи роботи в умовах війни.

Окремо акцентуємо увагу на тому, що проведені раніше процеси децентралізації дозволили розширити повноваження та відповідальність органів місцевого самоврядування, надали громадянам можливість самостійно вирішувати свої проблеми, а також контролювати якість надання публічних послуг. При цьому метою децентралізації виступає раціоналізація та підвищення ефективності державного управління, запобігання узурпації публічної влади у тому чи іншому її прояві [9].

Зараз дуже важливо не лише залучати державні інституції до процесу прийняття рішень, а й ширше залучати громадськість, місце-

ву владу, волонтерів та інші зацікавлені сторони. Залучення громадян до процесу прийняття рішень та бізнесу може зробити управління набагато ефективнішим. Наприклад, місцеві громади можуть допомогти зі збором гуманітарної допомоги, евакуацією людей, організацією охорони правопорядку. Таким чином, уряду не потрібно робити так багато, а громадськість стає більш залученою.

Місцеві та державні органи влади повинні шукати нові моделі співпраці з громадянами, підвищувати індивідуальну мобільність, розвивати навички подолання труднощів, сприяти ініціативам з підвищення медіаграмотності громадян з метою посилення загальної стійкості громадян України перед ризиками дестабілізуючого впливу неправдивої інформації.

У прифронтових містах управління стає значно складнішим і потребує максимальної уваги з боку органів влади. Кожен день приносить нові виклики, і в таких умовах важливо діяти швидко та злагоджено, адже будь-яка затримка в прийнятті рішень може мати дуже серйозні наслідки для людей і для міста в цілому. Констатуємо, що в цих умовах державне управління та місцеве самоврядування повинні бути готовими до будь-яких змін, адже ситуація на фронті може змінюватися кожного дня. Одним із найважливіших завдань є забезпечення безпеки громадян. Це включає в себе не тільки захист від обстрілів чи загрози війни, а й організацію тимчасових укриттів, планів евакуації і постійне оновлення інформації для населення. Люди в таких містах часто переживають постійне відчуття страху, невизначеності та тривоги, тому від влади очікують чітких, зрозумілих і оперативних дій.

Забезпечення безпеки – це лише частина завдання. Місцеві органи влади повинні працювати над тим, щоб населення продовжувало жити, попри війну. Наприклад, важливо, щоб працювали основні комунікації – електропостачання, водопостачання, газ, а також щоб були доступні лікарні, медичні пункти і соціальні служби. І в умовах бойових дій, коли все може бути зруйновано або пошкоджено будь-якої миті, органи місцевого самоврядування повинні діяти швидко і приймати ефективні рішення для відновлення нормального функціонування цих систем.

Часто у таких містах з'являються проблеми з логістикою – доставка товарів або допомоги стає ускладненою. Влада повинна вирішувати, як забезпечити населення продуктами, ліками та іншими необхідними ресурсами, навіть коли звичні маршрути доставки порушені. У таких умовах дуже важлива здатність швидко організовувати

роботу місцевих підприємств або навіть волонтерських організацій, щоб люди мали все необхідне для нормального існування.

Ще одним важливим аспектом є інформаційна підтримка. В умовах постійної небезпеки люди потребують точних і своєчасних відомостей. Влада має бути прозорою у своїх діях, надавати чіткі інструкції та рекомендації як діяти в разі небезпеки, куди звертатися за допомогою і яку інформацію слід враховувати під час евакуації чи інших критичних ситуацій. Інформація повинна бути доступною для всіх категорій населення, особливо для найбільш вразливих груп, таких як діти, пенсіонери та інваліди.

Не менш важливе й тісне співробітництво з військовими. У прифронтових зонах часто неможливо вирішити проблему лише зусиллями місцевої влади. Військові займаються забезпеченням безпеки, охороною, а також можуть допомогти у відновленні інфраструктури або наданні медичної допомоги. Взаємодія з ними вимагає чіткої координації, адже кожне рішення має бути прийняте оперативно, а також з урахуванням усіх ризиків, пов'язаних із ситуацією на фронті.

Важливо пам'ятати про психологічний стан жителів прифронтових міст. Постійний стрес і переживання можуть дуже впливати на моральний дух людей. Тому органи місцевого самоврядування повинні знаходити шляхи, щоб підтримувати населення не лише в матеріальному плані, але й психологічно. Наприклад, створення тимчасових притулків або організація зустрічей для обміну досвідом можуть допомогти людям зберігати спокій і почуватися підтриманими. Управління в прифронтових містах має перетворитись не лише в процес організації повсякденного життя, це має стати справжнім мистецтвом швидких і ефективних рішень в умовах постійної загрози та нестабільності.

Однією з актуальних проблем також є питання реінтеграції. Вкрай необхідно розробити чіткий план з реінтеграції тимчасово окупованих територій, який буде спрямований на відновлення роботи державних інституцій, забезпечення правопорядку, відродження економічної активності, відновлення інфраструктури та організацію інформаційно-роз'яснювальної роботи з громадянами. Важливо, щоб цей план передбачав інтеграцію територій в український правовий простір і створення умов для безпечного та гідного життя українців.

Стратегія державного управління має бути спрямована на:

- відновлення інфраструктури – ремонт транспортних шляхів, електромереж, водопостачання та зв'язку для швидкої стабілізації життя;

- соціальну допомогу;
- відновлення правопорядку – для відновлення державності, захисту прав людини, відновлення роботи правоохоронних органів;
- медіа та інформаційну політику – що буде містити боротьбу з наслідками окупаційної пропаганди, повернення незалежних ЗМІ, освітні кампанії щодо прав і можливостей громадян;
- реінтеграція населення – що має містити заходи для повернення громадян до мирного життя, психологічну реабілітацію;
- реформу освіти та культурна політика – повернення національних навчальних програм, відновлення історичної пам'яті, підтримка національної ідентичності;
- ліквідація наслідків війни – розмінування територій, реабілітація екологічних систем, відновлення будівель та підприємств;
- економічне відновлення – підтримка малого та середнього бізнесу, залучення інвестицій, створення нових робочих місць.

Отже, для вирішення проблеми в умовах воєнного стану, потрібно мати стратегію, яка охоплює всі юридичні, людські, управлінські та фінансові аспекти.

Ще одним цікавим аспектом є використання нових технологій та інновацій. Наприклад, цифрові платформи для доставки допомоги, моніторингу ситуації через соціальні мережі або мобільні додатки можуть забезпечити комунікацію з населенням навіть тоді, коли традиційні канали зв'язку обмежені. Це дозволяє більш ефективно збирати інформацію про потреби місцевого населення, їхні проблеми та вимоги навіть у найскладніших умовах.

Важливим є і міжнародний аспект – підтримка союзників, співпраця з іншими державами та міжнародними організаціями для надання гуманітарної допомоги, організації евакуації та створення безпечних коридорів. Таким чином можна врятувати життя, забезпечити мінімальні умови для життя та створити можливості для відновлення території після звільнення.

**Висновки та пропозиції.** Ефективність державних інституцій під час війни є надзвичайно важливою, оскільки вона визначає здатність країни вижити та подолати наслідки конфлікту. Коли влада функціонує ефективно, вона може швидко реагувати на зміну ситуації,

приймати необхідні рішення та підтримувати порядок, що є критично важливим в умовах непередбачуваних і часто небезпечних змін. Належне управління ресурсами є важливим аспектом, оскільки війна завжди супроводжується дефіцитом товарів першої необхідності, таких як продукти харчування, медикаменти та паливо, а також забезпеченням усім необхідним армії та цивільного населення. Ефективний розподіл цих ресурсів дозволяє задовольнити нагальні потреби та мінімізувати соціальні проблеми.

Не менш важливим є забезпечення безпеки та підтримання правопорядку в країні. Під час війни загрози можуть варіюватися від терористичних атак до соціальних заворушень, і здатність державних органів швидко реагувати на такі виклики має важливе значення для стабільності. Крім того, ефективна комунікація між різними рівнями влади – від місцевого до центрального – та з міжнародними партнерами допомагає забезпечити оперативну підтримку та допомогу з-за кордону, що може стати важливим фактором виживання країни.

Ще одним ключовим аспектом є інформаційна політика держави під час війни. Дезінформація, пропаганда та кібератаки можуть суттєво впливати на суспільні настрої та послаблювати стійкість населення. Також важливою є підтримка морального духу населення через інформаційні кампанії, що спрямовані на зміцнення національної єдності, довіри до влади та армії. Окрім цього, співпраця з незалежними ЗМІ та міжнародними організаціями дозволяє доносити правдиву інформацію світовій спільноті, що сприяє залученню міжнародної допомоги та посиленню дипломатичного тиску на агресора. Всі ці елементи допомагають підтримувати довіру суспільства до влади, що є ключовим для збереження суспільного духу в такі складні часи.

© **Якубовська Т.І., Березовський Д.О., 2025**

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Акімов А. В. Мілітаризація органів державної влади України в системі забезпечення національної безпеки. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського*. 2023. № 6. С. 63 – 68. URL: [https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2023/6\\_2023/11.pdf](https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2023/6_2023/11.pdf).

2. Борщевський В.В., Василиця О.Б., Матвеев Є.Е. Публічне управління в умовах воєнного стану: інституційні трансформації, стратегічне планування та механізми розвитку. *Держава та регіони. Серія: Публічне управління і адміністрування*. 2022 р. № 2. С. 30 – 35.

3. Бліхар М. М. Публічне адміністрування як форма реалізації публічної влади. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2020. №7. С. 247 – 250. URL: [http://www.lsej.org.ua/7\\_2020/65.pdf](http://www.lsej.org.ua/7_2020/65.pdf).

4. Конституційне право України : мультимед. навч. посіб. / А. М. Колодій, Б. В. Калиновський, Н. В. Камінська, В. О. Демиденко та ін. Київ : Національна академія внутрішніх справ. URL: [https://arm.navs.edu.ua/books/konst\\_pu/rozdil/rozdil13.html](https://arm.navs.edu.ua/books/konst_pu/rozdil/rozdil13.html).

5. Мельниченко Б., Мідик М. Місцеве самоврядування в Україні в умовах воєнного стану. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія: «Юридичні науки». 2023. Т. 10. № 2(38). С. 137 – 145.

6. Приходченко Л. Щодо сутності поняття «ефективність» в системі демократичного врядування / Л. Приходченко // *Актуальні проблеми державного управління*. Збірник наукових праць ОРІДУ. Вип. 3 (31). Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2007. С. 57 – 65.

7. Про введення воєнного стану в Україні. Указ Президента України від 24 лютого 2022 р. № 64/2022. База даних «Законодавство України» / ВР України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/64/2022#Text>.

8. Про підтримку окремих категорій населення, яке постраждало у зв'язку з воєнною агресією Російської Федерації проти України: постанова Кабінету Міністрів України від 16 квітня 2022р. № 457 Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/457-2022-%D0%BF#Text>.

9. Чорнописький П. Децентралізація влади в Україні: конституційно-правовий аспект: дис. канд. юрид. наук. Харків, 2018.

## REFERENCES

1. Akimov A. V. Militaryzacija organiv derzhavnoi vlady Ukrainy v systemi zabezpechennja nacionalnoi bezpeky. *Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernadskogo*. 2023. № 6. С. 63 – 68. URL: [https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2023/6\\_2023/11.pdf](https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2023/6_2023/11.pdf).

2. Borshchevskiy V.V., Vasylitsa O.B., Matveev E.E. Publichne upravlinnia v umovakh voiennoho stanu: instytutsiini transformatsii, stratehichne planuvannia ta mekhanizmy rozvytku. *Derzhava ta rehiony. Serii: Publichne upravlinnia i administruvannia*. 2022. No 2. Pp. 30 – 35.

3. Blikhar M.M. Publichne administruvannia yak forma realizatsii publichnoi vlady. *Iurydychnyi naukovyi elektronnyi zhurnal*. 2020. No 7. Pp. 247 – 250. URL: [http://www.lsej.org.ua/7\\_2020/65.pdf](http://www.lsej.org.ua/7_2020/65.pdf).

4. Kolodii A. M., Kalynovskiy B. V., Kaminska N. V., Demydenko V. O. Konstytutsiine pravo Ukrainy [Constitutional Law of Ukraine] Kyiv: Natsionalna akademiia vnutrishnikh sprav. URL: [https://arm.navs.edu.ua/books/konst\\_pu/rozdil/rozdil13.html](https://arm.navs.edu.ua/books/konst_pu/rozdil/rozdil13.html).

5. Melnychenko B., Midyk M. Mistseve samovriaduvannia v Ukraini v umovakh voiennoho stanu. *Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politekhnika»*. Serii: «Yurydychni nauky». 2023. T. 10. No 2(38). Pp. 137 – 145.

6. Prykhodchenko L. Shchodo sutnosti poniattia «efektyvnist» v systemi demokratychnoho vriaduvannia / L. Prykhodchenko // *Aktualni problemy derzhavnoho upravlinnia*. Zbirnyk naukovykh prats ORIDU. Vyp. 3 (31). Odesa: ORIDU NADU, 2007. Pp. 57 – 65.

7. Pro vvedennia voiennoho stanu v Ukraini. Ukaz Prezydenta Ukrainy vid 24 liutoho 2022 r. № 64/2022. Baza danykh «Zakonodavstvo Ukrainy» / VR Ukrainy. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/64/2022#Text>.

8. Pro pidtrymku okremykh katehorii naselennia, yake postrazhdalo u zviazku z viiskovoiu ahresiieiu Rosiiskoi Federatsii proty Ukrainy: postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 16 kvitnia 2022 r. № 457 Verkhovna Rada Ukrainy. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/457-2022-%D0%BF#Text>.

9. Chornopyskyi P. Detsentralizatsiia vlady v Ukraini: konstytutsiino-pravovy aspekt: dys. kand. yuryd. nauk. Kharkiv, 2018.

**СТАТТЯ НАДІЙШЛА ДО РЕДАКЦІЇ 18.02.25**



JEL: D74, J52, K41, L20, M10, M54

DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2025-1-13>

**Діана Сергіївна ЛЕВЧЕНКО,**

PhD, старший викладач кафедри менеджменту  
та інноваційного розвитку

Бізнес Школи КРОК ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК»

ORCID ID: [0000-0001-8343-2260](https://orcid.org/0000-0001-8343-2260)

**Ігор Сергійович ОКУНЬ,**

PhD, доцент кафедри менеджменту

та інноваційного розвитку Бізнес Школи КРОК ВНЗ «Університет  
економіки та права «КРОК»

ORCID ID: [0009-0001-8133-1797](https://orcid.org/0009-0001-8133-1797)

**Вікторія Віталіївна ПОЛІЩУК,**

медіатор, старший викладач кафедри менеджменту  
та інноваційного розвитку

Бізнес Школи КРОК ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК»

ORCID ID: [0000-0003-0579-1246](https://orcid.org/0000-0003-0579-1246)

## **МЕДІАЦІЯ ЯК НОВІТНЯ ПРОЦЕДУРА ВИРІШЕННЯ КОНФЛІКТІВ У МЕНЕДЖМЕНТІ**

*У статті охарактеризовано концепт «конфлікт» як динамічний соціально-психологічний процес зіткнення протилежних або несумісних інтересів, потреб, цінностей чи поглядів між окремими індивідами, групами або інституціями, що проявляється через емоційне напруження, комунікативне протистояння або структурні зміни у відносинах.*

*Визначено, що конфлікти є невід'ємним явищем організацій різного рівня, але якість їх попередження та вирішення сформує загальну ефективність менеджменту. Визначено рівні реалізації підходів до вирішення конфліктів, до яких належать: стратегічний (створення ефективної та ціннісної корпоративної культури, формування морально-етичних норм та принципів взаємодії в організації); тактичний, на якому формується та реалізується система управління поточними конфліктами; оперативний, на якому вирішується конфлікт у кризових ситуаціях.*

*Визначено, що на тактичному рівні використовуються альтернативні способи вирішення конфліктів, серед яких медіація. Розкрито, що для українського суспільства медіація є новим інструментом врегулювання конфліктів, що сприяє ефективній комунікації між сторонами, мінімізує*

**витрати на судові спори та формує культуру якісного та конструктивно-го діалогу. Виділено, що як інструмент ефективного менеджменту, медіація виконує декілька ключових функцій на різних рівнях вирішення конфліктів: 1) на стратегічному рівні – медіація допомагає сформувати корпоративну культуру; 2) на тактичному рівні медіація є одним із найбільш ефективних інструментів вирішення конфлікту, зі збереженням подальших добрих взаємовідносин між сторонами конфлікту; 3) на оперативному рівні медіаторські навички дозволяють оптимізувати адміністративно-управлінський вплив на конфліктні відносини.**

**Акцентовано увагу, що для підвищення ефективності менеджменту організації повинні на стратегічному рівні закріпити можливість використання медіації. Визначено, що використання медіації, як інструменту менеджменту, сприяє адаптації організації до якісних комунікаційних та організаційно-адміністративних змін.**

**Ключові слова:** конфлікт, медіаційні практики, медіація, менеджмент, організація, процедура.

**Diana LEVCENKO,**

PhD in Law, Senior Lecturer of the Management and Innovation Development Chair of KROK Business School, KROK University

**Ihor OKUNIEV,**

PhD, Associate Professor of the Management and Innovation Development Chair of KROK Business School, KROK University

**Viktoriia POLISHCHUK,**

mediator, Senior Lecturer of the Management and Innovation Development Chair of KROK Business School, KROK University

## **MEDIATION AS A NEW PROCEDURE FOR RESOLUTION OF CONFLICT IN MANAGEMENT**

***The article characterizes the concept of "conflict" as a dynamic socio-psychological process involving the clash of opposing or incompatible interests, needs, values, or views between individuals, groups, or institutions. This process manifests through emotional tension, communicative confrontation, or structural changes in relationships. It is established that conflicts are an integral phenomenon within organizations of various levels, but the quality of their prevention and resolution determines the overall effectiveness of management. The levels of conflict resolution approaches are identified as follows: strategic level – involves the creation***

**of an effective and value-based corporate culture, the formation of moral and ethical norms, and principles of interaction within the organization; tactical level – focuses on the development and implementation of a system for managing ongoing conflicts; operational level – addresses conflict resolution in crisis situations. It is noted that at the tactical level, alternative conflict resolution methods, including mediation, are employed. The study highlights that mediation is a new tool for conflict resolution in Ukrainian society, facilitating effective communication between parties, minimizing legal costs, and fostering a culture of high-quality and constructive dialogue. Furthermore, mediation, as an effective management tool, performs several key functions at different levels of conflict resolution: at the strategic level, mediation helps shape corporate culture; at the tactical level, mediation is one of the most effective tools for conflict resolution while preserving positive relationships between the conflicting parties; at the operational level, mediation skills enable the optimization of administrative and managerial influence on conflict relations. The article emphasizes that to enhance management effectiveness, organizations should institutionalize the use of mediation at the strategic level. It is determined that mediation, as a management tool, contributes to the adaptation of organizations to qualitative communication and organizational-administrative changes.**

**Keywords:** conflict, mediation practices, mediation, management, organization, procedure.

**Постановка проблеми.** Конфлікти є частиною людського існування та можуть виникати з різних причин, формуючи різноманітні наслідки. Якщо у звичайних, побутових конфліктах негативний вплив трансформується на людину, то конфлікти в організаціях впливають на всю функціональність відповідного суб'єкта. При цьому, конфлікти є неминучими в будь-якій організації, але ефективний менеджмент спрямований не лише на вирішення конфліктів, але й на використання конфліктів для розвитку та позитивної трансформації діяльності організації. Успіх, як бонус від конфлікту, залежить від здатності керівництва створювати умови для конструктивного діалогу, знаходити компроміси та забезпечувати атмосферу взаєморозуміння та поваги.

Які ж підходи існують щодо вирішення конфліктів? Вони не є універсальними, і через це організації формують індивідуальний підхід до внутрішнього вирішення конфліктів. Окремо виникають і складнощі, адже у менеджменті необхідно постійно вдосконалювати інструментарій щодо вирішення конфлікту задля ефективності усієї органі-

зації. Одним із сучасних інструментаріїв вирішення конфлікту стала медіація, що для менеджменту є привабливим способом вирішити конфлікт та зберегти подальші відносини. В умовах, коли медіація лише започатковується в корпоративному управлінні та менеджменті, дослідження використання цього процесу є особливо актуальним та своєчасним.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Питання вирішення конфліктів в менеджменті аналізувалися в роботах таких вчених, як Т. Браніцька [1], О. Єлісеєнко [8], Н. Новікова [2], Т. Подковенко [3], В. Рибінцев [5], О. Рогоська [6], О. Скрипник [7], О. Стеценко [8] та інших.

При цьому, дійсно, підходи до вирішення конфліктів у менеджменті є різними. Їх використання та специфіка не можуть мати універсальний характер, однак напрями вдосконалення таких підходів сприяють покращенню функціональної діяльності організацій та бізнесу в цілому. Відповідно, дослідження медіації як новітньої процедури вирішення конфліктів у менеджменті потребує детального наукового аналізу.

**Мета** наукового дослідження – розкрити медіацію як новітню процедуру вирішення конфліктів у менеджменті.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Для початку слід визначитися із поняттям «конфлікт». Конфлікти існували завжди і всюди. Без них суспільство не могло б розвиватися. Незважаючи на ті деструктивні та руйнівні наслідки, які несуть за собою певні види конфліктів, все ж таки ці явища мають і досить позитивну роль. Адже конфлікти – це джерело змін в суспільстві [11]. Термін «конфлікт» (від лат. – зіткнення) за своєю суттю означає зіткнення протилежних інтересів, сил, поглядів, думок. Більшість науковців вважають, що це поняття охоплює протистояння взаємовиключних основ у розвитку того чи іншого процесу або явища. Іноді для позначення конфлікту використовуються такі терміни, як: «амбівалентність», «антиномія», «девіація», «дихотомія». Найбільш глибоке діалектичне обґрунтування конфлікту покладено в закон боротьби і єдності протилежностей. Конфлікт як проблема взаємин різних членів суспільства, окремої особистості з соціальними групами і багато інших форм протиріч, з гострими емоційними переживаннями, є предметом дослідження психології, соціології, соціальної психології, юридичної психології та юриспруденції в цілому [1, С. 251]. Джоан Алмост визначено, що конфлікт – це багатовимірна конструкція, яка має як шкідливі, так і корисні наслідки. Біль-

шість визначень сходяться на тому, що конфлікт – це процес за участю двох або більше людей, де людина сприймає протидію іншого. Антецеденти випливають з індивідуальних особливостей, міжособистісних факторів і організаційних факторів. Індивідуальні наслідки, міжособистісні стосунки та організаційні наслідки є основними наслідками конфлікту [9]. Льюїз Понді розглядає конфлікт як серію епізодів, кожен з яких включає стадії латентності, відчуття, сприйняття, прояву та наслідків [10]. В. Рибінцев сформував, що корпоративний конфлікт – це боротьба суб'єктів корпоративних відносин за матеріальні та нематеріальні ресурси акціонерних товариств з використанням всіх наявних у них інструментів та методів впливу [5, С. 99].

З урахуванням наукових позицій, слід запропонувати авторське визначення конфлікту. Відповідно, конфлікт – це динамічний соціально-психологічний процес зіткнення протилежних або несумісних інтересів, потреб, цінностей чи поглядів між окремими індивідами, групами або інституціями, що проявляється через емоційне напруження, комунікативне протистояння або структурні зміни у відносинах. Конфлікт може виконувати абсолютно різні за змістом функції – деструктивну (руйнуючи відносини та дестабілізуючи емоційний чи фізичний стан індивідів), та конструктивну функцію як напрям стимулювання соціальних, організаційних або особистісних трансформацій. Конфлікт, попри його складну природу, – це невід'ємний елемент розвитку суспільства, оскільки є інструментом адаптації, переосмислення або трансформації існуючих відносин.

Жодна організація не може забезпечити себе від серйозних проблем. Організації, у яких працюють тисячі людей, щодня стикаються з найрізноманітнішими проблемними ситуаціями, пов'язаними з «людським фактором». До них належать як окремі неприємні інциденти, так і негативні тенденції. Значною мірою причинами їх виникнення є відмінності працівників організації за віком, освітою, стажем роботи, професійним та життєвим досвідом, розходження в їх функціях та обов'язках, цілях та завданнях, а також різноманітність особистих якостей, цінностей, установок, інтересів, поглядів на проблеми, що виникають у процесі роботи. В результаті всіх цих відмінностей зростає ймовірність виникнення конфліктних ситуацій і конфліктів. Наявність подібних проблем є невід'ємною частиною діяльності будь-якої організації. Зрозуміло, мова йде не про індивідуальні випадки, що можуть зумовлюватися суб'єктивними причинами, а про виявлені тенденції до повторюваності подібних випадків, що потребують аналізу і

втручання. Виявлення зазначених тенденцій вимагає постійного відстеження кадрової ситуації в організації [2, С. 83].

Успіх управління здебільшого залежить від грамотного використання та керівництва конфліктними ситуаціями, а не від здатності попереджувати чи пригнічувати конфлікт. При виявленні конфлікту утворюються нові організаційні підрозділи, формальні та неформальні об'єднання з чітко вираженими системними ознаками. При появі конфліктної ситуації впливають приховані цілі та мотиви сторін конфлікту, а також факти, що виявляють реальні та потенціальні проблеми, що вимагають вжити невідкладних заходів з метою їх усунення. Це, в свою чергу, надасть можливість для їх негайного виявлення та оцінювання рівня небезпеки фахівцями, які досліджують причини виникнення та здійснюють прогнозований сценарій розгортання конфліктної ситуації.

За допомогою конфлікту можна перебороти перешкоди на шляху економічного, духовного та соціального розвитку персоналу. Під впливом жорсткої конкуренції відбувається зміна взаємовідносин в колективі, але при правильній стратегії вирішення конфліктної ситуації психологічний клімат поліпшується. При цьому у працівників виникає бажання допомагати один одному, стати одним згуртованим колективом з взаємоповагою і довірою один до одного.

У процесі управлінських конфліктів активізується діяльність керівників та накопичується певний управлінський досвід, а також формуються нові види консенсусу та компромісів, а менеджмент організації розробляє методи та засоби для регулювання існуючих конфліктних ситуацій (норми, інститути, організації), недопущення виникнення дисфункціональних конфліктів та наслідків [8, С. 142].

Велика кількість конфліктів в організації змушує менеджера, як керівника цієї організації, розробляти та використовувати різноманітні методи та підходи до вирішення цих конфліктів. Організаційний конфлікт може приймати безліч форм. Якою б не була природа такого конфлікту, менеджери повинні вміти аналізувати його, розуміти і управляти ним. Коли конфлікт в організації некерований, це може призвести до конфронтації (структурні підрозділи організації або члени мікроколективу або макроколективу перестають співпрацювати і спілкуватися один з одним). Зрештою подібна ситуація роз'єднання призведе до деградації колективу і організації в цілому [7, С. 91].

Способи подолання кризових ситуацій на практиці, зрозуміло, настільки ж унікальні, як і самі конкретні ситуації. Проте численні

дослідження поведінки людей в організаціях і гігантський досвід практичного вирішення подібних проблем дозволило Н. Новіковій перелічити оптимальні підходи до них:

1. Правила зміцнення «корпоративної моралі» і подолання слабкої дисципліни співробітників:

- забезпечення стабільності «робочого потоку» й ефективне управління виробничим процесом;
- чесна і конструктивна реакція на скарги і претензії співробітників організації з боку керівництва;
- заохочення «зворотного зв'язку» від співробітників не на словах, публічне визнання керівництвом корисності конкретних пропозицій щодо удосконалювання організації роботи;
- адекватна похвала і вдячність за видатні досягнення в роботі;
- забезпечення того, щоб кожен співробітник точно знав, що від нього потрібно в термінах кількості та якості виконуваної роботи;
- інформування підлеглих про заплановані або майбутні зміни, якщо вони істотно торкаються їхніх інтересів;
- готовність реально допомогти співробітникам у вирішенні виробничих і особистих проблем;
- створення чіткої, простої і внутрішньо несуперечливої системи правил поведінки і дисциплінарних вимог для співробітників організації.

2. Основні підходи щодо подолання високої плинності кадрів організації:

- удосконалення системи підбору кадрів для організації;
- відпрацьовування вивіреної процедури «входження» нового співробітника в організацію, що включає повноцінну і докладну «співбесіду-знайомство»;
- надання новому співробітнику необхідної і достатньої інформації про організацію, її цілі й політику;
- забезпечення нового співробітника точною інформацією про роботу, яку він повинен буде виконувати, і перспективи на майбутнє.

3. Організаційні методи профілактики стресових станів і емоційних зривів:

- децентралізація або процес ширшого розподілу владних повноважень в організації, що знижує відчуття безпорадності й залежності, які часто служать причиною стресу;

- зміни в системі заохочень щодо її більшої справедливості й «зрозумілості», які знижують ступінь стурбованості і тривоги з цього приводу;
- залучення співробітників до участі в прийнятті найважливіших для організації рішень тощо [2, С. 83].

Організації різного рівня мають використовувати підходи щодо вирішення конфліктів, які не мають чітких рамок та можуть взаємодоповнюватися. Такі підходи є різними за специфікою, однак, можуть реалізуватися на трьох рівнях:

**1. Стратегічний.** На відповідному рівні передбачається профілактика та стратегічне регулювання конфліктних ситуацій шляхом створення ефективною та ціннісною корпоративною культурою, формування морально-етичних норм та принципів взаємодії в організації, здійснення аналітичної роботи та моніторингу емоційного стану персоналу, ротація кадрів тощо. Тобто, на стратегічному рівні використовуються культурний, превентивний, організаційно-нормотворчий підхід до вирішення конфліктів.

**2. Тактичний,** на якому формується та реалізується система управління поточними конфліктами. Саме на тактичному рівні організації використовують інструменти попередження та вирішення конфліктів для якісного та швидкого припинення конфліктних ситуацій. На тактичному рівні організація повинна забезпечити ефективний діалог між сторонами конфлікту, тобто використати комунікативний підхід. Також на цьому рівні використовується психологічний підхід, що включає вирішення конфлікту з врахуванням особистісних характеристик учасників конфлікту, рівня емоційного інтелекту та інших психологічних методик.

**3. Оперативний,** на якому вирішується конфлікт у кризових ситуаціях. Якщо на тактичному рівні було упущено можливість вирішення конфлікту або виник високий ризик загострення конфлікту, організація має використовувати більш складніші або управлінські підходи. Наприклад, прийняття управлінських рішень, призначення відповідальних осіб, ізоляція або переведення конфліктуючих сторін, виходу з конфлікту швидкої мотивації (бонуси, фінансові стимули тощо).

На наш погляд, організації, для початку, слід сформувати якісний стратегічний рівень. Організація має побудувати стратегію запобігання та вирішення конфліктів з врахуванням культурних та організаційних характеристик. Відповідна стратегія повинна реалізовуватися саме на тактичному та оперативному рівні. Якщо оперативний рівень



включає підходи внутрішньої адміністративної політики організації, то тактичний рівень виражає комунікацію в організації. Тому, на тактичному рівні використовуються альтернативні способи вирішення конфліктів.

Якщо конфлікт виникає, організації слід застосовувати не лише організаційні дії (на оперативному рівні), але і альтернативні способи вирішення конфліктів, і в разі їх неефективності – судовий розгляд.

Одним із видів альтернативних способів вирішення конфліктів є медіація. Існує думка, що за допомогою медіації можуть бути вирішені будь-які конфлікти, в яких сторони дійсно хочуть вирішити проблему. В гіршому випадку – це лише втрата часу. Якщо в процесі медіації не досягнуто згоди, сторони можуть звернутися чи повернутися до судової чи іншої процедури. Досвід свідчить, що медіація дає можливість успішно вирішувати різноманітні конфлікти: поділ майна і батьківська опіка над дітьми при розлученні, об'єднання компаній, відносини між сусідами, відносини орендодавця і орендаря, постачальника і споживача тощо. З одного боку, поширення практики застосування медіації в Україні ускладнюється наявністю в нашій культурі установки на вирішення проблеми з позиції сили чи влади та уникнення особистої відповідальності за те, що відбувається, тенденції шукати винного ззовні. З іншого боку, медіація має досить сприятливе підґрунтя внаслідок такої особливості української самосвідомості, як велика значимість взаємовідносин між людьми [4, С. 38].

У світі медіація є однією з найбільш популярних форм врегулювання спорів, однак наше суспільство поки що з настороженістю і скептицизмом сприймає медіацію як спосіб врегулювання спорів. Саме тому послідовна роз'яснювальна робота, освітня і наукова діяльність, комплекс конкретних заходів щодо популяризації медіації, використання зарубіжного досвіду дозволять, за підтримки держави і громадських інститутів, подолати існуюче упередження і сформувати культуру вирішення спорів не тільки в юридичній практиці, але і в житті суспільства загалом. Просвітницька робота, належне інформування населення та різних професійних груп як потенційних користувачів медіації, формування правильного уявлення про медіацію в суспільній свідомості є важливим напрямом формування правосвідомості суспільства. Основна риса медіації – це можливість сформулювати проблему, обговорити і зрозуміти її, розглядаючи різні точки зору, а потім знайти рішення, прийняте для всіх учасників спору.

Медіація – це можливість вирішити гострий спір, коли народжується або з'являється новий досвід, який впливає на вирішення конфліктів у майбутньому, що безперечно позначиться і на культурі соціальних відносин. Удосконалюється культура спору, люди, потрапляючи в конфлікти, вчать бачити різні можливості захищати себе і свої інтереси, не забуваючи про інтереси інших осіб. Найважливіше в медіації – це вирішення конфлікту шляхом згоди. Помічником у цьому виступає незалежний посередник, який обирається конфліктуючими сторонами [3, С. 16]. Медіація є ефективним інструментом для вирішення конфліктів між різними сторонами. Вона сприяє покращенню взаємодії між клієнтами, співробітниками та організаціями. Медіація допомагає адаптуватися до змін та забезпечує більш гнучкий підхід до взаємодії. Впровадження медіаційних практик допомагає покращити якість обслуговування та забезпечити більш ефективну роботу на всіх рівнях управлінської діяльності [6].

**Висновки та пропозиції.** Конфлікти є невід'ємним явищем організацій різного рівня, але якість їх попередження та вирішення сформує загальну ефективність менеджменту. Одним із інструментів вирішення конфліктів в організації є медіація, використання якої дійсно ефективно впливає на менеджмент в організації.

Для українського суспільства, медіація, на відміну від інших альтернативних способів вирішення конфліктів, є новим інструментом врегулювання конфліктів, що сприяє ефективній комунікації між сторонами, мінімізує витрати на судові спори та формує культуру якісного та конструктивного діалогу.

Як інструмент ефективного менеджменту, медіація виконує декілька ключових функцій на різних рівнях вирішення конфліктів: 1) на стратегічному рівні – медіація допомагає сформувати корпоративну культуру; 2) на тактичному рівні медіація є одним із найбільш ефективних інструментів вирішення конфлікту, зі збереженням подальших добрих взаємовідносин між сторонами конфлікту; 3) на оперативному рівні медіаторські навички дозволяють оптимізувати адміністративно-управлінський вплив на конфліктні відносини.

Для підвищення ефективності менеджменту, організації повинні на стратегічному рівні закріпити можливість використання медіації. Фактична реалізація медіації на тактичному рівні дозволить забезпечити стабільність відносин та підтримувати довіру між сторонами конфлікту. Використання медіації, як інструменту менеджменту, сприяє адаптації організацій до якісних комунікаційних та організаційно-

адміністративних змін. Організації повинні вивчати можливості медіації та досвід застосування медіації в управлінні, запроваджувати медіаційні стратегії у корпоративну культуру та формувати власний аналіз ефективності медіації у вирішенні управлінських конфліктів.

© **Левченко Д.С., Окунев І.С., Поліщук В.В., 2025**

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Браніцька Т. Р. Вивчення поняття «конфлікт» у працях вітчизняних та зарубіжних авторів. *Сучасні інформаційні технології та інноваційні методики навчання в підготовці фахівців: методологія, теорія, досвід, проблеми*. 2012. Вип. 33. С. 247 – 251.
2. Новікова Н. Управління конфліктами в організації: підходи до вирішення та профілактики. *Галицький економічний вісник*. 2013. № 2. С. 79 – 83.
3. Подковенко Т. О. Медіація як один з альтернативних способів вирішення спорів та її вплив на правову культуру суспільства. *Актуальні проблеми правознавства*. 2019. Вип. 1. С. 11 – 16.
4. Подковенко Т. О. Медіація як один з альтернативних способів розв'язання юридичних конфліктів. *Держава і право*. Вип. 45. Юридичні і політичні науки. С. 31 – 38.
5. Рибінцев В. О. Сутність та класифікація корпоративних конфліктів. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2012. № 748. С. 95 – 99.
6. Rogoska O. Mediation as an instrument of management in social work: experience of Ukraine and global practices. Т. 11. № 11 (2024). DOI: <https://doi.org/10.31498/2617-2038.2024.11.312097>.
7. Скрипник О. В. Конфлікти, як невід'ємна частина роботи менеджера. *Економічний вісник ДВНЗ «Український державний хіміко-технологічний університет»*. 2015. № 2. С. 87 – 91.
8. Стеценко О.І., Єлісеєнко О.В. Значення конфлікту в менеджменті. Сучасний менеджмент: тенденції, проблеми та перспективи розвитку: *IV Міжнародна науково-практична конференція молодих вчених і студентів*: тези доповідей, Дніпро, 28 листопада 2019 р. Дніпро: Університет імені Альфреда Нобеля. 2019. С. 140 – 142.
9. Joan Almost Conflict within nursing work environments: concept analysis. *Journal of Advanced Nursing*. 2006. Vol. 53. Issue 4. Pp. 444 – 453. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2006.03738.x>.
10. Louis R. Pondy Organizational Conflict: Concepts and Models. *Administrative Science Quarterly*. Vol. 12. No 2 (Sep. 1967). Pp. 296 – 320 (25 pages). DOI: <https://doi.org/10.2307/2391553>.
11. Zhekalov, H. (2015). Main approaches to definition of concept 'conflict'. *Skhid*. 2(134). 62 – 65. [https://doi.org/10.21847/1728-9343.2015.2\(134\).40181](https://doi.org/10.21847/1728-9343.2015.2(134).40181).

## REFERENCES

1. Branit'ka, T. R. (2012). Vyvchennia poniattia «konflikt» u pratsiakh vitchyznianskykh ta zarubizhnykh avtoriv. *Suchasni informatsiini tekhnologii ta innovatsiini metodyky navchannia v pidhotovtsi fakhivtsiv: metodolohiia, teoriia, dosvid, problemy.*(33). 24 – 251.
2. Novikova, N. (2013). Upravlinnia konfliktamy v orhanizatsii: pidkhody do vyrishennia ta profilaktyky. *Halyts'kyi ekonomichnyi visnyk.* (2). 79 – 83.
3. Podkovenko, T. O. (2019). Mediatsiia yak odyz z alternatyvnykh sposobiv vyrishennia sporiv ta yii vplyv na pravovu kulturu suspilstva. *Aktual'ni problemy pravoznavstva.* (1). 11 – 16.
4. Podkovenko, T. O. (n.d.). Mediatsiia yak odyz z alternatyvnykh sposobiv rozv'iazannia yurydychnykh konfliktiv. *Derzhava i pravo.* (45). 31 – 38.
5. Rybintsev, V. O. (2012). Sutnist' ta klasyfikatsiia korporatyvnykh konfliktiv. *Visnyk Natsional'noho universytetu «L'vivs'ka politekhnika». Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia i problemy rozvytku.* (748). 95 – 99.
6. Rohoška, O. (2024). Mediatsiia yak instrument menedzhmentu v sotsial'nii roboti: dosvid Ukrainy ta svitovi praktyky. T. 11. № 11. DOI: <https://doi.org/10.31498/2617-2038.2024.11.312097>.
7. Skrypnik, O. V. (2015). Konflikty yak nevid'iemna chastyna roboty menedzhera. *Ekonomichnyi visnyk DVNZ «Ukrains'kyi derzhavnyi khimiko-tekhnolohichnyi universytet».* (2). 87 – 91.
8. Stetsenko, O. I., & Yeliseyenko, O. V. (2019). Znachennia konfliktu v menedzhmenti. *Suchasni menedzhment: tendentsii, problemy ta perspektyvy rozvytku: IV Mizhnarodna nauково-praktychna konferentsiia molodykh vchenykh i studentiv: tezy dopovidei, Dnipro, 28 lystopada 2019 r., Dnipro: Universytet imeni Alfreda Nobel'ia.* 140 – 142.
9. Almost, J. (2006). Conflict within nursing work environments: Concept analysis. *Journal of Advanced Nursing.* 53(4). 444 – 453. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2006.03738.x>.
10. Pondy, L.R. (1967). Organizational Conflict: Concepts and Models. *Administrative Science Quarterly.* 12(2). 296 – 320. DOI: <https://doi.org/10.2307/2391553>.
11. Zhekalov, H. (2015). Main approaches to definition of concept 'conflict'. *Skhid.* 2(134), 62 – 65. DOI: [https://doi.org/10.21847/1728-9343.2015.2\(134\).40181](https://doi.org/10.21847/1728-9343.2015.2(134).40181).

**СТАТТЯ НАДІЙШЛА ДО РЕДАКЦІЇ 05.03.25**

JEL: D74, J50, J58, M11

DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2025-1-14>

**Роман Васильович СТАДНІЙЧУК,**

доктор філософії в галузі економіки,

докторант Закладу вищої освіти

«Міжнародний науково-технічний університет

імені академіка Юрія Бугая»

ORCID ID: [0009-0004-7614-231X](https://orcid.org/0009-0004-7614-231X)

## **АНАЛІЗ АДМІНІСТРАТИВНИХ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНИМИ КОНФЛІКТАМИ В УКРАЇНІ**

*У статті розглянуто різноманітні методи та підходи публічної політики управління соціальними конфліктами, зокрема їх ефективність у різних контекстах. Аналіз методів вирішення конфліктів свідчить, що кожен з них має свої переваги та недоліки і може бути застосований ефективно залежно від ситуації.*

*У статті розглянуто такі методи як переговори, медіація, арбітраж, консенсусне прийняття рішень, примусове втручання, діалог, освіта та програми вирішення конфліктів. Висновки підкреслюють важливість гнучкості, адаптивності та активної участі громадськості у вирішенні конфліктів.*

*Результати дослідження можуть бути корисними для розробки стратегій та програм управління конфліктами на рівні державної та громадської політики. Зокрема висвітлено необхідність збільшення інвестицій у медіацію та конфліктологічні програми, а також акцент на розвиток інформаційних кампаній та освітніх ініціатив. Крім того, створення сприятливого середовища для діалогу та співпраці між різними соціальними групами є важливим для зміцнення взаєморозуміння та зменшення конфліктів.*

*Стаття також наголошує на важливості попередження конфліктів і розробки комплексних стратегій їх управління, які враховують специфіку різних конфліктів. Успішне управління соціальними конфліктами вимагає комплексного підходу, що поєднує різноманітні методи і заохочує активну участь громадськості.*

*Результати дослідження можуть бути корисними для розробників політики, активістів та організацій, що займаються управлінням конфліктами.*

**Ключові слова:** управління, соціальний конфлікт, публічна політика, методи вирішення конфліктів, стратегія.

**Roman STADNIICHUK,**

PhD in economics, Doctoral student,  
Higher educational institution academician  
Yuriy Bugay International Scientific and Technical University

## **RESEARCH ON ADMINISTRATIVE MECHANISMS OF SOCIAL CONFLICT MANAGEMENT IN UKRAINE**

*The article examines various methods and approaches of public policy in managing social conflicts, focusing on their effectiveness in different contexts. The analysis reveals that each conflict resolution method has advantages and disadvantages and can be applied successfully depending on the situation. Methods discussed in the article include negotiations, mediation, arbitration, consensus decision-making, coercive intervention, dialogue, education, and conflict resolution programs. The conclusions emphasize the importance of flexibility, adaptability, and active public participation in conflict resolution. The findings provide valuable insights for developing strategies and programs for conflict management at both the state and public policy levels. The article highlights the need for increased investments in mediation and conflictology programs and the development of information campaigns and educational initiatives.*

*Additionally, fostering an environment conducive to dialogue and cooperation among various social groups is crucial for enhancing mutual understanding and reducing conflicts. The study also underscores the importance of conflict prevention and the development of comprehensive management strategies that consider the specifics of different conflicts. The success of social conflict management depends on a comprehensive approach that integrates diverse methods and encourages active public engagement. The research findings are helpful for policymakers, activists, and organizations involved in conflict management.*

**Keywords:** management, social conflict, public policy, conflict resolution methods, strategy.

**Постановка проблеми.** Соціальні конфлікти є невід'ємною частиною сучасного суспільства, і ефективне управління ними є однією з ключових складових забезпечення стабільності та розвитку держави. В умовах глобалізаційних процесів, політичних змін, соціальних напружень та економічних криз роль публічної політики в управлінні конфліктами набуває особливої вагомості. Конфлікти можуть виника-

ти в різних сферах життя: економічній, політичній, культурній та соціальній, і часто мають серйозні наслідки для суспільного розвитку, порушуючи соціальну гармонію, стабільність та безпеку.

Особливе значення питання управління соціальними конфліктами набуває в умовах збройних конфліктів, війни або інших надзвичайних ситуацій, коли соціальні та економічні потрясіння загострюють соціальну напругу і створюють нові виклики для держави та громадянського суспільства. Для України, в умовах воєнного стану, ця проблема стає ще більш актуальною. Війна змінює природу соціальних конфліктів, які часто набувають специфічних рис: економічні нерівності, порушення прав людини, збільшення числа внутрішньо переміщених осіб, посилення міжетнічних і міжгрупових конфліктів. Зазначені фактори вимагають від держави оперативного реагування та адаптації існуючих механізмів управління соціальними конфліктами.

Проблема ефективного управління соціальними конфліктами в Україні має не лише теоретичне значення, а й практичну важливість для розробки політики та стратегії в умовах війни та соціальних потрясінь. Сучасні підходи до управління конфліктами повинні бути гнучкими, здатними до швидкої адаптації та передбачати активну участь громадськості, органів державної влади, міжнародних та громадських організацій. Важливими складовими цих підходів є переговори, медіація, консенсусне прийняття рішень, діалог, а також розвиток програм з вирішення конфліктів, що дають можливість не лише реагувати на існуючі проблеми, але й запобігати їх виникненню в майбутньому.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Вчені активно досліджують можливості підвищення ефективності управління конфліктами в практичній сфері публічного управління. Процес управління конфліктами був детально розглянутий такими авторами, як Л. Долинська, А. Гірник, Н. Гришина, Ю. Калюжна, Л. Карамушка, Л. Ложкін, Н. Новікова, Н. Пов'якель, Б. Хасан та інші. Особливості конфліктів у системі публічного управління були безпосередньо вивчені Д. Дзвінчуком, Т. Карловим, Н. Нижником, М. Піреном, А. Пойченком, Н. Федчуном та іншими дослідниками.

**Метою статті** є аналіз сучасних методів публічної політики управління соціальними конфліктами в Україні, виявлення їхніх переваг і недоліків, а також надання рекомендацій щодо вдосконалення механізмів управління конфліктами на державному і громадському рівнях. В умовах воєнного стану, коли соціальні конфлікти набувають особливої гостроти, важливим є вироблення ефективних стратегій і

практичних рішень, які зможуть допомогти у врегулюванні конфліктів і забезпеченні стабільності в суспільстві.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У контексті воєнного стану в Україні особлива важливість надається ефективності механізмів публічної політики, спрямованих на врегулювання соціальних конфліктів. Тривала війна створює ситуацію, в якій традиційні методи управління конфліктами можуть виявитися недостатніми або неефективними через стрімкі зміни в соціальному, економічному та політичному середовищах. В умовах збройного конфлікту та соціально-економічних потрясінь відбувається не лише загострення соціальних напружень, але й зміна природи конфліктів, що вимагає від держави оперативного реагування та коригування наявних механізмів управління. Традиційні підходи, які базуються на статичних моделях аналізу, не завжди можуть адекватно відобразити складність та динамічність сучасних соціальних процесів, зокрема в умовах нестабільності. Особливу увагу слід приділяти соціальним конфліктам, які виникають через воєнні дії, оскільки вони мають специфічні характеристики. Це може бути пов'язано з посиленням економічних нерівностей, порушенням соціальних зв'язків, а також збільшенням числа внутрішньо переміщених осіб. Вплив соціально-економічних потрясінь, внаслідок війни, охоплює всі сфери життя суспільства, що, у свою чергу, потребує перегляду та адаптації існуючих механізмів управління соціальними конфліктами.

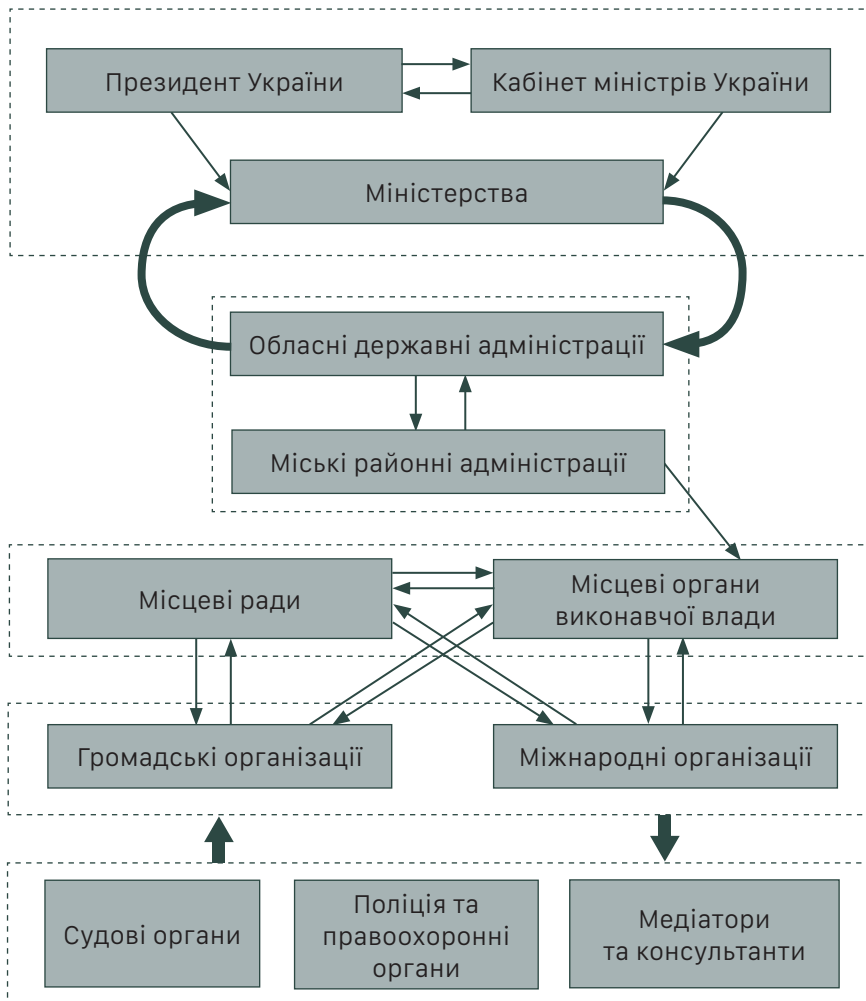
Актуальними викликами в умовах війни є збільшення кількості осіб, які постраждали від наслідків конфлікту, обмежений доступ до базових послуг, а також загострення міжетнічних і міжгрупових конфліктів, що вимагає розробки нових стратегій для їх врегулювання. Важливою складовою є залучення різноманітних учасників до процесу управління конфліктами, зокрема органів державної влади, місцевих адміністрацій, громадських і міжнародних організацій.

Не менш важливим є підвищення рівня інформованості та участі громадян у процесах прийняття рішень, що допоможе знизити соціальну напругу та зміцнити довіру між різними соціальними групами. У цьому контексті особливу роль відіграють механізми діалогу та консенсусу, що дозволяють враховувати інтереси всіх сторін конфлікту та знаходити спільні рішення.

Управління соціальними конфліктами в умовах воєнного стану вимагає впровадження нових теоретичних підходів і практичних рішень, заснованих на ретельному аналізі соціальних процесів, а та-



кож на гнучкості та адаптивності управлінських механізмів (рис. 1). Це дозволить не лише ефективно реагувати на сучасні виклики, а й забезпечити стійкість та відновлення соціального порядку в Україні.



**Рис. 1. Структура адміністративних механізмів управління соціальними конфліктами в Україні**

Джерело: авторська розробка

З огляду на воєнний стан, надзвичайно важливою є ефективність механізмів управління соціальними конфліктами, що враховують законодавчі, адміністративні та соціальні аспекти. У цьому підрозділі буде проведено детальний аналіз наявних механізмів із застосуванням різних методів, зокрема таблиць, схем, моделей та графіків, для наочного уявлення про ключові аспекти їх функціонування та взаємодії.

Правові механізми визначають нормативну основу для управління соціальними конфліктами в Україні. Вони охоплюють законодавчу базу, яка регулює як запобігання, так і вирішення конфліктів.

Законодавча система України включає низку актів, які регулюють управління соціальними конфліктами. До них належать:

- Закон України «Про запобігання та врегулювання соціальних конфліктів» – визначає процедури вирішення конфліктів на соціальному рівні.
- Конституція України – забезпечує основні права та свободи громадян, що є важливим для попередження конфліктних ситуацій.
- Законодавство в галузі прав людини – включає міжнародні угоди, до яких приєдналася Україна, і які впливають на формування внутрішньої політики.

Адміністративні механізми реалізуються через органи державної влади, які відповідають за регулювання соціальних конфліктів. Серед них основними є:

- Міністерства: здійснюють реалізацію державної політики, пов'язаної з управлінням соціальними конфліктами.
- Регіональні адміністрації: проводять моніторинг соціальної ситуації в регіонах, реагують на конфліктні ситуації та координують дії для їх врегулювання.
- Органи місцевого самоврядування: відповідають за безпосереднє управління конфліктами на рівні громад.

Соціальні механізми управління конфліктами зосереджуються на активному залученні громадян та недержавних організацій до процесів вирішення конфліктних ситуацій. У цьому контексті громадські організації мають важливу роль, оскільки вони:

- Сприяють включенню громадськості у розробку політичних ініціатив.
- Організують тренінги та семінари для підвищення обізнаності населення про потенційні конфлікти.

- Залучають необхідні ресурси для вирішення соціальних проблем, пов'язаних із конфліктами.

Оцінка ефективності механізмів реалізації публічної політики у сфері управління соціальними конфліктами в Україні, за умов воєнного стану виявляє їхню складність та багатогранність. Аналіз ситуації демонструє, що під час збройного конфлікту та соціально-економічних криз ці механізми не лише продовжують функціонувати, але й потребують негайного оновлення та вдосконалення. Позитивними результатами дослідження є наявність правової бази, що регулює питання соціальних конфліктів, а також активна роль громадських організацій у сприянні діалогу та вирішенні конфліктів. Це вказує на зростання суспільної свідомості щодо важливості участі в управлінні конфліктами та необхідності колективних зусиль для їх подолання.

Враховуючи специфіку соціальних конфліктів в Україні під час воєнного стану, ефективність використання різноманітних методів і підходів для їх вирішення є критично важливою для стабільності та розвитку суспільства. Подані порівняльні таблиці та діаграми, дозволяють наочно оцінити ефективність різних методів управління конфліктами, а також механізмів, що сприяють їх вирішенню (табл. 1).

**Таблиця 1. Порівняння методів управління соціальними конфліктами**

Метод	Переваги	Недоліки	Адаптивність до воєнного стану
Переговори	Дозволяють знайти компроміси, знижують напругу	Може бути неефективним при недостатньому бажанні до співпраці	Висока, якщо є бажання до діалогу
Медіація	Допомагає зберегти відносини між сторонами	Не завжди можливе застосування без зацікавлених сторін	Середня, потребує нейтральної ролі
Арбітраж	Рішення приймається швидко, формалізоване	Не завжди враховує інтереси обох сторін	Середня, залежить від судового процесу
Діалог	Розвиває порозуміння та співпрацю	Потрібен час для досягнення результату	Висока, якщо є відкритість до обговорення

Джерело: авторська розробка

Для оцінки ефективності механізмів управління соціальними конфліктами можна використовувати таку формулу:

$$E = \frac{T_r \times R_s}{T_e \times C_n} ,$$

де

$E$  – ефективність управлінського механізму;

$T_r$  – час реагування на конфлікт;

$R_s$  – рівень задоволення сторін конфлікту;

$T_e$  – час досягнення рішення;

$C_n$  – кількість незадоволених сторін.

Ця формула може допомогти наочно визначити, наскільки ефективно діють механізми управління соціальними конфліктами в різних умовах.

Водночас, виявлені проблеми, зокрема недостатня гнучкість механізмів до швидких змін обставин, обмежена участь окремих соціальних груп у процесах прийняття рішень, а також відсутність прозорості та належної звітності, свідчать про потребу в глибоких реформах. Ефективність цих механізмів безпосередньо залежить від їх здатності оперативно реагувати на нові виклики та забезпечувати участь різноманітних соціальних груп у процесах управління.

Забезпечення системності в удосконаленні цих механізмів є критично важливим. Це повинно базуватися на принципах прозорості, інклюзивності та участі, що сприятиме зменшенню соціальної напруги та зміцненню довіри між громадськістю та державними інститутами, що є ключовим для стабільності та миру в Україні.

Подальші дослідження повинні фокусуватися на розробці рекомендацій для удосконалення управлінських механізмів, зокрема через впровадження новітніх технологій, розвиток навчальних програм для підвищення кваліфікації фахівців у цій сфері, а також формування міжсекторальних партнерств. Вирішення цих завдань стане основою не тільки для ефективного управління соціальними конфліктами в умовах воєнного стану, а й для створення сталого мирного суспільства в Україні.

**Висновки та пропозиції.** Управління соціальними конфліктами є важливою складовою публічної політики, особливо в умовах війни, коли традиційні методи можуть бути недостатніми для ефективного реагування на нові виклики. Аналіз різноманітних підходів до управ-

ління конфліктами свідчить, що кожен метод має свої сильні та слабкі сторони. Найбільш ефективними є ті, що передбачають гнучкість та адаптивність, а також активну участь громадськості в процесах врегулювання конфліктів. Враховуючи специфіку соціальних потрясінь під час війни, особливу роль відіграють діалог і медіація, оскільки вони сприяють порозумінню між різними соціальними групами та зменшенню соціальної напруги.

Рекомендовано збільшити інвестиції в розвиток медіаційних і конфліктологічних програм, а також створювати сприятливі умови для діалогу та співпраці на всіх рівнях управління. Важливим є також розвиток міжсекторальних партнерств і впровадження новітніх технологій для покращення управління конфліктами. Оскільки ефективність управління соціальними конфліктами безпосередньо залежить від здатності реагувати на нові виклики, необхідно удосконалювати правову та соціальну інфраструктуру, забезпечуючи більшу прозорість, інклюзивність та участь громадськості.

Подальші дослідження повинні спрямовуватися на розробку комплексних стратегій управління соціальними конфліктами, що містять як теоретичні, так і практичні рішення для забезпечення стабільності та розвитку суспільства, зокрема в умовах воєнного стану. Тільки за допомогою комплексного підходу можна створити сталу та мирну систему управління соціальними конфліктами в Україні.

© **Стаднійчук Р.В., 2025**

#### **ЛІТЕРАТУРА**

1. Ачкасова Л. М., Водолажська Т. О., Бекетов Ю. О. Управління конфліктами на підприємстві. *Економіка транспортного комплексу*. 2022. № 40. С. 22 – 31.
2. Біловодська О. А., Кириченко Т. В. Управління конфліктами в системі управління людським потенціалом підприємств. *Економіка і суспільство*. 2017. № 10. С. 177 – 182.
3. Казначеева С. Н., Бистрова Н. В., Казначеев Д. А. До питання про управління конфліктами в організації. *Інноваційна економіка: перспективи розвитку і вдосконалення*. 2019. № 6. С. 36 – 42.
4. Колесник Т., Собітнюк Т. Управління конфліктами в колективі як елемент іміджу підприємства. *Наукові інновації та передові технології*. 2023. № 6(20). С. 76 – 84.

5. Криса О. Й. Управління конфліктами як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємств [Електронний ресурс]. URL: [http://vlp.com.ua/files/52\\_0.pdf](http://vlp.com.ua/files/52_0.pdf).
6. Мантур-Чубата О. С., Сайко А. М. Особливості управління конфліктами в трудовому колективі. *Інфраструктура ринку*. 2018. Вип. 23. С. 230 – 233.
7. Мороз О. О. Теорія конфліктів у контексті побудови загальної моделі ефективності сучасного підприємства : монографія. Вінниця : ВНТУ, 2020. 256 с.
8. Позднякова Л. О., Гриценко Н. В. Управління конфліктами : конспект лекцій. Харків : Український державний університет залізничного транспорту, 2018. 75 с.
9. Сазонова Т. О., Михайлова О. В. Формування стратегії управління конфліктами організації в умовах сучасного бізнес-середовища. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 20. С. 539 – 542.
10. Шульженко І. В., Сарафанніков В. В., Собакар С. В. Роль керівника в управлінні конфліктами на підприємстві. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 20. С. 670 – 673.
11. Yankovoi, R., Stadniichuk, R., Zhosan, H., Garafonova, O., Biriukov, I. Innovative transformation of a financial institution in the context of digitalisation and its impact on social conflict management. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. This link is disabled. 2024. 2(55). Pp. 75 – 88. DOI: 10.55643/fcaptp.2.55.2024.4386.

## REFERENCES

1. Achkasova L. M., Vodolazhskaya T. O., Beketov Y. O. Conflict Management in Enterprises. *Economics of the Transport Complex*. 2022. No 40. Pp. 22 – 31.
2. Bilovodskaya O. A., Kyrychenko T. V. Conflict Management in Human Resource Management Systems of Enterprises. *Economics and Society*. 2017. No 10. Pp. 177 – 182.
3. Kaznacheeva S. N., Bystrova N. V., Kaznacheev D. A. On the Issue of Conflict Management in Organizations. *Innovative Economy: Development Prospects and Improvements*. 2019. No 6. Pp. 36 – 42.
4. Kolesnyk T., Sobitnyuk T. Conflict Management in the Team as an Element of Corporate Image. *Scientific Innovations and Advanced Technologies*. 2023. No 6(20). Pp. 76 – 84.
5. Krysa O. Y. Conflict Management as a Factor in Improving the Competitiveness of Enterprises [Electronic Resource]. URL: [http://vlp.com.ua/files/52\\_0.pdf](http://vlp.com.ua/files/52_0.pdf).

6. Mantur-Chubata O. S., Saiko A. M. Features of Conflict Management in Labor Collectives. *Market Infrastructure*. 2018. Issue 23. Pp. 230 – 233.
7. Moroz O. O. Conflict Theory in the Context of Building the General Model of Effectiveness for Modern Enterprises: Monograph. Vinnytsia: VNTU, 2020. 256 p.
8. Pozdnyakova L. O., Hrytsenko N. V. Conflict Management: Lecture Notes. Kharkiv: Ukrainian State University of Railway Transport, 2018. 75 p.
9. Sazonova T. O., Mykhailova O. V. Formation of Conflict Management Strategy in an Organization in Modern Business Environment. *Global and National Economic Problems*. 2017. Issue 20. Pp. 539 – 542.
10. Shulzhenko I. V., Sarafannikov V. V., Sobakar S. V. The Role of Management in Conflict Resolution at Enterprises. *Global and National Economic Problems*. 2017. Issue 20. Pp. 670 – 673.
11. Yankovoi, R., Stadniichuk, R., Zhosan, H., Garafonova, O., Biriukov, I. Innovative Transformation of a Financial Institution in the Context of Digitalisation and Its Impact on Social Conflict Management. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. 2024. 2(55). Pp. 75 – 88 DOI: 10.55643/fcapt.2.55.2024.4386.

**СТАТТЯ НАДІЙШЛА ДО РЕДАКЦІЇ 20.01.25**

JEL: L210, M140

DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2025-1-15>

**Maksym YERMAKOV,**

Student of PhD, specialty 073 «Management»,  
Higher Educational Institution «Academician Yuriy Bugay  
International Scientific and Technical University»

ORCID ID: [0009-0009-5670-8626](https://orcid.org/0009-0009-5670-8626)

## **ANALYSIS OF GLOBAL EXPERIENCE IN IMPLEMENTING THE PRINCIPLES OF SOCIALLY RESPONSIBLE ACTIVITY**

*In today's globalized world, socially responsible activity is becoming one of the key factors in the sustainable development of individual businesses and national economies. It helps to strengthen public business confidence and increase social justice and environmental sustainability. The article provides a comprehensive analysis of the global experience of implementing the principles of social responsibility and identifies the main trends and best practices of leading international companies. The role of corporate social responsibility (CSR) in forming sustainable business models that contribute to long-term competitiveness, improve reputation, and attract investment is investigated. The key international CSR standards, remarkably the UN Global Compact, ISO 26000, GRI standards, and ESG criteria that define the development directions of socially responsible business, are considered. The main mechanisms of CSR implementation in different countries are analyzed, including government regulation, tax incentives, voluntary initiatives of companies, and the influence of civil society. The main challenges enterprises face in implementing the principles of social responsibility are outlined, including insufficient awareness, lack of uniform evaluation criteria, and the need for financial support. Particular attention is paid to adapting the international experience to Ukrainian realities, particularly the need to develop effective mechanisms to support socially responsible businesses at the state level. Based on the analysis, it is concluded that the active implementation of CSR in Ukraine will contribute to forming a sustainable economy, improving the social climate, and increasing the attractiveness of the national business environment for foreign investors. Taking into account global trends and implementing innovative approaches in the field of social responsibility can become key factors of positive changes in the national economic space.*

**Keywords:** corporate social responsibility, socially responsible activity, management, enterprise, sustainable development.



**Максим Анатолійович ЄРМАКОВ,**

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,  
спеціальність 073 «Менеджмент»,  
Заклад вищої освіти «Міжнародний науково-технічний університет  
імені академіка Юрія Бугая»

## **АНАЛІЗ СВІТОВОГО ДОСВІДУ ВПРОВАДЖЕННЯ ПРИНЦИПІВ СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

*У сучасному глобалізованому світі соціально відповідальна діяльність стає одним із ключових чинників сталого розвитку як окремих підприємств, так і національних економік. У статті здійснено комплексний аналіз світового досвіду впровадження принципів соціальної відповідальності, визначено основні тенденції та кращі практики провідних міжнародних компаній. Досліджено роль корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) у формуванні стійких бізнес-моделей, що сприяють довгостроковій конкурентоспроможності, покращенню репутації та залученню інвестицій. Розглянуто ключові міжнародні стандарти КСВ, зокрема Глобальний договір ООН, ISO 26000, стандарти GRI та ESG-критерії, що визначають напрями розвитку соціально відповідального бізнесу. Проаналізовано основні механізми реалізації КСВ у різних країнах світу, включаючи державне регулювання, податкові стимули, добровільні ініціативи компаній та вплив громадянського суспільства. Особливу увагу приділено адаптації міжнародного досвіду до українських реалій, зокрема необхідності розробки ефективних механізмів підтримки соціально відповідального бізнесу на рівні держави. На основі аналізу зроблено висновок, що активне впровадження КСВ в Україні сприятиме формуванню стійкої економіки, покращенню соціального клімату та підвищенню привабливості національного бізнес-середовища для іноземних інвесторів.*

**Ключові слова:** корпоративна соціальна відповідальність, соціально відповідальна діяльність, управління, підприємство, сталий розвиток.

**Statement of the problem.** In the modern world, social responsibility is becoming an integral part of the activity of enterprises, governments, and public organizations. Successful development of society is impossible without integrating the principles of socially responsible activity (SRA) into all spheres of economy and management. This is due to the growing environmental, social, and ethical challenges that require a comprehensive approach and effective use of global experience.

Scientific research and practice show that implementing SRA contributes to sustainable development, enhancing the level of trust in

organizations and their competitiveness. Developed countries already have considerable experience in this area, particularly in applying international standards, regulations, corporate strategies, and social initiatives. However, this process faces several challenges in developing countries, including the lack of appropriate incentive mechanisms, insufficient government support, and low business and public awareness.

The importance of analyzing global experience lies in studying best practices, adapting them to national conditions, and developing effective mechanisms for integrating social responsibility into business processes and public policy. This, in turn, will increase social cohesion, ensure environmental sustainability, and promote economic growth.

Thus, studying the principles of socially responsible activity and their application in the international context is an urgent scientific task with significant practical significance. The study of global experience will help to develop recommendations for improving the situation in Ukraine and other countries seeking to integrate social responsibility into their economic and governance models.

**Analysis of the latest research and publications.** Socially responsible activity is actively studied in academic circles and international organizations. Many scholars emphasize the role of CSR as a tool for improving business sustainability and its integration into global economic processes. In their studies, European and American scholars [1,2] have shown that social responsibility contributes to long-term financial stability and a positive company image.

In recent years, domestic and foreign researchers [3] have analyzed CSR's impact on enterprises' competitiveness in developing countries. In particular, they note that effective implementation of the CSR principles is possible only with the support of the state, business community, and civil society. Some authors consider corporate social responsibility in the context of sustainable development and point out its close connection with achieving the UN Sustainable Development Goals.

International organizations, such as the OECD, the World Bank, and the European Commission, have published analytical reports highlighting best practices in implementing CSR in developed countries. Their documents emphasize that companies that adhere to the principles of social responsibility have a higher level of investor attraction, customer loyalty and resilience to crises. However, despite many studies, the question of adapting international experience to the specifics of emerging economies remains open. The impact of regional factors, regulatory conditions, and

cultural peculiarities on the effectiveness of the implementation of SRA has not been sufficiently studied. That is why further study of this topic is essential for developing effective strategies for socially responsible activity in different countries.

**The article aims** to analyze international standards and experience for implementing the principles of socially responsible activity in Ukraine.

**Summary of the primary research material.** Modern business is shifting from financial gain to strategies combining efficiency with a positive societal impact. Companies that pay attention to the environment, social impact, and responsible management have better long-term growth and investment prospects. ESG investing prioritizes sustainable value creation while preserving natural resources and human capital. A system of standards and annual CSR reports has been introduced to support socially responsible businesses to help companies assess their performance against key indicators. The most prominent ESG frameworks and standards used by companies doing global business are shown in Table 1.

A characteristic of international business activity, especially in large businesses, is the growing importance of mandatory CSR reporting. This reflects a global shift toward greater transparency and accountability in markets. The standards used for social responsibility reporting are intended to ensure disclosure of environmental, social, and governance factors that affect companies' operations. It is worth noting that different countries may use their standards. For example, since April 2022, the UK has introduced mandatory ESG disclosure rules that require specific categories of companies to include climate-related financial information in their strategic reports [4]. These rules apply to:

- companies that are required to report on non-financial information, including companies with more than 500 employees and that are listed on a UK-regulated market or that operate as a banking or insurance company;
- companies listed in the UK on the London Stock Exchange with more than 500 employees.
- companies registered in the UK that do not fall into the above categories but have more than 500 employees and a turnover of more than £500 million.
- large limited liability companies without trading or banking activities with more than 500 employees and a turnover of more than £500 million.
- trading or banking companies with more than 500 employees [4].

**Table 1. Global system of standards and frameworks  
o support corporate sustainability**

<b>Title of the standard</b>	<b>The essence of the standard</b>	<b>Purpose of the standard</b>	<b>Impact on the company's operations</b>
CDP (Carbon Disclosure Project)	The most widely used database on the environmental impact of organizations, such as global greenhouse gas emissions	Increase transparency of environmental impact data and support sustainable business by helping companies measure, track, and reduce environmental damage.	Helps companies disclose environmental data and track progress
Sustainability Accounting Standards Board (SASB)	The SASB, a nonprofit, provides industry-specific guidelines for disclosing financially relevant sustainability information to investors.	Helping companies worldwide report on the sustainability issues that matter most to their investors will likely impact their ability to create long-term value for shareholders.	Improving the effectiveness and comparability of corporate disclosure on environmental, social, and governance (ESG) issues
Global Reporting Initiative (GRI)	The Global Reporting Initiative is an international nonprofit and independent initiative in which many participants develop rules for companies concerned with sustainability.	The Global Reporting Initiative helps to demonstrate the specific and targeted actions taken to reduce the sometimes harmful impacts on companies. The defined guidelines make it possible to measure the effectiveness of the various measures.	Encourages transparency across all ESG factors, which is widely used globally
Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD)	An international initiative established in 2015 by the FSB at the G20's request to help companies transparently report climate risks and their business impact.	To inform investors and stakeholders about the climate-related risks and opportunities facing companies, and to contribute to a more sustainable, low-carbon global economy through informed investment decisions.	Helps companies align their reporting on climate-related risks and opportunities
Annual corporate social responsibility (CSR) reports	Report on the integration of environmental, social, and economic values into business operations	Align business operations with societal goals by pursuing financial success while making a positive impact. Set specific goals, build community partnerships, and enhance supplier codes of conduct to address social and environmental issues.	CSR reports demonstrate how a company complies with its social and environmental obligations

Source: [4-8]

The rules described above apply to large companies and financial institutions and include numerous businesses with their supply chains, emphasizing the importance of ESG reporting in the country represented.

In 2024, the UK government introduced updated Sustainability Disclosure Requirements (SDRs), which outline plans to establish global best practices and leading standards to support the UK's ambition to become the world's first Net Zero Aligned Financial Center.

A Net Zero Aligned Financial Center is an initiative that aims to align the country's financial system fully to achieve Net Zero (zero greenhouse gas emissions) by 2050. Financial institutions operating in such a center (banks, insurance companies, investors, exchanges, regulators) prioritize financing projects contributing to decarbonization, sustainable development, and climate change adaptation. In line with this approach, the UK has announced its desire to make London a world leader in financing the transition to Net Zero. In addition, in 2021, at the COP26 conference, more than 450 financial organizations committed to aligning their activities with the Net Zero concept through the Glasgow Financial Alliance for Net Zero (GFANZ) initiative. Under the Non-Financial Reporting Directive (NFRD), the EU required about 11,000 large companies to disclose ESG information. In January 2023, the Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) [9] replaced the NFRD, expanding the scope to about 50,000 companies, which is about 75% of the total number of EU companies [4].

The CSRD generally applies to companies listed on regulated markets in the EU, except micro-enterprises, i.e., those with less than 10 employees and/or annual net income of less than EUR 20 million. In addition, the directive applies to large companies that meet at least two of the following criteria:

- 250 or more employees,
- more than EUR 40 million in net income,
- more than EUR 20 million in total assets.

The CSRD strengthens companies' requirements for disclosure of social and environmental information. It entered into force on January 5, 2023; the first reporting will start in 2025 for the 2024 financial year. The Directive covers large and medium-sized companies (excluding micro-enterprises) and some companies outside the EU with revenues of more than EUR 150 million in its market. Reporting is carried out by the European Sustainability Reporting Standards (ESRS) developed by the independent body EFRAG. CSRD's goal is to identify and eliminate the negative impact of business on human rights and the environment.

The United States of America has made significant progress in mandatory ESG disclosure at the federal level. In March 2024, the SEC adopted rules to standardize disclosure of climate risks that could have a material impact on businesses. However, their implementation may be complicated by changes in leadership and political priorities.

In global practice, some companies resort to greenwashing, which creates a false impression of environmental responsibility. To prevent this, ESG labelling rules are used to increase transparency and simplify the comparison of ESG funds. The labelling requirements depend on the company's country of registration, as shown in Table 2.

**Table 2. Features of ESG labelling in the EU, the UK, and the USA**

Country	ESG labelling regulations
United Kingdom	<p><b>Greenwashing Rule:</b> Since mid-2024, FCA-authorized firms must ensure sustainability claims are accurate and not misleading.</p> <p><b>Sustainability Labels:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sustainable Focus – 70%+ in high-sustainability assets.</li> <li>▪ Sustainable Improvers – ESG performance must improve measurably.</li> <li>▪ Sustainable Impact – Targets specific environmental or social issues with measurable outcomes.</li> </ul>
European Union	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Article 6 funds: Fail to integrate sustainable development into their investment processes</li> <li>▪ Article 8 funds: Promote environmental or social performance but do not focus on sustainable development</li> <li>▪ Article 9 funds: Have sustainability as a primary investment objective.</li> </ul>
United States of America	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ESG-integrated funds: Take into account ESG factors as part of broader investment considerations, with detailed disclosure of methodology</li> <li>▪ ESG-oriented funds: ESG factors play an essential role, requiring detailed disclosure of emissions and standardized asset selection criteria</li> <li>▪ Impact-oriented funds: Funds designed to achieve specific ESG outcomes, with transparent measurement of qualitative and quantitative progress</li> <li>▪ 80% rule: Funds that have ESG in their name must allocate at least 80% of their assets to meet their stated ESG focus</li> </ul>

Source: [4-8]

It is worth noting that the EU's updates to corporate social responsibility reporting include stricter requirements for the names that companies can use to label their socially responsible activity. In particular, companies that use terms such as "green" or "sustainable" must meet stricter criteria to avoid misleading investors. Exceptions are allowed for green bonds from issuers with a high level of issuance under certain conditions. The new reporting rules also provide for certain simplifications. For example, experts have proposed replacing the current classification (Table 2) with three categories - Sustainable, Transitional, and ESG Collection - to increase transparency for investors and reduce the complexity of grading companies.

In early 2024, the USA Securities and Exchange Commission (SEC), the primary regulator of the US financial market, finalized climate disclosure rules requiring public companies to disclose data on climate risks and emissions. However, reporting emissions for Scope 3 remains voluntary for most companies.

Their partners and investors rely on several indices to evaluate companies' sustainability and social responsibility performance. The most significant among them are:

- Dow Jones Sustainability Index (DJSI),
- Morgan Stanley Capital International (MSCI ESG),
- Financial Times Stock Index for the Common Good (FTSE4Good Developed),
- ISS ESG Solutions.

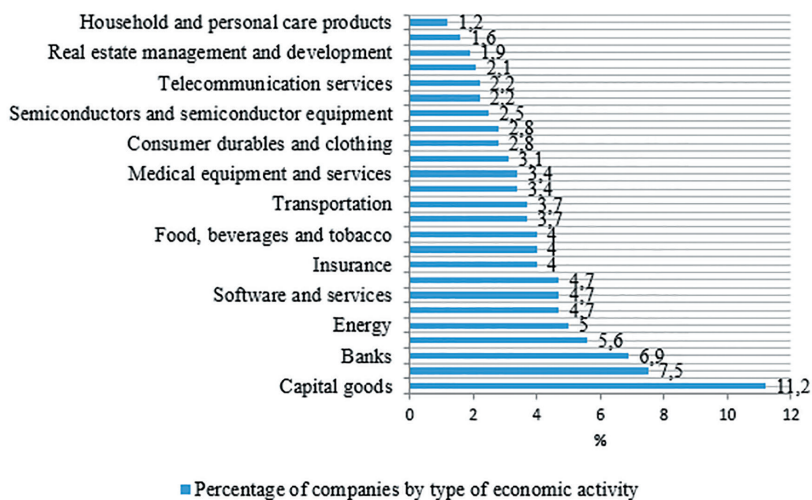
The Dow Jones Sustainability Index (DJSI) is a globally recognized indicator that measures companies' sustainability across economic, environmental, and social parameters. Established in 1999, it helps investors evaluate the performance of businesses committed to sustainable development. Being included in the DJSI increases companies' reputation and investment attractiveness. The index sets standards for responsible corporate behaviour and promotes sustainable business practices worldwide. Inclusion in the DJSI is based on several established parameters, including:

- corporate governance,
- risk management,
- climate change strategies,
- environmental performance,
- labor practices,
- human rights,
- stakeholder engagement.

Companies are included in the DJSI list based on their sustainability performance, which is determined by analyzing sustainable practices and their performance and comparing them to industry peers and global standards. It is worth noting that the specific parameters may vary from year to year. Still, the assessment focuses on the economic, social, and environmental dimensions and includes specific industry parameters. [10].

The DJSI incorporates sectoral parameters to evaluate companies in their respective sectors. For example, companies in the energy sector may be assessed on their renewable energy initiatives, while companies in the healthcare sector may be assessed on patient access to medicines. Companies are evaluated based on their performance against each criterion, and scores are compared to industry peers to determine inclusion in the DJSI. The rigorous evaluation process involves data collection, analysis, and verification. [10].

Companies among the top 10% in a particular industry are included in the DJSI World. In 2022, the list consisted of 332 companies; in 2024, there were 321 companies. The DJSI World 2024 list is represented by companies from all continents operating in 25 types of economic activity (Fig. 1).



**Fig. 1. Share of companies by type of activity included in the Dow Jones Sustainability World Index in 2024**



Source: calculated based on [11]. A significant portion of this list (18.7%) comprises companies engaged in such sectors as Capital Goods and Materials. For companies in these sectors, social responsibility is an ethical practice and a competitive advantage that drives innovation, investment, and reputation. They are committed to sustainable development, regulatory compliance, and customer and investor satisfaction, making them leaders in CSR. As capital goods are energy-intensive and generate significant emissions (Scope 1, 2, 3), countries are tightening environmental legislation to require emissions reductions, clean technologies, and responsible waste management. In response, companies are implementing environmental initiatives, such as reducing emissions and using renewable energy and environmentally friendly materials. This helps to minimize environmental impact and meet the growing ESG requirements of investors.

**Conclusions and suggestions.** The analysis of global experience in implementing the principles of socially responsible activity has shown that social responsibility is an essential factor in the sustainable development of business and society. Successful international practices demonstrate that integrating social responsibility into companies' strategies helps strengthen their reputation, increase their competitiveness, and expand access to financial resources.

It has been found that the world's leading companies are actively implementing environmental initiatives, supporting social programs, and adhering to transparent corporate governance standards. It improves companies' image and contributes to their long-term economic efficiency. Countries with a high level of corporate social responsibility have more stable financial systems, which confirms the need to adopt effective global practices in countries seeking to integrate into the global economy.

One of the main challenges in implementing socially responsible activity is the insufficient level of government regulation and low business awareness of the benefits of such activities. For further development, it is necessary to create incentives for enterprises, mainly through legislative initiatives, tax benefits, and financial support instruments.

Based on the study, it is established that socially responsible activities positively impact business development and play a key role in forming a sustainable society. It is proposed that successful international practices be adopted for national conditions, which will help improve the social climate and economic stability. Further

research in this area may focus on mechanisms of state incentives for socially responsible businesses and evaluation of the effectiveness of the implemented initiatives.

© **Yermakov M.A., 2025**

## REFERENCES

1. International Journal of Corporate Social Responsibility, Carroll's pyramid of CSR: taking another look, URL: [https://www.researchgate.net/publication/304662992\\_Carroll's\\_pyramid\\_of\\_CSR\\_taking\\_another\\_look](https://www.researchgate.net/publication/304662992_Carroll's_pyramid_of_CSR_taking_another_look).
2. Porter, M.E. and Kramer, M.R. (2019) Creating Shared Value. In: Lenssen, G. and Smith, N., Eds., *Managing Sustainable Business*, Springer, Dordrecht, Pp. 323 – 346.
3. Zadorozhnyi Z.V., Krupka Y.D., Nazarova I.Y. Accounting and Information Support of Reorganization Processes in Emergency Conditions. Financial and credit activity: problems of theory and practice, Kharkiv: KHS UBS. 2020. 2(33). Pp. 139 – 148. URL: <https://fkd.ubs.edu.ua/index.php/fkd/article/view/2970>.
4. ESG investing: meaning and trends. URL: <https://greenly.earth/en-gb/blog/company-guide/esg-investing-meaning-and-trends>.
5. TCFD standards: everything you need to know. URL: <https://greenly.earth/en-gb/blog/company-guide/tcf-standards-all-you-need-to-know>.
6. The GRI (Global Reporting Initiative): How to Implement it? URL: <https://greenly.earth/en-gb/blog/company-guide/the-gri-global-reporting-initiative-how-to-implement-it>.
7. The Sustainability Accounting Standards Board (SASB). URL: <https://greenly.earth/en-gb/blog/company-guide/the-sustainability-accounting-standards-board-sasb>.
8. CSR Meaning: All You Need to Know. URL: <https://greenly.earth/en-gb/blog/company-guide/csr-meaning-all-you-need-to-know>.
9. DIRECTIVE (EU) 2022/2464 OF THE EUROPEAN PARLIAMENT AND OF THE COUNCIL of 14 December 2022. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32022L2464>.
10. Kara Anderson (2023) How to be selected by the DJSI (Dow Jones Sustainability Index) URL: <https://greenly.earth/en-gb/blog/company-guide/how-to-be-selected-by-the-djsi-dow-jones-sustainability-index>.
11. Dow Jones Sustainability World Index. Effective as of December 23th, 2024 URL: <https://portal.s1.spglobal.com/survey/documents/DJSI%20World%20Components%20List%202024.pdf>.

## ЛІТЕРАТУРА

1. International Journal of Corporate Social Responsibility, Carroll's pyramid of CSR: taking another look. URL: [https://www.researchgate.net/publication/304662992\\_Carroll's\\_pyramid\\_of\\_CSR\\_taking\\_another\\_look](https://www.researchgate.net/publication/304662992_Carroll's_pyramid_of_CSR_taking_another_look).
2. Porter, M.E. and Kramer, M.R. (2019) Creating Shared Value. In: Lenssen, G. and Smith, N., Eds., *Managing Sustainable Business*, Springer, Dordrecht. Pp. 323 – 346.
3. Задорожний З.-М. В., Крупка Я. Д., Назарова І. Я. Обліково-інформаційне забезпечення реорганізаційних процесів у надзвичайних умовах. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії і практики*. 2020. Т. 2. № 33. С. 139 – 148. URL: <https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/2970/2966>.
4. ESG investing: meaning and trends. URL: <https://greenly.earth/en-gb/blog/company-guide/esg-investing-meaning-and-trends>.
5. TCFD standards: everything you need to know. URL: <https://greenly.earth/en-gb/blog/company-guide/tcf-standards-all-you-need-to-know>.
6. The GRI (Global Reporting Initiative): How to Implement it? URL: <https://greenly.earth/en-gb/blog/company-guide/the-gri-global-reporting-initiative-how-to-implement-it>.
7. The Sustainability Accounting Standards Board (SASB). URL: <https://greenly.earth/en-gb/blog/company-guide/the-sustainability-accounting-standards-board-sasb>.
8. CSR Meaning: All You Need to Know. URL: <https://greenly.earth/en-gb/blog/company-guide/csr-meaning-all-you-need-to-know>.
9. Directive (eu) 2022/2464 of the European Parliament and of the council of 14 December 2022. *Official Journal of the European Union*. 2022. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32022L2464>.
10. Kara Anderson (2023) How to be selected by the DJSI (Dow Jones Sustainability Index) URL: <https://greenly.earth/en-gb/blog/company-guide/how-to-be-selected-by-the-djsi-dow-jones-sustainability-index>.
11. Dow Jones Sustainability World Index. Effective as of December 23th, 2024 URL: <https://portal.s1.spglobal.com/survey/documents/DJSI%20World%20Components%20List%202024.pdf>.

**СТАТТЯ НАДІЙШЛА ДО РЕДАКЦІЇ 10.03.25**

JEL: C53, G17, G21

DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2025-1-16>

**Anton ILICHOV,**

PhD student,

Taras Shevchenko National University of Kyiv

ORCID ID: [0009-0009-1584-8235](https://orcid.org/0009-0009-1584-8235)

**PROBLEMS OF THE EFFICIENCY OF THE FUNCTIONING  
OF THE MARKET OF PASSENGER TRANSPORTATION SERVICES  
IN THE CONDITIONS OF THE STATE OF WAR: IDENTIFICATION  
AND WAYS OF OVERCOMING**

*The article analyzes the challenges facing public transportation in the capital during the war and outlines potential development paths for the post-war period. It's crucial to note that assessing the performance of municipal transport enterprises is complex due to the threat of enemy shelling and their pre-war financial struggles. The development of an efficient urban public transportation system is a complex economic challenge that demands a rational selection of a transport market organization model. The chosen model will shape the level of competition, the attractiveness of the sector for investments, and ultimately, the quality and accessibility of transportation services, which are essential for the well-being of city dwellers. The article examines factors affecting service quality and the financial health of both municipal and private carriers, as well as approaches to interpreting economic efficiency and the passenger transportation market. It also investigates the decline in passenger traffic at Kyiv's public utilities, its underlying causes, and the war's impact on the transportation system. The "Recovery Plan of Ukraine," approved in 2022, specifically addresses the prospects for urban transport development. The text highlights that urban transportation was in a poor state even before the Russian invasion and that territorial communities now face the challenge of renewal, modernization, and overall reform. It emphasizes the need for legislative and regulatory changes at the local level to attract funding for post-war reconstruction. A multi-faceted evaluation of transportation enterprises' economic efficiency necessitates considering various financial, socio-economic, and operational factors, as well as the external factor of regional security. The analysis concludes that the unsatisfactory economic condition of municipal enterprises stems not only from wartime challenges*

**but also from mismanagement in the pre-war period. The primary priorities for restoring the urban transportation system should be comprehensive, consider socio-economic development factors, and align with the country's overall reconstruction plan.**

**Keywords:** communal transport, reforms, electric transport, modernization, financing of post-war reconstruction, economic efficiency.

**Антон Ігорович ІЛЬЧОВ,**

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,  
КНУ імені Тараса Шевченка

### **ПРОБЛЕМИ ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ РИНКУ ПОСЛУГ ПЕРЕВЕЗЕННЯ ПАСАЖИРІВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: ІДЕНТИФІКАЦІЯ ТА ШЛЯХИ ПОДОЛАННЯ**

**У статті аналізуються проблеми громадського транспорту столиці під час війни та окреслюються потенційні шляхи розвитку на післявоєнний період. Важливо зазначити, що оцінка діяльності муніципальних транспортних підприємств є складною через загрозу ворожого обстрілу та їхні довоєнні фінансові труднощі. Розбудова ефективної системи міського громадського транспорту є складним економічним завданням, яке вимагає раціонального вибору моделі організації транспортного ринку. Від обраної моделі залежатиме рівень конкуренції, інвестиційна привабливість галузі, зрештою, якість та доступність транспортних послуг, необхідних для добробуту мешканців міста.**

**У статті досліджено фактори, що впливають на якість послуг та фінансовий стан як муніципальних, так і приватних перевізників, а також підходи до трактування економічної ефективності та ринку пасажирських перевезень. Також досліджується падіння пасажиропотоку на комунальних підприємствах Києва, його основні причини та вплив війни на транспортну систему. «План відновлення України», ухвалений у 2022 році, зокрема стосується перспектив розвитку міського транспорту. У тексті наголошується, що міський транспорт був у незадовільному стані ще до російського вторгнення і що територіальні громади зараз стикаються з проблемою оновлення, модернізації та загальної реформи. Наголошується на необхідності законодавчих та нормативних змін на місцевому рівні для залучення коштів на післявоєнну відбудову.**

**Багатоаспектна оцінка економічної ефективності транспортних підприємств зумовлює врахування різноманітних фінансових, соціально-**

*економічних та операційних факторів, а також зовнішнього чинника регіональної безпеки. У результаті аналізу зроблено висновок, що незадовільний економічний стан комунальних підприємств зумовлений не лише воєнним часом, а й через безгосподарність у довоєнний період.*

*Першочергові пріоритети відновлення міського транспорту мають бути комплексними, враховувати фактори соціально-економічного розвитку та узгоджуватися із загальним планом реконструкції країни.*

*Ключові слова:* комунальний транспорт, реформи, електротранспорт, модернізація, фінансування повоєнного відновлення, економічна ефективність.

**Problem Statement.** The role and importance of passenger transportation services in any city cannot be overstated. It is an integral part of the city's infrastructure strategy. Before the war, the urban transport of almost any Ukrainian city had an unsatisfactory financial and technical condition. This was caused by systemic underfunding of this sector, as well as the transition to a practice of servicing routes by private carriers. At the same time, the municipal transport sector plays not only an infrastructural role but also a social one, as it is used by a large number of people in privileged categories.

**Analysis of recent publications.** Today, there is a considerable number of publications by domestic scientists dedicated to studying the economic problems of the functioning of transport enterprises. In particular, scientific research concerns pricing, competition, sustainable development, and methodological approaches to assessing the efficiency of transport enterprises. Dmytrieva O.I. indicates that to increase the efficiency of transport enterprises, it is necessary to use a balanced system of indicators [3]. In the article by Nykyforak I.I., a methodology for analyzing transport enterprises based on five-level factors was proposed, which comprehensively reflects the level of transport service [7]. Aulin V.V., Golub D.V., Bilychenko V.V., and Zamurenko A.S. note in their work [2] that each subsystem of a vehicle fleet has its own goals, the most important of which is to ensure its own stability of operation in a competitive environment, which leads to self-organization of the system and, as a result, to increasing its reliability and efficiency. Palant O.Yu. took a comprehensive approach to the research and recommendations for modernizing the electric transport system in cities [8], which is an extremely important aspect within the framework of the socio-economic development strategy.

Unfortunately, the effectiveness of municipal transport operations during wartime and the foundations of its development in the post-war period have been studied quite insufficiently. Existing publications also do not sufficiently highlight the impact of institutional changes on the functioning of municipal transport, caused by the emergence of some new legislative acts regulating this area in modern conditions.

**Unresolved Parts of the Problem.** War actions have significantly worsened the economic condition of municipal transport enterprises. In addition, the problems that accumulated in the pre-war period are now becoming even more urgent and require immediate resolution, as they affect the performance of transport enterprises. The main problem remains the search for effective tools to support the economic efficiency of municipal transport operations now and to attract funds for its reform after the victory.

**Research Methodology.** The study employed a variety of research methods, including analysis and synthesis of theoretical frameworks, collection of primary and secondary data, statistical analysis, comparative analysis, and systems analysis of urban public transportation issues in Ukraine during the war.

**The aim** of this article is to investigate the key problems of the functioning of the transport market, to search for alternative management decisions to increase the economic efficiency of municipal transport in current conditions and its post-war recovery.

**Research results.** Modern enterprises constantly strive to increase the efficiency of their operations while minimizing costs and resource consumption. The ability to respond promptly to unforeseen situations and disruptions is critical for ensuring business sustainability. One of the key directions for achieving these goals is increasing the overall productivity of the enterprise, which involves optimizing the use of both human and material resources.

In the scientific literature, there are various approaches to defining the term "economic efficiency", but in most cases, the definition of this concept is based on considering the ratio of resources expended and results/effects obtained (economic or social). The founders of any enterprise usually plan to obtain a profit as a result.

Assessing the economic efficiency of urban transport is a multifaceted task that requires the integration of various factors and indicators. The efficiency of urban transport should be considered from the perspective of several stakeholders: from the viewpoint of the transport enterprise, the municipal administration, and the passenger.

The perspective of a transport enterprise when assessing efficiency focuses on financial indicators such as profitability, the cost of transportation, and the efficiency of resource utilization. From the city's perspective, social and environmental aspects are important, including transport accessibility, the level of environmental pollution, and the impact on urban planning. Passengers evaluate transport based on criteria such as comfort, speed of transportation, and fare. In particular, Dmytrieva O.I. notes in her work that one of the modern approaches to assessing efficiency is the Balanced Scorecard, which is a system of strategic management of an organization based on the measurement and evaluation of its performance according to a list of indicators selected to take into account all significant aspects of the organization's activities [3].

Traditionally, key performance indicators of urban transport cover three groups:

- Financial indicators: profit, return on investment, cost per passenger-kilometer.
- Operational indicators: passenger flow, speed of movement, vehicle utilization rate, waiting time at a stop.
- Socio-economic indicators: impact on road congestion, emission levels, accessibility for different population groups.

Analysis of existing research [2,3] shows that the most common methods for assessing efficiency in this area are:

- Financial analysis: analysis of the enterprise's financial statements.
- Passenger surveys: collecting data on satisfaction with services.
- Observation: measuring speed of movement, headway, vehicle occupancy.
- Modeling: using mathematical models to forecast demand and evaluate the effectiveness of different scenarios.
- Comparative analysis: comparing indicators with other cities or transport systems.

The application of specific methods for assessing efficiency is closely correlated with the characteristics of the urban transport system, and the selection of particular indicators for its measurement is determined by the evaluation objectives. Among the factors that most significantly influence the efficiency of urban transport, the following should be highlighted:

1. **Type of transport:** buses, trams, metro.
2. **Route network:** route density, route length, number of transfers.
3. **Schedule:** headways, operating hours.
4. **Fares:** fare.



5. Infrastructure: condition of roads, stops, depots.
6. Technical condition of rolling stock: age, mileage.

The organization of urban passenger transportation is a complex task that requires a balanced approach to choosing a market model. The choice of a model directly affects the efficiency of the transport system, the accessibility of services for the population, and the overall standard of living in the city.

There are several main models of urban passenger transportation organization, each of which has its own characteristics, advantages and disadvantages:

- Fully State-Controlled Model. Characterized by centralized management of all aspects of the transport system. Advantages of this model include the ability to ensure social justice and accessibility of transport for all segments of the population. However, it is often accompanied by low efficiency, bureaucratic barriers, and a lack of incentives to improve services.
- Free Market Model. Based on the principles of competition, where carriers independently determine routes, fares, and service quality. This model stimulates innovation and adaptation to changing demand but can lead to an uneven distribution of transport services, ignoring social aspects and market monopolization.
- Public-Private Partnership Model. Involves cooperation between government agencies and private companies. The state sets general rules and monitors the fulfillment of contracts, while private companies carry out direct transportation. This model combines the advantages of state regulation and market competition but requires complex coordination and control mechanisms.
- Regulated Market Model. Combines elements of state regulation and market competition. The state sets certain standards and norms, while carriers have some freedom in determining their strategies. This model allows for a balance between economic efficiency and social needs.

A study of the structure of the passenger transport market in Kyiv shows that, in terms of ownership, it is divided into the following segments: municipal, state, and private. Municipal and state transport is most in demand due to its low prices and accessibility. The advantages of private transport for passengers include comfort, frequency of service, and speed.

A common drawback of both the municipal and state segments of the passenger transport market is the high degree of wear and tear of fixed assets, which is complemented by a decrease in demand for public transport.

The armed aggression of the Russian Federation has fundamentally changed the principles of operation of municipal transport enterprises. Under constant shelling, carriers have faced not only a decrease in passenger traffic but also the destruction of vehicles, production and administrative premises, and other problems.

Therefore, a priority task now is to facilitate the normalization of municipal enterprises and develop effective models for their post-war recovery, attracting additional funding, preserving jobs, etc. The issue of the country's European integration, creating appropriate conditions, and reforming legislation should be considered separately. In the context of these tasks, it is appropriate to mention that the "Recovery Plan for Ukraine" was approved in 2022. Given the current state of passenger transportation in Ukrainian settlements and their suburbs, the destruction of infrastructure, and the destruction or damage of buses, trolleybuses, trams, metro cars, etc., as well as the blocking of the operation of urban electric transport as a result of the Russian Federation's armed aggression, the issue of the need for a comprehensive solution to the problems of the stable functioning of the network of urban and suburban routes has become acute [8].

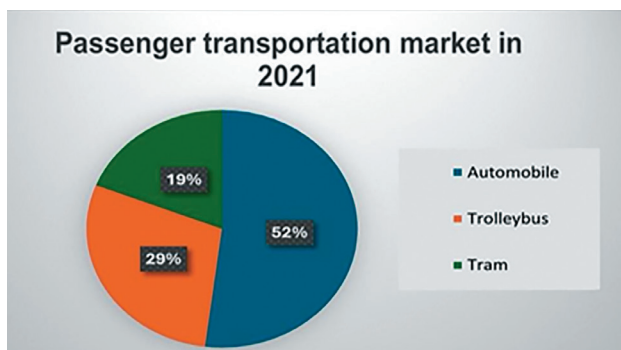
Overall, until the beginning of the military aggression, passenger transportation could be considered profitable. According to statistics, enterprises in this field were mostly profitable (72-74% of enterprises during 2018-2021) [4].

However, today, considering the specific number of passengers transported by municipal transport in the capital, we see a sharp decrease (Fig. 2), caused by a number of factors.

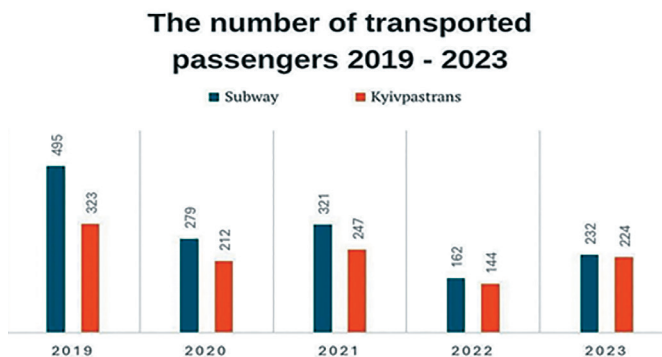
In Ukraine in the pre-war period, it was precisely automobile transport that was key in passenger transportation. In 2021, its share in the provision of services, compared to trolleybuses and trams, was the highest (Figure 1.1).

Based on the data presented in Figure 2, we observe a sharp decline in the number of passengers in 2020 and 2022. The main reasons for the decrease in passenger traffic during this period were the following:

1. Restrictive measures caused by the spread of infectious diseases;
2. A decrease in the population due to hostilities;
3. A reduction in the number of vehicles on routes;
4. A decline in the quality of transportation services.



**Figure 1. Distribution of the number of passengers transported in 2021 by mode of transport [4]**



**Figure 2. Number of passengers transported by Kyiv's public transport (in millions)**

In 2021, 19 private carriers operated 147 routes in Kyiv, and the number of vehicles was 1,424. Unfortunately, detailed statistics on the number of passengers carried by private carriers are not available, but it can be assumed that it also decreased in 2022 due to the start of the full-scale invasion.

During the war, the city transport suffered massive losses. In 2022 alone, about 25 transport infrastructure facilities were destroyed or

damaged in Kyiv. The martial law also delayed the receipt of credit funds for the purchase of new trolleybuses and metro cars by almost 2 years. In addition to the material losses caused by the enemy, at the end of 2023, the tunnel between the stations "Lybidskaya" and "Demiyivska" of the blue metro line was closed. This situation not only negatively affected the operation of the metro but also reduced the quality of work of KP "Kyivpastrans", as about 75 buses were involved to provide duplicate routes between the metro stations "Terekmy" and "Lybidskaya", which were removed from other routes.

The martial law has inflicted significant damage on the material and technical base of municipal enterprises. In addition to the existing objective limitations on the formation of revenue from passenger transportation, the Kyiv City Defense Council has made a decision to suspend the operation of public transport during air raids, except for underground metro stations. This, in turn, leads to a decrease in revenue from the provision of services.

The "Ukraine Recovery Plan" adopted in 2022 has a separate section - "Restoration and Development of Infrastructure" [11], where, among the sectors, automobile, urban electric transport, roads, and road economy are highlighted, as well as the sphere of strategic initiatives of transport infrastructure.

In the field of automobile, urban electric transport, roads, and road economy, the document in question highlights the creation of an urban electric transport network and bringing legislation into line with European standards as one of the conditions for Ukraine's European integration. However, given the current state of the aggressor's shelling and the destruction of Ukraine's energy infrastructure, the implementation of this direction will be complicated. The development of electric charging stations is considered separately. These issues must now be combined with the issues of energy development, namely ensuring a comprehensive transition of the state to renewable energy sources. The conversion of the automobile part of public transport to electric motors will lead to a significant increase in costs, since, as mentioned above, this is the most popular type of transport among passengers.

In addition to the urgent need for a radical reform of urban public transport, there are a number of other challenges, including:

- The unprofitability of enterprises, namely the lack of sufficient revenues to municipal budgets and the impossibility of fully subsidizing this area;

- An insufficient level of transport inclusivity. Given the increase in the number of people with disabilities caused by the Russian Federation's military aggression, this may become the main challenge of the urban transport sector.

The document outlines a number of promising perspectives for the development of electric transport:

- Comprehensive reform of urban and intercity transportation, ensuring adequate quality;
- Introduction of environmental standards;
- The possibility of creating automated traffic management systems;
- Creation of infrastructure for personal electric vehicle owners, which will help increase revenues to local budgets;
- Development of new payment models (Public Service Contracts);
- Integration of urban and suburban transport systems of various types, including the creation of transport hubs (a system of free transfers, the creation of a single ticket, the construction of interchanges).

Implementing a recovery strategy is currently only possible in certain cities in western Ukraine. Due to the ongoing war, there are significant resource and methodological constraints. In particular, it is impossible to objectively assess the extent of the destruction, which may occur every day.

It should be emphasized that even during wartime, the city is restoring the operation of transport infrastructure and is concerned about the efficiency of transportation. In the Kyiv budget for 2024, the largest amount of funds is allocated to the Department of Transport Infrastructure, namely over 30 billion UAH. This is mainly for the reconstruction of roads, completion of construction of large infrastructure projects, compensation for the difference in tariffs, and more. In 2024, it is planned to attract more than 200 million euros for the purchase of new and reconstruction of rolling stock for the metro and trolleybuses.

It should be noted that the Government is also aware of the danger of the current state of urban public transport. On November 4, 2022, the Cabinet of Ministers of Ukraine adopted Resolution No. 1248 "On Certain Issues of Financial Support for the Operation of Road Infrastructure and Transport Infrastructure during Martial Law".

The issue of post-war financing of the reform of public transport remains unresolved. Ukraine currently needs a new version of the Marshall

Plan, which would help to carry out a multi-level reform of the economic system and also give impetus to Ukraine's Euro- Atlantic integration. Today, one of the tools that could be used in post-war reconstruction is the issuance of targeted municipal bonds or local bonds.

**Conclusions.** Key indicators for assessing the economic efficiency of transport enterprises include financial, socio-economic, and operational factors. When studying the state of enterprises, it is necessary to evaluate all of the above indicators and take into account the security situation in the region. It is important to note that the assessment should be comprehensive.

Based on the conducted research on the operating conditions of Kyiv's public transport during the war, critical aspects of passenger transportation efficiency, and the study of possible options for its post-war development, the following conclusions can be drawn:

1. The difficult state of public transport is caused not only by the challenges of war but also by its weak development in the pre-war period.
2. The reform of urban transport after the war should be carried out taking into account environmental standards, the creation of a new management model, and the development of electric transport infrastructure.
3. It is necessary to overcome the unprofitability of public transport through cost optimization, improving the quality of services, and creating a unified system of urban and suburban transport.
4. The need to restore the transport network as a whole can only be assessed after the end of the martial law.

© **Ilichov A., 2025**

#### REFERENCES

1. Artiukh T., Ternova A. Stan svitovoho rynku lohistychnykh posluh ta osnovni trendy yoho rozvytku. *Tovarovnavchyi visnyk*. 2023.
2. Aulin V.V., Holub D.V., Bilichenko V.V., Zamurenko A.S.. Formuvannia pokaznykiv efektyvnosti transportnoho protsesu perevezen. *Visnyk mashynobuduvannia ta transport*. №1 (11). 2020.
3. Dmytriieva O.I. Metodychnyi pidkhid do otsinky efektyvnosti funktsionuvannia pidpriemstv transportnoi infrastruktury. *Ekonomika transportnoho kompleksu*. Vyp. 35. 2020.
4. Derzhavna sluzhba statystyky. Transport URL: [https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/publ8\\_u.htm](https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/publ8_u.htm).

5. Iemets Yu. H. Ekonomichna efektyvnistyakosnovak konkurentospromozhnosti pidpriemstva. *Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politehnika». Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia i problemy rozvytku*. 2013. № 769. Pp. 156 – 160.

6. Zatonatska T. H. Rozvytok transportnoho sektoru ekonomiky Ukrainy: isnuichyi stan ta yevropeyskyi dosvid. *Ekonomika: realii chasu*. 2015. № 1 (17). Pp. 180 – 189.

7. Lozova H. M., Klymenko V. V. Zabezpechennia konkurentospromozhnosti transportno-lohistychnykh pidpriemstv // *Ekonomika. Finansy. Biznes. Upravlinnia: II mizhn. forum, Konkurentospromozhnist natsionalnoi ekonomiky: XIX mizhn. nauk.-prakt. konf., 28 veresnia. 1 zhovtnia 2021*. Kyivskyi natsionalnyi universytet imeni Tarasa Shevchenka. Kyiv. 2021. Pp. 42 – 44.

8. Ofitsiinyi sait KP «Kyivskyi metropoliten». URL: <http://metro.kyiv.ua/>

9. Palant O. Iu. Stratehiia systemnoi modernizatsii miskoho elektrychnoho transportu : monohrafiia. Kharkiv : Zoloti storinky. 2016. 360 p.

10. Nykyforak I. I. Analiz efektyvnosti nadannia transportnykh posluh u systemi upravlinnia pidpriemstv miskoho elektrotrnasportu. Investytsii: praktyka ta dosvid. №12. 2017.

11. Proekt Planu vidnovlennia Ukrainy. Materialy robochoi hrupy «Vidnovlennia ta rozbudova infrastruktury». 2022. Kyiv. 187 p. URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/recoveryrada/ua/restoration-and-development-of-infrastructure.pdf>.

12. Fyliuk H. Suchasni tendentsii ta problemy rehuliuвання diialnosti subiektiv pryrodnykh monopolii v Ukraini // *Ekonomika Ukrainy*. 2004. №7. Pp. 31 – 41.

13. Adnan, M., Altaf, S., Bellemans, T., Yasar, A. ul H., & Shakshuki, E. M. (2019). Last-mile travel and bicycle sharing system in small/medium sized cities: user's preferences investigation using hybrid choice model. *Journal of Ambient Intelligence and Humanized Computing*. 10(12). Pp. 4721 – 4731. <https://doi.org/10.1007/s12652-018-0849-5>.

14. Böcker, L., Anderson, E., Uteng, T. P., & Throndsen, T. (2020). Bike sharing use in conjunction to public transport: Exploring spatiotemporal, age and gender dimensions in Oslo, Norway. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*. 138 (December 2019). Pp. 389 – 401. <https://doi.org/10.1016/j.tra.2020.06.009>.

15. Chan, K., & Farber, S. (2019). Factors underlying the connections between active transportation and public transit at commuter rail in the Greater Toronto and Hamilton Area. *Transportation*. (0123456789). <https://doi.org/10.1007/s11116-019-10006-w>.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Артюх Т., Тернова А. Стан світового ринку логістичних послуг та основні тренди його розвитку. *Товарознавчий вісник*. 2023.
2. Аулін В.В., Голуб Д.В., Біліченко В.В., Замуренко А.С.. Формування показників ефективності транспортного процесу перевезень. *Вісник машинобудування та транспорту*. №1 (11). 2020.
3. Дмитрієва О.І. Методичний підхід до оцінки ефективності функціонування підприємств транспортної інфраструктури. *Економіка транспортного комплексу*. Вип. 35. 2020.
4. Державна служба статистики. *Транспорт*. URL: [https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/publ8\\_u.htm](https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/publ8_u.htm).
5. Ємець Ю.Г. Економічна ефективність як основа конкурентоспроможності підприємства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2013. № 769. С. 156 – 160.
6. Затонацька Т.Г. Розвиток транспортного сектору економіки України: існуючий стан та європейський досвід. *Економіка: реалії часу*. 2015. № 1 (17). С. 180 – 189.
7. Лозова Г.М., Клименко В.В. Забезпечення конкурентоспроможності транспортно-логістичних підприємств // *Економіка. Фінанси. Бізнес. Управління: II міжн. форум, Конкурентоспроможність національної економіки: XIX міжн. наук.-практ. конф.*, 28 вересня – 1 жовтня 2021. Київський національний університет імені Тараса Шевченка. Київ, 2021. С. 42 – 44.
8. Никифорак І.І. Аналіз ефективності надання транспортних послуг у системі управління підприємств міського електротранспорту. *Інвестиції: практика та досвід*. №12. 2017.
9. Офіційний сайт КП «Київський метрополітен». URL: <http://metro.kyiv.ua/>.
10. Палант О.Ю. Стратегія системної модернізації міського електричного транспорту: монографія. Харків : Золоті сторінки, 2016. 360 с.
11. Проект Плану відновлення України. Матеріали робочої групи «Відновлення та розбудова інфраструктури». 2022. Київ. 187 с. URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/recoveryrada/ua/restoration-and-development-of-infrastructure.pdf>.
12. Филък Г. Сучасні тенденції та проблеми регулювання діяльності суб'єктів природних монополій в Україні // *Економіка України*. 2004. №7. С. 31 – 41.
13. Adnan, M., Altaf, S., Bellemans, T., Yasar, A. ul H., & Shakshuki, E. M. (2019). Last-mile travel and bicycle sharing system in small/medium sized cities: user's preferences investigation using hybrid choice model. *Journal of Ambient*



*Intelligence and Humanized Computing*. 10(12). Pp. 4721 – 4731. <https://doi.org/10.1007/s12652-018-0849-5>.

14. Böcker, L., Anderson, E., Uteng, T. P., & Throndsen, T. (2020). Bike sharing use in conjunction to public transport: Exploring spatiotemporal, age and gender dimensions in Oslo, Norway. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*. 138 (December 2019). Pp. 389 – 401. <https://doi.org/10.1016/j.tra.2020.06.009>.

15. Chan, K., & Farber, S. (2019). Factors underlying the connections between active transportation and public transit at commuter rail in the Greater Toronto and Hamilton Area. *Transportatio*. (0123456789). <https://doi.org/10.1007/s11116-019-10006-w>.

**СТАТТЯ НАДІЙШЛА ДО РЕДАКЦІЇ 05.03.25**

JEL: Q10, Q13, O13, L10

DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2025-1-17>

**Олександр Володимирович ДУДНИК,**

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,

Європейський університет

ORCID: [0009-0004-5083-8239](https://orcid.org/0009-0004-5083-8239)

## **МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ АГРОПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ В УМОВАХ КРИЗОВИХ ВИКЛИКІВ**

*У статті досліджено методичні підходи щодо стратегічного розвитку агропромислового комплексу (АПК) України в умовах сучасних викликів, зокрема глобалізаційних процесів, змін клімату, економічної нестабільності та впливу цифрових трансформацій. Зазначено, що ефективне управління АПК потребує нових підходів, здатних забезпечити стійкість, конкурентоспроможність та гнучкість сектора.*

*Запропоновано новий адаптивно-цифровий підхід, що поєднує концепції гнучкого управління, цифровізації та стійкості до кризових ситуацій. Особливу увагу приділено аналізу передових світових практик стратегічного планування в агропромисловому секторі, включаючи використання штучного інтелекту, великих даних, Інтернету речей (IoT) та автоматизованих систем управління виробництвом. Обґрунтовано ефективність запропонованого підходу для України, враховуючи її унікальні соціально-економічні, кліматичні та технологічні особливості.*

*Адаптивно-цифровий підхід у даному формулюванні та структурі є авторською концепцією, створеною на підставі синтезу сучасних цифрових технологій, адаптивного управління та кризового планування. У статті доведено, що хоча подібні елементи вже активно використовуються у бізнесі та промисловості, їх системне впровадження в агропромисловому комплексі лише розпочинається. Запропонована модель стратегічного розвитку спрямована на підвищення ефективності управлінських рішень, зниження ризиків та створення передумов для довгострокового сталого розвитку галузі.*

*Таким чином, дослідження має як наукове, так і практичне значення, оскільки запропонований адаптивно-цифровий підхід відкриває нові можливості для оптимізації діяльності агропідприємств, посилення їхньої конкурентоспроможності та стійкості до глобальних і локальних викликів.*

**Ключові слова:** стратегія розвитку, агропромисловий комплекс, цифровізація, антикризове управління, адаптивне планування.

**Oleksandr DUDNYK,**  
Postgraduate Student,  
European University,

## **METHODOLOGICAL PRINCIPLES OF FORMING DEVELOPMENT STRATEGIES FOR THE AGRO-INDUSTRIAL COMPLEX UNDER CRISIS CHALLENGES**

*The article explores methodological approaches to the strategic development of Ukraine's agro-industrial complex (AIC) in the face of modern challenges, including globalization processes, climate change, economic instability, and the impact of digital transformations. It is noted that effective AIC management requires new approaches capable of ensuring the sector's resilience, competitiveness, and flexibility.*

*A new adaptive-digital approach is proposed, combining concepts of flexible management, digitalization, and crisis resilience. Special attention is given to analyzing leading global practices in strategic planning for the agro-industrial sector, including the use of artificial intelligence, big data, the Internet of Things (IoT), and automated production management systems. The effectiveness of the proposed approach for Ukraine is substantiated, taking into account its unique socio-economic, climatic, and technological characteristics.*

*The adaptive-digital approach, in its formulation and structure, is an original concept developed based on the synthesis of modern digital technologies, adaptive management, and crisis planning. The article proves that while similar elements are already actively used in business and industry, their systematic implementation in the agro-industrial complex is only beginning. The proposed strategic development model aims to enhance the efficiency of management decisions, reduce risks, and create prerequisites for the sector's long-term sustainable development.*

*Thus, the study has both scientific and practical significance, as the proposed adaptive-digital approach opens up new opportunities for optimizing agricultural enterprises' activities, strengthening their competitiveness, and increasing their resilience to global and local challenges.*

**Keywords:** development strategy, agro-industrial complex, digitalization, crisis management, adaptive planning.

**Постановка проблеми.** Агропромисловий комплекс (АПК) посідає стратегічне місце в економіці кожної країни, оскільки він забезпечує не тільки продовольчу безпеку, але й сталий розвиток сільських територій. Однак у зв'язку з глобальними економічними та політичними змінами, зокрема кризовими явищами, що можуть бути різноманітними за характером, АПК стикається з новими викликами, які значно ускладнюють його ефективне функціонування. Фактори, такі як зміни клімату, політична нестабільність, пандемії, конфлікти та економічні коливання безперервно впливають на функціонування цього сектора.

В умовах постійної невизначеності аграрні підприємства повинні шукати нові підходи щодо стратегії розвитку, здатної забезпечити не тільки виживання, але й стале зростання і адаптацію до швидко змінюваних умов. Це вимагає розробки таких стратегічних механізмів і моделей, які дозволяють подолати кризові явища, зменшити їхній негативний вплив і забезпечити відновлення після потрясінь. Водночас, формування ефективних стратегій розвитку АПК вимагає всебічного вивчення впливу глобальних і національних криз на цей сектор, а також використання інноваційних підходів і технологій для покращення його стійкості. Окрему роль відіграють політичні рішення і державна підтримка, які можуть забезпечити стабільність і сприяти розвитку аграрної галузі в умовах змін.

Таким чином, розробка ефективних стратегій для розвитку агропромислового комплексу в умовах постійних кризових викликів є актуальним завданням для збереження стабільності і сталого розвитку АПК.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Глобалізація ринків змусила організації прагнути зрозуміти зміни, викликані прискореним розвитком нових технологій, динамічною взаємодією конкуруючих компаній і застосуванням знань для прогнозування ризиків і продуктивності, щоб можна було внести зміни в прийняття рішень [1]. Вище зазначене приводить до того, що організаціям доводиться пристосовуватися до нових ринкових умов і проводити глибокі структурні зміни [15]. Таким чином, взаємодія та вплив компаній на міжнародну торгівлю значною мірою сприяє зростанню продуктивності сектора [18].

У цьому сенсі орієнтація на експорт є новим напрямом дослідження, у якому підприємства можуть визначити бізнес-можливості на міжнародному ринку, бути більш конкурентоспроможними та змен-

шити ризики, пов'язані з прийняттям рішень [11]. Наварро та Аседо [16] припускають, що покликання до експортної діяльності буде пов'язане з досягненням конкурентних переваг на ринках, де взаємозв'язок змінних, таких як бачення, поведінка, сприйняття та ставлення менеджерів відіграватиме важливу роль. Зі свого боку, Ахімбісібе та ін. [5] стверджують важливість експортної орієнтації для результатів експорту, а також зв'язок між цією орієнтацією та інноваціями для успіху бізнесу, встановлюючи, що підприємства краще підготовлені до управління інформацією, пов'язаною з іноземними торгівлями, вони мають кращу продуктивність, оскільки це означає кращі можливості задовольнити очікування цільового клієнта.

Дослідження стратегічного розвитку АПК активно ведуться як в Україні, так і за кордоном. В.Г. Андрієнко досліджував фінансові механізми підтримки АПК у кризових умовах [1]. Л.М. Ковальчук аналізувала проблеми логістики та експорту агропродукції [2]. О.В. Гончаренко запропонував концепцію «цифрового агропідприємства» [3]. Ю.В. Тарасенко розглядав методи антикризового управління в АПК [4]. І.М. Бондаренко досліджував вплив змін клімату на аграрне виробництво [5]. J. Smith досліджував стійкість агросектора до глобальних криз [6]. R. Johnson аналізував вплив Big Data на ефективність фермерських господарств [7]. M. Brown вивчав роль блокчейну в агробізнесі [8]. P. White пропонував інноваційні стратегії розвитку сільського господарства [9]. L. Green аналізував фактори стійкості аграрного бізнесу до воєнних конфліктів [10].

Результати досліджень свідчать, що сучасні методи стратегічного планування мають враховувати цифровізацію, гнучке управління та інтеграцію до міжнародних ринків.

**Мета дослідження** – обґрунтувати новий адаптивно-цифровий підхід щодо стратегічного розвитку АПК України, що дозволяє оперативно реагувати на кризові ситуації, інтегрувати цифрові технології та підвищувати стійкість галузі.

**Виклад основного матеріалу.** Методичні засади стратегічного планування розвитку агропромислового комплексу України базуються на використанні традиційних концепцій управління, орієнтованих на інвестиційну, інноваційну, регуляторну, інтеграційну та екологічну моделі розвитку. Кожен із цих підходів спрямований на вирішення окремих аспектів функціонування галузі, однак їх фрагментарний характер зумовлює низьку ефективність у довгостроковій перспективі. Аналіз традиційних методів стратегічного планування (табл. 1) підтвердив,

що вони не забезпечують необхідної стійкості АПК в умовах сучасних викликів. Високі ризики, недостатня адаптивність та обмежена цифровізація ускладнюють їх ефективне застосування в Україні.

**Таблиця 1. Недоліки традиційних підходів**

<b>Підхід</b>	<b>Основні проблеми</b>
Інвестиційний	Високі ризики, нестача капіталу
Інноваційний	Висока вартість впровадження технологій
Регуляторний	Бюрократія, корупція
Інтеграційний	Залежність від зовнішніх ринків

Джерело: складено автором

Реалізація інвестиційних стратегій дозволяє забезпечити залучення капіталу для модернізації виробництва, проте обмеженість фінансових ресурсів, висока вартість кредитів та нестабільність економічної ситуації значно ускладнюють ефективне впровадження таких механізмів. Інноваційний підхід, що передбачає інтеграцію новітніх технологій у сільське господарство, стикається з труднощами, пов'язаними з недостатньою цифровою інфраструктурою, низьким рівнем цифрової грамотності аграріїв та значними витратами на адаптацію високотехнологічних рішень.

Регуляторна модель, яка базується на державній підтримці агропідприємств через субсидії, дотації та податкові стимули, на практиці виявляється малоефективною через бюрократичні обмеження, непрозорість розподілу коштів та нестабільність політичного курсу. Інтеграційні стратегії сприяють розширенню зовнішньоекономічних зв'язків та розвитку експортного потенціалу української агропродукції, проте їх надмірна орієнтація на зовнішні ринки робить галузь вразливою до глобальних економічних криз, торговельних бар'єрів і змін кон'юнктури. Екологічний підхід, що акцентує увагу на стійкому розвитку та збереженні природних ресурсів, має стратегічне значення, особливо в контексті кліматичних змін, однак його реалізація гальмується високими витратами на впровадження екологічно чистих технологій, обмеженим доступом до «зелених» інвестицій та недостатньою зацікавленістю агровиробників у короткостроковій перспективі.

Аналізуючи ефективність застосування зазначених методик, можна констатувати, що вони не забезпечують належного рівня адаптивності до сучасних викликів. Їх слабкою стороною є відсутність комплексного підходу, що інтегрував би гнучке управління, цифровізацію процесів та кризові механізми реагування. В умовах посилення економічних, кліматичних та геополітичних ризиків необхідним є перехід до більш ефективних стратегій, які базуються на інноваційному синтезі цифрових технологій, прогнозної аналітики та гнучких моделей антикризового планування.

Таким чином, сучасні методичні засади стратегічного розвитку АПК потребують глибокої модернізації, що передбачає відхід від статичних концепцій та перехід до інтегрованих, адаптивних і технологічно орієнтованих рішень. Застосування аналітичних даних, цифрових платформ та штучного інтелекту в управлінні аграрним сектором може забезпечити не лише стабільність галузі, а й її конкурентоспроможність у глобальному економічному середовищі. Традиційні підходи (інвестиційний, інноваційний, регуляторний, інтеграційний) мають низку обмежень, особливо в умовах війни та кризи. Сучасні глобальні виклики, зокрема воєнні конфлікти, кліматичні зміни, економічна нестабільність та порушення логістичних ланцюгів, значно впливають на агропромисловий комплекс (АПК) України. Традиційні методичні підходи щодо стратегічного розвитку галузі, такі як інвестиційний, регуляторний та інноваційний, демонструють низьку ефективність в умовах високої волатильності. Це вимагає розробки нової концепції стратегічного планування, здатної забезпечити стійкість і гнучкість галузі в нестабільному середовищі.

Відповіддю на ці виклики є адаптивно-цифровий підхід (АЦП), що пропонує інтеграцію гнучких управлінських рішень із цифровими технологіями, аналітикою великих даних та алгоритмами штучного інтелекту для прогнозування, планування та адаптації стратегій розвитку АПК (табл. 2). Даний підхід є авторським, проте базується на сучасних тенденціях цифрової трансформації та адаптивного управління, що широко використовуються у промисловості та фінансовому секторі, але ще не мають системного застосування в аграрному секторі. Адаптивно-цифровий підхід (АЦП) ґрунтується на трьох ключових компонентах:

- Адаптивне стратегічне планування – застосування динамічних стратегій, що можуть змінюватися відповідно до змін зовнішнього середовища на основі прогнозної аналітики.

- Цифровізація процесів – використання штучного інтелекту, Big Data, Інтернету речей (IoT) та блокчейн-технологій для оптимізації виробництва, логістики та управління ризиками.
- Антикризове управління та сценарний аналіз – розробка багатоваріантних моделей розвитку, що передбачають швидке коригування стратегічних пріоритетів у разі змін ринкової або політичної ситуації.

**Таблиця 2. Порівняння традиційних підходів та адаптивно-цифрового підходу**

Критерій	Традиційні підходи	Адаптивно-цифровий підхід (АЦП)
Гнучкість стратегій	Обмежена	Висока
Використання цифрових технологій	Мінімальне	Інтегроване
Реакція на кризи	Запізніла	Прогнозована та проактивна
Використання аналітики	Фрагментарне	Комплексне, на основі AI та Big Data

Джерело: складено автором

Головна відмінність АЦП від традиційних стратегічних методів полягає в можливості динамічного коригування управлінських рішень на підставі реального аналізу даних. Використання алгоритмів машинного навчання дозволяє прогнозувати коливання ринків, визначати оптимальні сценарії розвитку та мінімізувати ризики. Цифровізація у межах АЦП забезпечує прозорість у ланцюгах постачання, зменшує залежність від посередників та сприяє зростанню довіри між учасниками ринку [10]. Блокчейн-технології можуть використовуватися для підтвердження якості продукції, що підвищує конкурентоспроможність українського АПК на міжнародній арені. Застосування адаптивного сценарного аналізу дозволяє створювати кілька моделей розвитку підприємств чи галузі, що дає можливість підготувати заздалегідь рішення для можливих кризових ситуацій (рис. 1). Система адаптивно-цифрового підходу відображає взаємодію основних компонентів цифрових технологій та стратегічного управління в межах запропонованого підходу. Він містить такі ключові елементи та їх взаємозв'язки:





**Рис. 1. Система адаптивно-цифрового підходу**

Джерело: складено автором

Запропонована система адаптивно-цифрового підходу демонструє взаємодію ключових цифрових технологій із механізмами стратегічного управління, що дозволяє забезпечити високу гнучкість і ефективність розвитку АПК в умовах сучасних викликів. Інтеграція аналітичних інструментів, IoT, блокчейн-рішень і цифрових платформ сприяє підвищенню точності управлінських рішень, оптимізації використання ресурсів та мінімізації ризиків, пов'язаних із кризовими явищами. Система передбачає, що стратегічні рішення в агропромисловому комплексі ухвалюються на основі даних у реальному часі, що забезпечує оперативне реагування на зміни ринкової кон'юнктури, погодних умов та логістичних ризиків. Впровадження такої моделі сприяє створенню конкурентоспроможного, стійкого та інноваційного АПК, здатного ефективно функціонувати в умовах глобальної нестабільності [12].

Запровадження адаптивно-цифрового підходу в агропромисловий комплекс України вимагає комплексних змін, що охоплюють як рівень окремих підприємств, так і державну аграрну політику. Насамперед,

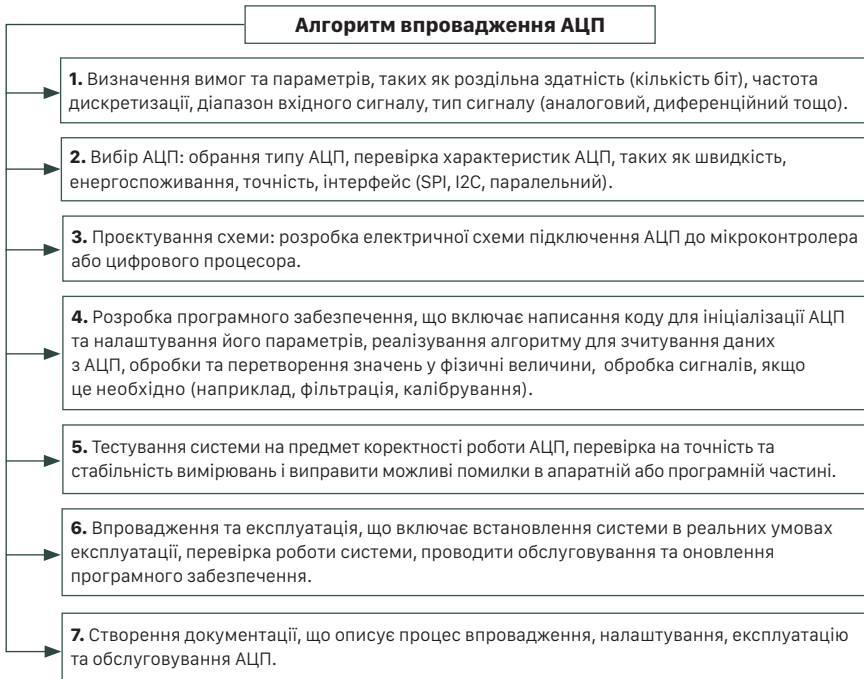
необхідно розбудувати єдину цифрову екосистему, яка забезпечить ефективну взаємодію між агровиробниками, урядовими структурами та фінансовими установами, створивши умови для оперативного обміну даними. Важливим аспектом є інтеграція аналітичних інструментів, що дозволять прогнозувати ринкові тенденції, оцінювати попит, контролювати кліматичні ризики та оптимізувати виробничі процеси.

Автоматизація виробництва на основі IoT і точного землеробства сприятиме підвищенню ефективності використання ресурсів, зниженню витрат і мінімізації впливу людського фактора, що особливо важливо в умовах нестачі робочої сили. Використання блокчейн-технологій і впровадження смарт-контрактів дозволить забезпечити прозорість фінансових операцій, вдосконалити систему контролю за ланцюгами постачання та гарантувати виконання договірних зобов'язань. Такі зміни не лише підвищать стійкість галузі до кризових ситуацій, а й сприятимуть її інтеграції в глобальні агропродовольчі системи, забезпечуючи конкурентоспроможність України на міжнародному рівні [13].

Впровадження автоматизованих систем керування (АЦП) в агропромисловий комплекс України є важливим етапом для підвищення ефективності сільськогосподарського виробництва, зниження витрат і покращення якості продукції. Використання сучасних технологій в аграрному секторі дозволяє значно оптимізувати процеси на різних етапах виробництва – від посіву та догляду за культурами до збору та обробки врожаю. Застосування таких систем дає можливість зменшити витрати на ресурси, підвищити точність виконання робіт і зменшити людський фактор, що є важливим для досягнення стабільних результатів.

Автоматизація процесів управління тракторами, технікою та моніторинг стану сільськогосподарських культур через датчики й сенсори допомагає приймати обґрунтовані рішення, спираючись на точні дані. В результаті, фермери можуть більш ефективно використовувати ресурси, знижуючи витрати на добрива, пестициди, воду та інші матеріали, а також покращувати стійкість до кліматичних змін. Крім того, автоматизація значно підвищує продуктивність і зменшує витрати часу на виконання рутинних операцій. Важливим аспектом є також підвищення якості продукції. Автоматизовані системи забезпечують контроль за станом культур на всіх етапах – від посіву до транспортування – що дозволяє забезпечити стабільну якість і зменшити втрати на кожному етапі виробництва. В Україні дедалі частіше використовують технології, такі як GPS-навігація, дрони для обприскування та моніторингу, а також програми для обробки великих даних, що дозволяє фермерам краще прогнозувати врожай і оперативно реагувати на зміни умов.

Попри всі переваги, впровадження АЦП має і свої труднощі. Зокрема, це високі початкові витрати на закупівлю технологій, потреба в навчанні персоналу, а також відсутність належної інфраструктури в деяких регіонах, що може ускладнювати впровадження новітніх технологій. Проте, якщо держава та бізнес вживають заходів щодо розвитку цієї галузі, зокрема через зниження бар'єрів для малих і середніх фермерських господарств, то автоматизація в агропромисловому комплексі України має великий потенціал для підвищення конкурентоспроможності і стабільності вітчизняного сільського господарства. Впровадження аналого-цифрового перетворювача (АЦП) у систему може бути розділене на кілька етапів. Ось загальний алгоритм, який можна використовувати для впровадження АЦП:



**Рис. 2. Схема поетапної реалізації підходу впровадження АЦП**

Джерело: складено автором

Цей алгоритм є загальним і може бути адаптований відповідно до специфіки вашого проєкту. Впровадження цифрових технологій (табл. 3)

доводить, що Big Data, AI та блокчейн дозволяють оптимізувати бізнес-процеси, покращити управління ресурсами та мінімізувати ризики, пов'язані з логістикою та ринковими коливаннями. Ця таблиця деталізує механізм впливу цифрових технологій на агропромисловий комплекс. Поточні результати впровадження цифрових технологій у агросектор України свідчать про суттєві зміни у структурі виробництва та реалізації продукції.

**Таблиця 3. Вплив цифрових технологій на стратегію розвитку АПК**

Технологія	Очікуваний ефект	Механізм впливу	Очікуваний результат
Big Data	Оптимізація прогнозування цін	Аналіз великих масивів даних про ринки, погодні умови та витрати	Підвищення точності планування на 20 – 30%, мінімізація цінових ризиків
Блокчейн	Контроль логістики та підвищення прозорості ланцюгів постачання	Децентралізоване ведення записів про виробництво, транспортування та продаж продукції	Зниження ризиків шахрайства та втрат продукції на 15 – 25%
Штучний інтелект (AI)	Автоматизація бізнес-процесів	Використання алгоритмів машинного навчання для аналізу агропроцесів та управлінських рішень	Підвищення ефективності аграрних операцій на 30 – 40%, скорочення часу на прийняття рішень
Інтернет речей (IoT)	Моніторинг стану ґрунтів та кліматичних умов	Встановлення сенсорів для збору даних про температуру, вологість, рівень поживних речовин	Скорочення витрат води та добрив на 20 – 35%, підвищення врожайності
Дрони та супутниковий моніторинг	Оптимізація агровиробництва та зменшення втрат врожаю	Аероаналіз стану посівів, виявлення хвороб та шкідників	Підвищення врожайності на 10 – 20%, зменшення витрат на захист рослин

**Закінчення таблиці 3**

<b>Технологія</b>	<b>Очікуваний ефект</b>	<b>Механізм впливу</b>	<b>Очікуваний результат</b>
Автоматизовані системи управління фермами (FMS)	Інтегроване управління ресурсами та процесами	Використання програмних платформ для комплексного контролю за всіма аспектами виробництва	Оптимізація операційних витрат на 15 – 25%, зниження людського фактора
Роботизовані системи	Автоматизація збору врожаю та догляду за рослинами	Використання робототехніки для механізованого догляду та збирання продукції	Скорочення витрат на ручну працю до 40%, підвищення продуктивності
Цифрові платформи для торгівлі агропродукцією	Розширення ринків збуту та мінімізація посередників	Використання онлайн-маркетплейсів для безпосереднього продажу продукції	Підвищення доходів фермерів на 10 – 15% за рахунок прямого виходу на покупців
Хмарні технології	Оптимізація управління агробізнесом	Зберігання та обробка даних у хмарних сховищах для аналізу та швидкого доступу	Підвищення ефективності прийняття рішень, масштабованість бізнесу
Біометричні системи	Підвищення безпеки та контролю персоналу	Використання систем розпізнавання осіб, відбитків пальців для доступу до обладнання та обліку робочого часу	Зменшення витрат на управління персоналом, підвищення дисципліни

Джерело: складено автором

Фермерські господарства, що застосовують сучасні технологічні рішення, демонструють значно вищий рівень рентабельності та ефективності порівняно з традиційними підприємствами. Зниження витрат на виробництво в поєднанні з покращенням якості продукції створює конкурентні переваги на внутрішньому та зовнішньому ринках. Очікувані результати впровадження адаптивно-цифрового підходу демонструють його здатність підвищити стійкість ринку та прибутковість підприємств. Це підтверджує доцільність його впровадження як на рівні окремих компаній, так і в загальнодержавній аграрній політиці.

Цифровізація сільського господарства базується на використанні широкого спектра технологічних рішень, здатних трансформувати виробничі процеси та управлінські механізми. Дані, отримані з датчиків і супутникового моніторингу, забезпечують точний аналіз стану ґрунтів і рівня зволоженості, що дозволяє здійснювати коригування агротехнологій у режимі реального часу. Використання штучного інтелекту у прогнозуванні врожайності та виявленні ризиків захворювань рослин дає змогу суттєво підвищити рівень управлінських рішень, мінімізуючи вплив людського фактора [10].

Розширене застосування блокчейн-технологій змінює підходи до забезпечення прозорості ланцюгів постачання, що особливо є актуальним в умовах порушення логістики та необхідності зміцнення довіри міжнародних партнерів до української продукції. Завдяки можливості відстеження кожного етапу переміщення товару формується ефективна система контролю, яка значно знижує ризики контрафакту та спекуляцій на ринку. Це також сприяє прискоренню експортних операцій, оскільки міжнародні трейдери отримують додаткові гарантії автентичності та якості сільськогосподарської продукції. Інтеграція Інтернету речей (IoT) у виробничі процеси сприяє автоматизації контролю мікроклімату та управління ресурсами, що дозволяє суттєво зменшити використання води, добрив і засобів захисту рослин без зниження врожайності. Це особливо важливо в контексті адаптації агросектора до змін клімату та необхідності зменшення екологічного навантаження. Впровадження систем розумного зрошення та дистанційного моніторингу дозволяє скоротити витрати водних ресурсів, що є критично важливим з огляду на зростаючий дефіцит прісної води в регіоні.

Використання великих даних і машинного навчання у фінансовому плануванні та ризик-менеджменті дає можливість агровиробникам оперативно оцінювати економічні перспективи господарювання, прогнозувати можливі кризи та адаптувати стратегії відповідно до змін ринкової кон'юнктури. Аналіз масивів даних дозволяє оптимізувати процес закупівлі ресурсів, вибір оптимальних періодів для реалізації продукції, а також розробку сценаріїв розвитку підприємств на основі прогнозних моделей. Цифровізація сприяє трансформації системи державного управління АПК. Використання електронних платформ для розподілу субсидій і дотацій, а також впровадження онлайн-інструментів моніторингу ефективності використання державної підтримки підвищує рівень прозорості та зменшує корупційні

ризиками. Крім того, цифрові технології відіграють важливу роль у розвитку кооперативного руху, створюючи можливості для ефективного об'єднання малих і середніх фермерських господарств у єдині цифрові платформи збуту та постачання.

Таким чином, адаптивно-цифровий підхід є перспективною методикою стратегічного розвитку АПК, яка забезпечує стійкість, ефективність і конкурентоспроможність галузі в умовах криз та глобальних викликів. Дійсно, адаптивно-цифровий підхід стає все більш актуальним у стратегічному розвитку АПК. Цей підхід поєднує в собі традиційні методи управління з сучасними цифровими технологіями, що дозволяє підвищити ефективність виробництва, знизити витрати та оптимізувати процеси. Адаптивно-цифровий підхід у розвитку агропромислового комплексу (АПК) поєднує можливості гнучкого управління з цифровими технологіями, створюючи стратегії, здатні швидко реагувати на зовнішні виклики. У сучасних умовах, коли аграрний сектор України стикається з воєнними ризиками, нестабільністю логістичних ланцюгів та необхідністю впровадження новітніх технологій для збереження конкурентоспроможності, такий підхід набуває особливого значення. Загалом, адаптивно-цифровий підхід в АПК може стати ключовим фактором у підвищенні конкурентоспроможності та сталого розвитку сільського господарства в умовах глобалізації та швидких технологічних змін.

**Висновки та пропозиції.** За результатами отриманих результатів, їх аналізу та обговорення можна зробити такі загальні висновки.

Розвиток АПК України в умовах глобальних викликів неможливий без широкомасштабного впровадження цифрових технологій. Вони виступають не лише інструментом оптимізації виробничих процесів, а й механізмом адаптації галузі до нових економічних реалій. Використання штучного інтелекту, блокчейну, Інтернету речей та великих даних сприяє підвищенню стійкості підприємств, створенню нових можливостей для експорту та забезпеченню раціонального використання ресурсів. Необхідність активної державної підтримки процесів цифровізації стає очевидною, оскільки лише комплексні заходи на рівні політики можуть забезпечити створення сприятливих умов для технологічного розвитку галузі. Запровадження грантових програм на впровадження цифрових інструментів, створення спеціальних податкових стимулів для підприємств, що використовують сучасні технології, а також розвиток державних електронних платформ сприятиме пришвидшенню цифрової трансформації. Стратегічний розвиток АПК

в Україні має базуватися на поєднанні гнучкого управління та впровадження інновацій, що дозволить створити стійку, високотехнологічну та конкурентоспроможну аграрну економіку, здатну ефективно реагувати на виклики сучасного світу.

Адаптивно-цифровий підхід є науково обґрунтованою концепцією, що поєднує технологічні інновації з гнучкими управлінськими рішеннями, здатними оперативного реагувати на виклики аграрного сектора. Його впровадження в Україні дозволить підвищити стійкість АПК до кризових явищ, мінімізувати економічні ризики та сприяти цифровій трансформації галузі. Системний перехід до адаптивно-цифрового планування може забезпечити нову якість розвитку агропромислового комплексу, підвищуючи його конкурентоспроможність та забезпечуючи стійкість до зовнішніх шоків. Використання AI, Big Data, блокчейну та автоматизованих систем прийняття рішень у стратегічному плануванні дозволяє зробити управління в агросекторі ефективним, прогнозованим і орієнтованим на довгострокову стабільність. Адаптивно-цифровий підхід у розвитку АПК є не лише інструментом підвищення продуктивності, а й стратегічним рішенням, що забезпечує гнучкість, стійкість та конкурентоспроможність аграрного сектора України. Поєднання сучасних цифрових технологій із традиційними методами управління створює ефективну модель розвитку, здатну адаптуватися до викликів сьогодення та забезпечити стале економічне зростання у майбутньому.

© **Дудник О.В., 2025**

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Андрієнко В.Г. Фінансові механізми підтримки АПК в умовах кризи // *Економіка АПК*. 2023. №5. С. 15 – 27.
2. Ковальчук Л.М. Логістичні проблеми експорту української агропродукції в умовах війни // *Вісник економічних досліджень*. 2023. №3. С. 42 – 58.
3. Гончаренко О.В. Цифровізація агропідприємств як інструмент підвищення ефективності // *АгроІнновації*. 2022. №7. С. 19 – 34.
4. Тарасенко Ю.В. Антикризове управління в АПК України: методологічні підходи та інструменти // *Наукові записки*. 2023. №2. С. 74 – 89.
5. Бондаренко І.М. Вплив змін клімату на продуктивність агросектору // *Екологічний вісник*. 2021. №6. С. 55 – 68.
6. Smith J. Resilience in agriculture: global trends and challenges // *Journal of Agricultural Economics*. 2021. Vol. 45. No 3. Pp. 123 – 137.



7. Johnson R. The impact of AI and Big Data on farm productivity // *International Journal of Smart Agriculture*. 2022. Vol. 10. No 2. Pp. 67 – 81.
8. Brown M. Blockchain in agribusiness: opportunities and challenges // *AgriTech Innovations*. 2022. Vol. 7. No 1. Pp. 89 – 105.
9. White P. Strategic planning in modern agriculture: adapting to crises // *Agricultural Strategies Review*. 2023. Vol. 15. No 4. Pp. 34 – 49.
10. Green L. Agricultural resilience in conflict zones: case studies from Eastern Europe // *Global Food Security Journal*. 2023. Vol. 12. No 5. Pp. 102 – 118.
11. Müller F. Digitalisierung in der Landwirtschaft: Herausforderungen und Perspektiven // *Deutsche Landwirtschaftliche Forschung*. 2021. Bd. 9. Nr. 2. Pp. 77 – 92.
12. Dupont J. L'agriculture face aux défis du XXIe siècle: vers une transition numérique? // *Revue d'Économie Rurale*. 2022. Vol. 8. No 3. Pp. 58 – 73.
13. Wang X. Climate change adaptation in agribusiness: policy frameworks and case studies // *Chinese Journal of Agricultural Policy*. 2022. Vol. 5. No 2. Pp. 109 – 126.
14. Fernández M. Agroexportación y digitalización en América Latina // *Revista de Economía Agraria*. 2023. Vol. 18. No 4. Pp. 72 – 88.
15. Novak P. Crisis management in the agri-food sector: lessons from Central Europe // *Journal of Agri-Food Policy*. 2023. Vol. 9. No 3. Pp. 91 – 106.
16. Oliveira R. Digital transformation in Brazilian agribusiness // *Brazilian Journal of Agriculture*. 2021. Vol. 22. No 2. Pp. 33 – 49.

## REFERENCES

1. Andriienko V.H. Finansovi mekhanizmy pidtrymky APK v umovakh kryzy // *Ekonomika APK*. 2023. No 5. Pp. 15 – 27.
2. Kovalchuk L.M. Lohistychni problemy eksportu ukrainskoi ahroproduksii v umovakh viiny // *Visnyk ekonomichnykh doslidzhen*. 2023. No 3. Pp. 42 – 58.
3. Honcharenko O.V. Tsyfrovizatsiia ahropidpriemstv yak instrument pidvyshchennia efektyvnosti // *AhroInnovatsii*. 2022. No 7. Pp. 19 – 34.
4. Tarasenko Yu.V. Antykryzove upravlinnia v APK Ukrainy: metodolohichni pidkhody ta instrumenty // *Naukovi zapysky*. 2023. No 2. Pp. 74 – 89.
5. Bondarenko I.M. Vplyv zmin klimatu na produktyvnist ahrosektoru // *Ekolohichni visnyk*. 2021. No 6. Pp. 55 – 68.
6. Smith J. Resilience in agriculture: global trends and challenges // *Journal of Agricultural Economics*. 2021. Vol. 45. No 3. Pp. 123 – 137.
7. Johnson R. The impact of AI and Big Data on farm productivity // *International Journal of Smart Agriculture*. 2022. Vol. 10. No 2. Pp. 67 – 81.
8. Brown M. Blockchain in agribusiness: opportunities and challenges // *AgriTech Innovations*. 2022. Vol. 7. No 1. Pp. 89 – 105.

9. White P. Strategic planning in modern agriculture: adapting to crises // *Agricultural Strategies Review*. 2023. Vol. 15. No 4. Pp. 34 – 49.
10. Green L. Agricultural resilience in conflict zones: case studies from Eastern Europe // *Global Food Security Journal*. 2023. Vol. 12. No 5. Pp. 102 – 118.
11. Müller F. Digitalisierung in der Landwirtschaft: Herausforderungen und Perspektiven // *Deutsche Landwirtschaftliche Forschung*. 2021. Bd. 9. Nr. 2. Pp. 77 – 92.
12. Dupont J. Lagriculture face aux défis du XXIe siècle: vers une transition numérique? // *Revue d'Économie Rurale*. 2022. Vol. 8. No 3. Pp. 58 – 73.
13. Wang X. Climate change adaptation in agribusiness: policy frameworks and case studies // *Chinese Journal of Agricultural Policy*. 2022. Vol. 5. No 2. Pp. 109 – 126.
14. Fernández M. Agroexportación y digitalización en América Latina // *Revista de Economía Agraria*. 2023. Vol. 18. No 4. Pp. 72 – 88.
15. Novak P. Crisis management in the agri-food sector: lessons from Central Europe // *Journal of Agri-Food Policy*. 2023. Vol. 9. No 3. Pp. 91 – 106.
16. Oliveira R. Digital transformation in Brazilian agribusiness // *Brazilian Journal of Agriculture*. 2021. Vol. 22 No 2. Pp. 33 – 49.

**СТАТТЯ НАДІЙШЛА ДО РЕДАКЦІЇ 19.03.25**

JEL: L15, L23, M21, M39

DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2025-1-18>

**Дмитро Володимирович ХЛИНІН,**

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,  
кафедра менеджменту, маркетингу та публічного адміністрування,  
Заклад вищої освіти «Міжнародний науково-технічний університет  
імені академіка Юрія Бугая»

ORCID ID: [0009-0004-7567-906X](https://orcid.org/0009-0004-7567-906X)

**Владислав Валерійович НОВАСАРДОВ,**

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,  
кафедра менеджменту, маркетингу та публічного адміністрування,  
Заклад вищої освіти «Міжнародний науково-технічний університет  
імені академіка Юрія Бугая»

ORCID ID: [0009-0000-7126-4693](https://orcid.org/0009-0000-7126-4693)

## **СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

*Актуальність проведення наукового пошуку щодо забезпечення підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств збільшує своє значення через брак наукових розробок поставленої наукової проблеми саме крізь призму теоретичного аспекту. Наукову та теоретико-методологічну основу наукового дослідження становила сукупність загальнонаукових, спеціальних та міждисциплінарних методів, підходів, прийомів та принципів наукового дослідження. У статті запропоновано науковий аналіз сучасного визначення сутності конкурентоспроможності, визначено чинники, що впливають на схильність споживачів до підприємства та його продукції. Підтверджено, що для забезпечення ефективного управління конкурентоспроможністю підприємства пріоритетною є увага щодо раціонального використання ресурсів фірми, що безпосередньо формують її конкурентоспроможність.*

*Система управління якістю є стратегічним інструментом, який безпосередньо впливає на конкурентоспроможність підприємства. Її ефективне впровадження сприяє підвищенню продуктивності, зменшенню витрат, покращенню репутації компанії та зміцненню її позицій на ринку. У сучасних умовах підприємства, що ігнорують необхідність управління якістю, ризикують втратити свої конкурентні переваги.*

*Ключові слова:* управління, підприємство, стратегія, конкурентоспроможність, якість, продукція, система.

**Dmytro KHLYNIN,**

Student of the Third (Educational and Scientific) Level  
of Higher Education,  
Department of Management, Marketing and Public Administration,  
Higher Educational Institution «Academician Yuriy Bugay  
International Scientific and Technical University»

**Vladyslav NOVASARDOV,**

Student of the Third (Educational and Scientific) Level of Higher  
Education,  
Department of Management, Marketing and Public Administration,  
Higher Educational Institution «Academician Yuriy Bugay  
International Scientific and Technical University»

## **PRODUCT QUALITY MANAGEMENT SYSTEM AS A STRATEGIC TOOL FOR IMPROVING THE COMPETITIVENESS OF AN ENTERPRISE**

***The relevance of conducting a scientific research to ensure the competitiveness of domestic enterprises is increasing due to the lack of scientific developments of the scientific problem posed through the prism of the theoretical aspect.***

***The scientific and theoretical and methodological basis of the scientific research was a set of general scientific, special and interdisciplinary methods, approaches, techniques and principles of scientific research. In the process of performing the theoretical and practical parts of the work, the following methods were used: terminological analysis – to substantiate the essence of the concepts of "competition", "competitiveness of enterprises", "management of competitive ability of enterprises; methods of theoretical generalization, scientific abstraction, systemic and structural analysis – for systematization of theoretical provisions of the formation of the competitiveness of enterprises; abstract-logical – for logical generalization of the theoretical principles and formation of conclusions.***

***The article proposes a scientific analysis of the modern definition of the essence of competitiveness, identifies factors that influence the inclination of consumers to the enterprise and its products. It is shown that to ensure effective management of the competitiveness of the enterprise, priority is given to the rational use of the company's resources, which directly form its competitiveness. When considering the factors that influence the effective management of a firm's competitiveness, three types are classified: basic (a set of necessary resources to enter a particular market), competitive***

***(resources that guarantee the firm's acquisition of competitive advantages in the market; usually, such resources include the features of one enterprise that will distinguish it from others), strategic (resources that will provide the firm with a special opportunity to develop leadership in the market in the future, primarily these are innovation and investment resources).***

***A quality management system is a strategic tool that directly affects the competitiveness of an enterprise. Its effective implementation helps to increase productivity, reduce costs, improve the company's reputation and strengthen its market position. In today's environment, companies that ignore the need for quality management risk losing their competitive advantages.***

**Keywords:** management, enterprise, strategy, competitiveness, quality, product, system.

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах глобалізації та жорсткої ринкової конкуренції підприємства змушені шукати шляхи підвищення своєї конкурентоспроможності. Одним із ключових факторів успіху є якість продукції, оскільки вона безпосередньо впливає на задоволеність споживачів, довіру до бренду та рівень продажів. Тому стратегія підвищення якості продукції є важливим інструментом для зміцнення конкурентних позицій компанії.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Значний внесок у розвиток теоретичних та практичних засад конкурентоспроможності підприємств становлять дослідження таких зарубіжних науковців, як В. Берг, А. Вагнер, Дж. Глаубер, А. Манес, П. Самуельсон. Окремі аспекти питання конкурентоспроможності підприємства досліджено в наукових працях таких українських учених: І. Геращенко, О. Шмадченко [3], І. Кирчата, Г. Поясник [6], О. Михайленко, К. Орлова [8], Т. Омельченко [9], Т. Решетнікова [11], А. Сітковська [13]. Дослідження взаємозв'язку між підвищенням якості продукції та забезпеченням конкурентоспроможності підприємства проводили такі вчені: В. Биба, Н. Теницька [1], О. Благоразумова, Ю. Кошелева, О. Лазаренко [2], В. Кузьома, С. Павлюк [7], Л. Різніченко [12].

Науковці І. Геращенко й О. Шмадченко систематизували поняття конкурентоспроможності підприємства, розглянули його трактування вченими-економістами, подали систему показників для оцінки становища конкурентоспроможності підприємства, розкрили основні рівні конкурентоспроможності фірми, охарактеризували методи оцінки конкурентоспроможності та розробили модель для оцінки стану фірми і

прийняття відповідного рішення в управлінні конкурентоспроможністю підприємства [3]. У свою чергу А. Сітковська запропонувала нове вирішення наукової проблеми управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств [13]. Згідно з дослідженнями Т. Решетникової основні напрями управління конкурентоспроможністю полягають: у проведенні маркетингових досліджень потенційних можливостей та результатів діяльності господарюючих суб'єктів ринку, а також у дослідженні вимог ринку і ступеня їх задоволення суб'єктами ринку; у проведенні кількісної оцінки, аналізу та прогнозування рівня конкурентоспроможності суб'єктів ринку; у розробці нормативів конкурентоспроможності [11].

Проте, незважаючи на суттєвий науковий інтерес до зазначеної проблеми, умови сьогодення вимагають продовження наукового пошуку в цьому напрямі.

Питання встановлення взаємозв'язку між розробкою та впровадженням стратегії підвищення якості продукції та забезпеченням конкурентоспроможності підприємства у наукових працях відображено недостатньо, тому потребує подальшого дослідження. Невизначеність економічної ситуації в країні зумовлює важливість дослідження управління якістю продукції як стратегічного інструменту підвищення конкурентоспроможності підприємства.

**Метою дослідження** є комплексний науковий аналіз взаємозв'язку між підвищенням якості продукції та забезпеченням конкурентоспроможності підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Зasadничою дефініцією, що втілює в собі суть ринкових відносин, є поняття конкуренції. Конкуренція є винятковим механізмом саморегуляції ринку. Конкурентоспроможність є першістю одного підприємства над іншим, що виявляється у наявності у нього певних переваг, які відсутні в іншого підприємства [11, С. 94]. Етимологічно термін «конкуренція» (від. лат. – *concurrentia*) означає «змагання або зіткнення». У науковій літературі не існує єдиного загальноприйнятого визначення конкуренції. Перші, найбільш цілісні теоретичні розробки про конкурентну боротьбу та її рушійні сили, з'явилися лише в середині XVIII ст. Найбільша заслуга в цьому належить представникам класичної політичної економії А. Сміту і Д. Рікардо. У наступні періоди значного розвитку теорія конкуренції отримала завдяки працям А. Маршалла, Дж. Кейнса, Й. Шумпетера, П. Сраффи, Дж. Робінсон, Е. Чемберліна, Ф.А. Хайєка, Ф. Найта, К. Макконнелла, С. Брю, М. Портера, П. Хейне та ін.

Нині в наукових колах сутність конкуренції розглядають як максимізуючу циклічну самоорганізацію безпечного і добровільного перерозподілу рідкісних благ на основі динамічних змін їх цінкових пропорцій вартості [13, С. 63]. Своєю чергою сутність конкурентоспроможності обґрунтовують можливістю ефективного функціонування та отримання прибутку протягом тривалого періоду [4]. Під конкурентоспроможністю прийнято розуміти здатність прибутково працювати, використовуючи всі наявні чинники виробництва і продукувати товари/послуги за певними параметрами кращі, аніж конкуренти [5]. Конкурентоспроможність підприємства забезпечується високою виробничою ефективністю, кваліфікацією персоналу, ефективністю стратегій управління конкурентоспроможністю, єдністю змін та розвитку техніки та управління. Підвищенням конкурентоспроможності підприємства виступають конкурентні переваги (сильні сторони підприємства, за якими воно превалює над конкурентами) в економічній, технічній, організаційній сферах діяльності.

Аналіз конкурентоспроможності підприємства на ринку допускає вивчення факторів, що впливають на відношення покупців до підприємства та її продукції, і, як результат, зміну частки продукції підприємства на ринку. Всі фактори конкурентоспроможності можна умовно розділити на зовнішні (політична ситуація в державі; економічні зв'язки; наявність конкурентів; розміщення виробничих сил; рівень техніки та технологій; система управління виробництвом; концентрація виробництва; законодавча база) та внутрішні (система та методи управління підприємством; рівень організації процесу виробництва на підприємстві; прогнозування та планування; орієнтація на маркетингову концепцію; інноваційні технології виробництва; ступінь задоволення потреб споживача; якість виробленої продукції з погляду оптимальності якісних і технічних параметрів товару) [1].

В умовах ринку здобуття високого рівня конкурентоспроможності підприємства, котрий забезпечить ефективну діяльність протягом тривалого періоду часу, виступає вирішальним завданням управління конкурентоспроможністю підприємства. Управління конкурентоспроможністю містить в собі функції стимулювання реалізації продукції чи послуг та орієнтації на цільового покупця. Підвищення рівня конкурентоспроможності є стратегічним завданням функціонування підприємства. Шляхом ефективної стратегії управління конкурентоспроможністю можна гарантувати стійке положення фірми на ринку, стабільне зростання її конкурентних переваг.

У наукових колах відсутній єдиний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства. Так, Т. Решетнікова доводить, що основні напрями управління конкурентоспроможністю полягають: у проведенні маркетингових досліджень потенційних можливостей та результатів господарської діяльності суб'єктів ринку, а також у дослідженні вимог ринку і ступеня їх задоволення суб'єктами ринку; у проведенні кількісної оцінки, аналізу та прогнозування рівня конкурентоспроможності суб'єктів ринку; у розробці нормативів конкурентоспроможності підприємства, на думку І. Кирчата та Г. Поясник, є створення власного конкурентного потенціалу з чіткою орієнтацією на ринкову ситуацію й урахуванням ризиків [6, С. 6].

Системний підхід до формування стратегії управління конкурентоспроможністю є спільним у всіх теоретичних дослідженнях. Отже, зважаючи на поданий аналіз наукових розробок, можна стверджувати, що управління конкурентоспроможністю містить в собі систему дій, що націлені на гарантування ефективного використання наявних умов та ресурсів фірми, пошук джерел для росту досягнутого рівня розвитку та функціонування.

Для забезпечення ефективного управління конкурентоспроможністю найперше слід приділити увагу раціональному використанню ресурсів фірми, що безпосередньо формують її конкурентоспроможність. Такі ресурси поділяються на три види: базові, конкурентні, стратегічні. Базовими вважають сукупність необхідних ресурсів для виходу на той чи інший ринок; мінімальний ліміт ресурсів підприємства, за наявності яких воно може працювати та забезпечувати просте відтворення. Проте використання лише базових ресурсів не гарантує підприємству можливість посилити або, хай би тривалий час, зберігати власні позиції на ринку. Конкурентні ресурси – ресурси, що гарантують фірмі набуття конкурентних переваг на ринку; зазвичай до таких ресурсів можна віднести особливості одного підприємства, що будуть його відрізняти від усіх інших. Стратегічні ресурси, у свою чергу, визначають можливість надати фірмі особливі перспективи для розвитку лідерства на ринку у майбутньому, до них належать, у першу чергу, інноваційні та інвестиційні ресурси.

Управління конкурентоспроможністю підприємств розглядають з внутрішньої та зовнішньої точки зору. Внутрішнє управління конкурентоспроможністю реалізується на рівні фірми або групи фірм, зовнішнє – на регіональному та національному рівнях. Керівники та



менеджери різних рівнів фірми є суб'єктами за умови внутрішнього управління конкурентоспроможністю, а об'єктом – процеси планування, організації, мотивації, координації та контролю діяльності підприємства [10].

До основних критеріїв конкурентоспроможності, які сьогодні відіграють вирішальну роль під час вибору товару (послуги), належать: якість продукції; ціна товару; умови постачання; вартість експлуатації; зручність сервісу; довіра до товару. Цей фактор часто враховується при визначенні інтегрального фактора. З наведених вище критеріїв конкурентоспроможності три перших (якість, ціна, строки постачання) є найважливішими. При цьому якість продукції має вищий пріоритет [2].

Якість продукції – це сукупність характеристик товару, що визначають його здатність задовольняти потреби споживачів. Високий рівень якості дозволяє підприємствам: підвищувати лояльність клієнтів і створювати позитивний імідж бренду; скорочувати витрати на гарантійне обслуговування та повернення товарів; отримувати переваги на ринку, навіть якщо ціна продукції вища за конкурентні аналоги [7].

Недостатній рівень якості може призвести до втрати довіри споживачів, зниження попиту та, як наслідок, погіршення конкурентних позицій компанії.

З метою підвищення конкурентоспроможності підприємства реалізують стратегії підвищення якості продукції, які можуть містити:

- впровадження міжнародних стандартів якості (ISO 9001, HACCP, Six Sigma), що сприяють удосконаленню виробничих процесів та підвищенню відповідності продукції світовим вимогам;
- автоматизацію виробництва та використання інноваційних технологій, які допомагають зменшити дефекти продукції та підвищити її надійність;
- посилений контроль якості на всіх етапах виробництва, що дозволяє запобігати браку та мінімізувати ризики виробничих дефектів;
- навчання персоналу для підвищення професійної кваліфікації та покращення культури виробництва;
- зворотний зв'язок зі споживачами, що допомагає виявити слабкі місця продукції та оперативно реагувати на запити ринку.

Ефективна реалізація таких заходів сприяє не лише підвищенню якості продукції, а й зростанню конкурентоспроможності підприємства, його репутації та прибутковості.

Взаємозв'язок процесу розробки стратегії підвищення якості продукції та підвищення конкурентоспроможності підприємства подано на рис. 1.



**Рис. 1. Взаємозв'язок процесу розробки стратегії підвищення якості продукції та підвищення конкурентоспроможності підприємства**

Джерело: сформовано авторами з використанням [12]

Конкурентоспроможність підприємства залежить від здатності пропонувати продукцію, яка відповідає або перевершує очікування споживачів. Основні аспекти, за якими система управління якістю сприяє підвищенню конкурентоспроможності:

- збільшення довіри клієнтів (висока якість продукції підвищує рівень задоволеності споживачів, що веде до лояльності та розширення ринків збуту);

- підвищення ефективності виробничих процесів (оптимізація технологічних процесів дозволяє скорочувати витрати та підвищувати продуктивність);
- можливість виходу на міжнародні ринки (відповідність стандартам відкриває доступ до міжнародних ринків і партнерських угод);
- зниження витрат на виправлення дефектів (якісне управління процесами мінімізує ризики браку та повернень продукції).

Таким чином, система управління якістю виступає потужним інструментом створення конкурентних переваг.

**Висновки та пропозиції.** На підставі аналізу наукових джерел висвітлено результати дослідження теоретичних підходів щодо визначення сутності поняття «конкурентоспроможність підприємства». У ході дослідження подано узагальнюючу характеристику поняттю конкурентоспроможності. Зазначено, що для забезпечення ефективного управління конкурентоспроможністю підприємства пріоритетною є увага щодо раціонального використання ресурсів фірми, що безпосередньо формують її конкурентоспроможність. Під час розгляду чинників, які впливають на ефективне управління конкурентоспроможністю фірми, систематизовано три їх види: базові (сукупність необхідних ресурсів для виходу на той чи інший ринок), конкурентні (ресурси, що гарантують фірмі набуття конкурентних переваг на ринку; зазвичай до таких ресурсів належать особливості одного підприємства, що будуть його відрізняти від інших), стратегічні (ресурси, що дадуть можливість надати фірмі особливі переваги для розвитку лідерства на ринку у майбутньому, у першу чергу – це інноваційні та інвестиційні ресурси).

Конкурентоспроможність та якість продукції є тісно взаємопов'язаними поняттями. Висока якість є важливим фактором успіху на ринку, оскільки вона впливає на довіру споживачів, рівень продажів та конкурентні переваги компанії. Стратегія підвищення якості продукції є одним із ключових інструментів зміцнення позицій підприємства, оскільки дозволяє не лише відповідати ринковим стандартам, а й випереджати конкурентів.

Отже, для досягнення сталого розвитку та успіху підприємствам необхідно активно впроваджувати стратегії підвищення якості продукції, що стане запорукою їхньої довгострокової конкурентоспроможності.

© Хлинін Д.В., Новасардов В.В., 2025

## ЛІТЕРАТУРА

1. Биба В. В., Теницька Н. Б. Якість продукції як чинник конкурентоспроможності підприємства. *Економіка і суспільство*. Вип. 12. 2017. С. 171 – 176. URL: [http://economyandsociety.in.ua/journal/12\\_ukr/27.pdf](http://economyandsociety.in.ua/journal/12_ukr/27.pdf).
2. Благоразумова О. В., Кошелева Ю. В., Лазаренко О. О. Якість продукції як вирішальний фактор забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6702>. DOI: [10.32702/2307-2105-2018.11.97](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2018.11.97)
3. Геращенко І. О., Шмадченко О. О. Управління конкурентоспроможністю підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2015. Вип. 50. С. 297 – 301.
4. Економіка підприємства: підручник / за редакцією С. Ф. Покропивного. 2-ге видання, перероблене та доповнене. Київ: КНЕУ, 2001. 528 с.
5. Економічна енциклопедія : у 3-х т. / [редколегія: С. В. Мочерний (відповідальний редактор) та ін.]. Київ : Академія, 2002. Т. 3. 952 с.
6. Кирчата І. М., Поясник Г. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства в глобальному середовищі : монографія. Харків : ХНАДУ, 2009. 160 с.
7. Кузьома В. В., Павлюк С. І. Якість продукції як вирішальний фактор забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Бізнес Інформ*. 2020. №12. С. 252 – 258. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-12-252-258>.
8. Михайленко О. В., Орлова К. Г. Система управління конкурентоспроможністю продукції підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2017. Вип. 13 (2). С. 114 – 117.
9. Омельченко Т. Конкурентоспроможність українських підприємств у умовах війни. *Економіка і організація управління*. 2022. Вип. 3. Ч. 47. С. 94 – 102.
10. Портер Майкл. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів; пер. з англ. Наталія Кошманенко. Київ : Наш формат, 2020. 424 с.
11. Решетнікова Т.П. Організаційно-економічні методи управління конкурентоспроможністю підприємства : автореф. дис... канд. екон. наук: 08.06.01. Донецький нац. ун-т. Донець. 2003. 16 с.
12. Різніченко Л. В. Розробка стратегії підвищення якості продукції як гаранту зростання конкурентоспроможності підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. № 1. Т. 2. С. 178 – 184. URL: [http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2010\\_1\\_2/pdf/178-184.pdf](http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2010_1_2/pdf/178-184.pdf).
13. Сітковська А.О. Стратегічне управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств: науково-методичні аспекти формування, імплементації та контролінгу: дис... доктора е.н.: 08.00.04. Київ. 2023.

## REFERENCES

1. Byba V. V., Tenytska N. B. (2017) Yakist produktsii yak chynnyk konkurentospromozhnosti pidpryiemstva [Quality of production as factor competitiveness of the enterprise]. *Ekonomika i suspilstvo*. Vyp. 12. 2017. Pp. 171 – 176. URL: [http://economyandsociety.in.ua/journal/12\\_ukr/27.pdf](http://economyandsociety.in.ua/journal/12_ukr/27.pdf) [in Ukrainian].
2. Blahorazumova O. V., Kosheleva Yu. V., Lazarenko O. O. (2018) Yakist produktsii yak vyrishalniy faktor zabezpechennia konkurentospromozhnosti pidpryiemstva [Production quality as a crucial factor of providing enterprise competitiveness]. *Efektivna ekonomika*. 2018. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6702>. DOI: [10.32702/2307-2105-2018.11.97](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2018.11.97) [in Ukrainian].
3. Herashchenko, I.O., Shmadchenko, O.O. (2015) Upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpryiemstva [Management of enterprise competitiveness]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*. 50. 297 – 301 [in Ukrainian].
4. Ekonomika pidpryiemstva [Enterprise economy]: pidruchnyk / za redaktsiieiu S. F. Pokropyvnoho. (2001) – 2-he vydannia, pereroblene ta dopovnene. Kyiv: KNEU. 528 p. [in Ukrainian].
5. Ekonomichna entsyklopediia (2002) [Economic encyclopedia]: u 3-kh t. / [redkolehii: S.V. Mochernyj (vidpovidal'nyj redaktor) ta in.]. Kyiv: Akademiia. T. 3. 952 p. [in Ukrainian].
6. Kyrchata I.M., Poiasnyk H.V. (2009) Upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpryiemstva v hlobal'nomu seredovyschi [Management of enterprise competitiveness in a global environment] : monohrafiia. Kharkiv : KhNADU. 160 p. [in Ukrainian].
7. Kuzoma V. V., Pavliuk S. I. (2020) Yakist produktsii yak vyrishalniy faktor zabezpechennia konkurentospromozhnosti pidpryiemstva [Product Quality as a Definitive Factor of Enterprise Competitiveness]. *Biznes Inform*. 12. Pp. 252 – 258. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-12-252-258> [in Ukrainian].
8. Mykhailenko O.V., Orlova K.H. (2017) Systema upravlinnia konkurentospromozhnistiu produktsii pidpryiemstva [Management system of competitiveness of enterprise products]. *Naukovi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Serii: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo*. 13 (2). Pp. 114 – 117 [in Ukrainian].
9. Omelchenko T. Konkurentospromozhnist ukrainskykh pidpryiemstv u umovakh viiny [Competitiveness of Ukrainian enterprises in war conditions]. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia*. 2022. Vyp. 3. Ch. 47. Pp. 94 – 102 [in Ukrainian].
10. Porter Majkl. (2020) Konkurentna stratehiia. Tekhniky analizu haluzej i konkurentiv [Competitive strategy. Techniques of industry and competitor analysis] / Majkl Porter ; per. z anh. Nataliia Koshmanenko. Kyiv : Nash format. 424 p. [in Ukrainian].

11. Reshetnikova T.P. (2003) Orhanizatsijno-ekonomichni metody upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstva : avtoref. dys... kand. ekon. nauk: 08.06.01. Donets'kyj nats. un-t. Donets'k. 16 p. [in Ukrainian].

12. Riznichenko L. V. Rozrobka stratehii pidvyshchennia yakosti produktsii yak harantu zrostannia konkurentospromozhnosti pidpriemstva. [development of a strategy for improving product quality as a guarantor growth of enterprise competitiveness] *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*. 2010. № 1. T. 2. Pp. 178 – 184. URL: [http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2010\\_1\\_2/pdf/178-184.pdf](http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2010_1_2/pdf/178-184.pdf) [in Ukrainian].

13. Sitkovs'ka A.O. (2023) Stratehichne upravlinnia konkurentospromozhnistiu ahrarnykh pidpriemstv: naukovo-metodychni aspekty formuvannia, implementatsii ta kontrolinhu [Strategic management of the competitiveness of agrarian enterprises: scientific and methodological aspects of formation, implementation and controlling]: dys... doktora e.n.: 08.00.04. Kyiv [in Ukrainian].

**СТАТТЯ НАДІЙШЛА ДО РЕДАКЦІЇ 24.02.25**

JEL: M11, O31, O32

DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2025-1-19>

**Максим Євгенович ШКАРУБО,**

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,  
кафедра менеджменту, маркетингу та публічного адміністрування,  
Заклад вищої освіти «Міжнародний науково-технічний університет  
імені академіка Юрія Бугая»

ORCID ID: [0009-0003-6444-5180](https://orcid.org/0009-0003-6444-5180)

**Віталій Васильович ФОМЕНКОВ,**

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,  
кафедра менеджменту, маркетингу та публічного адміністрування,  
Заклад вищої освіти «Міжнародний науково-технічний університет  
імені академіка Юрія Бугая»

ORCID ID: [0009-0007-9766-5218](https://orcid.org/0009-0007-9766-5218)

## **МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ**

*У статті визначено, що глобальні трансформаційні процеси, активне впровадження інформаційно-цифрових технологій висувають нові вимоги до діяльності підприємства, що має характеризуватися інноваційною спрямованістю. Доцільність проведення наукового пошуку в даному напрямі збільшує свою актуальність в умовах розгортання повномасштабної війни, адже ефективний механізм управління інноваційною діяльністю підприємства може стати потужним вектором повоєнного відновлення вітчизняного підприємництва, а також дозволить досягти конкурентних переваг, ефективного використання нових технологій та забезпечить сталий розвиток.*

*Обґрунтовано доцільність активізації інноваційної діяльності підприємства, що дозволяє збільшити прибуткові надходження, створити конкурентні переваги, допомогти адаптуватися до мінливих умов сьогодення. З'ясовано, що з метою забезпечення конкурентоспроможності підприємства, оптимізації його бізнес-процесів, адаптації до ринкових змін та потреб споживачів, покращення інвестиційного клімату та підвищення прибутковості на підприємстві необхідно належним чином організувати процес управління інноваційною діяльністю, що передбачає побудову цілісного механізму, який повинен враховувати нові тенденції та здобутки цифровізації й мати довгострокову орієнтацію.*

**У цілому механізм управління інноваційною діяльністю підприємства передбачає поєднання в єдину систему взаємопов'язаних елементів, до яких зараховуємо методи, принципи, процеси та інструменти, які здатні забезпечити безперервність та результативність процесу створення, впровадження та комерціалізації інновацій.**

**Ключові слова:** інновації, інноваційна діяльність, інноваційний розвиток, механізм, підприємство, управління, цифровізація.

**Maksym SHKARUBO,**

Student of the Third (Educational and Scientific)

Level of Higher Education,

Department of Management, Marketing and Public Administration,

Higher Educational Institution «Academician Yuriy Bugay

International Scientific and Technical University»

**Vitaliy FOMENKOV,**

Student of the Third (Educational and Scientific)

Level of Higher Education,

Department of Management, Marketing and Public Administration,

Higher Educational Institution «Academician Yuriy Bugay

International Scientific and Technical University»

## **MECHANISM FOR MANAGEMENT OF INNOVATIVE ACTIVITIES OF AN ENTERPRISE IN THE CONDITIONS OF DIGITALIZATION**

***The article substantiates the feasibility of forming a mechanism for managing the innovative activities of an enterprise. Attention is focused on the fact that global transformation processes, the active implementation of information and digital technologies put forward new requirements for the activities of an enterprise, which should be characterized by an innovative orientation. The feasibility of conducting scientific research in this direction increases its relevance in the conditions of the deployment of a full-scale war, because an effective mechanism for managing the innovative activities of an enterprise can become a powerful vector of the post-war restoration of domestic entrepreneurship, and will also allow achieving competitive advantages, effective use of new technologies and ensure sustainable development. The feasibility of activating the innovative activities of an enterprise is determined, which allows increasing profits, creating competitive advantages, helping to adapt to the changing conditions of today. Particular attention is paid to the characteristics of the objects of***



***the enterprise's innovative activities, among which product innovations, technological innovations, marketing innovations, organizational innovations, financial innovations and environmental innovations are highlighted. It was found that in order to ensure the competitiveness of the enterprise, optimize its business processes, adapt to market changes and consumer needs, improve the investment climate and increase profitability at the enterprise, it is necessary to properly organize the process of managing innovation activities, which involves building a holistic mechanism that should take into account new trends and achievements of digitalization and have a long-term orientation, which will allow building a sustainable business model. In general, the mechanism of managing the innovation activities of the enterprise involves combining into a single system of interconnected elements, which include methods, principles, processes and tools that are able to ensure the continuity and effectiveness of the process of creating, implementing and commercializing innovations.***

**Keywords:** *innovation, innovative activity, innovative development, mechanism, enterprise, management, digitalization.*

**Постановка проблеми.** Глобальні трансформаційні процеси, визнання більшістю високорозвинутих країн концепції Індустрія 4.0 та активне впровадження нових інформаційно-цифрових технологій як у виробничі процеси, так і повсякдення, висувають нові вимоги до діяльності підприємств. Зокрема сучасність потребує від неї інноваційної спрямованості, що передбачає не тільки генерування нових ідей, але й здатність до автоматизування традиційних бізнес-моделей, збільшення продуктивності та ефективності діяльності на основі використання нових аналітичних інструментів та цифрових платформ як невід'ємних атрибутів цифровізації суспільства. Вважаємо, що в складних умовах сьогодення, які головним чином зумовлені повномасштабним вторгненням росії в Україну, важливого значення набуває розробка механізму управління інноваційною діяльністю підприємства, адже остання може стати потужним вектором повоєнного відновлення вітчизняного підприємництва, а також дозволить досягти конкурентних переваг, ефективного використання нових технологій та забезпечить сталий розвиток в цілому.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Різні аспекти щодо визначення доцільності та особливості побудови механізму управління окремими напрямками діяльності підприємства розкриті в працях Балабанюк Ж.М. [1], Довгань Л.Є. й Дудукало Г.О. [2], Присяжнюк П.В.

[5], Проскокової А.Ю. [6], Хвостіної І.М. [9]. Більш широко у вітчизняній науковій думці досліджується інноваційна діяльність підприємства, зокрема її складові, характеристика, значення і здобутки презентовано у працях Полозової Т.В., Кривцун Д.Ю. [4], Коюди П.М., Шейко І.А. [3], Точиліної Ю.Ю., Сакевич Л.С. [8], Шапошнікова К.С., Крилової О.О. [10] та Сербенівської А.Ю. [7]. Проте, незважаючи на суттєвий науковий інтерес до зазначеної проблеми, умови сьогодення вимагають продовження наукового пошуку в цьому напрямі.

Аргументація доцільності формування механізму управління інноваційною діяльністю підприємства та визначення його складових у наукових працях відображено недостатньо, тому потребує подальшого дослідження. Невизначеність економічної ситуації в країні зумовлює важливість дослідження механізму управління інноваційною діяльністю підприємств, оскільки його впровадження дозволить створити додаткові імпульси для зростання.

**Метою дослідження** є розкриття сутності та складових механізму управління інноваційною діяльністю підприємства, що має відображати тенденції сучасного етапу цифрової трансформації. Таке дослідження допоможе визначити загальні принципи, методи, форми та інструменти інноваційної діяльності, що відповідають вимогам сьогодення й дозволяють вирішити низку важливих соціально-економічних проблем.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Ведення господарської діяльності в сучасних умовах є неможливим без нововведень та удосконалень, адже основою забезпечення сталого розвитку виступають інновації. Такі реалії передбачають необхідність дій, що спрямовані на постійне зростання результативності виробничої діяльності, збільшення продуктивності праці, винайдення нових або модернізованих товарів та послуг, що наділені новими якостями та властивостями. Одним зі шляхів у досягненні таких змін є активізація інноваційної діяльності та поширення знань, більш інтенсивне проведення наукових досліджень, розробка нових технологій. Такі кроки неодмінно приведуть до зростання участі висококваліфікованих фахівців у виробництві товарів та послуг, подальше їх представлення на внутрішньому та зовнішньому ринках, а також розгортання міжнародної інтеграції у науково-виробничій сфері.

Відповідно пріоритетним питанням у функціонуванні підприємства виступає організація його інноваційної діяльності, що дозволяє збільшити прибуткові надходження, створити конкурентні переваги,

допомогти адаптуватися до мінливих умов сьогодення. Під інноваційною діяльністю підприємства ми розуміємо безперервний рух, що передбачає розробку, впровадження та реалізацію інновацій, які мають привести до покращення якісно-кількісних характеристик функціонування підприємства, зміцнення його ринкових позицій, а також до створення умов для подальшого розвитку. Вважаємо, що сьогодні інноваційна діяльність повинна виступати невід'ємною складовою господарсько-виробничої діяльності організації, адже її головною метою стає прагнення до зростання ефективності виробничої діяльності, отримання додаткових переваг у конкурентній боротьбі й здобуття додаткової частки прибутку.

Головним суб'єктом інноваційної діяльності виступає саме підприємство, що за певних умов може набувати різних ролей, наприклад: виробника інноваційної продукції або споживача інновацій, або виконувати завдання інноваційного підприємства в цілому. У свою чергу, об'єктами інноваційної діяльності підприємства виступає сукупність матеріальних та нематеріальних активів, які використовуються для впровадження нових технологій, продуктів, послуг або управлінських рішень. Вони є ключовими елементами інноваційного процесу та сприяють підвищенню конкурентоспроможності підприємства. Характеристику основних об'єктів інноваційної діяльності підприємства, що притаманні сучасному етапу цифровізації суспільства, подано в таблиці 1.

**Таблиця 1. Характеристика об'єктів інноваційної діяльності підприємства**

	<b>Об'єкт інноваційної діяльності</b>	<b>Характеристика об'єкта інноваційної діяльності</b>	<b>Приклад</b>
1	Продуктові інновації	Поява нового або вдосконаленого товару чи послуги, які характеризуються збільшенням споживчої цінності	Розробка нового покоління смартфонів
2	Технологічні інновації	Залучення нового обладнання або удосконалення виробничих процесів й методів, що спрямовані на підвищення ефективності виробництва	Впровадження роботизованих систем

**Закінчення таблиці 1**

	<b>Об'єкт інноваційної діяльності</b>	<b>Характеристика об'єкта інноваційної діяльності</b>	<b>Приклад</b>
3	Маркетингові інновації	Використання нових способів просування товару на ринок, його продажу чи позиціонування	Таргетована реклама
4	Організаційні інновації	Зміни в структурі управління, методах роботи, у тому числі комунікаційній взаємодії та корпоративній культурі	Використання дистанційних форм зайнятості працівників
5	Фінансові інновації	Використання нових підходів до фінансування чи управління капіталом	Залучення краудфандингу або можливість використання криптовалют
6	Екологічні інновації	Залучення технологій або нових рішень, що передбачають зниження негативного впливу на навколишнє середовище	Використання відновлювальних джерел енергії

Джерело: складено авторами

Доцільно розмежувати інноваційний процес та інноваційну діяльність. Зокрема, перше поняття є більш ширшим й передбачає послідовне виконання таких чотирьох кроків, що поєднані в єдину цілісну структуру:

**1) науковий**, що характеризується пошуком та зародженням інноваційних ідей та передбачає проведення фундаментальних та прикладних наукових досліджень, результатом яких може стати поява нового знання, відкриття;

**2) підготовчий**, який спрямовано на перетворення нових знань до рівня новацій, що вже доцільно визнавати об'єктами інноваційної діяльності, які підлягають правовому захисту у вигляді ліцензій, патентів, свідоцтва авторського права, державної реєстрації технологій;

**3) виробничий**, що відповідає за експериментальне випробування новації у виробництві та її подальше впровадження у промисловість при позитивному висновку та комерційну реалізацію. Саме даний крок визначає інноваційну діяльність, адже характеризує процес перетворення новації в інновацію, тобто їх втілення у нові товари, продукти, послуги, технології. Такий етап є не тільки довготривалим в часовому розумінні, але й має одне з вирішальних значень щодо по-

дальшої долі інновації, оскільки передбачає визначення економічної ефективності інновації та з'ясування її доцільності;

**4) експлуатаційний**, який спрямовано на масове виробництво нового продукту на інших підприємствах або його використання в інших процесах, сферах.

Такі кроки приводять до поширення інновації в суспільстві, внаслідок чого створений інноваційний продукт поступово втрачає свою унікальність й перетворюється на звичайний товар. Такий етап вже не можна визначати як безпосередньо інноваційну діяльність. У свою чергу, циклічний характер інноваційного процесу обумовлює перехід інновації до традиційного (рутинного) продукту, що актуалізує потребу пошуку його альтернативного модернізованого варіанта та зародження нової ідеї задля створення нової інновації.

З метою забезпечення конкурентоспроможності підприємства, оптимізації його бізнес-процесів, адаптації до ринкових змін та потреб споживачів, покращення інвестиційного клімату та підвищення прибутковості на підприємстві необхідно належним чином організувати процес управління інноваційною діяльністю. У загальному розумінні управління підприємством передбачає «цілеспрямований вплив керуючої системи на керовану, що дозволяє забезпечити перехід від поточного стану до кращого, більш досконалішого» [9, С. 32]. У свою чергу, управління інноваційною діяльністю слід розглядати як одну зі складових сучасної системи менеджменту підприємства, що пов'язана з процесами стимулювання, планування, організації інноваційної активності, розробки та впровадження інноваційних продуктів тощо. Саме від ефективності таких процесів залежить адаптація до технологічних змін та мінливості зовнішнього середовища, зменшення ризиків й забезпечення лідерських позицій на ринку. Адже в сучасних умовах інноваційна діяльність стає важливим фактором у досягненні успіху підприємства як на внутрішній, так і зовнішній арені.

Однією з важливих складових управління інноваційною діяльністю є формування вираженого механізму, побудова якого в сучасних умовах має враховувати нові тенденції та здобутки цифровізації. Особливістю такого механізму повинна бути його довгострокова орієнтація, що дозволяє побудувати стійку бізнес-модель, що фокусується не на короткострокових перевагах.

У науковій літературі механізм управління визначають як «сукупність його елементів, системи, процесів, управлінських рішень та персоналу, які при взаємодії та взаємозалежному впливі забезпечують реалізацію поставленої цілі та завдань організації» [1, С. 191]. Відпо-

відно механізм управління інноваційною діяльністю підприємства передбачає поєднання в єдину систему взаємопов'язаних елементів, до яких зараховуємо методи, принципи, процеси та інструменти, які здатні забезпечити безперервність та результативність процесу створення, впровадження та комерціалізації інновацій. Ефективність та результативність такого механізму може бути досягнута лише на основі взаємодоповнюваності та інтеграції його структурних елементів (таблиця 2).

**Таблиця 2. Складові механізму управління інноваційною діяльністю підприємства**

<p><b>Методи</b> – сукупність підходів, що забезпечують ефективне планування, впровадження та контроль інноваційних процесів:</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ стратегічні методи;</li> <li>▪ організаційні методи;</li> <li>▪ фінансово-економічні методи;</li> <li>▪ маркетингові методи;</li> <li>▪ технологічні методи;</li> <li>▪ мотиваційні методи;</li> <li>▪ контрольні методи</li> </ul>
<p><b>Принципи</b>, які покликані визначити основні правила та підходи щодо забезпечення ефективності інноваційної діяльності, зокрема:</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ принцип цілісності;</li> <li>▪ принцип стратегічної орієнтації;</li> <li>▪ принцип безперервності інноваційного процесу;</li> <li>▪ принцип цифровізації;</li> <li>▪ принцип технологічного розвитку;</li> <li>▪ принцип ресурсної ефективності;</li> <li>▪ принцип інтеграції персоналу;</li> <li>▪ принцип клієнтоорієнтованості;</li> <li>▪ принцип адаптивності та гнучкості</li> </ul>
<p><b>Інструменти</b>, тобто різноманітні технології та платформи, використання яких спрямовано на забезпечення ефективності розробки, впровадження та контролювання інноваційних процесів в умовах цифровізації:</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ SWOT та PEST аналіз;</li> <li>▪ оцінка інвестиційних ризиків;</li> <li>▪ інструменти digital-маркетингу;</li> <li>▪ сучасні технологічні інструменти (BigData, IoT, штучний інтелект, блокчейн та інші)</li> </ul>
<p><b>Процеси</b> – сукупність взаємопов'язаних та циклічних елементів, що спрямовані на розробку, впровадження та комерціалізацію інновацій, серед яких:</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ процес аналітики;</li> <li>▪ процес формування інноваційної стратегії;</li> <li>▪ процес генерації інноваційних ідей;</li> <li>▪ процес оцінки та вибору інновацій;</li> <li>▪ процес фінансування інноваційної діяльності;</li> <li>▪ процес розробки інновацій та їх тестування;</li> <li>▪ процес впровадження інновацій;</li> <li>▪ процес комерціалізації інновацій;</li> <li>▪ процес контролю та оцінки ефективності інноваційної діяльності</li> </ul>

Джерело: систематизовано авторами

Основною метою розробки та реалізації механізму управління інноваційною діяльністю підприємства є досягнення стратегічних цілей діяльності підприємства, що обов'язково повинні передбачати інноваційну спрямованість. Конкретизувати таку мету можна на основі відображення потенційних результатів впровадження механізму, серед яких виділяють:

- підтримання загального вектора науково-технічного та інноваційного прогресу та можливість використання його результатів у діяльності підприємства;
- забезпечення ефективності в управлінні підприємством, у тому числі завдяки використанню сучасних цифрових технологій;
- визначення стратегії інноваційної діяльності;
- досягнення системності в управлінні інноваціями;
- формування сприятливого інноваційно-інвестиційного клімату;
- впровадження «зелених» технологій у виробництві;
- розробка та прийняття рішень щодо стимулювання інноваційної активності;
- застосування різноманітних критеріїв та показників, що дозволяють визначити успішність інноваційної діяльності, які можуть бути конкретизовані на основі різних KPI, а саме: Return on Innovation Investment, витрати на R&D, кількість запатентованих розробок, частка ринку нових продуктів, рівень задоволеності клієнтів, частка інноваційного персоналу тощо.

Механізм управління інноваційною діяльністю підприємства для досягнення цілісності також повинен:

- відповідати концепції інноваційного розвитку підприємства, в межах якої визначаються пріоритети та напрями інноваційної діяльності, її цілі та задачі;
- забезпечувати моніторинг інноваційного розвитку підприємства, призначенням якого є отримання об'єктивної та оперативної інформації стосовно перебігу інноваційних процесів, також можливість коригування планів і програм інноваційного розвитку;
- містити важелі правового та інформаційно-методичного забезпечення інноваційного розвитку;
- визначати джерела ресурсного забезпечення інноваційної діяльності підприємства.

Однією з важливих характеристик механізму управління інноваційною діяльністю підприємства є динамічність, що дозволяє постійно модернізувати його складові відповідно до реалій часу. Зокрема, цифровізація, маючи значний вплив на даний механізм, дозволяє удосконалити його складові за допомогою використання в управлінському процесі нових цифрових технологій, а саме: BigData та аналітики, штучного інтелекту та машинного навчання, інтернету речей, хмарних технологій, роботизації та автоматизації процесів, блокчейн тощо. Залучення окреслених технологій дозволяє зменшити витрати, підвищити ефективність операцій та максимально досягти цілей інноваційної діяльності.

Отже, формування механізму управління інноваційною діяльністю підприємства є важливим кроком у сприянні інноваційного розвитку як самого суб'єкта господарювання, так і суспільства в цілому. Цифровізаційні процеси сучасності відкривають нові можливості для підприємств, зокрема в сфері управління інноваціями, але вимагають комплексного підходу та адаптації до швидких технологічних змін, а також потребують розвитку цифрових компетенцій працівників, інтеграції цифрових платформ й трансформації організаційних структур.

**Висновки та пропозиції.** Таким чином, забезпечення ефективності управління інноваційною діяльністю потребує створення дієвого механізму, призначенням якого є досягнення конкретних результатів, що обумовлені поставленими цілями та задачами. Ефективне управління інноваційною діяльністю дозволить підвищити конкурентоспроможність підприємства, оптимізувати ресурси, збільшити прибутковість, залучити партнерів для організації спільних розробок чи діяльності. І, як наслідок, якісний механізм управління інноваційною діяльністю підприємства забезпечить його швидку адаптацію до ринкових трансформацій, можливість створення нових продуктів, активне впровадження сучасних цифрових технологій та довгострокове зростання в цілому.

© Шкарубо М.Є., Фоменков В.В., 2025

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Балабанюк Ж.М. Механізм управління організацією: сутність поняття та пропозиції щодо оцінки його ефективності. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. № 5. Т. 1. С. 190 – 194. URL: [http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2011\\_5\\_1/190-194.pdf](http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2011_5_1/190-194.pdf).



2. Довгань Л.Є., Дудукало Г.О. Формування організаційно-економічного механізму ефективного управління підприємством. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»* : збірник наукових праць. 2012. № 9. С. 253 – 258. URL: <https://ela.kpi.ua/items/ac4fa6a6-2491-4caa-bac5-6cd443047d8b>.

3. Коюда П.М., Шейко І.А. Ефективність економічної діяльності підприємств: теорія та практика: [монографія]. Харків: Компанія СМІТ, 2013. 332 с.

4. Полозова Т.В., Кривцун Д.Ю. Інноваційна діяльність підприємства та економічна сутність інноваційного процесу. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2015. № 12. С. 108 – 113. URL: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2015/12-2015/26.pdf>.

5. Присяжнюк П.В. Механізм управління: сутність, види та складові. *Ефективна економіка*. 2019. № 12. DOI: 10.32702/2307-2105-2019.12.150.

6. Проскокова А.Ю. Організаційно-методичний механізм управління інноваціями для рітейлерів. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 2. С. 50 – 55. URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/2\\_2021/10.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/2_2021/10.pdf).

7. Сербенівська А.Ю. Сутність та значення інноваційних процесів в діяльності підприємств. *Ефективна економіка*. 2012. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1690>.

8. Точиліна Ю.Ю., Сакевич Л.С. Організаційно-економічний механізм інвестування інноваційної діяльності на засадах державно-приватного партнерства. *Причорноморські економічні студії: науковий журнал*. 2020. Вип. 51. С. 233 – 238. URL: [http://bses.in.ua/journals/2020/51\\_2020/39.pdf](http://bses.in.ua/journals/2020/51_2020/39.pdf).

9. Хвостіна І.М. Механізм управління розвитком підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 1. С. 30 – 33. URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/1\\_2015/9.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/1_2015/9.pdf).

10. Shaposhnykov K., Krylova O. Activation of innovative entrepreneurship development. *Three Seas Economic Journal*. 2020. Vol. 1. No. 1. Pp. 66 – 72. <https://doi.org/10.30525/2661-5150/2020-1-18>.

## REFERENCES

1. Balabaniuk, Zh.M. (2011). Mekhanizm upravlinnia orhanizatsiieiu: sutnist poniattia ta propozyzii shchodo otsinky yoho efektyvnosti [Organizational management mechanism: the essence of the concept and proposals for assessing its effectiveness]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*. Vol. 5, Issue. 1. Pp. 190 – 194. URL: [http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2011\\_5\\_1/190-194.pdf](http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2011_5_1/190-194.pdf) [in Ukrainian].

2. Dovhan, L.Ye., Dudukalo, H.O. (2012). Formuvannia orhanizatsiino-ekonomichnoho mekhanizmu efektyvnoho upravlinnia pidprijemstvom [Formation of organizational and economic mechanism of effective enterprise management].

*Ekonomichnyi visnyk NTUU «KPI» : zbirnyk naukovykh prats.* Vol. 9. Pp. 253 – 258. URL: <https://ela.kpi.ua/items/ac4fa6a6-2491-4caa-bac5-6cd443047d8b> [in Ukrainian].

3. Koiuda, P.M., Sheiko, I.A. (2013). Efektyvnist ekonomichnoi diialnosti pidpriemstv: teoriia ta praktyka: monohrafiia. [Efficiency of economic activity of enterprises: theory and practice: monograph]. Kharkiv: Kompaniia SMIT, 332 p. [in Ukrainian].

4. Polozova, T.V., Kryvtsun, D.Yu. (2015). Innovatsiina diialnist pidpriemstva ta ekonomichna sutnist innovatsiinoho protsesu [Innovative activity of the enterprise and the economic essence of the innovation process]. *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu*, Vol. 12. Pp. 108 – 113. URL: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2015/12-2015/26.pdf> [in Ukrainian].

5. Prysiazhniuk, P.V. (2019). Mekhanizm upravlinnia: sutnist, vydy ta skladovi [Management mechanism: essence, types and components]. *Efektyvna ekonomika*. Vol. 12. DOI: 10.32702/2307-2105-2019.12.150 [in Ukrainian].

6. Proskokova, A.Yu. (2021). Orhanizatsiino-metodychnyi mekhanizm upravlinnia innovatsiinykh diteileriv [Organizational and methodological mechanism of innovation management for retailers]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*. Vol. 2. Pp. 50 – 55. URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/2\\_2021/10.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/2_2021/10.pdf) [in Ukrainian].

7. Serbenivska, A.Yu. (2012). Sutnist ta znachennia innovatsiinykh protsesiv v diialnosti pidpriemstv [The essence and significance of innovation processes in the activities of enterprises]. *Efektyvna ekonomika*. Vol. 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1690> [in Ukrainian].

8. Tochylina, Yu.Yu., Sakevych, L.S. (2020). Orhanizatsiino-ekonomichnyi mekhanizm investuvannia innovatsiinoi diialnosti na zasadakh derzhavno-pryvatnoho partnerstva [Organizational and economic mechanism for investing in innovative activity on the basis of public-private partnership]. *Prychornomorski ekonomichni studii: naukovyi zhurnal*. Vol. 51. Pp. 233 – 238. URL: [http://bses.in.ua/journals/2020/51\\_2020/39.pdf](http://bses.in.ua/journals/2020/51_2020/39.pdf) [in Ukrainian].

9. Khvostina, I.M. (2015). Mekhanizm upravlinnia rozvytkom pidpriemstva [Mechanism for managing enterprise development]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*. Vol. 1. Pp. 30 – 33. URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/1\\_2015/9.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/1_2015/9.pdf) [in Ukrainian].

10. Shaposhnykov, K., Krylova, O. (2020). Activation of innovative entrepreneurship development. *Three Seas Economic Journal*. Vol. 1. No. 1. Pp. 66 – 72. <https://doi.org/10.30525/2661-5150/2020-1-18> [in English].

**СТАТТЯ НАДІЙШЛА ДО РЕДАКЦІЇ 03.03.25**

Науковий журнал  
«ECONOMIC SYNERGY»

---

Випуск 1(15)

Київ, 2025

---

Науковий журнал «Economic Synergy» є суб'єктом у сфері друкованих медіа.  
Ідентифікатор медіа: R30-05804

Відповідальний за випуск: О. І. Бражнікова  
Літературний редактор: Н. В. Щербак  
Дизайн та верстка: А. В. Дученко

---

Статті збірника проходять обов'язкове незалежне рецензування членами редакційної колегії та публікуються мовою оригіналу в авторській редакції.  
Редакція не обов'язково поділяє думку автора і не відповідає за фактичні помилки, яких він припустився.

---

Підписано до друку 27.03.2025.  
Формат 60x90/16. Ум. друк. арк. – 30,72. Тираж 100. Зам. № 88.

Заклад вищої освіти «Міжнародний науково-технічний університет  
імені академіка Юрія Бугая»  
Свідоцтво про внесення суб'єкта господарювання до Державного реєстру видавців,  
виготовлювачів і розповсюджувачів видавничої продукції  
Серія ДК №7711 від 26.12.2022 року  
02094, м. Київ, провулок Херсонський, 3  
Тел.: (066) 353-55-31

Друк: Видавництво ТОВ «А-ЦЕНТР».  
Свідоцтво про реєстрацію Серія ДК № 599 від 14.01.2001 р.  
04112, м. Київ, вул. Івана Гонти, 3А.