

Науковий журнал

ECONOMIC SYNERGY

2025

Випуск 2 (16)

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 2 (16)

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

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 (Podhajska, 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, Doctor of Sciences (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 № 14/2425 from 26.06.2025

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

☎ (066) 353-55-31

✉ 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 2 (16)

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

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 Юрївна 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 Холяк, 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 (Радом, 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 Тяхтенко, доктор економічних наук, професор (Херсон, Україна)

Роман Васильович Янковой, доктор 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 № 14/2425 від 26.06.2025

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

☎ (066) 353-55-31

✉ 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

Наталія БОБРО

МОДЕЛЮВАННЯ ОСВІТНЬО-ЕКОНОМІЧНОЇ ЕКОСИСТЕМИ ЦИФРОВОГО УНІВЕРСИТЕТУ В КОНТЕКСТІ ФОРМУВАННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ	6
--	----------

Ольга КОКОРЕВА, Іван ПОНІДЗЕЛЬСЬКИЙ

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ЩОДО ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МАРКЕТИНГУ У ЗБУТОВІЙ ДІЯЛЬНОСТІ	19
--	-----------

Роман КУЗІВ, Ольга ГАРАФОНОВА

ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ІНВЕСТИЦІЙ У ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ	28
---	-----------

Дмитро МОСІЙЧУК, Марина ШАШИНА

МАЙБУТНЄ ІНСТИТУЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ЗА УМОВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ	41
---	-----------

Оксана КАРПЕНКО, Артем МАТНЕНКО

УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ТЕХНОЛОГІЙ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГУ	52
---	-----------

Ганна ЄФІМОВА, Олексій КОРЗНЯКОВ

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ТА ДЕТЕРМІНАНТИ ЕКОНОМІЧНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ УКРАЇНСЬКОЇ ЕКОНОМІКИ	65
--	-----------

Марина КОВБАТЮК, Вікторія ШКЛЯР, Георгій КОВБАТЮК, Олексій ШКЛЯР

НАЦІОНАЛЬНІ ЕКОНОМІКИ США, КИТАЮ ТА НІМЕЧЧИНИ ЯК СИСТЕМОУТВОРЮЮЧІ ЕЛЕМЕНТИ СВІТОВОЇ ТОРГІВЛІ	89
---	-----------

Владислава ШЕВЧУК, Вероніка ПАСІЧНЮК

КОМПАРАТИВНИЙ АНАЛІЗ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ПОЛЬЩІ ТА УКРАЇНИ: ІМПЛІКАЦІЇ ДЛЯ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ	117
--	------------

Юлія ФІСУН, Олена БОРИСЕНКО, Ірина СУВОРОВА

СТРАТЕГІЇ ЗАЛУЧЕННЯ СПОЖИВАЧІВ У ЦИФРОВУ ЕПОХУ: БАЛАНС МІЖ ПРОСУВАННЯМ ПОСЛУГ ТА АДАПТАЦІЄЮ АСОРТИМЕНТУ	136
--	------------

Михайло ЗДОРОВЕЦЬ, Олена ЗДОРОВЕЦЬ, Олег ГАЦЕНКО

СТАЛИЙ РОЗВИТОК АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ КРИЗЬ ПРИЗМУ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	153
--	------------

Анастасія ЛЕЗІНА

СОЦІАЛЬНИЙ ЕФЕКТ ПРОЦЕСІВ ЗМІЦНЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ: РОЗВИТОК МЕТОДОЛОГІЇ ТА АНАЛІЗ ПРАКТИКИ	167
---	------------

Дмитро ВОРОНЕЦЬ

КОМПАРАТИВНИЙ АНАЛІЗ СВІТОВИХ МОДЕЛЕЙ ІНТЕГРАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ У ГЛОБАЛЬНІ ЛАНЦЮГИ ВАРТОСТІ	183
--	------------

CONTENTS

Natalia BOBRO

MODELING THE EDUCATIONAL AND ECONOMIC ECOSYSTEM OF THE DIGITAL UNIVERSITY IN THE CONTEXT OF INTELLECTUAL CAPITAL FORMATION 6

Olha KOKORIEVA, Ivan PONIDZELSKYI

THEORETICAL AND METHODOLOGICAL APPROACHES TO EVALUATING THE EFFECTIVENESS OF MARKETING IN SALES ACTIVITIES 19

Roman KUZIV, Olga GARAFONOVA

ARTIFICIAL INTELLIGENCE AS A FACTOR OF INCREASING THE EFFICIENCY OF INVESTMENTS IN HUMAN CAPITAL 28

Dmytro MOSIICHUK, Maryna SHASHYNA

THE FUTURE OF INSTITUTIONAL SUPPORT FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT IN THE CONTEXT OF ECONOMIC DIGITIZATION 41

Oksana KARPENKO, Artem MATNENKO

MANAGEMENT OF ENTERPRISE BUSINESS PROCESSES BASED ON DIGITAL MARKETING TECHNOLOGIES 52

Ganna IEFIMOVA, Oleksii KORZNAIAKOV

THEORETICAL FOUNDATIONS AND DETERMINANTS OF THE ECONOMIC TRANSFORMATION OF THE UKRAINIAN ECONOMY 65

Maryna KOVBATIUK, Viktoriia SHKLIAR, George KOVBATIUK, Oleksii SHKLIAR

THE NATIONAL ECONOMIES OF THE US, CHINA AND GERMANY AS SYSTEMIC ELEMENTS OF WORLD TRADE..... 89

Vladyslava SHEVCHUK, Veronika PASICHNIUK

COMPARATIVE ANALYSIS OF THE SOCIAL AND ECONOMIC DEVELOPMENT OF POLAND AND UKRAINE: IMPLICATIONS FOR INTERNATIONAL BUSINESS 117

Yuliia FISUN, Olena BORYSENKO, Iryna SUVOROVA

STRATEGIES FOR ATTRACTING CONSUMERS IN THE DIGITAL AGE: BALANCING SERVICE PROMOTION AND ASSORTMENT ADAPTATION 136

Mykhailo ZDOROVETS, Olena ZDOROVETS, Oleh HATSENKO

SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF AGRICULTURAL ENTERPRISES THROUGH THE LENS OF SOCIO-PSYCHOLOGICAL MANAGEMENT 153

Anastasia LIEZINA

SOCIAL EFFECT OF PROCESSES OF STRENGTHENING THE ECONOMIC SECURITY OF ENTERPRISES: DEVELOPMENT OF METHODOLOGY AND ANALYSIS OF PRACTICE..... 167

Dmytro VORONETS

COMPARATIVE ANALYSIS OF GLOBAL MODELS OF ENTERPRISE INTEGRATION INTO GLOBAL VALUE CHAINS 183

Natalia BOBRO¹,

Ph.D, Doctor of Philosophy,

Director of the digital department of the European University,

Director of the "NooLab & AI" scientific laboratory of the European University

ORCID ID: [0009-0003-5316-0809](https://orcid.org/0009-0003-5316-0809)

¹European University

Прийняття: 16/05/2025

Рецензія: 30/05/2025

Публікація: 30/06/2025

JEL Класифікатор:

E24, I20, I25, N3



This is an Open Access article distributed under the terms of the [Creative Commons CC-BY 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

© Bobro N., 2025

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

MODELING THE EDUCATIONAL AND ECONOMIC ECOSYSTEM OF THE DIGITAL UNIVERSITY IN THE CONTEXT OF INTELLECTUAL CAPITAL FORMATION

The article provides theoretical and methodological substantiation for modeling the educational and economic ecosystem of the digital university as a strategic entity of intellectual capital formation in the context of digital transformation. The essence, structural architectonics, and functional relationships of the main subsystems of the digital university ecosystem, which include organizational, infrastructural, innovative, and business process components, are determined. It is argued that the ecosystem approach ensures the integration of educational, economic, and digital components, forming a new format of university interaction in the digital environment.

Alternative theoretical and methodological approaches to the study of digital universities are analyzed, and their limitations in covering the system dynamics of educational and economic interaction are determined. The advantages of the ecosystem model as the most relevant to the current challenges of the digital economy, which involves decentralization of management, interdisciplinarity, flexibility, and sustainability of the education system, are emphasized.

The research reveals the peculiarities of the formation and development of the digital university as a multi-level open system operating at the local, regional, national, and global levels. The main stages of the educational and economic ecosystem formation are formulated, strategic guidelines for its functioning are determined, and key principles of management based on long-term goals, efficiency assessment, and institutional adaptation are outlined.

ISSN 2786-5339 (print)

ISSN 2786-5347 (online)

The research findings show that the digital university as an educational and economic ecosystem can not only provide effective training of specialists for the digital economy but also become a key tool for the sustainable reproduction of intellectual capital. The necessity of strategic rethinking of higher education through the prism of ecosystemicity is substantiated, which allows for increasing the socio-economic efficiency of institutions in the context of digital transformations.

Keywords: digital university, ecosystem approach, intellectual capital, digital transformation, educational and economic system, digitalization, digital economy.

Наталія БОБРО

МОДЕЛЮВАННЯ ОСВІТНЬО-ЕКОНОМІЧНОЇ ЕКОСИСТЕМИ ЦИФРОВОГО УНІВЕРСИТЕТУ В КОНТЕКСТІ ФОРМУВАННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ

У статті здійснено теоретико-методологічне обґрунтування моделювання освітньо-економічної екосистеми цифрового університету як стратегічного суб'єкта формування інтелектуального капіталу в умовах цифрової трансформації. Визначено сутність, структурну архітектуру та функціональні зв'язки основних підсистем екосистеми цифрового університету, які охоплюють організаційний, інфраструктурний, інноваційний та бізнес-процесний компоненти. Аргументовано, що екосистемний підхід забезпечує інтеграцію освітньої, економічної та цифрової складових, формуючи новий формат університетської взаємодії у цифровому середовищі.

Проаналізовано альтернативні теоретико-методологічні підходи до вивчення цифрових університетів, визначено їх обмеження щодо охоплення системної динаміки освітньо-економічної взаємодії. Підкреслено переваги екосистемної моделі як найбільш релевантної до сучасних викликів цифрової економіки, що передбачає децентралізацію управління, міждисциплінарність, гнучкість і стійкість системи освіти.

У межах дослідження розкрито особливості формування та розвитку цифрового університету як багаторівневої відкритої системи, що функціонує на локальному, регіональному, національному й глобальному рівнях. Сформульовано основні етапи формування освітньо-економічної екосистеми, визначено стратегічні орієнтири її функціонування, окреслено ключові принципи управління на основі довгострокових цілей, оцінки ефективності та інституційної адаптації.

Результати дослідження засвідчують, що цифровий університет як освітньо-економічна екосистема здатен забезпечити не лише ефективну підготовку фа-

хівців для цифрової економіки, а й стати ключовим інструментом сталого відтворення інтелектуального капіталу. Обґрунтовано необхідність стратегічного переосмислення вищої освіти через призму екосистемності, що дозволяє підвищити соціально-економічну результативність інституцій в умовах цифрових трансформацій.

Ключові слова: цифровий університет, екосистемний підхід, інтелектуальний капітал, цифрова трансформація, освітньо-економічна система, діджиталізація, цифрова економіка.

Problem statement. The digitalization of higher education is accompanied by profound transformations in the content of the educational process, and in the organization of educational and economic interaction between universities, the state, business, and society. In this context, there is an urgent task to create a holistic educational and economic ecosystem of the digital university that would not only provide the training of specialists with competencies relevant to the digital economy but also contribute to the formation of intellectual capital as a basis for sustainable development. At the same time, the current scientific discourse lacks a comprehensive approach to analyzing the digital university as an open, adaptive, economically oriented ecosystem.

It is worth noting that most universities continue to operate according to the model of a classical educational institution, which focuses mainly on the transfer of knowledge and does not always consider the dynamics of digital transformations. This leads to a lag in the speed of response to the challenges of the digital economy, imperfect integration of digital platforms, weak interaction with employers, and insufficient use of the potential of artificial intelligence, data analytics, and open information systems. There is also fragmentation in the strategic management of universities as components of regional and national innovation ecosystems.

Today, there is a growing need to form a new model of the digital university that would function as a multifunctional ecosystem, where not only training of specialists takes place but also knowledge production, interaction with digital economies, entrepreneurship development, and implementation of socially important projects. At the same time, the transformation of a traditional educational institution into a digital ecosystem requires not only the implementation of technologies but also the purposeful modeling of the structural architecture of such a system, which would consider both internal subsystems and external factors of influence.

Thus, the problem lies in the lack of a holistic approach to designing, organizing, and managing the digital university as an ecosystem capable of effectively forming intellectual capital. This requires not only new thinking in education management, but also an economic argumentation of the value of such a model for the state, business, and society as a whole. The focus should be on building a flexible, sustainable, and strategically oriented model of the educational and economic ecosystem of the digital university focused on long-term development in the digital reality.

Analysis of recent research and publications. The theoretical basis for the development of the educational and economic ecosystem concept of the digital university is based on the interdisciplinary work of domestic and foreign scholars, in particular, J. C. Smuts [1], J. F. Moore [2], P. V. Huk, O. V. Skliarenko [3], Ya. O. Kolodinska, O. V. Skliarenko, O. Yu. Nikolaievskiy [4], O. V. Skliarenko, S. M. Yahodzinskyi, O. Yu. Nikolaievskiy, A. V. Nevzorov [5], O. O. Khomenko, M. V. Paustovska, I. A. Onyshchuk [6] and others. The works of these authors explore both the classical foundations of holistic theory and modern approaches to the digital transformation of university structures and network interaction in the digital economy. In particular, the business ecosystems concept presented by J.F. Moore allows us to consider the digital university as a dynamic element of a complex economic system that functions in interaction with other actors in the digital space.

Particular attention in the scientific discourse is paid to the integration of digital services into business and educational activities, which is covered in the works of Ya.O. Kolodinska, O.V. Skliarenko, O.Yu. Nikolaievskiy [4], and O.O. Khomenko, M.V. Paustovska, I. A. Onyshchuk [6]. These publications substantiate the practical feasibility of digitalizing educational processes and implementing innovative learning tools, which directly affects the formation of the intellectual capital of universities. The effects of interaction between educational institutions, state structures, and the private sector are revealed, which confirms the feasibility of an ecosystem approach to training in the digital age.

At the same time, modern scientific publications lack a comprehensive analysis of the educational and economic ecosystem functioning in the context of the digital university as a center of intellectual capital formation. Thus, despite the existence of individual studies on the digitalization of educational processes and the development of the innovation potential of universities, there is no systematic scientific approach to the analysis of the digital university as an educational and economic ecosystem. Particular attention should be paid to

assessing the effectiveness of such an ecosystem in the context of sustainable economic development, its impact on the human resources potential of the digital economy, and the development of strategic management decisions to support and scale it.

The aim of the article is to substantiate the theoretical and methodological foundations of modeling the educational and economic ecosystem of the digital university in the context of digital transformation and to determine its role in the formation of intellectual capital as a strategic resource of the knowledge economy. The research involves analyzing the structure and subsystems of the digital university, identifying key functional links between participants in the educational and economic process, and forming a conceptual model of the digital university as an open, flexible, and innovative ecosystem. Particular attention is paid to the mechanisms of integrating digital technologies into the process of training specialists, the principles of ecosystem management, and strategic guidelines for the development of educational structures in the digital age.

Presentation of the main research material. The modern understanding of the educational and economic ecosystem of the digital university allows us to interpret it as an extremely complex, multi-level, dynamic socio-economic system that combines the educational, economic, and digital spheres through the interconnections and mutual influence of its elements into a single functioning whole [7]. It is a dynamism that is the defining characteristic of the ecosystem approach, which ensures the flexibility and adaptability of the digital university, unlike traditional holism, another basic theory of socio-economic systems research.

The holistic paradigm is based on the general theory of systems proposed by Jan Smuts, which is based on the "whole is greater than the sum of its parts" principle [1]. In the context of the educational and economic ecosystem of the digital university, this theory allows us to identify three main goals of intellectual capital formation:

- gnosiological, which involves the formation of a personality through the acquisition of complex knowledge within the educational ecosystem;
- praxeological, which focuses on the formation of highly qualified personnel through integrated digital training;
- axiological, which is aimed at forming a responsible, ethically oriented specialist through value-based education.

In contrast to the reductionist approach, which explains complex phenomena through the analysis of simpler elements, the holistic approach emphasizes the importance of connections, interactions, and interdependencies between

the elements of the university's educational and economic ecosystem, which is critical to understanding the functioning of such a system.

In the economic context, the ecosystem approach has been adapted in a “business ecosystem” format, defined as an economic environment built on the interaction of many organizations and individuals united by common goals and values. This approach was first proposed by J. Moore in 1993 by analogy with biological ecosystems and involves considering any entity not just as a separate part of a particular industry but as a component of a broader educational and economic ecosystem that covers various areas of activity [2]. Digital technologies and globalization processes increase the interaction and interdependence of the elements of such systems, which is especially relevant in the development of the digital university.

According to the researchers, in addition to the ecosystem approach, other theoretical and methodological concepts are also used to study digital universities [8]. Among the most common alternative approaches are the business model approach, the cluster approach, and the intercompany value chain approach. Their comparative analysis in the context of the digital university is presented in Table 1.

Table 1. Comparative analysis of theoretical and methodological approaches to the study of the educational and economic ecosystem of the digital university in the context of digitalization

Name of the approach	Common features with the ecosystem approach	Differences from the ecosystem approach
Business model approach	Analyzes educational and labor relations as part of the university's business system, adapts to the specific digital conditions of the institution	Considers the university as a separate organization of the digital economy, which limits the study of the broader interconnections of the educational and economic ecosystem
Cluster approach	Integrates a group of interconnected organizations and educational institutions with certain characteristics similar to ecosystems	Is limited to spatially localized groups, which narrows the possibilities of analyzing broader digital educational and economic interactions of the university
Intercompany value chain approach	Studies the formation of value creation networks within educational and labor relations focused on increasing competitiveness and end-user satisfaction	Focuses only on linear value chain relationships, whereas the ecosystem approach covers much more complex multidirectional interactions

Source: [1, 2, 7, 8]

Table 2. Peculiarities of applying the principles of the ecosystem approach to the educational and economic ecosystem of the digital university

No	The principle of the ecosystem approach	Application of the principle in the digital university
1	Management tasks are determined by social needs	Digitalization requires the transformation of educational programs and competencies to meet the demands of the digital economy.
2	Maximum decentralized management of the ecosystem	The use of digital technologies makes it possible to implement individualized learning, including self-education and self-managed educational trajectories.
3	Consideration of the impact of the digital university on other ecosystems	The quality of training of digital university specialists determines the growth of intellectual capital of regional, national, and international economic ecosystems.
4	Interrelation of the digital university functioning with economic results	Managing student and faculty workloads, creating optimal working and learning conditions ensure the sustainable development of intellectual capital.
5	Preservation of the structure and functions of the educational ecosystem	The structure of the digital university preserves fundamental educational functions, adapting them to modern conditions and implementing digital competencies and learning formats.
6	Ecosystem management is carried out within the natural functioning	The digital university expands the boundaries of the traditional educational environment through continuing education and professional development, creating flexible spatial and temporal scales of learning
7	Ecosystem management at spatial and temporal scales	The implementation of educational processes using digital technologies implies scalability and adaptability to different learning environments and economic objectives.
8	Long-term goals for ecosystem management	The digital university is characterized by non-linear development; therefore, the ecosystem management strategy should be based on long-term forecasting and flexible planning.
9	Consideration of the inevitability of change	The features of the digital university are self-organization, self-education, and self-regulation, which require the creation of flexible regulatory mechanisms in education and the economy.
10	Integration and balancing of ecosystem resources	The formation of the university's educational and economic balances should consider the rights to lifelong learning, digital literacy, and constant adaptation to new conditions.
11	Use of various forms of information	The digitalization of the university expands the possibilities of obtaining and using information, including artificial intelligence, but requires data quality control to form intellectual capital.
12	Involvement of all stakeholders in ecosystem management	The educational and economic ecosystem of the digital university involves a wide range of stakeholders, including the academic community, businesses, public authorities, investors, and technology companies.

Source: compiled by the author independently

The educational and economic ecosystem of the digital university in the context of intellectual capital formation can function at several levels: international, national, regional, and local. At the same time, thanks to digital technologies, the boundaries between these levels are becoming flexible, which is ensured by distance learning and work, as well as the digital mobility of educational process subjects. It is important to note that the educational and economic ecosystem of the digital university differs from a purely digital ecosystem, which consists of platforms, aggregators, information resources that ensure interaction and communication of all participants, as well as financial transactions and information exchange [4, P. 54].

According to the theoretical approach adapted by A. Kozhyna [9], the structure of the educational and economic ecosystem of the university consists of four internal subsystems:

- organizational (structural);
- infrastructural;
- business process;
- innovation.
- As well as two external attributes:
- spatial component – range;
- temporal component – life cycle.

Their interconnection allows for a systematic presentation of all levels and aspects of the ecosystem. Thus, each of the subsystems of the digital university ecosystem has its own basic component, which demonstrates its digital nature. The peculiarity of this ecosystem is the end-to-end digitalization of the process of intellectual capital formation at all levels of the educational and economic cycle.

The ecosystem of the digital university is based on students, teachers, employers, public authorities, innovative companies, and other stakeholders whose interaction is based on functional unity and is implemented through digital technologies, which forms a new level of intellectual capital. The interaction of the main stakeholders in the digital university involves the performance of the following functions [10;11]:

- the state – provides normative and legal regulation, forms a policy of education digitalization, supports continuous learning and development of innovations, stimulates the implementation of digital technologies in various sectors of the economy;
- enterprises and organizations – create conditions for the integration of information resources of the university and business, ensure the availability of digital platforms, and create demand for new types of intellectual capital;

- innovative companies - drive the emergence of new digital services and technologies aimed at providing innovative training of specialists in the digital university.
- The digital university ecosystem creates favorable conditions for effective interaction of participants due to the following properties:
 - flexibility in interaction and harmonization of interests of different stakeholders (students, teachers, employers, educational institutions);
 - adaptability, which implies constant updating of educational programs and processes to meet the challenges of the digital economy;
 - digitalization, which ensures openness, transparency, and accessibility of educational services;
 - implementation of technologies such as artificial intelligence, augmented reality, and automation, which are the basis for new educational and business processes;
 - creation of a fundamentally new product - intellectual capital, which is formed through the synergy of the interaction of all participants in the educational and economic ecosystem of the digital university.
- The basis for the formation of the global digital educational space is the active development of information and network technologies and their gradual implementation in the educational and economic activities of universities. The stages of the formation of the educational and economic ecosystem of the digital university are shown in Figure 1.

Under the influence of digitalization, the process of formation and use of intellectual capital of universities is transforming. The ecosystem approach allows us to determine the competence profile of a modern graduate that meets the needs of the digital economy [3, P. 110].

The strategic goal of the functioning of the educational and economic ecosystem of the digital university is the balanced development of the sectors of the digital economy through the optimal use of the university's intellectual potential at all levels of management and economic activity.

For this ecosystem to work effectively, it is necessary to optimize the mechanisms for implementing the country's socio-economic development strategy, increase the level of state support for innovative university structures, adapt the system of higher and additional professional education to the conditions of digitalization, and create appropriate digital aggregators and educational platforms.

Therefore, the ecosystem approach to studying the educational and economic ecosystem of the digital university allows us to link technological and social factors, explain new forms of interaction between artificial and natural intelligence, and determine the leading role of humans in the digital economy.

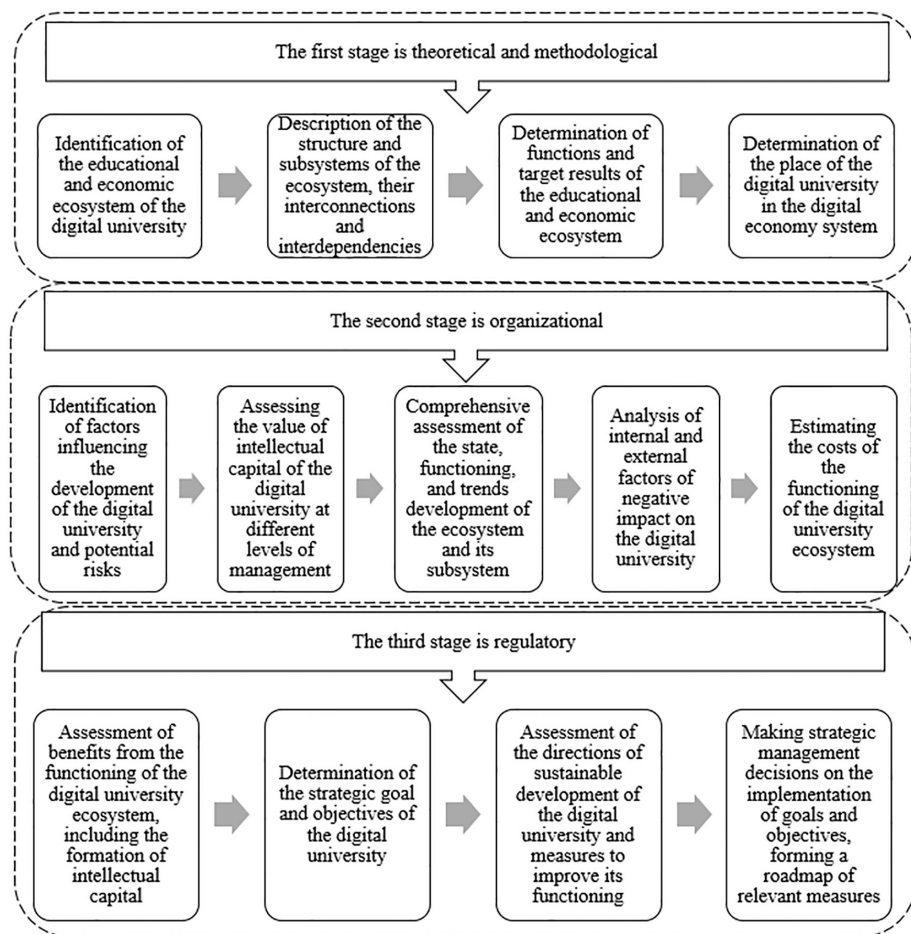


Figure 1. Stages of formation of the educational and economic ecosystem of the digital university

Source: compiled by the author independently

Conclusions and proposals. The educational and economic ecosystem of the digital university represents a complex multi-level system that harmoniously combines educational, economic, and technological factors that form the basis for the training of a new type of intellectual capital. Its dynamic nature is due

to the ability to quickly adapt to changes in the external environment, including the transformation of the labor market, the needs of the digital economy, global challenges, and local needs. Digitalization not only changes the forms of education but also restructures the logic of organizing educational processes, expanding the boundaries of the traditional university as a physical and social space.

The use of the ecosystem approach in the analysis of the digital university allows us to go beyond isolated functional subsystems and explore their interaction as a single holistic entity. This approach integrates the gnosiological, praxeological, and axiological components of the formation of a modern graduate who has not only digital competencies, but also an ethical orientation, the ability to continuously learn, and to quickly adapt to digital changes. At the same time, ecosystemicity ensures the system's openness to external influences, flexibility, and resilience to risks arising from digital transformation.

The formation of the educational and economic ecosystem of the digital university is a process that unfolds in stages and includes the theoretical and methodological substantiation of the ecosystem structure, organizational adjustment of its functioning, as well as regulatory support at the level of management decisions. Each of these stages involves an assessment of impacts, risks, performance, and strategic development guidelines. It is important that in the context of digitalization, not only universities as knowledge providers play a significant role, but also other stakeholders – business, the state, and innovative companies – who jointly form the value proposition and infrastructure for training.

Therefore, the ecosystem approach to modeling the digital university opens up opportunities for creating an innovative model of training specialists focused on the sustainable growth of human and intellectual capital in the digital economy. An important condition for the effective functioning of such an ecosystem is adherence to the principles of decentralized management, consideration of social needs, ensuring a balance between human and digital resources, and integration of the university into broader economic, social, and cultural networks. All this forms the basis for the strategic development of the university as a key institution of the digital age.

REFERENCES

1. Smuts J.C. (1926). *Holism and Evolution*. London : Macmillan. 368 p.
2. Moore J.F. (1996). *The Death of Competition: Leadership and Strategy in the Age of Business Ecosystems*. New York : HarperCollins. 297 p.

3. Huk P. V., Skliarenko O. V. (2022) Ekonomichna dotsilnist modernizatsii pidpriemstv z vykorystanniam avtomatyzovanykh system [Economic feasibility of enterprise modernization using automated systems]. *Ekonomika i upravlinnia – Economics and Management*, No 2, Pp. 103 – 112. <https://doi.org/10.36919/2312-7812.2.2022.103>.
4. Kolodinska Ya. O., Skliarenko O. V., Nikolaievskiy O. Yu. (2022) Praktychni aspekty rozrobky innovatsiinykh biznes-idei z vykorystanniam tsyfrovyykh servisiv [Practical aspects of innovative business idea development using digital services]. *Ekonomika i upravlinnia – Economics and Management*, No 4, Pp. 53 – 60. <https://doi.org/10.36919/2312-7812.4.2022.53>.
5. Skliarenko O. V., Yahodzinskyi S. M., Nikolaievskiy O. Yu., Nevzorov A. V. (2024) Tsyfrovi interaktyvni tekhnolohii navchannia yak neviddiemna skladova suchasnoho osvithnoho protsesu [Digital interactive learning technologies as an integral component of the modern educational process]. *Innovatsiina pedahohika – Innovative Pedagogy*, No 68(2), Pp. 51–55. <https://doi.org/10.32782/2663-6085/2024/68.2.51>.
6. Khomenko O. O., Paustovska M. V., Onyshchuk I. A. (2024) Vplyv interaktyvnykh tekhnolohii na protses navchannia i rozvytok здобувачів вищої освіти [The impact of interactive technologies on the learning process and the development of higher education applicants]. *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnolohii – Scientific Innovations and Advanced Technologies*, No 5(33), Pp. 1222 – 1231. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-5\(33\)-1222-1231](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-5(33)-1222-1231).
7. Yahodzinskyi S. M. (2015) *Hlobalni informatsiini merezhi u sotsiokulturnii perspektyvi: monohrafiia* [Global information networks in the socio-cultural perspective: monograph]. Kyiv: Ahrar Media Hrup. 2015. 276 p. (in Ukrainian).
8. Bobro N. (2025) Transforming information architecture in the context of university digitalization. *Journal of Information Technologies in Education*, No. 57. <https://doi.org/10.14308/ite000788>.
9. Kozhyna A. (2022) Reducing poverty, inequality and social exclusion in European countries based on inclusive approaches to economic development. *Economics and Management of the National Economy. The Crisis of National Models of Economic System*, Pp. 29 – 32. <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-269-2-7>.
10. Kubiv S. I., Bobro N. S., Lopushnyak G. S., Lenher Y. I., Kozhyna A. (2020) Innovative potential in European countries: analytical and legal aspects. *International Journal of Economics and Business Administration*, 8(2), Pp. 250 – 264. <https://doi.org/10.35808/ijeba/457>.
11. Lopushnyak H. N., Chala O., Poplavska O. (2021) Socio-economic determinants of the ecosystem of sustainable development of Ukraine. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 915(1), Pp. 1 – 9. <https://doi.org/10.1088/1755-1315/915/1/012019>.

ЛІТЕРАТУРА

1. Smuts J.C. Holism and Evolution. London : Macmillan, 1926. 368 p.
2. Moore J.F. The Death of Competition: Leadership and Strategy in the Age of Business Ecosystems. New York : HarperCollins, 1996. 297 p.
3. Гук П.В., Скляренко О.В. Економічна доцільність модернізації підприємств з використанням автоматизованих систем. *Економіка і управління*. 2022. №2. С. 103 – 112. DOI: <https://doi.org/10.36919/2312-7812.2.2022.103>.
4. Колодінська Я.О., Скляренко О.В., Ніколаєвський О.Ю. Практичні аспекти розробки інноваційних бізнес ідей з використанням цифрових сервісів. *Економіка і управління*. 2022. №4. С. 53 – 60. DOI: <https://doi.org/10.36919/2312-7812.4.2022.53>.
5. Скляренко О.В., Ягодзінський С.М., Ніколаєвський О.Ю., Невзоров А.В. Цифрові інтерактивні технології навчання як невід’ємна складова сучасного освітнього процесу. *Інноваційна педагогіка*. 2024. № 68 (2). С. 51 – 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2663-6085/2024/68.2.51>.
6. Хоменко О. О., Паустовська М. В., Онищук І.А. Вплив інтерактивних технологій на процес навчання і розвиток здобувачів вищої освіти. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. № 5(33). С. 1222 – 1231. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-5\(33\)-1222-1231](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-5(33)-1222-1231).
7. Ягодзінський С.М. Глобальні інформаційні мережі у соціокультурній перспективі: монографія. К.: Аграр Медіа Груп, 2015. 276 с.
8. Bobro, N. Transforming information architecture in the context of university digitalization. *Journal of Information Technologies in Education (ITE)*. 2025. № 57. DOI: 10.14308/ite000788.
9. Kozhyna, A. Reducing Poverty, Inequality and Social Exclusion in European Countries. *Based on Inclusive Approaches to Economic Development. Economics and Management of The National Economy, The Crisis of National Models of Economic System*, 2022. Pp. 29 – 32. DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-269-2-7>.
10. Kubiv S.I., Bobro N.S., Lopushnyak G.S., Lenher Y.I., Kozhyna A. Innovative potential in European countries: analytical and legal aspects. *International Journal of Economics and Business Administration*. 8(2). Pp. 250 – 264. DOI: <https://doi.org/10.35808/ijeba/457>.
11. Lopushnyak, H. N. Chala, O. Poplavska. Socio-economic determinants of the ecosystem of sustainable development of Ukraine. *IOP Conf. Series: Earth and Environmental Science*, 2021. №1. С. 1 – 9. DOI: <https://doi.org/10.1088/1755-1315/915/1/012019>.

Oliha KOKORIEVA¹,

Ph.D in Economics, docent,

Associate Professor of the Department of management, marketing and tourism

ORCID ID: [0000-0001-9918-2278](https://orcid.org/0000-0001-9918-2278)

Ivan PONIDZELSKYI¹,

Postgraduate student of the Department of management, marketing and tourism

ORCID ID: [0009-0006-1171-2996](https://orcid.org/0009-0006-1171-2996)

¹Kherson National Technical University

Прийняття: 13/04/2025

Рецензія: 05/05/2025

Публікація: 30/06/2025

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

THEORETICAL AND METHODOLOGICAL APPROACHES TO EVALUATING THE EFFECTIVENESS OF MARKETING IN SALES ACTIVITIES

JEL Класифікатор:

M31, D21, M11



This is an Open Access
article distributed
under the terms
of the [Creative Commons
CC-BY 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

© Kokorieva O.,
Ponidzelskyi I.,
2025

The article examines theoretical and methodological approaches to assessing the effectiveness of marketing in the sales activities of enterprises. In the context of economic transformation, digitalization, and increasing competition, marketing becomes a key management tool, especially in terms of sales. The relevance of the topic is determined by the need for enterprises to quickly and objectively evaluate the results of marketing activities aimed at stimulating sales, particularly in conditions of economic instability, rising prices, and changing consumer behavior.

The study emphasizes the importance of integrating financial and non-financial indicators for a comprehensive assessment of the effectiveness of marketing strategies, which allows enterprises to make informed management decisions. Various approaches to assessment are considered, such as economic, functional, behavioral, strategic, and system-indicative, which help identify the strengths and weaknesses of each. It is determined that the most universal among the presented approaches is the system-indicative one, which combines quantitative and qualitative indicators.

The results of the article can serve as a basis for conducting a more detailed analysis of assessing the effectiveness of marketing in sales activities and for developing manage-

ment strategies based on the analysis. This will enhance the competitiveness of enterprises and their sustainable development in the face of modern challenges, particularly globalization and digitalization of the economy.

Keywords: *marketing, effectiveness, sales activities, assessment, enterprises.*

Ольга КОКОРЕВА, Іван ПОНІДЗЕЛЬСЬКИЙ

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ЩОДО ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МАРКЕТИНГУ У ЗБУТОВІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

У статті розглядаються теоретико-методологічні підходи щодо оцінювання ефективності маркетингу у збутовій діяльності підприємств. В умовах трансформації економіки, діджиталізації та зростання конкурентного середовища маркетинг стає ключовим інструментом управління, особливо в аспекті збуту. Актуальність теми зумовлена потребою підприємств оперативно і об'єктивно оцінювати результати маркетингових заходів, спрямованих на стимулювання збуту, особливо в умовах економічної нестабільності, зростання цін та зміни поведінки споживачів.

Дослідження акцентує увагу на важливості інтеграції фінансових і нефінансових показників для комплексної оцінки ефективності маркетингових стратегій, що дозволяє підприємствам приймати обґрунтовані управлінські рішення. Розглянуто різні підходи щодо оцінювання, такі як економічний, функціональний, поведінковий, стратегічний та системно-індикативний, що дозволяє виявити сильні та слабкі сторони кожного з них. Визначено, що найуніверсальнішим серед поданих підходів є системно-індикативний, в якому поєднуються кількісні та якісні показники.

Результати статті можуть слугувати основою для проведення більш детального аналізу щодо оцінювання ефективності маркетингу у збутовій діяльності та розробці, на підставі аналізу, стратегій управління збутовою діяльністю, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємств та їх сталому розвитку в умовах сучасних викликів, зокрема глобалізації та цифровізації економіки.

Ключові слова: *маркетинг, ефективність, збутова діяльність, оцінювання, підприємства.*

Formulation of the problem. In the current conditions of economic transformation, digitalization, and increasing competition, marketing becomes a strategic management tool for the development of enterprises. Its sales

component gains particular importance, as it is directly related to the realization of products, profit formation, maintaining the solvency of enterprises, and the stability of national production.

The relevance of the topic is determined by the need for enterprises to quickly and objectively assess the effectiveness of marketing activities aimed at stimulating sales, especially in conditions of economic instability, rising prices, changing consumer behavior, and global competition.

Effective marketing management of sales not only contributes to the profitability of individual enterprises but also has a broader impact: it ensures employment, increases budget revenues, enhances consumer activity, and thus contributes to the overall economic growth of the country. Improving the system for assessing the effectiveness of marketing allows for making informed management decisions and forming a long-term business development strategy focused on consumer needs.

Despite the existence of a large number of approaches and models for assessment, their practical application is often limited due to their fragmentary nature, complexity of calculations, or lack of integrated tools that encompass both financial and non-financial indicators.

Literature Review. The fundamental principles of the functioning and classification of marketing distribution systems, as well as their significance in the activities of enterprises, are thoroughly highlighted in the works of researchers such as Kotler P. [1], Jean-Jacques Lambin [2], and L. Stern [3]. Their studies reveal the role of distribution channels as a strategic tool for achieving market advantages, fostering consumer loyalty, and enhancing the effectiveness of management decisions. In modern conditions, these positions gain new relevance, considering the digitalization of the economy, changes in consumer behavior models, and the necessity for enterprises to adapt to a multichannel distribution environment.

The issue of assessing the effectiveness of marketing activities, particularly in the context of sales, is actively researched by domestic scholars as well. In the works of L. V. Balabanova [4], N. V. Gerasymiak [5], K. O. Glazkova [6], I. Gryshova [7], and N. V., the peculiarities of managing the sales policy of Ukrainian enterprises are discussed, and an analysis of approaches to assessing marketing activities in enterprises is conducted. At the same time, despite the thoroughness of existing research, several important aspects require

further elaboration. In particular, the issue of systematizing methodological approaches to assessing the effectiveness of marketing activities, specifically in the area of product sales, remains relevant, taking into account modern challenges and market trends.

The purpose of the article. The aim of the article is to systematize the theoretical and methodological approaches to evaluating the effectiveness of marketing in the sales activities of enterprises.

Presentation of the main research materials. Assessing the effectiveness of marketing activities in the field of sales is a complex task that requires consideration of both quantitative and qualitative indicators. In classical approaches, represented in the works of F. Kotler [1], L. Stern [3], and Jean-Jacques Lambin [2], sales effectiveness is viewed through the lens of the ability to provide optimal market coverage, minimize implementation costs, and satisfy consumer demand.

According to Kotler [1], an effective sales strategy should include an analysis of at least three key components: economic efficiency, consumer accessibility, and the flexibility of the distribution system. Lambin [2] emphasizes the strategic alignment of distribution channels with brand positioning and the expectations of the target segment. Stern [3], in turn, offers a more detailed systematization of sales channels and identifies criteria for assessing their effectiveness, including sales volume, service costs, delivery speed, and customer satisfaction levels.

Domestic scholars, among whom L. V. Balabanova [4], O. S. Teletov [8], and K. O. Glazkova [6] should be highlighted, also underscore the importance of an integrated approach to assessing the effectiveness of sales activities, which combines financial indicators (revenue from sales, logistics costs, profitability of sales channels) with non-financial indicators (company image, service level, consumer feedback).

In the scientific literature, a number of approaches to assessing marketing effectiveness have been explored, each with its own conceptual foundations, methodological features, and areas of application. In Table 1, based on well-known scientific works, we have formulated theoretical and methodological approaches to assessing marketing effectiveness in sales activities.

Table 1. Comparative table of theoretical and methodological approaches to evaluating the effectiveness of marketing in sales activities

Approach	Representatives of the approach	Essence of the approach	Advantages	Disadvantages
Economic	Lenskold J., Balabanova L.V.	Assessment of effectiveness based on financial indicators: distribution costs, sales volume, profit	Objectivity, simplicity of application, connection with the overall effectiveness of the enterprise	Ignores intangible indicators, insufficiently considers the long-term effect
Functional	Kotler P., Keller K.L.	Analysis of the implementation of marketing functions: logistics, pricing, promotion, and communications	Identification of weak elements in the distribution system, diagnosis of functional efficiency	Complexity in practical application, subjectivity in the selection of criteria
Behavioral	Lambin J.-J., Stern L., Glazkova K.O., Teletov O.S.	Customer focus: satisfaction level, repeat purchases, loyalty, behavioral indicators	Orientation towards customer needs, relevance in a competitive environment	Difficult to measure quantitatively, often lacks a direct link to profitability
Strategic	Kanishchenko O.L., Lambin J.-J.	Determining the alignment of the distribution policy with the goals, strategy, and positioning of the enterprise	Provides a systemic view, focused on the long-term perspective	Unclear measurement criteria, requires qualitative strategic planning
Systemic-indicator	Kaplan, R. S., & Norton, D.P., Teletov O.S., Lenskold, J.D.	Comprehensive combination of economic, behavioral, and strategic indicators (KPI, BSC, ROMI, etc.)	The most comprehensive approach, provides a systemic assessment, focus on effectiveness	High implementation complexity, requires resources and qualified personnel

Source: synthesized and supplemented based on [1, 2, 3, 4, 6, 7, 8, 9, 10, 11]

One of the most common approaches is the economic approach, which is based on the analysis of financial indicators such as sales volume, profit, profitability, and marketing return on investment (ROMI), among others. This approach is discussed in the works of scholars like J. Lenskold [9] and

L.V. Balabanova [4]. Its advantage lies in objectivity and ease of measurement, but it tends to undervalue intangible aspects of customer interaction.

The functional approach, presented in the works of F. Kotler, K.L. Keller [1], involves analyzing the effectiveness of individual marketing functions such as pricing, logistics, and communications. This helps to identify problematic areas in sales activities. However, this approach requires significant analytical resources and may include subjective assessments.

The behavioral approach is also of considerable importance, focusing on consumer behavior, satisfaction, loyalty, and frequency of repeat purchases. The views on this approach are revealed in the works of J.-J. Lambin [2], L. Stern [3], K.O. Glazkova [6], and O.S. Teletov [8]. Although it is essential in today's customer-oriented economy, the difficulty in quantitatively measuring such indicators remains a significant drawback.

The strategic approach, studied in the works of O.L. Kanishchenko R.R. [10], and J.-J. Lambin [2], allows for the assessment of marketing effectiveness through the lens of achieving strategic goals, the alignment with the company's mission, and its market positioning. However, due to the lack of clear measurable indicators, its application is limited in the short term.

A separate mention should be made of the systemic-indicator approach, which combines both quantitative and qualitative indicators. Thus, the correct selection of methods and evaluation tools is a key factor in making strategically grounded management decisions in the area of sales. This approach is the most comprehensive but requires high qualification of staff and resource support. It enables the assessment of the effectiveness of marketing and sales activities not only through financial results but also by considering customer loyalty, the quality of internal processes, and the development potential of personnel. The development and implementation of Balanced Scorecard (BSC) were contributed by researchers such as R. Kaplan and D. Norton [11], who first introduced the concept in 1992. Further studies in this direction were presented in the works of O.S. Teletov [8].

Thus, existing approaches reflect various aspects of marketing sales performance, but none of them are universal. This highlights the need for further research aimed at synthesizing the advantages of each approach, adapting them to the digital economy, and integrating them into modern management information systems.

The toolkit for evaluating the effectiveness of marketing activities in sales must be adapted to the specific features of the enterprise, market, type of products, and chosen sales model. Practice shows that the most effective models are comprehensive ones that combine both financial and non-financial indicators, quantitative assessments with qualitative analysis.

Conclusions and suggestions. Effective marketing management in sales is critically important for ensuring the profitability of enterprises and their competitiveness. In particular, emphasis is placed on the necessity of integrating both financial and non-financial indicators, as well as the importance of adapting evaluation methods to the specifics of each enterprise.

The research findings confirm that none of the existing approaches is universal, but the systemic-indicator approach, which combines quantitative and qualitative indicators, has been highlighted. Its further development is crucial for ensuring a comprehensive approach to evaluating marketing performance. This also emphasizes the need for further research aimed at synthesizing the advantages of various evaluation models, taking into account current market trends and consumer needs.

These developments can contribute to the creation of strategies for marketing management in sales, which will help improve the competitiveness of enterprises and ensure their sustainable development in the context of globalization and the digitalization of the economy.

REFERENCES

1. Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management* (15th ed.). Pearson Education Limited. 832 p. ISBN 978-1-292-09262-1.
2. Lambin, J.-J. (2007). *Market-Driven Management: Strategic and Operational Marketing* (2nd ed.). Palgrave Macmillan. 576 p. ISBN 978-1-4039-9612-5.
3. Stern, L. W., El-Ansary, A. I., & Coughlan, A. T. (1996). *Marketing Channels* (5th ed.). Prentice Hall. 720 p. ISBN 978-0-13-125835-2.
4. Balabanova L.V., Mitrokhina Y.P. (2011) *Sales Policy Management: A Textbook* / L.V. Balabanova, Y.P. Mitrokhina. Kyiv: Center for Educational Literature, 2011. 240 p.
5. Herasymyak N.V. (2012) Theoretical and Methodological Approaches to the Evaluation of Marketing Activities Effectiveness at an Industrial Enterprise. *Economic Journal of the XXI Century*. 2012. No 5(6). P. 40 – 43. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/48289/12-Gerasymyak.pdf?sequence=1> (accessed: April 10, 2024).

6. Glazkova K.O. (2014) Problems of Sales Policy of Modern Ukrainian Enterprises. *Bulletin of the Kyiv National University of Technologies and Design*. 2016. No 3 (77). P. 102 – 106. URL: <https://er.knuid.edu.ua/handle/123456789/686> (accessed: April 12, 2024).

7. Hryshova I., Zaitsev Yu. (2016) Efficiency of marketing and sales systems of agricultural enterprises on target product markets / I. Hryshova, Yu. Zaitsev. *Problems and Prospects of Economics and Management*. 2016. No 1. Pp. 99 – 107. URL: <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/76767/72528> (accessed: April 13, 2024).

8. Teletov O.S. (2015). Otsinka efektyvnosti funktsionuvannia promyslovykh marketynhovykh system [Evaluation of the efficiency of industrial marketing systems]. *Ekonomichnyi Visnyk NTUU "KPI"*, No 1. URL: <https://economy.kpi.ua/en/node/198> (accessed: April 11, 2025).

9. Lenskold, J. D. (2003) Marketing ROI: The Path to Campaign, Customer, and Corporate Profitability. McGraw-Hill, 2003. 304 p. ISBN 978-0-07-141363-6.

10. Kanishchenko O.L. (2004). Mizhnarodnyi marketyng: Teoriia i hospodarski sytuatsii (2-he vyd., pererobl.). Kyiv: IVC "Vydavnytstvo "Politekhnik". 268 p.

11. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Boston: Harvard Business School Press. 322 p.

ЛІТЕРАТУРА

1. Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). Marketing Management (15th ed.). Pearson Education Limited. 832 p. ISBN 978-1-292-09262-1.

2. Lambin, J.-J. (2007). Market-Driven Management: Strategic and Operational Marketing (2nd ed.). Palgrave Macmillan. 576 p. ISBN 978-1-4039-9612-5.

3. Stern, L. W., El-Ansary, A. I., & Coughlan, A. T. (1996). Marketing Channels (5th ed.). Prentice Hall. 720 p. ISBN 978-0-13-125835-2.

4. Balabanova L.V., Mitrokhina Y.P. (2011) Upravlinnia zbutovoiu politykoiu: navchalnyi posibnyk / L.V. Balabanova, Y.P. Mitrokhina. Kyiv: Tsentri uchbovoi literatury, 2011. 240 p. ISBN:978-611-01-0214-8.

5. Herasymyak N.V. (2012) Teoretyko-metodychni pidkhody do otsinky efektyvnosti marketynhovykh zakhodiv promyslovoho pidpriemstva. *Ekonomichnyi chasopys XXI st.* 2012. № 5(6). Pp. 40 – 43. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/48289/12-Gerasymyak.pdf?sequence=1> (data zvernennia: 10 kvitnia 2024).

6. Glazkova K.O. (2014) Problemy zbutovoi polityky suchasnykh ukrains'kykh pidpriemstv. *Visnyk Kyivs'koho natsional'noho universytetu tekhnolohii ta dyzainu*. 2016. No 3 (77). Pp. 102 – 106. URL: <https://er.knuid.edu.ua/handle/123456789/686> (data zvernennia: 12 kvitnia 2024).

7. Hryshova I., Zaitsev Yu. (2016) Efektyvnist' marketynhovo-zbutovykh system ahrarnykh pidpriemstv na tsilovykh produktyvnykh rynkakh / I. Hryshova, Yu. Zaitsev. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia*. 2016. No 1. Pp. 99 – 107. URL: <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/76767/72528> (data zvernennia: 13 kvitnia 2024).
8. Teletov O.S. (2015) Otsinka efektyvnosti funktsionuvannia promyslovykh marketynhovykh system // *Ekonomichni Visnyk NTUU "KPI"*. 2015. № 1. Rezhym dostupu: <https://economy.kpi.ua/en/node/198> (data zvernennia: 11.04.2025).
9. Lenskold, J. D. (2003) Marketing ROI: The Path to Campaign, Customer, and Corporate Profitability. McGraw-Hill, 2003. 304 p. ISBN 978-0-07-141363-6.
10. Kanishchenko O.L. (2004). Mizhnarodnyi marketyng: Teoriia i hospodarski sytuatsii (2-he vyd., pererobl.). Kyiv: IVC "Vydavnytstvo "Politekhnik". 268 p.
11. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Boston: Harvard Business School Press. 322 p.

Роман КУЗІВ¹,

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти, спеціальність 073 «Менеджмент»

ORCID ID: 0009-0007-7984-6162

Ольга ГАРАФОНОВА²,

доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту

ORCID ID: 0000-0002-4740-7057

¹ Український Католицький Університет

² Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

Прийняття: 10/06/2025

Рецензія: 20/06/2025

Публікація: 30/06/2025

DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2025-2-3>

ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ІНВЕСТИЦІЙ У ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ

JEL Класифікатор:

O33, J24, M53, I21



This is an Open Access
article distributed
under the terms
of the [Creative Commons
CC-BY 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

© Кузів Р.В.,
Гарафонов О.І.,
2025

У статті досліджується роль штучного інтелекту як інструменту оптимізації інвестицій у людський капітал на прикладі процесів навчання і розвитку персоналу (L&D) у великій IT-компанії. Основна увага приділяється оцінці економічної ефективності впровадження генеративного ШІ у ключові підпроцеси L&D – від формування індивідуальних планів розвитку до автоматизації менторства, створення навчального контенту та адаптивного навчання. У роботі використано комбінацію кількісних, якісних та експериментальних методів аналізу для побудови моделі, яка дозволяє оцінити фінансовий та операційний ефект від застосування інноваційних рішень на базі ШІ. Згідно з результатами моделювання, потенційне зниження операційних витрат може сягати до 31,5%, що свідчить про значні можливості підвищення ефективності L&D-процесів без зниження якості.

Отримані результати можуть бути використані організаціями для прийняття обґрунтованих, стратегічно важених рішень щодо інвестування у штучний інтелект як ефективний інструмент трансформації підходів щодо розвитку людського капіталу. У контексті динамічних змін на ринку праці й швидкого розвитку технологій, стратегічне впровадження ШІ у сферу навчання й розвитку може стати вирішальним фактором у забезпеченні стійкості бізнесу та досягненні цілей організації.

ISSN 2786-5339 (print)

ISSN 2786-5347 (online)

Ключові слова: штучний інтелект, інвестиції в людський капітал, L&D, генеративний ШІ, цифрова трансформація, персоналізоване навчання, корпоративне навчання, стратегія розвитку персоналу, економіка навчання.

Roman KUZIV, Olga GARAFONOVA

ARTIFICIAL INTELLIGENCE AS A FACTOR OF INCREASING THE EFFICIENCY OF INVESTMENTS IN HUMAN CAPITAL

The article explores the role of artificial intelligence as a tool for optimizing investments in human capital, using the example of learning and development (L&D) processes within a large IT company. The main focus is on assessing the economic efficiency of implementing generative AI across key L&D subprocesses — from creating individual development plans to automating mentoring, generating learning content, and enabling adaptive training. The study employs a combination of quantitative, qualitative, and experimental analytical methods to build a model that evaluates the financial and operational impact of AI-driven innovations. According to the modeling results, the potential reduction in operational costs could reach up to 31.5%, indicating significant opportunities for increasing L&D process efficiency without compromising quality.

The findings can be used by organizations to make well-informed, strategically grounded decisions regarding investments in AI as an effective instrument for transforming approaches to human capital development. In the context of dynamic labor market changes and rapid technological advancement, the strategic integration of AI into learning and development functions may become a critical factor in ensuring business resilience and achieving organizational goals.

Keywords: artificial intelligence, investments in human capital, L&D, generative AI, digital transformation, personalized learning, corporate training, personnel development strategy, learning economics.

Постановка проблеми. У сучасних умовах цифрової трансформації компанії дедалі активніше інвестують у розвиток людського капіталу як у стратегічний ресурс, що визначає конкурентоспроможність на ринку. Однак традиційні моделі корпоративного навчання (L&D) часто залишаються трудомісткими, недостатньо персоналізованими та обмеженими в масштабуванні. Це створює суттєве навантаження на HR-команди, знижує ефективність інвестицій у розвиток працівників і гальмує організаційне зростання. Водночас стрімкий розвиток технологій штучного інтелекту, зокрема генеративних моделей, відкриває нові можливості для трансфор-

мації L&D-процесів. ШІ може автоматизувати рутинні операції, забезпечити персоналізацію навчальних маршрутів, підвищити адаптивність систем розвитку та зменшити витрати. Проте питання економічної доцільності впровадження ШІ у сфері розвитку персоналу, включно з реальним ROI, терміном окупності та організаційною ефективністю, досі залишається недостатньо дослідженим, особливо в контексті середніх та великих ІТ-компаній.

Актуальність проблеми полягає в необхідності кількісної оцінки впливу ШІ на ефективність управління людським капіталом, а також у формуванні практичних моделей інтеграції новітніх технологій у L&D-системи. Дане дослідження спрямоване на подолання цього розриву шляхом поєднання економічного аналізу, організаційної діагностики та практичної валідації ефективності ШІ в умовах реальної компанії українського ІТ-сектору.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Штучний інтелект (ШІ) докорінно трансформує сферу навчання та розвитку персоналу (L&D). Останніми роками численні дослідження й звіти підтверджують його роль у підвищенні ефективності навчання, персоналізації контенту, зростанні продуктивності працівників та підвищенні ROI. За даними LinkedIn (2025) [1], 91% фахівців з навчання та розвитку (L&D) вважають, що безперервне навчання сьогодні важливіше, ніж будь-коли, для кар'єрного успіху. 71% фахівців з L&D експериментують із ШІ або вже інтегрують його у свою роботу. ШІ забезпечує персоналізоване та навчання на вимогу, що дозволяє швидше опановувати нові навички й зберігати гнучкість бізнесу. Навчальні траєкторії, побудовані на основі навичок за допомогою ШІ, допомагають компаніям швидше подолати кадрові прогалини [1]. ШІ персоналізує навчання на робочому місці, адаптуючи зміст і темп до потреб кожного працівника. Це дозволяє масштабно оновлювати та розвивати навички, що особливо важливо в умовах, коли вони вже не відповідають сучасним вимогам та зростають кадрові прогалини. (Deloitte, 2025) [2]. Експериментальні дослідження Бріньольфссон, Лі та Реймонд (2023) [3] і Ной і Чжан (2023) [4] демонструють зростання продуктивності – за кількістю вирішених завдань на годину – в середньому на 14%. Найбільше зростання спостерігається серед новачків і працівників з невисоким рівнем навичок – на 34%, тоді як на досвідчених і висококваліфікованих фахівців вплив майже не відчутний [3][4]. Дослідження Тербланша, Сіллерса та Німана (2022) свідчить, що ШІ-коучинг не поступається людському за ефективністю у досягненні цілей розвитку [5]. Панайотіс Лурідас і Крістоф Еберт у своєму дослідженні довели, що використання ШІ підвищує ефективність навчання програмістів завдяки можливості створення персоналізованого навчаль-

ного контенту, який підтримує адаптивне навчання з урахуванням індивідуальних потреб працівників [6].

Інші дослідники, зокрема Ятін Баджай, Манодж Самал [7], Памела Самиельсон [8], Ченью Ян і Лей Цао [9], наголошують у своїх роботах, що впровадження генеративного ШІ в програми розвитку супроводжується низкою викликів, які слід враховувати для ефективної інтеграції. Серед них – питання якості та упередженості даних, доменна специфіка, потреба в людській експертизі, сумніви щодо точності та надійності результатів, потенційні юридичні ризики, загрози конфіденційності та ризик поширення дезінформації [7, 8, 9]. У сфері програмної інженерії К. Фірдоусі, Руанцяньцян Хуан, Майкл Джеймс, Надія Полікарпова та Сорін Лернер звертають увагу на те, що ШІ-асистенти для програмування можуть генерувати некоректні або неповні фрагменти коду. Це зумовлює потребу у ретельному аналізі з боку розробників та виборі найбільш доречних варіантів. Вони також підкреслюють важливість використання інструментів, таких як Live Programming, які полегшують розуміння й оцінку ШІ-згенерованих рішень [10].

Таким чином, можна зробити висновок, що організації, які здатні інтегрувати штучний інтелект у процеси навчання та розвитку персоналу (L&D) з урахуванням етичних норм, стратегічної доцільності та довгострокової цінності, демонструють значно вищу ефективність інвестицій у людський капітал. Вони не просто автоматизують навчальні процеси, а створюють адаптивні, персоналізовані освітні траєкторії, що відповідають потребам як бізнесу, так і окремих співробітників.

Попри зростання інтересу до застосування штучного інтелекту у сфері управління людським капіталом, більшість досліджень зосереджуються переважно на технологічних аспектах – функціональних можливостях моделей, автоматизації окремих HR-завдань чи потенціалі персоналізації. Водночас недостатньо уваги приділяється кількісному аналізу економічної доцільності впровадження ШІ в процеси навчання та розвитку персоналу (L&D), що залишається критично важливим для ухвалення управлінських рішень у бізнес-середовищі. Зокрема відсутні узагальнені підходи щодо оцінки ROI, точки окупності (BEP), витрат на впровадження, підтримку та ліцензування ШІ-рішень у сфері L&D. Бракує також практичних моделей, які б враховували специфіку IT-галузі, зростаючу складність компетенцій, потребу в швидкій адаптації кадрів і масштабованості навчальних процесів.

Ця стаття присвячена комплексному аналізу економічної доцільності застосування ШІ у сфері L&D, моделюванню фінансових сценаріїв та демонстрації потенційного економічного ефекту за умови успішної реалізації в рамках великої IT-компанії.

Мета дослідження. Метою даної статті є дослідження економічної та організаційної ефективності впровадження рішень на основі штучного інтелекту у процеси навчання і розвитку персоналу (L&D) в контексті великої ІТ-компанії. Автор прагне надати практичну та кількісно обґрунтовану відповідь на запитання: які результати можна очікувати в середньостроковій перспективі, комплексно впровадивши ШІ у процеси.

Виклад основного матеріалу. Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

- здійснити діагностику чинної системи L&D досліджуваної компанії і виявити її ключові обмеження з точки зору масштабованості, персоналізації та ефективності використання ресурсів;
- запропонувати модель впровадження генеративного ШІ у ключові підпроцеси L&D: формування індивідуальних планів розвитку, менторство та створення навчального контенту;
- оцінити економічну ефективність впровадження;

Таким чином, стаття поєднує аналітичний, економічний та практичний підходи щодо оцінки потенціалу ШІ в трансформації L&D-функцій в умовах цифрової економіки.

Дослідження, що лягло в основу цієї статті, проводилося авторами протягом кількох місяців на базі великої української ІТ-компанії з більш ніж 2 000 працівників. Метою було детально проаналізувати наявні процеси навчання і розвитку персоналу (L&D), а також розробити обґрунтовані підходи щодо впровадження інструментів штучного інтелекту (ШІ) з урахуванням стратегічних цілей організації, наявних ресурсів і внутрішніх потреб. Методологія дослідження поєднувала кількісні та якісні підходи – інтерв'ю з HR-фахівцями та технічними менеджерами, аналіз внутрішніх документів і метрик, розрахунок фінансових показників ефективності, а також включала експериментальні дослідження з оптимізації окремих L&D-підпроцесів із використанням інструментів штучного інтелекту.

Детальний опис експериментальної частини дослідження, методів та зафіксованого приросту ефективності подано в попередній публікації авторів у фаховому виданні «Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки» [11]. Натомість дана стаття має більш комплексний характер і зосереджується на економічному ефекті та стратегічному впливі впровадження ШІ в систему розвитку людського капіталу.

На першому етапі здійснено діагностику системи L&D досліджуваної компанії. Виявлено наявність базових практик – індивідуальних планів розвитку, менторських програм і тренінгів, однак більшість процесів виконувалась вручну з обмеженим рівнем персоналізації.

За результатами інтерв'ю та спостережень було розраховано середній обсяг годин, необхідний для якісного виконання кожного етапу L&D-процесів. Це дозволило ідентифікувати ключові точки навантаження, ресурси та часові витрати. Деталізовану оцінку відображає таблиця 1, яка описує поточний стан управління професійним розвитком працівників у компанії.

Таблиця 1. Деталізація поточного процесу управління професійним розвитком працівників

Поточний процес компанії	Середнє річне навантаження (год.)
Підтримка Персональних Планів Розвитку (ППР) співробітників Ручне оновлення планів розвитку для кожної ролі відповідно до бізнес-цілей та технологічних трендів. Це займає ~8 годин на профіль для 15 ролей. Створення нового профілю ~24 години	156
Перевірка Планів Професійного Розвитку (ППР) Нові співробітники проходять самооцінку (2 год.), передають її керівникам і менторам на перевірку (по 40 хв. кожен), після чого проводять глибоку зустріч (~6 год., включно з 4 учасниками).	10
SMART-цілі Після обговорення співробітник витрачає 1 годину на формування SMART-цілей для наступних 6 – 12 місяців, які потім надсилаються на затвердження менеджера.	1
Навчальний шлях Ментори та підопічні витрачають у середньому 6 годин на створення індивідуального навчального шляху.	6
Зворотний зв'язок Ітеративний процес зустрічей і зворотного зв'язку: 44 години на рік (2 год./місяць × 2 особи × 11 місяців).	44
Оглядіві зустрічі В середньому 4 зустрічі на рік, по 1 год. на особу = 8 годин для всіх учасників.	8
Разом на всіх співробітників:	156
Разом на одного співробітника:	69

Джерело: розроблено і розраховано автором

Оцінка річних витрат у грошовому еквіваленті на ключові L&D-процеси за умови їх повного ручного виконання:

- Підтримка шаблонів планів професійного розвитку (ППР): 156 годин на рік або 3 120 \$*.
- Адаптація нових співробітників (включає «Перевірку ППР» та «SMART-цілі») : 11 годин або 220 \$* на одного працівника.
- Спільні L&D-процеси для всіх працівників (включає «Навчальний шлях», «Зворотний зв'язок», «Оглядові зустрічі») : 56 годин або 1 120 \$* на одного працівника.

* Ці розрахунки охоплюють лише супровідні (операційні) процеси, без урахування витрат на навчальний контент. Вартість обрахована, виходячи з середньої погодинної ставки middle software engineer ~20 \$. Цю ставку виведено на основі середньої зарплати 2 500 \$ (дані: DOU [12]) з додаванням типових 30% накладних витрат (близько 750 \$), поділених на 160 годин/місяць. Всі цифри заокруглені до цілих значень для простоти розрахунків.

Після збору даних було розпочато обговорення потенційних рішень на основі ШІ та проведено експериментальні дослідження з фактичною оцінкою їх ефективності. У таблиці нижче (табл. 2) узагальнено ключові висновки щодо того, як штучний інтелект може оптимізувати основні етапи процесів навчання та розвитку персоналу (L&D).

Таблиця 2. Оцінка можливої фінансової вигоди застосування ШІ-рішень

Процес	Автоматизований процес (ШІ)	Потенційна економія	Оцінка навантаження (год./рік)
Підтримка ППР	ШІ аналізує бізнес-цілі, технологічні тренди, оновлює ППР через NLP та аналіз даних. Може також запропонувати нові ролі.	Оновлення займає 4 год./роль, створення нового профілю – 12 год.	78
Перевірка ППР	ШІ допомагає з самооцінкою, дає миттєвий зворотний зв'язок, підсвічує зони обговорення, скорочує підготовку до зустрічей.	Самооцінка – 1 год., підготовка та обговорення – до 5 год. на працівника.	6

Закінчення таблиці 2

Процес	Автоматизований процес (ШІ)	Потенційна економія	Оцінка навантаження (год./рік)
SMART-цілі	ШІ пропонує персоналізовані SMART-цілі, базуючись на самооцінці, плані розвитку та історичних даних.	Формування цілей – 0,5 год.	0.5
Створення навчального плану	Аналізує цілі, прогалини та ресурси працівника. Генерує навчальний маршрут із курсами, матеріалами та етапами.	Обговорення та корекція навчального шляху – 2 год.	2
Зустрічі та зворотний зв'язок	Відстежує прогрес, пропонує зміни до плану, формує порядок денний і автоматизує зворотний зв'язок.	Скорочення загального часу до 33 год. на рік.	33
Оглядові зустрічі	Аналізує прогрес, пропонує пункти обговорення, формує оновлення до ППР.	Щорічно – 4 год.	4
Разом на всіх співробітників:			78
Разом на одного співробітника:			45.5

Джерело: розроблено і розраховано автором

Розглянемо детальніше кожен елемент автоматизованого процесу, як він може виглядати та які потенційні заощадження можуть бути здобуті за допомогою ШІ:

1. Оновлення Персональних Планів Розвитку (ППР) Працівників

ШІ автоматизує аналіз бізнес-цілей та технологічних трендів, оновлюючи профілі ролей. Час на оновлення скорочується з 8 до 4 годин на роль, створення нових профілів – з 24 до 12 годин. За рік це становить 78 годин.

2. Адаптація нових співробітників

ШІ допомагає із самооцінкою, формує зворотний зв'язок та генерує персоналізовані SMART-цілі. Це знижує навантаження до 6,5 годин на одного працівника.

3. Формування навчального плану

ШІ аналізує навички, цілі й ресурси, автоматично пропонуючи оптимальний маршрут розвитку. Середнє навантаження – 2 години на працівника.

4. Зустрічі та зворотний зв'язок

Інструменти ШІ готують порядок денний, відстежують прогрес і автоматизують рутинні звіти. Це скорочує річні зусилля до 33 годин.

5. Оглядові зустрічі

ШІ попередньо аналізує прогрес і формує чернетки оновлень, скорочуючи тривалість зустрічей до 4 годин на рік.

Сумарна економія часу на одного працівника:

- Підтримка шаблонів планів професійного розвитку (ППР): 78 годин на рік або 1 560 \$*.
- Адаптація нових співробітників (включає «Перевірку ППР» та «SMART-цілі») : 6.5 годин або 120 \$* на одного працівника.
- Спільні L&D-процеси для всіх працівників (включає «Навчальний шлях», «Зворотний зв'язок», «Оглядові зустрічі»): 39 годин або 780 \$* на одного працівника.

* Ці розрахунки охоплюють лише супровідні (операційні) процеси, без урахування витрат на навчальний контент. Вартість обрахована, виходячи з середньої погодинної ставки middle software engineer ~20 \$. Цю ставку виведено на основі середньої зарплати 2 500 \$ (дані: DOU [12]) з додаванням типових 30% накладних витрат (близько 750 \$), поділених на 160 год./місяць. Всі цифри заокруглені до цілих значень для простоти розрахунків.

На основі порівняння середніх витрат на одного працівника у традиційній моделі та в процесі, оптимізованому за допомогою ШІ, стало можливим чітко визначити економічний потенціал впровадження нових технологій. Отримані результати дають змогу кількісно оцінити ефективність інтеграції штучного інтелекту в бізнес-процеси й обґрунтувати доцільність інвестицій у ШІ для підвищення результативності управління людським капіталом (табл. 3).

Таблиця 3. Порівняння витрат на підтримку L&D-процесів у традиційній моделі та за умови оптимізації за допомогою ШІ, з урахуванням поступового масштабування на весь персонал протягом наступних чотирьох років

Рік / Кількість працівників	Загальні витрати при традиційній моделі, \$	Прогнозовані витрати з ШІ, \$
Y1 – 500 працівників	\$673,120.00	\$451,560.00
Y2 – 1000 працівників	\$1,233,120.00	\$841,560.00
Y3 – 1500 працівників	\$1,793,120.00	\$1,231,560.00
Y4 – 2000 працівників	\$2,353,120.00	\$1,621,560.00
Сумарні поточні витрати за 4 роки	\$6,052,480.00	\$4,146,240.00
Потенційна економія, \$		\$1,906,240.00
Потенційна економія, %		31.5%

Джерело: розроблено і розраховано автором

У зведеній таблиці наведено порівняння витрат на L&D-процеси за двома сценаріями: традиційною моделлю з повним дотриманням усіх етапів та оптимізованою за допомогою ШІ. Розрахунки охоплюють чотирирічний період (Y1–Y4) за умови щорічного залучення 500 працівників до програми, що відображає поступову адаптацію персоналу до нових підходів. Такий сценарій моделює реалістичну динаміку трансформації, критично важливу для впровадження змін. Вихідні дані базуються на результатах, поданих у Таблицях 1 і 2.

На рік Y1 орієнтовні витрати становлять:

- традиційний підхід – \$673,120
- ШІ-модель – \$451,560

У наступні роки (Y2–Y4) орієнтовані витрати за традиційним сценарієм зростають до \$2,353,120, а за ШІ-моделлю до \$1,621,560.

Загалом за 4 роки:

- сукупні витрати традиційної моделі – \$6,052,480
- прогнозовані витрати з ШІ – \$4,146,240
- потенційна економія – \$1,906,240 або 31,5%.

Висновки. Проведене дослідження засвідчує високу економічну доцільність інтеграції інструментів штучного інтелекту в процеси навчання та розвитку персоналу (L&D). Автоматизація ключових етапів – від формування індивідуальних планів до створення навчального контенту та організації зворотного зв'язку – забезпечує суттєве скорочення операційних витрат. За попередніми розрахунками, економія може сягати понад 31,5% протягом чотирьох років.

Водночас розрахунок ROI (Return on Investment) і BEP (Break-Even Point) має враховувати не лише зекономлений час, але й повну вартість володіння ШІ-рішеннями: витрати на впровадження, ліцензії, технічну підтримку, обслуговування інфраструктури та навчання персоналу. Вартість може істотно відрізнитись залежно від масштабів компанії, вибраної моделі розгортання та рівня зрілості цифрових процесів. За базовим сценарієм, в умовах досліджуваної компанії, точка окупності може становити від 8 місяців, однак у реальних умовах цей показник варіюється.

Окрім економічних переваг, фіксується позитивний організаційний ефект: підвищення залученості працівників, поліпшення релевантності навчального контенту та трансформація ролі менеджерів у бік стратегічного наставництва.

Подальші дослідження мають сфокусуватися на довгостроковому впливі персоналізованого навчання, культурних бар'єрах прийняття ШІ, етичних аспектах автоматизації рішень і побудові гібридних моделей взаємодії людини з інтелектуальними системами в управлінні людським капіталом.

ЛІТЕРАТУРА

1. LinkedIn. (2025). *Workplace Learning Report 2025*. <https://learning.linkedin.com/resources/workplace-learning-report>.
2. Deloitte. (2025). *2025 Global Human Capital Trends*. Deloitte Insights. https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/articles/glob187692_global-human-capital-trends/DI_2025-Global-Human-Capital-Trends.pdf.
3. Brynjolfsson, E., Li, D., & Raymond, L. (2023). Generative AI at work. *National Bureau of Economic Research*. <https://doi.org/10.3386/w31161>.
4. Noy, S., & Zhang, W. (2023). Experimental evidence on the productivity effects of generative artificial intelligence. *Science*, 381(6654), 187–192. <https://doi.org/10.1126/science.adh2586>.
5. Terblanche, N. H. D., Cilliers, J. O., & Nieman, C. (2022). The effectiveness of an AI-based coaching chatbot. *PLOS ONE* <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0270255>.
6. Panagiotis, Louridas., Christof, Ebert. (2023). Generative AI for Software Practitioners. *IEEE Software*, doi: 10.1109/MS.2023.3265877.

7. Yatin, Bajaj., Manoj, Samal. (2023). Accelerating Software Quality: Unleashing the Power of Generative AI for Automated Test-Case Generation and Bug Identification. *International Journal For Science Technology And Engineering*, doi: 10.22214/ijraset.2023.54628.
8. Pamela, Samuelson. (2023). Legal Challenges to Generative AI, Part I. *Communications of The ACM*, doi: 10.1145/3597151.
9. Chenyu, Yang., Lei, Cao. (2023). VerifAI: Verified Generative AI. *arXiv.org*, doi: 10.48550/arXiv.2307.02796.
10. K., Ferdowsi., Ruanqianqian, Huang., Michael, James., Nadia, Polikarpova., Sorin, Lerner. (2023). Live Exploration of AI-Generated Programs. *arXiv.org*, doi: 10.48550/arXiv.2306.09541.
11. Гарафонов, О., Кузів, Р., & Костецький, М. (2024). Використання інструментів штучного інтелекту для підвищення ефективності процесів навчання та розвитку персоналу в ІТ-компаніях. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*, (2), 114 – 120. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-330-21>.
12. DOU.ua. (2024, грудень). Зарплати ІТ-спеціалістів в Україні: *Software Engineer*. <https://jobs.dou.ua/salaries/?period=2024-12&position=Software%20Engineer>.

REFERENCES

1. LinkedIn. (2025). *Workplace Learning Report 2025*. <https://learning.linkedin.com/resources/workplace-learning-report>.
2. Deloitte. (2025). *2025 Global Human Capital Trends*. Deloitte Insights. https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/articles/glob187692_global-human-capital-trends/DI_2025-Global-Human-Capital-Trends.pdf.
3. Brynjolfsson, E., Li, D., & Raymond, L. (2023). Generative AI at work. *National Bureau of Economic Research*. <https://doi.org/10.3386/w31161>.
4. Noy, S., & Zhang, W. (2023). Experimental evidence on the productivity effects of generative artificial intelligence. *Science*, 381(6654), 187 – 192. <https://doi.org/10.1126/science.adh2586>.
5. Terblanche, N. H. D., Cilliers, J. O., & Nieman, C. (2022). The effectiveness of an AI-based coaching chatbot. *PLOS ONE* <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0270255>.
6. Panagiotis, Louridas., Christof, Ebert. (2023). Generative AI for Software Practitioners. *IEEE Software*, doi: 10.1109/MS.2023.3265877.
7. Yatin, Bajaj., Manoj, Samal. (2023). Accelerating Software Quality: Unleashing the Power of Generative AI for Automated Test-Case Generation and Bug Identification. *International Journal For Science Technology And Engineering*, doi: 10.22214/ijraset.2023.54628.
8. Pamela, Samuelson. (2023). Legal Challenges to Generative AI, Part I. *Communications of The ACM*, doi: 10.1145/3597151.

9. Chenyu, Yang., Lei, Cao. (2023). VerifAI: Verified Generative AI. arXiv.org, doi: 10.48550/arXiv.2307.02796.

10. K., Ferdowsi., Ruanqianqian, Huang., Michael, James., Nadia, Polikarpova., Sorin, Lerner. (2023). Live Exploration of AI-Generated Programs. arXiv.org, doi: 10.48550/arXiv.2306.09541.

11. Harafonova, O., Kuziv, R., & Kostetskyi, M. (2024). The Use of Artificial Intelligence Tools to Improve the Efficiency of Learning and Development Processes in IT Companies. *Bulletin of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, (2), 114 – 120. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-330-21>.

12. DOU.ua. (December 2024). *Salaries of IT Specialists in Ukraine: Software Engineer*. <https://jobs.dou.ua/salaries/?period=2024-12&position=Software%20Engineer>.

Дмитро МОСІЙЧУК¹,

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
кафедра економіки і підприємництва

ORCID ID: [0000-0002-7407-7145](https://orcid.org/0000-0002-7407-7145)

Марина ШАШИНА¹,

доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки і підприємництва

ORCID ID: [0000-0001-6676-3316](https://orcid.org/0000-0001-6676-3316)

¹ Національний технічний університет «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

Прийняття: 15/05/2025

Рецензія: 25/05/2025

Публікація: 30/06/2025

JEL Класифікатор:

Q01, O33, O38, H11



This is an Open Access
article distributed
under the terms
of the [Creative Commons
CC-BY 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

© Мосійчук Д.О.,
Шашина М.В.,
2025

DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2025-2-4>

МАЙБУТНЄ ІНСТИТУЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ЗА УМОВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

У статті розглядається майбутнє інституційного забезпечення сталого розвитку за умов активної цифровізації економіки. Аналізуються основні виклики та перспективи, пов'язані з впровадженням сучасних цифрових технологій у різні галузі економіки та суспільства, включаючи державне управління, бізнес, наукову сферу та соціальні структури.

Здійснюється дослідження ролі інституцій щодо забезпечення ефективного впровадження та використання цифрових технологій для сприяння сталому розвитку. Підкреслюється значення інституцій у створенні умов для прозорості та підзвітності процесів, а також забезпечення доступності цифрових послуг для всіх верств населення.

У статті звертається увага на важливість співпраці між різними зацікавленими сторонами, включаючи державні органи, приватний сектор, наукову спільноту, громадянське суспільство та міжнародні організації. Така співпраця має сприяти гармонійному розвитку цифрової економіки та реалізації принципів сталого розвитку.

Досліджуються питання вдосконалення інституційних механізмів для підвищення ефективності управління цифровою економікою, забезпечення безпеки даних та захисту приватності. Особливу увагу приділено необхідності розробки політик, що спрямовані на сприяння інноваціям, забезпечення справедливості та сталості розвитку.

ISSN 2786-5339 (print)
ISSN 2786-5347 (online)

Також у статті розглядаються ризики, які можуть виникати внаслідок нерівномірного доступу до цифрових технологій, особливо в умовах соціальної та територіальної нерівності. Підкреслюється, що ефективне інституційне забезпечення має передбачати не лише технічну інфраструктуру, а й освітні ініціативи, спрямовані на підвищення цифрової освіченості населення, що є необхідною умовою для включення широких верств суспільства до цифрової трансформації.

Окрема увага приділена проблемам кібербезпеки, захисту персональних даних і прав користувачів у цифровому середовищі. Автор акцентує на тому, що розвиток цифрової економіки має супроводжуватись оновленням нормативно-правової бази та створенням адаптивних регуляторних механізмів, які б відповідали динаміці технологічного прогресу. У цьому контексті важливу роль відіграє держава як координатор і гарант балансу між інноваціями та суспільними інтересами.

Ключові слова: сталий розвиток, цифровізація економіки, інституційне забезпечення, цифрові технології, управління, прозорість, підзвітність, співпраця, інновації, приватність, цифрова інфраструктура, безпека даних, державне управління, бізнес, громадянське суспільство.

Dmytro MOSIICHUK, Maryna SHASHYNA

THE FUTURE OF INSTITUTIONAL SUPPORT FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT IN THE CONTEXT OF ECONOMIC DIGITIZATION

The article discusses the future of institutional support for sustainable development in the context of active digitalization of the economy. It analyzes the main challenges and prospects associated with the introduction of modern digital technologies in various sectors of the economy and society, including public administration, business, science, and social structures.

The role of institutions in ensuring the effective implementation and use of digital technologies to promote sustainable development is examined. The importance of institutions in creating conditions for transparency and accountability of processes, as well as ensuring the accessibility of digital services for all segments of the population, is emphasized.

The article draws attention to the importance of cooperation between various stakeholders, including government agencies, the private sector, the scientific community, civil society, and international organizations. Such cooperation should contribute to the harmonious development of the digital economy and the implementation of sustainable development principles.

It explores issues related to improving institutional mechanisms to enhance the efficiency of digital economy management, data security, and privacy protection. Particular attention is paid to the need to develop policies aimed at promoting innovation, ensuring fairness, and sustainable development.

The article also discusses the risks that may arise from unequal access to digital technologies, especially in conditions of social and territorial inequality. It is emphasized that effective institutional support should include not only technical infrastructure but also educational initiatives aimed at improving the digital literacy of the population, which is a necessary condition for the inclusion of broad segments of society in the digital transformation.

Particular attention is paid to the issues of cybersecurity, personal data protection, and user rights in the digital environment. The author emphasizes that the development of the digital economy must be accompanied by the updating of the regulatory framework and the creation of adaptive regulatory mechanisms that respond to the dynamics of technological progress. In this context, the state plays an important role as a coordinator and guarantor of the balance between innovation and public interests.

Keywords: sustainable development, economic digitization, institutional support, digital technologies, management, transparency, accountability, cooperation, innovation, privacy, digital infrastructure, data security, public administration, business, civil society.

Постановка проблеми. Сучасний світ переживає стрімкі зміни, пов'язані з цифровізацією економіки. Ці зміни впливають на різні аспекти життя суспільства, включаючи інституційне забезпечення сталого розвитку. Інституції, які раніше забезпечували соціальну, економічну та екологічну стабільність, зараз стикаються з новими викликами через перехід до цифрової економіки. Важливим питанням є те, як забезпечити стале управління та розвиток в умовах постійних технологічних змін.

Одна з основних проблем полягає в адаптації існуючих інституційних структур до вимог цифрової економіки. Багато організацій стикаються з проблемами модернізації своїх процесів та механізмів управління для ефективного використання цифрових технологій. Це включає розробку нових підходів до регулювання, контролю та нагляду, а також забезпечення захисту даних і приватності громадян.

Ще однією проблемою є нерівномірний доступ до цифрових технологій та ресурсів між різними групами населення, що може призвести до поглиблення соціальної нерівності. Інституції повинні знайти способи забезпечення рівного доступу до можливостей цифрової економіки для всіх, зокрема й малозабезпечених верств населення.

Загалом, майбутнє інституційного забезпечення сталого розвитку в умовах цифровізації економіки потребує комплексного підходу та співпраці між різними зацікавленими сторонами: урядом, приватним сектором, громадським сектором та науковою спільнотою. Лише спільними зусиллями можна віднайти дієві шляхи для подолання цих викликів та гарантування сталого розвитку..

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Багато дослідників розглядають питання інституційного забезпечення сталого розвитку України, зокрема варто відзначити праці О. Алімова, А. Даниленко, В. Трегобчука [1], О. Головінова [3], І. Зайця [4], О. Мартюшевої [5] та Г. Марушевського [6]. Багато конференцій ООН, ухвалені документи та звіти встановлюють інституційні основи сталого розвитку. Фахівці Інституту географії НАН України під керівництвом Л. Руденка досліджують виконання «Порядку денного на XXI століття», зокрема інституційну базу сталого розвитку України.

Мета статті – дослідити перспективи та виклики майбутнього інституційного забезпечення сталого розвитку в контексті цифровізації економіки.

Виклад основного матеріалу. Питання інституційного забезпечення сталого розвитку були висвітлені після Конференції ООН у Йоганнесбурзі в Доповіді Світового банку про світовий розвиток 2003 року «Сталий розвиток у динамічному світі. Перетворення інститутів, зростання і якість життя». Інституції розглядаються як невід'ємний елемент сталого та справедливого розвитку. Від ефективної роботи інститутів залежить здатність людей працювати над досягненням бажаного майбутнього.

Могутнє інституційне середовище повинно координувати дії та виконувати такі функції: розпізнавати поточні потреби та проблеми, узгоджувати інтереси різних груп зацікавлених сторін через переговори та угоди, забезпечувати виконання ухвалених рішень. Створення відповідного інституційного середовища залежить від готовності взяти на себе зобов'язання, об'єднатися задля досягнення добробуту, сприяти обміну інформацією, враховувати інтереси стейкхолдерів та можливості навколишнього середовища [1].

На Конференції ООН зі сталого розвитку (Rio+20, 2012 р.) було ухвалено документ «Майбутнє, якого ми прагнемо», де особливо було акцентовано на інституційній інфраструктурі сталого розвитку. У цьому розділі підкреслюється: інтеграція економічної, соціальної та екологічної складових сталого розвитку (системний підхід до вирішення існуючих проблем, координація та об'єднання зусиль), посилення міжурядових механізмів сталого розвитку (взаємодія та узгодженість у межах системи ООН, створення по-

літичного форуму високого рівня), підвищення ефективності міжнародної екологічної політики (зміцнення ролі ЮНЕП як глобального природоохоронного органу, постійний моніторинг змін у довкіллі, укладення багатосторонніх угод), роль міжнародних фінансових організацій та операційна діяльність ООН (реалізація програм, стратегій та ухвалення рішень організаціями на основі принципів сталого розвитку, врахування в діяльності ООН практичних методів забезпечення сталого розвитку та відповідності національним пріоритетам), територіальний аспект сталого розвитку (підтримка національних, субнаціональних, регіональних та місцевих органів влади у розробці та імплементації дієвих механізмів сталого розвитку шляхом створення партнерств, стратегічного планування, підтримки зусиль, обміну інформацією та досвідом). Важливо не лише визначити інституційну базу сталого розвитку, але й створити та посилити інституційний потенціал країни [7].

Інституційна система в Україні характеризується домінуванням інтересів влади над інтересами суспільства, порушенням прав бізнесу, а також використанням владних повноважень для особистої вигоди чиновників. Однак держава є основним інститутом, що забезпечує сталий розвиток, і повинна виконувати такі функції: визначати пріоритетні економічні, соціальні та екологічні напрями; розробляти необхідні механізми для сталого розвитку; зміцнювати позиції у сферах розвитку людського капіталу та покращення якості життя; шукати способи залучення приватного сектору щодо впровадження принципів сталого розвитку через модернізацію взаємовідносин між суб'єктами господарської діяльності, ґрунтовану на рівноправному партнерстві, та використання механізмів для гармонізації інтересів суб'єктів господарювання під час досягнення соціальних, економічних та екологічних цілей сталого розвитку [3].

Майбутнє інституційного забезпечення сталого розвитку в умовах цифровізації економіки є важливим і складним питанням, яке вимагає уваги та дослідження. Розвиток цифрових технологій швидко змінює ландшафт економіки, впливаючи на різні аспекти суспільства, включаючи структури інституційного забезпечення. Щоб забезпечити стале зростання та розвиток, інституції повинні адаптуватися до нових реалій і знайти баланс між традиційними підходами та цифровими інноваціями.

Основні виклики та перспективи майбутнього інституційного забезпечення сталого розвитку за умов цифровізації економіки містять адаптацію інституційних структур, щоб вони були гнучкими та здатними реагувати на швидкі зміни в технологіях та економічних умовах, а також забезпечення рівних можливостей для всіх верств населення в доступі до цифрових

технологій і ресурсів, щоб уникнути поглиблення соціальної нерівності. Також важливо впроваджувати ефективні механізми захисту даних та гарантії приватності.

Інституції можуть стимулювати розвиток нових підходів щодо вирішення проблем сталого розвитку, спрямованих на забезпечення стійкого майбутнього. Вони мають сприяти співпраці між урядом, приватним сектором, громадянським суспільством та науковою спільнотою для досягнення спільних цілей сталого розвитку [10].

Зазначимо, що майбутнє інституційного забезпечення сталого розвитку за умов цифровізації економіки залежить від здатності інституцій швидко пристосовуватися до змін, забезпечувати рівноправний доступ до можливостей, захищати права громадян і співпрацювати з усіма зацікавленими сторонами для досягнення стійкого майбутнього.

Цифровізація економіки є одним із ключових трендів сучасності, який має значний вплив на всі сфери життя суспільства, включно з інституційним забезпеченням сталого розвитку. Цей процес відкриває перед нами нові можливості, а також висуває виклики, які вимагають переосмислення підходів щодо забезпечення сталого розвитку.

З одного боку, цифрова економіка може сприяти більш ефективному функціонуванню інституцій. Вона дозволяє впроваджувати сучасні технології для покращення процесів управління, прийняття рішень та моніторингу результатів. Інноваційні рішення, такі як великі дані, штучний інтелект, блокчейн та інтернет речей, можуть допомогти інституціям бути більш ефективними, прозорими та підзвітними [8].

Однак, з іншого боку, цифровізація створює нові виклики для інституційного забезпечення сталого розвитку. Наприклад, питання захисту даних та приватності громадян стають все більш важливими в умовах зростання обсягів даних, що генеруються та передаються в цифровому просторі. Крім того, є ризик поглиблення соціальної нерівності через нерівномірний доступ до цифрових технологій та ресурсів між різними групами населення.

Для забезпечення сталого розвитку в умовах цифровізації економіки інституції повинні розробити комплексний підхід, що містить кілька основних аспектів. *По-перше*, це адаптація інституційних структур до нових реалій, а саме: модернізація законодавчої бази, механізмів регулювання та контролю, а також навчання працівників інституцій.

По-друге, важливо забезпечити рівний доступ до цифрових технологій для всіх верств населення. Це вимагає інвестицій у розвиток цифрової інфраструктури, а також у підвищення цифрової грамотності та освіти.

По-третє, необхідно розробити ефективні механізми захисту даних та приватності, щоб забезпечити довіру громадян до інституцій та цифрових технологій [6].

Крім того, інституції повинні стимулювати співпрацю між різними зацікавленими сторонами, включаючи уряд, приватний сектор, громадянське суспільство та наукову спільноту. Така співпраця може сприяти об'єднанню зусиль для досягнення спільних цілей сталого розвитку.

З метою забезпечення успішного інституційного забезпечення сталого розвитку в умовах цифровізації економіки, необхідно розглянути ще декілька аспектів.

Одним із ключових напрямів є розвиток цифрової інфраструктури та впровадження сучасних технологій у сфері сталого розвитку. Це – створення систем електронного урядування, які сприяють підвищенню прозорості та ефективності державних послуг. Крім того, розвиток інтернет-зв'язку, хмарних технологій та інших цифрових інновацій може сприяти покращенню доступу громадян до інформації та послуг.

Також важливо забезпечити ефективний діалог та співпрацю між державою та громадянським суспільством для вироблення політик і стратегій, що відповідають вимогам сталого розвитку. Інституції можуть відігравати роль модератора, організовуючи публічні обговорення, семінари та консультації з представниками різних груп зацікавлених сторін.

Для підтримки підприємництва та інновацій в умовах цифровізації економіки, інституції мають розробити стимулюючі механізми для малого та середнього бізнесу. Це, зокрема, надання фінансової підтримки, спрощення адміністративних процедур та створення сприятливого середовища для розвитку стартапів.

Під час впровадження цифровізації в різних секторах економіки, особливу увагу слід приділяти екологічним та соціальним наслідкам. Інституції мають забезпечити гармонізацію економічних інтересів з екологічними та соціальними цілями, зберігаючи баланс між розвитком та захистом навколишнього середовища та прав громадян. Це узгоджується з підходом, запропонованим В. Трегобчуком, який наголошує на необхідності єдності трьох вимірів сталого розвитку – економічного, соціального й екологічного – як основи національної моделі сталого поступу [2].

Інституційне забезпечення сталого розвитку також вимагає активної участі в міжнародному співробітництві, оскільки виклики сталого розвитку часто виходять за межі однієї країни. Інституції можуть брати участь у міжнародних програмах та проектах, обмінюватися досвідом і знаннями з колегами з інших країн, а також співпрацювати з міжнародними організаціями [4].

Для розвитку цифрової економіки в Україні має бути реалізована національна стратегія цифровізації, яка сприятиме формуванню державного ринку інформаційно-комунікаційних технологій і заохоченню населення використовувати цифрові технології. Фундаментом розвитку цифрової економіки є стан її цифрової інфраструктури, що складається з технологій, продуктів і процесів, які забезпечують обчислювальні, телекомунікаційні та мережеві можливості та працюють на цифровій основі. Цифровізація є однією з головних перспектив розвитку української економіки, яка стимулює бізнес і населення використовувати інформаційно-комунікаційні технології, що є ефективнішими, якіснішими, дешевшими та швидшими.

У такому контексті цифрова економіка розглядається як науковий напрям, який досліджує використання сучасних цифрових технологій для управління економічними системами. Цей напрям дозволяє моделювати, вивчати та організовувати процеси управління в економічних системах за допомогою інформаційних технологій, що сприяє кардинальному оновленню підходів до ведення бізнесу та економічних секторів [5].

Цифрова трансформація української економіки має на меті перетворення існуючих галузей економіки на нові, більш ефективні та економічно вигідні. Першочерговим завданням є усунення законодавчих, інституційних, фінансових та інших бар'єрів, які стримують розвиток цифрової економіки.

Однією з головних умов розвитку цифрових технологій в Україні є їх доступність. Це включає вільний доступ до цифрових ресурсів та можливість отримання необхідної фінансово-економічної інформації. Надання таких умов і стимулів заохотить бізнес активно використовувати цифрові технології.

На етапі переходу до цифровізації економіки суттєво змінюються традиційні принципи ведення бізнесу та вимоги до інформаційних технологій, маркетингу, облікових і управлінських систем. Важливо зазначити, що цифровізація створює багато переваг для розвитку національної економіки. Новітні технології, інтелектуальні програми та інші інновації в цифровій економіці здатні підвищити якість послуг і вирішити проблеми в різних галузях господарювання [9].

Майбутнє інституційного забезпечення сталого розвитку за умов цифровізації економіки вимагає комплексного підходу та постійної адаптації до швидкозмінних реалій цифрового світу. Інституції повинні бути готовими до викликів, пов'язаних з цифровізацією, та шукати інноваційні рішення щодо забезпечення стійкого та справедливого розвитку.

Висновки. В умовах цифровізації економіки майбутнє інституційного забезпечення сталого розвитку вимагає нових підходів та адаптації до швидкозмінних реалій. Цифровізація відкриває можливості для підвищення ефективності інституцій, забезпечення прозорості та підзвітності процесів управління. Водночас, цей процес вимагає розробки надійних механізмів захисту даних та приватності громадян.

Інституції повинні сприяти розвитку цифрової інфраструктури, забезпечуючи рівний доступ до цифрових технологій та ресурсів для всіх верств населення. Важливо заохочувати підприємництво та інновації в цифровій економіці, створюючи сприятливі умови для розвитку стартапів та малого бізнесу.

Майбутнє інституційного забезпечення сталого розвитку також вимагає ефективної співпраці між урядом, приватним сектором, громадянським суспільством та науковою спільнотою. Така співпраця дозволить об'єднати зусилля для досягнення спільних цілей та сприятиме гармонійному розвитку.

Загалом, успішне майбутнє інституційного забезпечення сталого розвитку за умов цифровізації економіки залежить від здатності інституцій швидко адаптуватися, використовувати інновації та забезпечувати прозорість і підзвітність своїх дій. Це дозволить досягти стійкого розвитку, що відповідає сучасним вимогам та сприяє підвищенню добробуту суспільства.

ЛІТЕРАТУРА

1. Алимов, О. М., Даниленко, А. І., Трегобчук, В. М. та ін. Економічний розвиток України: інституціональне та ресурсне забезпечення: монографія. Київ: Об'єднаний ін-т економіки НАН України. 2005. 540 с.
2. Трегобчук В. Концепція сталого розвитку для України // *Вісник НАН України*. 2002. № 2. С. 20–28.
3. Головінов, О. М. Держава як інститут забезпечення сталого розвитку національної економіки. *Економічний вісник Донбасу*. 1(23). 2011. С. 211 – 217.
4. Заєць, І. Про інституційне забезпечення сталого розвитку України. *Відповідальна економіка*. 2010. 2(2). С. 32 – 35.
5. Мартюшева, О. О. Проекти концепції сталого розвитку України: можливість їх вдосконалення та застосування. 2010. Аналітична записка [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.niss.gov.ua/articles/1566/>.
6. Марушевський, Г. Б. Інституційні проблеми державного управління збалансованим розвитком в Україні. *Державне управління: теорія та практика*. 2013. №2. С. 14 – 23.

7. Національна парадигма сталого розвитку України / [за заг. ред. академіка НАН України, д.т.н., проф., засл. діяча науки і техніки України Б.Є. Патона]. Київ: Державна установа «Інститут економіки природокористування та сталого розвитку Національної академії наук України». 2012. 72 с.

8. Руденко, Л. Г., Буркинський, Б. В., Галушкіна, Г. П., Герасименко, Г. В. та ін. Національна доповідь України про стан виконання положень «Порядку денного на XXI століття» за десятирічний період: Звіт про НДР. Київ: Національна Академія наук України, Інститут географії. 2010. 345 с.

9. Світовий центр даних з геоінформатики та сталого розвитку. Аналітичні звіти [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://wdc.org.ua/uk/sustainable-development/reports>.

10. World Development Report 2003: Sustainable Development in a Dynamic World. Transforming Institutions, Growth, and Quality of Life. The World Bank. Washington, DC, 2003. 250 p.

REFERENCES

1. Alimov, O. M., Danylenko, A. I., Trehobchuk, V. M., et al. (2005). *Ekonomichnyi rozvytok Ukrainy: instytutsionalne ta resursne zabezpechennia: monohrafiia* [Economic development of Ukraine: institutional and resource provision: monograph]. Kyiv: Obiednanyi instytut ekonomiky NAN Ukrainy [in Ukrainian].

2. Verkhovna Rada Ukrainy: ofitsiyni veb-portal. Zakonodavstvo Ukrainy [Elektronnyi resurs]. Rezhym dostupu: <http://zakon4.rada.gov.ua> [in Ukrainian].

3. Holovinov, O. M. (2011). Derzhava yak instytut zabezpechennia staloho rozvytku natsionalnoi ekonomiky [The state as an institution for ensuring the sustainable development of the national economy]. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu*, 1(23), 211 – 217 [in Ukrainian].

4. Zaiets, I. (2010). Pro instytutsiynе zabezpechennia staloho rozvytku Ukrainy [On the institutional support for the sustainable development of Ukraine]. *Vidpovidalna ekonomika*, 2(2), 32 – 35 [in Ukrainian].

5. Martiusheva, O. O. (2010). Proekty kontseptsii staloho rozvytku Ukrainy: mozhlyvist yikh vdoshkonalennia ta zastosuvannia [Projects of the concept of sustainable development of Ukraine: the possibility of their improvement and application]. *Analitichna zapyska* [Elektronnyi resurs]. Rezhym dostupu: <http://www.niss.gov.ua/articles/1566/> [in Ukrainian].

6. Marushevskiy, H. B. (2013). Instytutsiini problemy derzhavnoho upravlinnia zbalansovanyim rozvytkom v Ukraini [Institutional problems of public administration of balanced development in Ukraine]. *Derzhavne upravlinnia: teoriia ta praktyka*, 2, 14 – 23 [in Ukrainian].

7. Natsionalna paradyhma staloho rozvytku Ukrainy / [za zah. red. akademika NAN Ukrainy, d.t.n., prof., zasl. diiacha nauky i tekhniky Ukrainy B.Ye. Patona]. (2012). Kyiv:

Derzhavna ustanova «Instytut ekonomiky pryrodokorystuvannia ta staloho rozvytku Natsionalnoi akademii nauk Ukrainy» [in Ukrainian].

8. Rudenko, L. H., Burkynskiy, B. V., Halushkina, H. P., Herasymenko, H. V., et al. (2010). Natsionalna dopovid Ukrainy pro stan vykonannia polozhen «Poriadku dennoho na XXI stolittia» za desiatyrichnyi period: Zvit pro NDR [National report of Ukraine on the state of implementation of the provisions of the «Agenda for the 21st Century» over a decade: Research report]. Kyiv: Natsionalna Akademiia nauk Ukrainy, Instytut heohrafii [in Ukrainian].

9. Svitovyi tsentr danykh z heoinformatyky ta staloho rozvytku. Analitychni zvity [Elektronnyi resurs]. Rezhym dostupu: <http://wdc.org.ua/uk/sustainable-development/reports> [in Ukrainian].

10. World Bank. (2003). World Development Report 2003: Sustainable Development in a Dynamic World. Transforming Institutions, Growth, and Quality of Life. Washington, DC: The World Bank.

Оксана КАРПЕНКО¹,

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту, маркетингу та публічного адміністрування

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

Артем МАТНЕНКО²,

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, спеціальність 073 Менеджмент

ORCID ID: [0009-0002-6648-3095](https://orcid.org/0009-0002-6648-3095)

¹Заклад вищої освіти «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая»

²Національний транспортний університет

Прийняття: 01/06/2025

Рецензія: 16/06/2025

Публікація: 30/06/2025

DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2025-2-5>

УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ТЕХНОЛОГІЙ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГУ

JEL Класифікатор:
M11, M31, O32



This is an Open Access
article distributed
under the terms
of the [Creative Commons
CC-BY 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

© Карпенко О.О.,
Матненко А.Г.,
2025

Стаття присвячена дослідженню особливостей управління бізнес-процесами підприємства на основі технологій цифрового маркетингу. Бізнес-процеси – це сукупність взаємопов'язаних дій, які формують цінність для клієнта та забезпечують досягнення цілей підприємства. Цифрова трансформація означає зміну способів організації цих процесів за допомогою технологій, зокрема: автоматизації рутинних операцій; впровадження цифрових каналів комунікації; інтеграції програмних рішень; використання штучного інтелекту для прогнозування поведінки клієнтів тощо. Цифровий маркетинг динамічно розвивається, інтегруючи нові інструменти, що поєднують дані, автоматизацію, аналітику та креатив.

Охарактеризовано основні сучасні технології цифрового маркетингу, функціональність, приклади використання. Сьогодні важливо не просто використовувати окремі канали, а будувати омніканальну маркетингову екосистему, яка забезпечує безперервний контакт з клієнтом у всіх точках взаємодії. Успішна реалізація цифрової стратегії вимагає не лише знання інструментів, а й вміння адаптуватися до змін, проводити аналіз ринку та створювати цінність для клієнтів.

Окреслено основні тенденції, що визначають сучасний та майбутній розвиток цифрового маркетингу. У найближчому майбутньому важливу роль відіграватимуть

ISSN 2786-5339 (print)
ISSN 2786-5347 (online)

персоналізація, дані та етика використання цифрових технологій. Цифровий маркетинг із додаткового інструменту просування поступово перетворюється на фундамент управління підприємством. Він дає можливість будувати бізнес-процеси навколо клієнта, базуючись на реальних даних, швидко адаптуватися до змін ринку та підвищувати ефективність діяльності. Підприємства, які вчасно інтегрують цифровий маркетинг у свою управлінську модель, отримують не лише конкурентну перевагу, а й нову якість взаємодії з ринком.

Ключові слова: управління, підприємство, бізнес-процеси, технології, цифровий маркетинг.

Oksana KARPENKO, Artem MATNENKO

MANAGEMENT OF ENTERPRISE BUSINESS PROCESSES BASED ON DIGITAL MARKETING TECHNOLOGIES

The article aims to study the peculiarities of enterprise management of business processes based on digital marketing technologies. Business processes are interconnected actions that create value for the customer and ensure the achievement of the company's goals. Digital transformation means changing how these processes are organized with the help of technology, in particular: automation of routine operations; introduction of digital communication channels; integration of software solutions; use of artificial intelligence to predict customer behavior, etc. Digital marketing is developing dynamically, integrating new tools that combine data, automation, analytics, and creativity. The article describes the main modern digital marketing technologies, functionality, and examples of their use. Today, it is essential not only to use individual channels, but to build an omnichannel marketing ecosystem that ensures continuous interaction with the client at all points of contact. Successful digital strategy implementation requires not only knowledge of tools but also the ability to adapt to changes, conduct market analysis, and create value for customers. The main trends that determine the current and future development of digital marketing are outlined. Personalization, data, and the ethics of using digital technologies will play an essential role in the near future. Digital marketing is gradually turning from an additional promotion tool into the foundation of business management. It allows you to build business processes around the customer based on real data, quickly adapt to market changes, and increase efficiency. Companies that integrate digital marketing into their management model promptly gain a competitive advantage and a new quality of interaction with the market.

Keywords: management, enterprise, business processes, technologies, digital marketing.

Постановка проблеми. У сучасних умовах цифрової трансформації бізнесу підприємства змушені адаптувати свої бізнес-процеси до змін зовнішнього середовища, нових технологій та очікувань споживачів. Україна вже багато років йде шляхом цифрової трансформації – з 2019 року Україна будує цифрову державу у межах програми Президента України «Держава у смартфоні», а бізнес, з різних галузей, успішно впроваджує проекти цифровізації процесів. Війна внесла свої корективи у плани держави та компаній щодо цифрової трансформації, але точно не зупинила їх, а у деяких випадках навіть прискорила цифровізацію [1].

Однією з ключових тенденцій у цій трансформації є впровадження цифрового маркетингу як інструменту управління не лише просуванням товарів і послуг, а й оптимізацією внутрішніх бізнес-процесів. Цифровий маркетинг дедалі більше перетворюється на стратегічний інструмент аналітики, персоналізації, автоматизації та покращення клієнтського досвіду, що безпосередньо впливає на ефективність підприємства в цілому.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Дослідження теоретично-методичних засад управління бізнес-процесами підприємства в умовах цифрової трансформації подано у працях таких науковців як М.А. Місевич, О.Ф. Присяжнюк, Д.О. Марчук, О.М. Марчук [2], Є.А. Івченко, А.О. Хімченко [3] та інших. Розвиток цифрового маркетингу вивчали такі вчені, як М.А. Окландер, О.О. Романенко [4], Т.М. Янковець [5], С.В. Обіход, М.Е. Матвеев, В.Д. Бойко [6], Ю.В. Костинець, С.А. Жуков [7], А.В. Шевченко, В.В. Марчук [8], Т.М. Білоусько [9] та інші.

Проте тематика комплексного використання технологій цифрового маркетингу для управління бізнес-процесами підприємства, на наш погляд, залишається ще недостатньо дослідженою.

Метою дослідження є визначення особливостей управління бізнес-процесами підприємства на основі технологій цифрового маркетингу, характеристика основних сучасних технологій цифрового маркетингу, функціональність, приклади використання, а також окреслення основних тенденцій, що визначають сучасний та майбутній розвиток цифрового маркетингу.

Виклад основного матеріалу. У сучасних умовах цифрової трансформації підприємства стикаються з необхідністю гнучкого та ефективного управління бізнес-процесами. Бізнес-процеси – це сукупність взаємопов'язаних дій, які виконуються з метою створення цінності для клієнта. До основних типів бізнес-процесів належать: основні (виробництво, збут, маркетинг); забезпечувальні (кадрове управління, ІТ-сервіси, фінанси); управлінські (планування, контроль, стратегічне управління). Ефективне

управління бізнес-процесами забезпечує оптимальне використання ресурсів, підвищення якості продукції чи послуг і зміцнення конкурентних позицій.

Швидкість змін на ринку, поява нових технологій і зростаючі очікування споживачів вимагають від бізнесу перегляду традиційних підходів щодо управління бізнес-процесами. Цифрові технології відкривають нові можливості для оптимізації, автоматизації та аналітичного супроводу бізнес-процесів, що сприяє підвищенню продуктивності, зниженню витрат і підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

За результатами дослідження «KPMG global tech report 2024. Make the Difference. Beyond the hype: Balancing speed, security and value» щодо актуальних для бізнесу питань цифрової трансформації, яке базується на опитуванні 2450 керівників з 26 країн світу, визначено зростання цифрової зрілості підприємств, що обґрунтовано багатьма чинниками, наведені на рис. 1.

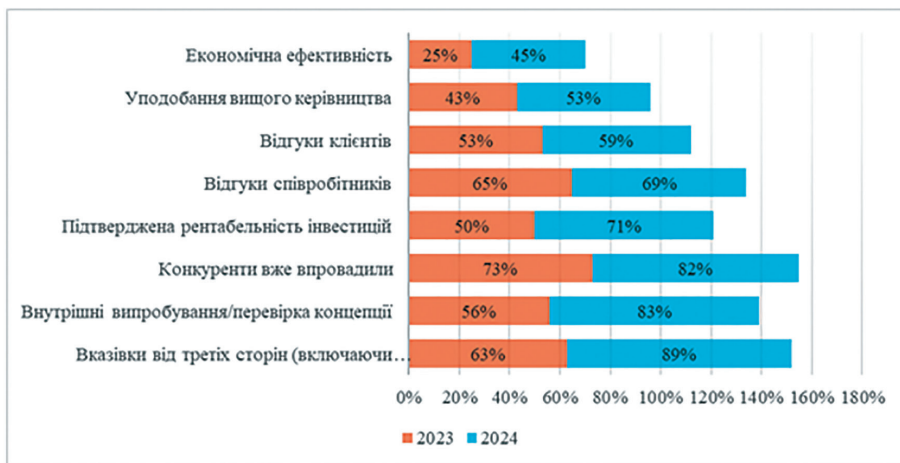


Рис. 1. Чинники зростання цифрової зрілості підприємств

Джерело: складено на підставі даних [10]

У XXI столітті розвиток цифрових технологій радикально змінив взаємодію компаній з клієнтами, давши можливість не лише досягати ширшої аудиторії, а й краще розуміти її поведінку, потреби та вподобання.

Сучасні цифрові інструменти можна умовно поділити на кілька груп залежно від їх функціонального призначення:

1. Інформаційно-комунікаційні інструменти (сайти, блоги, соціальні мережі);
2. Інструменти реклами та просування (контекстна реклама, банери, Influencer Marketing);
3. Аналітичні інструменти (Google Analytics, Serpstat, SEMrush);
4. Інструменти автоматизації (CRM, Email-автоматизація, чат-боти);
5. Інтерактивні інструменти взаємодії (опитування, відео, вебінари, VR/AR).

Цифровий маркетинг (Digital Marketing) є ключовим елементом сучасної бізнес-стратегії. Він виступає видом «маркетингової діяльності, що за цифровими каналами цифровими методами дає змогу адресно взаємодіяти з цільовими сегментами ринку у віртуальному та реальному середовищах» [4].

Цифровий маркетинг охоплює комплекс дій, спрямованих на досягнення маркетингових цілей підприємства через використання цифрових технологій, зокрема інтернету, мобільних пристроїв, соціальних мереж, аналітичних платформ, CRM-систем тощо (табл. 1).

Таблиця 1. Технології цифрового маркетингу

Технології	Характеристика
Вебсайт як центр цифрової присутності	Вебсайт компанії виконує роль цифрової вітрини. Основні типи сайтів: лендінг; лонгрід; сайт-візитівка; сайт-каталог; Інтернет-магазин; блог (стрічка новин); інформаційний портал. Вимоги до сучасного сайту: адаптивність до мобільних пристроїв; швидке завантаження сторінок; SEO-оптимізація; інтеграція з аналітичними платформами; якісний контент і UX-дизайн. Вебсайт – це база для розміщення контенту, цільових сторінок (landing pages), а також для конверсії відвідувачів у покупців. Юзабіліті – якісний показник, який характеризує простоту й зручність для користувача у використанні сайту.
Вебаналітика та оцінка ефективності	Вебаналітика – це вимір, збір, аналіз та інтерпретація даних про відвідувачів вебсайтів і мобільних застосунків з метою розуміння та підвищення якості й ефективності їхньої роботи. Вебаналітика дає змогу приймати обґрунтовані рішення. Основні метрики: CTR (Click Through Rate); Conversion Rate (CR); ROI (Return on Investment); CAC (Customer Acquisition Cost); LTV (Lifetime Value). Інструменти: Google Analytics 4, Tableau, Power BI.
Контекстна реклама	Контекстна реклама – це показ текстових або графічних рекламних оголошень, які з'являються на сторінці пошукової видачі поряд з результатами органічного пошуку. Основні платформи: Google Ads (Search, Display, Shopping); Meta Ads (Instagram + Facebook); TikTok Ads; LinkedIn Ads. Кампанії налаштовуються відповідно до цільової аудиторії: за віком, інтересами, геолокацією, поведінкою в мережі.

Продовження таблиці 1

Технології	Характеристика
Пошукова оптимізація (SEO)	Пошукова оптимізація (SEO) – це комплекс заходів щодо підвищення позицій сайту у результатах видачі пошукових систем за заздалегідь відібраними пошуковими запитами користувачів. Внутрішня оптимізація сайту – це комплекс заходів, спрямованих на усунення технічних помилок і покращення ресурсу, сайт стає максимально релевантним для пошукових систем та користувачів. Технологія внутрішньої оптимізації містить такі ключові поняття: метатеги (title, description, keywords); маса слова; вага слова. Зовнішня оптимізація сайту – це робота, спрямована за межі сайту, робота над зворотними посиланнями на сайт, нарощування маси посилань або отримання посилань з інших ресурсів на свій сайт. Інструменти: Google Search Console; Ahrefs; MOZ; Screaming Frog SEO Spider.
Автоматизація маркетингу та CRM-системи	Автоматизація маркетингу (Marketing Automation) – це використання спеціалізованих комп'ютерних програм і технічних рішень для автоматизації маркетингових процесів підприємства, перенесення поточних бізнес-процесів компанії в область цифрових сервісів з метою економії трудових і часових ресурсів. Автоматизація маркетингу – це екосистема, яка має загальний зв'язок через API (інтерфейс прикладного програмування, за допомогою якого різні комп'ютерні програми взаємодіють одна з одною). CRM (Customer Relationship Management) – це системи для управління взаємодією з клієнтами, що дозволяють: зберігати історію комунікацій; сегментувати базу даних; запускати автоматичні маркетингові кампанії. Популярні CRM: HubSpot, Bitrix24, Salesforce, Zoho.
Email-маркетинг	Е-mail-маркетинг – це комунікація підприємства з підписниками або клієнтами за допомогою електронної пошти з метою побудови взаємовідносин та/або продажів. Email-маркетинг залишається одним із найбільш ефективних каналів. Типи листів: промолисти, для побудови відносин, транзакційні. Інструменти: Mailchimp, GetResponse, SendPulse, Unisender.
Контент-маркетинг	Контент-маркетинг – це напрям маркетингової діяльності підприємства, який включає створення, розподіл і розширення контенту, що є цікавим, актуальним та корисним для цільової аудиторії протягом усього шляху споживача, і таким, який вона буде обговорювати. Формати контенту: текстовий (статті, прес-релізи, чек-листи, електронні листи, аналітичні доповіді, кейси, книги тощо); візуальний (інфографіка, комікси, інтерактивні графіки, презентації, ігри, відеоролики, короткометражні та повнометражні кінофільми тощо); аудіальний (аудіокнижки, подкасти тощо). Типи контенту: контент, який залучає трафік; експертний; контент, який продає; розважальний. Контент повинен бути не лише інформативним, а й оптимізованим для пошукових систем і візуально привабливим.

Закінчення таблиці 1

Технології	Характеристика
Соціальні мережі як інструмент побудови лояльності	Маркетинг у соціальних медіа (SMM, Social Media Marketing) включає оптимізацію соціальних медіа (SMO, Social Media Optimization) та рекламу у соціальних медіа (SMA, Social Media Advertising). Маркетинг у соціальних медіа – це тривала історія вибудовування відносин бренду з клієнтами, попит не є актуалізованим, що належить до недоліку. При цьому перевагою цього каналу є те, що у соціальних медіа легко знайти цільову аудиторію. Маркетинг у соціальних мережах охоплює просування бренду через такі платформи як Facebook, Instagram, TikTok, LinkedIn, X (Twitter), YouTube. Ключові функції SMM: створення та планування контенту; ведення діалогу з аудиторією; робота з лідерами думок (інфлюенсерами); запуск платної реклами. Переваги: таргетована реклама з високою точністю; миттєвий зворотний зв'язок; формування емоційної прив'язаності до бренду.
Мобільні технології цифрового маркетингу	До технологічних трендів мобільного маркетингу також належать: візуальний пошук (Visual Search) на основі штучного інтелекту, що спрощує й пришвидшує процес знаходження потрібного товару за фото, зробленим на смартфоні, та можливість переходу за посиланням для його придбання; технологія взаємодії у реальному часі (Real-time Engagement Technology) передбачає можливість проведення прямих ефірів та двосторонню пряму трансляцію як спосіб взаємодії брендів і споживачів; додаткові пропозиції (Bump Offers), пов'язані з платформами SMS-розсилок; технологія використовується для надання додаткових пропозицій споживачу під час замовлення (crosssell); технології віртуальної й доповненої реальності (AR/VR) використовуються для візуалізації, як товар виглядатиме в умовах покупця, та покращують здійснення покупок. Приклади застосування: бот-консультанти; генерація контенту (ChatGPT, Jasper AI); голосові помічники (Alexa, Google Assistant).

Джерело: складено за з використанням [4-9]

Ключова особливість цифрового маркетингу – орієнтація на дані, що дає змогу точно аналізувати поведінку споживачів, адаптувати бізнес-процеси під реальні запити ринку та забезпечити інтеграцію між різними функціональними підрозділами підприємства. Вплив цифрового маркетингу на бізнес-процеси проявляється у таких аспектах:

Автоматизація взаємодії з клієнтом: CRM-системи, чат-боти, Email-розсилки дозволяють автоматизувати продажі, обслуговування та підтримку клієнтів.

Аналітика поведінки споживачів: дані з веб-аналітики дозволяють коригувати виробництво, логістику, асортиментну політику.

Омніканальність: завдяки цифровому маркетингу відбувається інтеграція усіх каналів комунікації – від сайту до мобільного застосунку – у єдину систему обслуговування.

Прогнозування попиту: інструменти Big Data, AI та машинного навчання дають можливість прогнозувати потреби клієнтів і адаптувати до них операційну діяльність.

Цифровий маркетинг формує нові підходи щодо організації основних бізнес-процесів (табл. 2).

Таблиця 2. Підходи щодо організації основних бізнес-процесів під впливом цифрового маркетингу

Бізнес-процеси	Підходи щодо організації
Управління продажами	Автоматизація комунікації з клієнтами, персоналізовані пропозиції на основі історії покупок та аналізу поведінки споживача
Управління клієнтським досвідом (Customer Experience)	Аналітичні платформи дозволяють створити повну картину взаємодії клієнта з брендом та адаптувати всі процеси під його очікування
Планування та логістика	Аналіз попиту через онлайн-канали дозволяє точніше прогнозувати потреби та оптимізувати запаси
Розробка продукції	Цифровий зворотний зв'язок через соцмережі та платформи відгуків дає змогу швидше реагувати на зауваження та вдосконалювати товари або послуги

Джерело: складено авторами

Управління бізнес-процесами на основі технологій цифрового маркетингу здійснюється через:

- CRM-системи (наприклад, HubSpot, Salesforce), що забезпечують персоналізовану комунікацію та зберігають історію взаємодії з клієнтами.
- Системи аналітики (Google Analytics, Hotjar), які дозволяють моніторити ефективність процесів маркетингу та продажів у режимі реального часу.
- Маркетингові платформи автоматизації (Mailchimp, SendPulse) – допомагають скорочувати витрати часу на повторювані задачі.
- Інтегровані рішення ERP «плюс» маркетинг (SAP, Microsoft Dynamics) – поєднують управління ресурсами підприємства з цифровими каналами просування.

Переваги та виклики впровадження цифрового маркетингу в бізнес-процеси наведено у табл. 3.

Таблиця 3. Переваги та виклики впровадження цифрового маркетингу в бізнес-процеси

Переваги	Виклики
Зростання операційної ефективності	Висока вартість впровадження цифрових платформ
Підвищення точності рішень на підставі даних	Нестача кваліфікованих фахівців
Поліпшення клієнтського досвіду	Опір змінам серед персоналу
Гнучкість у реагуванні на зміни ринку	Питання кібербезпеки та захисту персональних даних

Джерело: складено авторами

Багато успішних компаній, як-от Amazon, Zara, Nestlé, використовують цифровий маркетинг для оптимізації ланцюгів поставок, персоналізації асортименту та управління запасами. Приклади таких трансформацій на українському ринку демонструють компанії Rozetka, Нова Пошта, Monobank – вони інтегрували цифрові канали не лише в рекламу, а й в обслуговування клієнтів, логістику та підтримку.

Основні тенденції, що визначають сучасний та майбутній розвиток цифрового маркетингу, а також оцінка їхнього впливу на бізнес і споживача:

1. Персоналізація як основа маркетингової комунікації

Однією з головних тенденцій є зростаюча потреба у глибокій персоналізації контенту, реклами та продуктів. Компанії все більше орієнтуються на індивідуальні вподобання користувачів, збираючи дані про поведінку, запити, час перегляду тощо.

Інструменти персоналізації: динамічний контент на сайтах; рекомендаційні системи (як у Netflix, Amazon); Email-маркетинг на підставі дій користувача. Результат: зростання конверсій, лояльності та середнього чека.

2. Штучний інтелект і автоматизація

AI (Artificial Intelligence) дедалі активніше застосовується для аналізу поведінки споживачів, автоматичного створення контенту, запуску реклами та управління клієнтським досвідом.

Сфери застосування AI: генерація текстів (ChatGPT, Jasper); чат-боти й голосові помічники; оптимізація витрат на рекламу; прогнозування поведінки клієнтів.

Тенденція: маркетинг стає більш аналітичним і менш ручним.

3. Розвиток відео-контенту

Відео залишається одним із найефективніших форматів для залучення аудиторії. Поява коротких форматів (Reels, Shorts, TikTok) змінила підхід до створення контенту — тепер акцент на швидкість, емоційність й інтерактивність. Формати відео: навчальні відео; інфотеймент; пряма трансляція; відеореклама з елементами гейміфікації.

4. Mobile-first стратегія

Все більше трафіку припадає на смартфони. Це означає, що маркетинг має бути адаптований до мобільного користувача: мобільна версія сайту або застосунку; push-сповіщення; мобільні гаманці та оплатні сервіси; геолокаційна реклама.

Тенденція: зростає популярність мікроконтенту та «швидких рішень».

5. Соціальна комерція (Social Commerce)

Торгівля безпосередньо через соціальні мережі (Instagram Shop, TikTok Shop) стала окремим напрямом цифрової економіки. Це спрощує шлях клієнта від перегляду контенту до покупки. Ключові функції: інтеграція платіжних систем у соцмережах; огляди продуктів від інфлюенсерів; прямі трансляції з можливістю купити «наживо».

6. Етичний маркетинг та захист даних

У 2020-х роках посилилася увага до етики в цифровому маркетингу. Споживачі очікують прозорості, поваги до приватності, соціальної відповідальності. Наслідки: зменшення ефективності cookie-реклами (введення GDPR, відмова Apple від third-party cookies); розвиток zero-party data — даних, які користувач самостійно надає; потреба в етичному таргетуванні та прозорості алгоритмів.

7. Впровадження доповненої та віртуальної реальності (AR/VR)

AR/VR додають нові можливості для інтерактивності: віртуальні примірочки в e-commerce; 3D-презентації товарів; AR-фільтри для соцмереж.

Результат: зростання залученості, формування емоційного зв'язку з брендом.

8. Голосовий пошук і голосовий маркетинг

Смарт-колонки, віртуальні помічники (Alexa, Siri, Google Assistant) спричиняють новий тип споживчого пошуку. Оптимізація під голосові запити стає новим напрямом SEO. Зміни: більша орієнтація на розмовну мову в контенті; локалізація (голосовий пошук часто використовується для «пошук зі мною»); формування аудіореклами для стрімінгових платформ.

9. Омніканальність і наскрізна аналітика

Сучасний споживач взаємодіє з брендом через декілька каналів: соц-мережі, месенджери, Email, офлайн. Бізнес повинен забезпечити єдиний досвід користувача (omnichannel UX) та наскрізну аналітику на всіх етапах. Інструменти: CDP (Customer Data Platforms); системи автоматизації маркетингу (HubSpot, Salesforce); Google Analytics 4 із підтримкою міжканальної аналітики.

10. Гнучкість і швидкість адаптації

В умовах нестабільного середовища (економічні кризи, війни, пандемії) бізнес повинен швидко змінювати стратегії. Приклади: швидке реагування на соціальні тренди; Agile-методології в управлінні маркетингом; адаптація до нових платформ і форматів.

Висновки. Управління бізнес-процесами на основі цифрових технологій є стратегічно важливим чинником підвищення ефективності підприємства. Цифровізація сприяє формуванню гнучких, прозорих і клієнтоорієнтованих систем управління, що дозволяє компаніям не лише виживати, а й розвиватися в умовах цифрової економіки. Для досягнення стійкого результату важливо інтегрувати цифрові рішення в загальну стратегію підприємства, створити цифрову культуру та забезпечити постійне вдосконалення бізнес-процесів.

Управління бізнес-процесами підприємства на основі цифрового маркетингу – це не просто використання рекламних інструментів, а комплексна стратегія цифрової трансформації діяльності. Технології цифрового маркетингу сприяють підвищенню гнучкості, клієнтоорієнтованості та ефективності підприємств. Для досягнення стійкого успіху підприємствам необхідно не лише впроваджувати цифрові інструменти, а й адаптувати до них організаційну культуру та систему управління.

Розвиток цифрового маркетингу відбувається під впливом інноваційних технологій, нових каналів комунікації та змін у споживачькій поведінці. Основні тенденції – це персоналізація, автоматизація, інтеграція ШІ, мобільність, етичність та омніканальність. Щоб залишатися конкурентоспроможними, компанії мають не лише слідкувати за новими трендами, а й активно впроваджувати їх у своїй діяльності. Ті, хто вміє адаптуватися і використовувати цифрові можливості, отримають значну перевагу у новій цифровій економіці. Тобто управління бізнес-процесами підприємства на основі технологій цифрового маркетингу – це комплексна стратегія цифрової трансформації діяльності.

Література

1. KPMG global tech report 2023. Забезпечити переваги, впевнено долаючи невизначеність. KPMG. Make the Difference. URL: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/ua/pdf/2024/01/global-tech-report-ua-2023.pdf>.
2. Місевич М. А., Присяжнюк О.Ф., Марчук Д.О., Марчук О.М. Особливості управління бізнесом на основі використання діджитал технологій. *Агросвіт*. 2024. 5. С. 118 – 122. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.5.118>.
3. Івченко Є.А. Хімченко А.О. Цифрова трансформація систем управління бізнес-процесами на українських підприємствах. *Вісник східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2025. № 6 (286). С. 45 – 50. DOI: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2024-286-6-45-50>.
4. Окландер М. А., Романенко О.О. Специфічні відмінності цифрового маркетингу від Інтернет-маркетингу. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2015. № 12. С. 362 – 371. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/64ae7f40-c905-489e-a2af-baa05a67c5d4/content>.
5. Яковець Т. М. Технології цифрового маркетингу : підручник. Київ : Держ. торг.-екон. ун-т, 2024. 260 с.
6. Обіход С.В., Матвеев М.Е., Бойко В.Д. Digital-маркетинг в умовах цифровізації сучасних бізнес-процесів. *Економіка та суспільство*. 2023. №50. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-76>.
7. Костинець Ю.В., Жуков С.А. Управління маркетингом в цифровому середовищі. *Економіка та суспільство*. 2025. №71. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-158>.
8. Шевченко А.В. Марчук В.В. Особливості управління попитом на основі цифрових маркетингових технологій. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2022. № 3(89), DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2022-3-27>.
9. Білоусько Т.М. Цифровізація маркетингової діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. №52. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-76>.
10. KPMG global tech report 2024. Beyond the hype: Balancing speed, security and value. KPMG. Make the Difference. URL: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmgsites/xx/pdf/2024/09/kpmg-global-tech-report-2024.pdf>.

REFERENCES

1. KPMG global tech report 2023. Zabezpechyty perevahy, vpevneno dolaiuchy nevyznachenist. KPMG. Make the Difference. URL: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/ua/pdf/2024/01/global-tech-report-ua-2023.pdf>.
2. Misevych M. A., Prysiazhniuk O.F., Marchuk D.O., Marchuk O.M. Osoblyvosti upravlinnia biznesom na osnovi vykorystannia didzhytal tekhnolohii. *Ahrosvit*. 2024. 5. Pp. 118 – 122. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.5.118>.

3. Ivchenko Ye.A. Khimchenko A.O. Tsyfrova transformatsiia system upravlinnia biznes-protsesamy na ukrainskykh pidpriemstvakh. *Visnyk skhidnoukrainskoho natsionalnoho universytetu imeni Volodymyra Dalia*. 2025. № 6 (286). Pp. 45 – 50. DOI: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2024-286-6-45-50>.

4. Oklander M. A., Romanenko O.O. Spetsyfichni vidminnosti tsyfrovo-ho marketynhu vid Internet-marketynhu. *Ekonomichnyi visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu Ukrainy «Kyivskiy politekhnichnyi instytut»*. 2015. № 12. Pp. 362 – 371. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/64ae7f40-c905-489e-a2af-baa05a67c5d4/content>.

5. Yankovets T. M. Tekhnolohii tsyfrovoho marketynhu : pidruchnyk. Kyiv : Derzh. torh.-ekon. un-t, 2024. 260 p.

6. Obikhod S.V., Matveiev M.E., Boiko V.D. Digital-marketynh v umovakh tsyfrovizatsii suchasnykh biznes-protsesiv. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2023. №50. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-76>.

7. Kostynets Yu.V., Zhukov S.A. Upravlinnia marketynhom v tsyfrovoomu seredovyshchi. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2025. № 71. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-158>.

8. Shevchenko A.V. Marchuk V.V. Osoblyvosti upravlinnia popytom na osnovi tsyfrovykh marketynhovykh tekhnolohii. *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi*. 2022. № 3(89), DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2022-3-27>.

9. Bilousko T.M. Tsyfrovizatsiia marketynhovoï diialnosti pidpriemstva. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2023. №52. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-76>.

10. KPMG global tech report 2024. Beyond the hype: Balancing speed, security and value. KPMG. Make the Difference. URL: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmgsites/xx/pdf/2024/09/kpmg-global-tech-report-2024.pdf> (in English).

Ганна ЄФІМОВА¹,

доктор економічних наук, професор

ORCID ID: [0000-0001-5271-2913](https://orcid.org/0000-0001-5271-2913)

Олексій КОРЗНЯКОВ¹,

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,

факультет економіки моря

ORCID ID: [0009-0003-5553-7454](https://orcid.org/0009-0003-5553-7454)

¹ Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова

Прийняття: 01/05/2025

Рецензія: 25/05/2025

Публікація: 30/06/2025

JEL Класифікатор:

O110, P30, P200



This is an Open Access article distributed under the terms of the [Creative Commons CC-BY 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

© Єфімова Г.В.,
Корзняков О.С.,
2025

DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2025-2-6>

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ТА ДЕТЕРМІНАНТИ ЕКОНОМІЧНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ УКРАЇНСЬКОЇ ЕКОНОМІКИ

У статті здійснено дослідження теоретичних засад економічної трансформації та її чинників у контексті сучасного стану української економіки. Метою дослідження є поглиблене осмислення поняття «економічна трансформація» через аналіз існуючих робіт вітчизняних та зарубіжних науковців.

У статті розглянуті різні визначення «економічної трансформації», виокремлено спільні ознаки трансформаційних процесів, запропоновано оновлене авторське бачення цього явища з урахуванням новітніх викликів. Особливу увагу приділено історичній періодизації етапів трансформації економіки України – від становлення ринкової системи до поточної фази, спричиненої повномасштабною війною.

Розглянуті оглядові оцінки вітчизняних вчених щодо державної політики в сфері управління трансформаційними процесами впродовж 1991 – 2024 років. Розглянуті основні причини невдалої урядової політики у сфері управління трансформаційними процесами економіки. Визначено ключові зовнішні та внутрішні чинники трансформаційних процесів, включаючи війну, глобальні кризи, структурні дисбаланси, демографічні зміни, цифровізацію та євроінтеграцію.

На основі статистичних даних оцінено вплив міжнародної підтримки на вітчизняну економіку та підкреслено зростання участі держави в економічних процесах.

ISSN 2786-5339 (print)
ISSN 2786-5347 (online)

Розглянуто перспективи формування нової моделі економічного функціонування, заснованої на інноваціях, цифровій трансформації, зростанні ролі держави та розвитку підприємництва.

Ключові слова: економічна трансформація, трансформаційна криза, державна економічна політика, цифрова трансформація, структурна трансформація, повоєнне відновлення.

Ganna IEFIMOVA, Oleksii KORZNIIAKOV

THEORETICAL FOUNDATIONS AND DETERMINANTS OF THE ECONOMIC TRANSFORMATION OF THE UKRAINIAN ECONOMY

The article examines the theoretical foundations of economic transformation and its factors within the context of the current state of the Ukrainian economy. The study aims to deepen the understanding of the concept of "economic transformation" through an analysis of existing works by both domestic and foreign scholars. The article reviews various definitions of "economic transformation" identifies common features of transformational processes, and proposes an updated author's vision of this phenomenon, considering recent challenges. Particular attention is paid to the historical periodization of the stages of Ukraine's economic transformation – from the establishment of a market system to the current phase, which has been caused by the full-scale war. The paper reviews assessments by domestic scholars regarding state policy in managing transformational processes from 1991 to 2024. It also explores the main reasons behind the unsuccessful governmental policy in managing the economy's transformational processes. Key external and internal factors of transformational processes are identified, including war, global crises, structural imbalances, demographic changes, digitalization, and European integration. Based on statistical data, the impact of international support on the domestic economy is assessed, and the growing role of the state in economic processes is highlighted. The article discusses prospects for forming a new model of economic functioning based on innovations, digital transformation, an increasing role of the state, and entrepreneurship development.

Keywords: economic transformation, transformational crisis, state economic policy, digital transformation, structural transformation, post-war recovery.

Постановка проблеми. Поточний етап розвитку економічної системи України характеризується різкими структурними змінами, поступовим, але повільним відновленням ВВП, низкою демографічних та соціально-економічних викликів, які обумовлені, передусім, війною, низьким рівнем

продуктивності праці, глобальним сповільненням економічного зростання, геополітичною нестабільністю і новітніми економічними заходами адміністрації США, що збільшують ризик рецесії до 60% [1]. Натомість паралельно продовжується адаптація нормативно-правової бази до вимог ЄС [2], втілення вимог згідно з планом Ukraine Facility [3], попри воєнні загрози та виклики продовжується цифровізація державних інституцій.

Нові трансформаційні чинники, включно з війною, як основним з них, обумовлюють важливість оцінки та доповнення визначення «економічної трансформації», а також окреслення актуальних детермінант трансформації економіки України.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання трансформації економічних систем перебувають у полі зору як вітчизняних, так і зарубіжних дослідників, та виступають предметом численних наукових дискусій. Вагомі теоретико-методологічні основи в цьому напрямі досліджень належать Й. Шумпетеру, Т. Веблену, К. Марксу. Основна увага науковців була зосереджена на вивченні механізмів функціонування, самозбереження та саморозвитку стаціонарних економік.

Проте принципово нові явища постіндустріального розвитку, притаманні другій половині XX ст. та першій половині XXI ст., поглибили розрив між практикою та її теоретичним обґрунтуванням.

Перегляд традиційних принципів класичної економічної науки зумовив створення фундаментальних праць філософсько-методологічного характеру, які описують поведінку складних, нерівноважних систем, дослідження в галузі універсального еволюціонізму, синергетики та нелінійного динамічного моделювання.

Поступово проблематика системних соціально-економічних перетворень виокремилась у окремий напрям наукових досліджень – економічну транзитологію, яка аналізувала трансформаційні процеси кінця 70-х років XX ст. у країнах Південної Америки.

Також тему трансформаційних перетворень активно досліджують вчені-інституціоналісти. Зокрема, Дж. Стігліц підкреслює [4] важливість більш активної участі уряду в трансформаційних процесах економічної системи, з метою усунення або пом'якшення потенційних негативних наслідків. Інші іноземні автори [5] розглядали феномен «деструктивності» як основного фактора трансформаційних процесів. Е. Бріньольсон, Д. Лі, Л. Реймонд, зокрема, досліджують вплив технологій ШІ на продуктивність праці та бізнес-процеси [6].

В. Геєць, В. Близнюк та О. Никифоров акцентують увагу на соціальному та демографічному факторах трансформації економіки України в резуль-

таті війни, які призведуть до масштабних викликів на післявоєнному ринку праці [7].

Ю. В. Кіндзерський [8] зазначає на необхідності фокусувати трансформаційну політику на впровадження нових технологій, запозичених в інших країнах. А. О. Ходжаян та А. Р. Ходжаян [9] фокусуються на важливості цільових структурних змін та підкреслюють, що це має стати основою майбутніх трансформаційних стратегій та програм уряду. Ю. В. Грига [10], в свою чергу, досліджує трансформацію з точки зору структурних змін в економіці.

Відносно новим і безумовно перспективним є напрям вивчення цифрової трансформації. Г. М. Дергачова та Я. О. Колешня [11], досліджуючи поняття цифрової трансформації, підкреслюють, що ефективна цифрова трансформація можлива завдяки ефективним урядовим заходам.

Інші автори [12], досліджуючи цифрову трансформацію українського бізнесу, дійшли висновку, що цифрова трансформація стає ключовим фактором для майбутнього світового та українського бізнесу, особливо в умовах пандемії та війни. Вона дозволяє компаніям зберегти стійкість і продовжувати розвиток. Діджиталізація робить бізнес більш конкурентоспроможним, оптимізує процеси та допомагає розв'язати ключові проблеми, особливо в умовах воєнних дій.

Мета дослідження. Метою даного дослідження є визначення концептуальних засад, передумов, ознак та детермінант актуальних трансформаційних процесів, а також окреслення можливостей, які виникають та можуть стати рушієм змін в перспективі повоєнного відновлення економіки.

Виклад основного матеріалу

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ТРАНСФОРМАЦІЇ УКРАЇНСЬКОЇ ЕКОНОМІКИ

Енциклопедичний словник з державного управління [13] надає декілька визначень, пов'язаних з темою дослідження, серед них «трансформація» і «трансформація економічних систем».

Трансформацію автори словника визначають як перетворення соціальних інститутів, соціальних структур, що часом супроводжуються їх докорінною зміною.

Трансформація економічних систем за словником – це перехід від одного типу організації господарського життя суспільства до іншого, зміна форм економічної системи відповідно до модернізації або радикального перетворення елементів, що її утворюють.

Е. Тофлер визначає [14] трансформацію як перетворення, різнобічні бурхливі події, зміни, поштовхи в нову систему, які є не продовженням роз-

витку в поточному напрямі, а радикальними змінами, що, можливо, запечують попередній досвід.

За Ф. Гаєком [15] поступова трансформація жорстко організованої ієрархічної системи – перетворення її в систему, яка дає людям можливість намагатися самим влаштовувати своє життя і вибирати з різноманіття форм життєдіяльності ті, які відповідають їх нахилам, – така трансформація тісно пов'язана з розвитком комерції.

Дж. Стігліц [16] визначає трансформацію як перехідні процеси, які неминуче тягнуть за собою колективні дії, які можуть мати місце, як у межах державного регулювання, так і поза ним, як на національному, так і на локальному рівнях.

Н. І. Гражевська надає [17] визначення трансформації у широкому та вузькому розуміннях. Трансформація у широкому розумінні, на думку вченої, є всезагальною формою розвитку економічних систем, пов'язаною з їх еволюційними та революційними перетвореннями, постійними переходами від стійкого до нестійкого стану й навпаки. В межах цього підходу еволюція, або еволюційна трансформація, визначається як процес поступового накопичення кількісних та якісних змін параметрів системи, зростання її ентропії та нестійкості. Зазначені зміни передують якісному стрибку, тобто революційній трансформації, та переходу системи до дисипативної структури, що відповідає новим умовам зовнішнього середовища.

Трансформацію у вузькому розумінні Н. І. Гражевська визначає як внутрішню складову процесу загальної еволюції, пов'язаною із порушенням рівноваги та поступовості, невизначеністю, незавершеністю, альтернативністю розвитку, наявністю особливих форм та специфічних елементів перехідних структур.

Вчена також систематизує основні передумови й чинники трансформаційного процесу, в т.ч. екзогенні (зміна зовнішнього середовища, що може відбуватись як автономно, так і під впливом активності господарської системи), та ендогенні (ускладнення системи, загострення суперечностей її диференційованих елементів, нагромадження помилок та збоїв у ході відтворення), та наголошує на нелінійності взаємодії внутрішніх та зовнішніх чинників, що постійно порушує стійкість господарського розвитку.

В. М. Геець [18], аналізуючи кризові трансформаційні явища, підкреслює проблему забезпечення динамічного економічного зростання, оскільки відсутність або вкрай низькі його темпи спричинятимуть подальше падіння рівня життя населення і посилення соціального напруження. На

думку вченого, основа кризи, яка була основоположною і визначила майбутній шлях розвитку української економіки, ґрунтувалась на невдалих трансформаційних процесах, пов'язаних з формуванням ринкового середовища та відповідної нової системи управління економікою. Це була криза, яка дістала назву «трансформаційної», в процесі виходу з якої було набуто досвід подолання гіперінфляції та формування інституційного середовища ринкового характеру.

Ю. В. Кіндзерський [8] розглядає складності і недоопрацювання у ході минулих економічних трансформацій в Україні та виділяє важливість фокусу уваги на технологічній трансформації економіки шляхом запозичення технологій різними шляхами. Також, аналізуючи досвід ЄС у розрізі секторальної трансформації, вчений акцентує на формуванні «підприємницької держави» як визначального підходу у процесі формування трансформаційних пріоритетів.

Ю. В. Грига [10] визначає структурну трансформацію економіки як взаємопов'язані процеси структурних змін, які супроводжуються економічним розвитком, та наводить характеристики трансформації: зміни секторного складу господарської діяльності, спочатку орієнтовані на розподіл робочих місць, а згодом – і на виробництво та застосування факторів; зміни у територіальному розміщенні господарської діяльності; інші аспекти змін економічної структури (демографічні, розподіл доходу тощо).

А. М. Турило та О. В. Корнух [19] визначають економічну трансформацію підприємства як економічну категорію, що характеризує складний процес у вигляді сукупності економічних змін, усвідомлених і задіяних всім персоналом підприємства в міру його інтелектуальних й інвестиційних можливостей, в усіх сферах і видах діяльності підприємства з метою забезпечення стратегічного конкурентоспроможного його розвитку.

А. О. Ходжаян та А. Р. Ходжаян [9] визначають зміни галузево-секторальних співвідношень як невід'ємну складову трансформацію економіки. Такі зміни, які входять до складу процесу трансформації, спрямовані на здійснення державою прогресивних змін у структурі економіки, удосконалення міжгалузевих та внутрішньогалузевих пропорцій, стимулювання розвитку галузей, які визначають науково-технічний прогрес, забезпечують конкурентоспроможність вітчизняної продукції та зростання рівня життя населення. Також вчені акцентують увагу на необхідності запровадження правових рамкових умов та механізмів їх виконання, що регламентують діяльність суб'єктів господарювання, на основі розроблення і реалізації відповідних урядових програм.

Наукові економічні публікації останніх років фокусують увагу на терміні «цифрова трансформація», що набув вагомого значення на фоні інтеграції цифрових технологій у державні інституції, та цифровізації державних баз даних.

Г. М. Дергачова та Я. О. Колешня [11] визначають цифрову трансформацію як цифрову зміну форми діяльності, перебудову організаційної структури, застосування нових бізнес-моделей, нових джерел та форм отримання доходу, залучення ширшого кола споживачів, виведення обслуговування клієнтів на новий рівень, змішування сфер функціонування у нових форматах, зокрема у вигляді цифрових платформ.

Якщо у випадку бізнесу цифровізація є наслідком запиту покупців та користувачів, державний сектор може ефективно впроваджувати цифровізацію лише за наявності відповідних урядових та місцевих програм.

На підставі робіт вчених, та з урахуванням актуального стану економічних перетворень і поточних викликів, пропонуємо сформулювати економічну трансформацію як складний, багаторівневий процес якісних перетворень економічної системи, який відбувається під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх чинників, і містить в собі зміну інституційних, структурних, технологічних та поведінкових компонентів економічної системи. Цей процес характеризується відсутністю наперед заданого фінального стану, взаємодією адаптаційних і біфуркаційних механізмів, нелінійністю розвитку та поліваріантністю можливих траєкторій. Трансформація може бути як еволюційною, так і революційною, і містить як прогресивні, так і регресивні елементи.

Якщо розглядати економічну трансформацію саме в контексті актуальних умов в Україні, то пропонуємо визначити її як процес системних змін в економіці, що розгортається в умовах глибоких кризових потрясінь, структурних дисбалансів, внутрішніх та зовнішніх шоків, і спрямований на формування нової моделі економічного функціонування. Мета трансформації, при цьому, полягає у забезпеченні стійкого відтворення, соціальну стабільність, адаптацію до глобальних викликів та інституційну узгодженість. У випадку України цей процес набуває форм транзитивних змін із поєднанням кризових і проривних елементів розвитку.

Проведений аналіз теоретичних напрацювань вчених надає можливість визначити та систематизувати ознаки економічної трансформації. Для наочності пропонуємо візуалізацію у вигляді мережевого графу, який дозволяє виділити спільні ознаки серед робіт різних вітчизняних вчених (рис. 1).

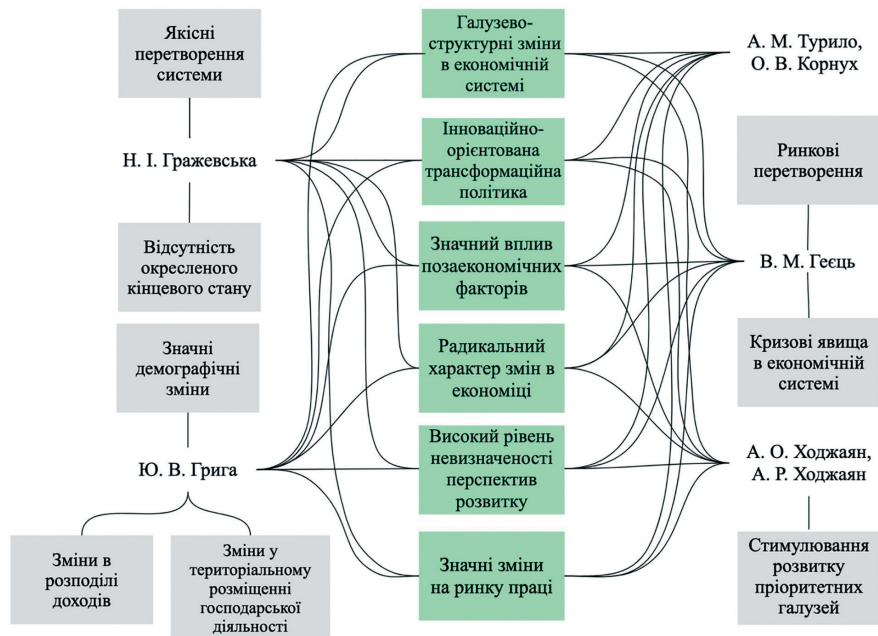


Рис. 1. Спільні ознаки економічної трансформації

Джерело: узагальнено авторами на основі джерел [8, 9, 17, 18, 19]

Даний граф надає можливість виділити такі ознаки економічної трансформації, з урахуванням актуального стану економічної системи України:

- галузево-структурні зміни в економічній системі;
- інноваційно-орієнтована трансформаційна політика держави;
- значний вплив позаекономічних факторів;
- радикальний характер змін в економіці;
- високий рівень невизначеності перспектив розвитку економіки;
- значні зміни на ринку праці.

Визначення ознак є важливим елементом процесу систематизації теоретико-методологічної частини дослідження економічної трансформації. В подальших дослідженнях окреслені ознаки будуть важливими для виділення саме трансформаційних процесів серед інших процесів динамічних систем.

Починаючи з 1991-го року економіка України перебуває у постійному стані інституційних та структурних змін. У 1991 – 1998 рр., паралельно із розпадом командно-адміністративної системи, відбувалось становлення ринкових інституцій, активне впровадження відповідної нормативно-правової бази. Початок цього процесу характеризується соціально-економічною кризою, стрімким скороченням виробництва, швидким зменшенням ВВП, гіперінфляцією, спробами системних економічних реформ. Уряд намагався затвердити «Програму структурної перебудови економіки України у 1995-1996 рр.», проте цей проект не набув чинності [20]. Закінчення цього періоду збігається із економічною стабілізацією і початком відбудови економіки, завершенням процесу перерозподілу основних виробничих фондів, появою ринкової економіки, формуванням потужних бізнес-груп, масовим поширенням бідності, колосальною поляризацією у розподілі суспільного багатства, злиттям влади і бізнесу [21]. Цей період має більшість окреслених ознак економічної трансформації, серед яких виділяються такі: галузево-структурні зміни в економічній системі, суттєві демографічні зміни, значний вплив позаекономічних факторів, значні зміни на ринку праці.

З початку 2000 і до 2008 р. виділяється період поступового економічного зростання, швидкого розширення внутрішнього ринку, кредитного буму, розквіту банківської системи, виходу українських бізнес-груп на міжнародні ринки, покращення соціальної ситуації, перших спроб оновлення та реструктуризації основних фондів, подальшої концентрації власності й влади в руках найпотужніших бізнес-груп, остаточного оформлення основних олігархічних груп, подальшою інтеграцією української економіки в світову [21].

У період з 1999 по 2003 рік уряд впровадив державні програми із забезпечення структурно-галузевих трансформацій в економіці України: «Програма структурної перебудови економіки України на середньостроковий період 1999 – 2003 рр.» [22], «Державна програма розвитку промисловості на 2003 – 2011 рр.» [23]. Остання відзначилась більш детальним визначенням мети та плану впровадження, проте не була повноцінно реалізована через фінансові, законодавчі, політичні та економічні бар'єри.

У період 2008 – 2013 рр. стан економіки зумовив в Україні практично найбільше падіння ВВП серед країн, економіка яких постраждала внаслідок кризи. В. М. Геець зазначає, що у період 2010 – 2013 рр. хоча і спостерігалось незначне економічне зростання, проте за ці чотири роки не вдалося досягти навіть рівня 2008 р., оскільки характер економічної моделі

та існуюче інституційне середовище не були змінені. У підсумку диспропорційність відновилася, залежність від зовнішнього фінансування посилилась і криза проявилась у ще значно більших масштабах, поглибилася політичною кризою і доповнилася збройним конфліктом [24].

Період 2013 – 2015 рр. в економіці характеризується значними структурними змінами в зовнішній торгівлі, значними втратами промислового потенціалу та соціальною нестабільністю, викликаними анексією Криму та початком бойових дій в ОРДЛО. Станом на 2016 р. ВВП України був майже на 20% нижче дореформеного 1991 р. [24].

У 2020-му році економіка України, ослаблена війною та втратою економічного потенціалу, відчувала вкрай негативні наслідки COVID-19 і викликаной ним рецесії. За даними Державної служби статистики, спад ВВП України в четвертому кварталі 2020 року сповільнився до 0,7% у порівнянні з 3,5% у третьому кварталі та 11,4% у другому кварталі (у першому кварталі 2020 року ВВП знизився на 1,3%). Як зазначено, в IV кварталі ВВП зріс на 0,8% у порівнянні з III кварталом (з урахуванням сезонного чинника). Реальний ВВП у першому кварталі 2021 року зменшився у порівнянні з попереднім кварталом на 1,1%, а у порівнянні з першим кварталом 2020 року – на 2,0% [25].

Напередодні запровадження карантину уряд ухвалив кілька важливих рішень для бізнесу. Так, були вжиті заходи підтримки, які позбавили усіх фізичних осіб-підприємців від сплати єдиного соціального внеску на два місяці, тимчасово скасовані штрафи та пені за несвоєчасну сплату єдиного соціального внеску, запроваджений мораторій на перевірки бізнесу. Ще одним видом допомоги бізнесу стала програма кредитування під 5 – 7 – 9%, у межах якої держава компенсує частину відсоткової ставки. Проте багато малих і середніх підприємств не змогли впоратися з обмеженнями: за даними платформи Opendatabot, з березня 2020 по березень 2021 року припинили діяльність 215 300 підприємців [26].

Безперечно найбільших трансформаційних змін зазнає економіка України в період з початку повномасштабного вторгнення РФ. Населення України зменшилося з приблизно 42 мільйонів у 2015 році до 32 мільйона у 2024 році [27], головним чином через низький рівень народжуваності, трудову міграцію та викликану війною масову хвилю вимушеної загальної міграції. Згідно з оцінкою голови створеного у 2024-му році Міністерства Єдності [27], після завершення війни в Україну повернеться 30% від 5 млн осіб, які мігрували у країни ЄС, тобто орієнтовно 1,5 млн людей. Беззаперечно відсоток людей, що планують повернутись, зменшується з кожним

роком, адже люди влаштовують своє життя в новому місці. Однією з ознак цього може бути зменшення об'єму фінансових переказів з-за кордону в Україну [28].

Нещодавнє дослідження оцінює, що скорочення людського капіталу внаслідок війни, зокрема через зниження освітніх результатів та втрату навичок, призведе до зменшення загальної факторної продуктивності на 7% до 2035 року [29]. Лише цих двох факторів достатньо для суттєвого впливу на повоєнне відновлення економіки, яка потребуватиме значних трудових ресурсів [30].

Поступове збільшення частки державного бюджету в економіці може свідчити про трансформацію національної системи господарства. Збільшення частки уряду у видатках – це загальноєвропейський тренд, і, водночас, проблема [31]. Збільшення видатків державного фонду передусім обумовлене надходженням зовнішнього фінансування, проте програми та заяви зовнішніх партнерів свідчать, що це фінансування у повоєнний період відновлення буде продовжуватись. Також можна припустити, що роль держави буде зберігатись у таких напрямках як фінансуванні проєктів з відновлення, інвестування у відбудову державних підприємств, фінансово-матеріальна допомога ветеранам та сім'ям загиблих, кредитування населення за програмами стимулювання підприємництва. У повоєнний період, з урахуванням процесу демобілізації, зменшаться видатки на оборону, проте з урахуванням істотних ризиків продовження активних бойових дій та повторної агресії, уряд буде прагнути до збереження видатків на оборону на достатньо високому рівні. Це може означати, що частка державних видатків може скоротитись, проте не суттєво, і уряд буде відігравати більш значну роль у економіці, ніж до повномасштабного вторгнення. Така системна трансформація економіки потенційно матиме позитивний вплив на цільовий розвиток пріоритетних галузей, однією з яких, на нашу думку, має бути ІТ-сектор.

У 2022 році до державного бюджету надійшло 481 млрд грн [32], у 2023 – 434 млрд грн [33], а у 2024 – 474 млрд грн [34] зовнішнього фінансування. Незважаючи на відносно однакові абсолютні значення, частка зовнішньої підтримки в доходах державного бюджету поступово знижується, що свідчить про зростання ролі внутрішніх джерел та інструментів фінансування. Проте, слід зазначити, що дефіцит бюджету також зростає [35], тому зменшення частки зовнішньої підтримки не свідчить про зростання здатності України забезпечити постійно зростаючі потреби, викликані війною – витрати на оборону та втрати промисловості та інфраструктури.

**Таблиця 1. Частка зовнішнього фінансування
у доходах державного бюджету**

Рік	Розмір допомоги, млрд грн	Частка від доходів бюджету, %
2022	481	26,9
2023	434	16,2
2024	474	15,2

Джерело: складено авторами на основі [31]

Таблиця 2. Видатки держбюджету України

Рік	Сума доходів, млн грн	Сума видатків, млн грн	Індекс споживчих цін, %	Виконання плану, %	Приріст, %
2020	1095580,4	1182010,4	105,0	109,0	
2021	1084034,3	1320152,6	110,0	112,9	11,69
2022	1323923,8	1499469,9	126,6	180,4	13,58
2023	1329260,1	2580676,6	105,1	155,6	72,10
2024	1768451,2	3309047,6	112,0	135,6	28,22
2025	2327141,7	3929061,9 (за планом)			18,74 (за планом)

Джерело: складено авторами на основі [31]

Приріст розрахований за формулою:

$$C = ((B * 100\%) / A) - 100 \quad (1)$$

де В – сума видатків поточного року, А – сума видатків попереднього року.

Перевиконання річного затвердженого показника становило 1 212 млрд грн, передусім унаслідок надходження допомоги від міжнародних партнерів і власних надходжень бюджетних установ.

Роль місцевих органів влади під час воєнного стану суттєво знизилась, особливо в частині фінансових ресурсів. І хоча децентралізація є одним із основних принципів Європейської інтеграції, фактично цей процес буде певний час відновлюватись, допоки не повернеться до стану початку 2022-го року.

ДЕТЕРМІНАНТИ ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ В ЕКОНОМІЦІ УКРАЇНИ

На думку Н. І. Гражевської [17], тенденціями сучасних соціально-економічних трансформацій є такі: інерційність відтворення, пов'язана з неможливістю швидкої заміни одних форм економічних відносин на інші; глибока детермінованість перехідного процесу його вихідним станом, що визначає тривалість транзитивного періоду; інтенсивний розвиток нових господарських форм і відносин, що відбувається через каскад біфуркацій та зумовлює незворотність перехідних процесів; урізноманітнення та дивергенція траєкторій розвитку національних економік внаслідок діалектичної взаємодії специфічних та загальноцивілізаційних чинників соціально-економічних змін, спільних ознак та особливостей перехідних процесів у різних країнах.

Аналіз розвитку економіки України за період незалежності свідчить про комплексність трансформаційних процесів, значну невизначеність та неузгодженість у сфері економічної політики держави, суттєві коливання у динаміці макроекономічних показників, зумовлених постійними внутрішніми та зовнішніми викликами. Проте важливо класифікувати детермінанти трансформаційних процесів з метою подальшого аналізу характеру та вагомості їх впливу на економічні зміни. Війна постала надсильним фактором трансформаційних процесів в економіці України. Існуючі до 24 лютого 2022 року трансформаційні чинники значно підсилились. Також виникли нові, які потребують: детального вивчення з метою визначення перспектив їх впливу, адекватної оцінки в процесі розробки моделі поточної економічної трансформації та врахування цих чинників у рекомендаціях на основі розробленої моделі.

Наявні чинники трансформаційних процесів можна поділити за походженням на внутрішні та зовнішні. Такий поділ дозволить визначити детермінанти, які підлягають коригуванню, передусім внутрішні, та які потрібно ретельно відслідковувати без можливого впливу на них – передусім зовнішні.

З огляду на історичний та актуальний аспекти трансформаційних процесів, до внутрішніх чинників належать: зміна політичної організації, війна та відповідні похідні загрози, зміни демографічної структури населення, Європейська інтеграція. Зовнішні детермінанти – це передусім: глобальні економічні негаразди, такі як світова фінансова криза 2008 року, пандемія коронавірусу Covid-19, торговельна політика країн-партнерів та фінансова допомога щодо забезпечення функціонування державних установ та відбудови зруйнованого економічного потенціалу.

З 1991 року в економіці України розпочались масштабні кризові явища, викликані розпадом СРСР та початком становлення України як окремої національної економіки. Поступове сповільнення трансформаційних процесів у 2000 – 2008 рр. засвідчило про недостатню участь держави у контролі та управлінні трансформаційними процесами переходу до ринкової економіки. Це обумовило повільне зростання макроекономічних показників, відтік працездатного населення, суттєву втрату можливостей зростання у порівнянні з іншими країнами, які здійснювали перехід з командно-адміністративної до ринкової форми економіки.

Анексія Криму та початок бойових дій у 2014 році, виступили новим чинником, воєнним, який підсилив демографічний фактор трансформації та запустив процес структурно-галузевих змін в економіці, викликаних неможливістю подальшої широкої співпраці з країною-агресором. Одночасно, з поступовим зростанням ВВП та доходів населення у 2015 – 2019 рр., розвитком сільського господарства та портової інфраструктури, цей період характеризується також і втратами виробничого та технологічного потенціалу. В цей період для українських товарів відкрився ринок ЄС, хоча механізм тарифних квот суттєво обмежив потенціал зростання експорту [36].

Пандемія Covid-19, яку можна віднести до зовнішніх детермінант, спричинила значне сповільнення економіки та виявила слабкість урядової політики з відновлення, обумовленою передусім низькою фінансовою спроможністю у подоланні масштабних наслідків та загроз.

Повномасштабна війна РФ проти України, яка належить до внутрішніх детермінант, завдала вітчизняній економіці надзвичайних руйнувань. Війна стала чинником подальшого посилення деформацій структури економіки через втрату ключових виробництв країни, та відповідні зміни співвідношення між попитом і пропозицією на ринках товарів і факторів виробництва. Внаслідок війни проявились та вкрай загострились проблеми недосконалості структури національного господарства та його експортної складової. Війна стала потужним чинником трансформаційних процесів: бойові дії та ракетні удари країни-агресора завдали значних руйнувань передусім промисловим та енергетичним об'єктам; через воєнні ризики та бойові дії відбулась і продовжується еміграція населення, включно зі значним числом працездатних громадян. Окрім цього, практично відсутні іноземні інвестиції.

ПЕРСПЕКТИВИ ТА СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Наукові аналітичні дослідження українських економістів свідчать про невдачу урядову політику у сфері запровадження та контролю структурно-галузевих трансформаційних програм та стратегій. Це обумовлює

необхідність ретельного та детального аналізу актуальних трансформаційних процесів у вітчизняній економіці, визначення характерних детермінант та ознак, подальшої побудови актуальної моделі та напрацювання відповідних рекомендацій, які дозволять у подальшому розробити та запровадити ефективну трансформаційну урядову політику.

Численні наукові напрацювання свідчать, що трансформаційні процеси, навіть якщо вони викликані незалежними від економічної політики чинниками, потребують контролю. Негативні ознаки трансформації можуть бути скориговані на зменшення шкідливого для економіки впливу, натомість позитивні ознаки можуть бути підсилені завдяки вдалій та фінансово забезпеченій трансформаційній політиці. Процеси трансформаційних змін мають схильність сповільнюватись та затихати, стаючи, таким чином, новою нормою, що небезпечно підсилює невизначеність та послаблює потенціал до розвитку економічної системи. Вітчизняна економіка з одного боку потребує підвищення технологічного рівня, але так само потребує більш термінового екстенсивного відновлення, що можуть забезпечити переважно менш технологічні галузі.

Вкрай важливим для розвитку економіки України є подальше вдосконалення співпраці з ЄС. Європейський Союз у 2023 році становив майже 65% від загальної вартості експорту товарів з України, у порівнянні з 27% у 2008 році. Між 2017 та 2023 роками експорт цифрових послуг зростав у середньому на 16% щорічно (хоча й з низької бази), що є найвищим показником серед усіх регіонів світу. Це створює сприятливі умови для використання торгівлі послугами як каталізатора інклюзивного зростання та розвитку України. Водночас, це свідчить, що різні галузі економіки зазнають різного рівня впливу трансформаційних процесів. Особливості адаптації різних галузей економіки до актуальних ризиків мають стати важливим предметом подальшого дослідження аспектів економічної трансформації.

Внаслідок війни проявились та вкрай загострилися проблеми недосконалості структури національного господарства та його експорту. Вчені стверджують [37], що водночас проявилася низка раніше втрачених можливостей для реалізації заходів економічної політики щодо розбудови довгих ланцюжків створення вартості та сприяння потрібним змінам у національному господарстві.

У звіті СOT [38] зазначено, що завдяки своєму різноманітному та багатому ресурсу мінеральних копалин, що включає критично важливі мінерали, такі як боксити, графіт, титан і літій, Україна також має потенціал скористатися реорганізацією глобальних ланцюгів доданої вартості у сфері низьковуглецевих технологій, та зробити внесок у перехід до чистої енергетики.

Крім того, Україна має потужну інфраструктуру транспортування та зберігання природного газу, яку можна переобладнати для відновлюваних газів, що дозволить їй відігравати роль у зміцненні енергетичної безпеки Європи.

Внутрішня міграція працездатного населення, яка суттєво змінює структуру ринку праці – добре відома тема в Україні з 2014-го року. Другою хвилею такої міграції був період пандемії Covid-19, коли багато людей перейшли на віддалену роботу і перестали мати територіальну прив'язку до робочого місця [39]. Безумовно, війна викликала міграцію найбільшу за масштабом та найскладнішу структурно.

У повоєнний період (період значного зниження бойових дій та ракетно-дронових обстрілів) важливим аспектом є термінове відновлення цих робочих місць. Одним з рушіїв такого відновлення може стати ІТ-бізнес. Він має можливості відносно швидко переміщуватись, а часто і зовсім не має територіальної прив'язки, та має значний потенціал у взаємодії з оборонним сектором, який зростає та має значний довгостроковий потенціал для подальшого розвитку.

Впровадження технологій ШІ одночасно відкриває широкий горизонт можливостей для організацій, що виражений у потенційному зростанні продуктивності, ефективності та інноваційності їх бізнесу. Натомість інтеграція технологій ШІ потребує ретельного підходу з метою нівелювати потенційні безпекові ризики від використання ШІ як джерела істини (source of truth).

Опитування ІТ-керівників 2023 р. свідчить, що 67% ставлять у пріоритет застосування технологій ШІ протягом наступних 18 місяців, а третина (33%) визначили це головним пріоритетом [40]. Інше опитування демонструє, що керівники різних організацій однаково оптимістично вбачають перспективи підвищення продуктивності їх організацій та рівня знань серед працівників вже у найближчому майбутньому. Більшість зазначають ІТ-сектор як основний напрям впровадження інструментів на основі технологій ШІ [41].

Від початку повномасштабного вторгнення уряд працює над проблемою малого підприємництва. У липні 2022 року стартувала урядова програма «єРобота», яка передбачає надання українцям грантів для започаткування бізнесу, розвитку підприємництва та навчання. Вона спрямована на активізацію підприємницької діяльності та стимулювання створення робочих місць [42].

Приватні інвестиції та прямі іноземні інвестиції матимуть вирішальне значення для відновлення та реконструкції України, вартість якої, за оцінками Світового банку, становить 486 мільярдів доларів США протягом наступного десятиліття.

Висновки. Економічна трансформація України є складним, багаторівневим та системним процесом, який триває від здобуття незалежності і набув особливої інтенсивності після початку повномасштабної війни. Цей процес охоплює глибокі структурні, інституційні, демографічні та технологічні зміни та має виражені характерні особливості в історичному розрізі.

В історичному розрізі кожен етап супроводжувався структурними зрушеннями, інституційною перебудовою та соціально-економічними потрясіннями. Якщо у 90-х рр. XX століття головні виклики полягали у відсутності підґрунтя для функціонування ринкової економіки, то для 20-х рр. XXI століття більш характерна соціально-демографічна проблематика, викликана, передусім, війною.

З метою узгодження проблем та шляхів їх вирішення важливо уважно аналізувати визначні детермінанти поточного стану трансформації, оскільки саме вони впливають на підсилення або послаблення економічних негараздів та викликів.

Проблеми минулих етапів трансформацій, зокрема неповнота ринкових реформ, відсутність ефективного контролю, корупція та інституційна слабкість, вимагають переосмислення та побудови нової трансформаційної політики на засадах стратегічного планування, антикризового управління та інституційної прозорості. У зв'язку з цим, вкрай важливим для забезпечення успішного повоєнного відновлення постає узгодження короткострокових пріоритетів (відбудова інфраструктури, стимулювання підприємництва) з довгостроковими цілями (технологічна модернізація, інтеграція у глобальні ланцюги доданої вартості, формування інноваційної економіки). Особливу увагу варто звернути на потенціал для розвитку економіки України: цифрову трансформацію, адаптацію до європейських стандартів, стимулювання ІТ-сектора, розвиток підприємництва, орієнтацію на інновації та експорт послуг, а також мобілізацію внутрішніх ресурсів і зовнішньої підтримки

Майбутні дослідження мають бути зосереджені на вивченні галузевих особливостей трансформації, впливу цифровізації на регіональний розвиток, соціальних наслідків структурних зрушень та моделюванні сценаріїв трансформації з урахуванням воєнного та післявоєнного контексту.

ЛІТЕРАТУРА

1. The probability of a recession remains at 60%. J. P. Morgan, 2025. URL: <https://www.jpmorgan.com/insights/global-research/economy/recession-probability> (дата звернення: 22.04.2025)
2. Методологія перевірки відповідності законодавства України праву Європейського Союзу (Acquis EC). URL: <https://eu-ua.kmu.gov.ua/en/law/metodologiya-perevirky-vidpovidnosti-zakonodavstvu> (дата звернення: 22.04.2025).

3. Ukraine Facility. Міністерство економіки України. URL: <https://www.ukrainefacility.me.gov.ua/en/> (дата звернення: 22.04.2025).
4. Stiglitz J. E. The Price of Inequality: How Today's Divided Society Endangers Our Future. New York : W. W. Norton & Company, 2013. 560 p.
5. Christensen C. M., McDonald R., Altman E. J., Palmer J. E. Disruptive Innovation: An Intellectual History and Directions for Future Research // *Journal of Management Studies*. 2018. Vol. 55, No 7. Pp. 1043 – 1078.
6. Brynjolfsson E., Li D., Raymond L. Generative AI at Work [Електронний ресурс] // *The Quarterly Journal of Economics*. 2025. Vol. 140, No 2 Pp. 889 – 943. URL: <https://academic.oup.com/qje/article/140/2/889/7990658> (дата звернення: 22.04.2025).
7. Heyets V., Blyzniuk V., Nykyforuk O. The Recovery of Ukraine. Social Quality in the Postwar Societal Space [Електронний ресурс] // *International Journal of Social Quality*. 2022. Vol. 12, No 1. Pp. 1 – 28.
8. Кіндзерський Ю. В. Інноваційні, структурні перетворення і державна політика їх забезпечення крізь призму викликів сталого розвитку та повоєнного відновлення // Оцінка інноваційного розвитку та структурні трансформації в економіці України: колективна монографія [Електронний ресурс] / [Єгоров І. Ю., Бажал Ю. М., Кіндзерський Ю. В. та ін.] ; за ред. І. Ю. Єгорова, Ю. В. Кіндзерського ; НАН України, ДУ «Ін-т економіки та прогнозування НАН України». Київ, 2023. 240 с.
9. Ходжаян А. О., Ходжаян А. Р. Інституціоналізація структурної трансформації економіки України // Економічний розвиток України: концептуальні засади та інституційний вимір: монографія / за ред. В. Д. Бразилевича, Н. І. Гражевської, В. В. Вірченка. Київ : Видавництво Ліра-К, 2022. 430 с.
10. Грига В. Ю. Методичні основи оцінювання впливу інноваційної діяльності на структурні зміни // Оцінка інноваційного розвитку та структурні трансформації в економіці України: колективна монографія [Електронний ресурс] / [Єгоров І. Ю., Бажал Ю. М., Кіндзерський Ю. В. та ін.] ; за ред. І. Ю. Єгорова, Ю. В. Кіндзерського ; НАН України, ДУ «Ін-т економіки та прогнозування НАН України». Київ, 2023. 240 с.
11. Дергачова Г. М., Колешня Я. О. Цифрова трансформація бізнесу: сутність, ознаки, вимоги та технології // *Економічний вісник НТУУ "КПІ"* : зб. наук. пр. 2020. № 17. С. 280 – 290.
12. Мельник Л., Карінцева О., Калініченко Л., Харченко М., Лебідь М. Економічні засади цифрової трансформації підприємств України // *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. № 4 (13). С. 19 – 25.
13. Енциклопедичний словник з державного управління / уклад. : Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко та ін. ; за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трошинського, Ю. П. Сурміна. Київ : НАДУ, 2010. 820 с.
14. Тоффлер Е. Третя хвиля / Елвін Тоффлер ; пер. з англ. А. Євса ; ред. пер. Шовкун. Київ : Вид. дім «Всесвіт», 2000. 475 с.
15. Гаск Ф. Шлях до рабства / пер. з англ. С. Рачинський. Київ, 2022. 208 с.
16. Stiglitz J. Whither Reform? // *Ten Years of the Transition*. World Bank: Annual Bank Conference on Development Economics (Washington, D.C., April 28–30, 1999). Washington, 1999.

17. Гражевська Н. І. Трансформація економічних систем в умовах глобалізації : дис. д-ра екон. наук : 08.00.03. Економіка та управління національним господарством / Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана. Київ, 2009. 482 с.
18. Геєць В. М. Подолання квазіринковості – шлях до інвестиційно орієнтованої моделі економічного зростання // *Економіка України*. 2015. № 6 (643).
19. Турило А. М., Корнух О. В. «Економічна трансформація» як ключове поняття сучасного громадського розвитку // *Гуманітарний вісник*. 2014. Вип. 6. Ч. 3.
20. Закон України Про закордонні справи : від 21 листоп. 1996 р. № 248/96-ВР. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/248/96-%D0%B2%D1%80#Text>.
21. Економічна історія України : історико-економічне дослідження : у 2 т. / [ред. рада: В. М. Литвин (голова), Г. В. Боряк, В. М. Геєць та ін. ; відп. ред. В. А. Смолій; авт. кол.: Т. А. Балабушевич, В. Д. Баран, В. К. Баран та ін.] ; НАН України, Ін-т історії України. Київ : Ніка-Центр, 2011. Т. 2. 608 с.
22. Розпорядження Кабінету Міністрів України Про затвердження заходів щодо реалізації Програми діяльності Кабінету Міністрів України, розробленої на основі Послання Президента України до Верховної Ради України «Про внутрішнє і зовнішнє становище України у 1997 році» : від 27 трав. 1998 р. № 443-98-р. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/443-98-%D1%80#Text>.
23. Постанова Кабінету Міністрів України Про внесення змін до Правил митного контролю та митного оформлення транспортних засобів, що переміщуються через митний кордон України : від 21 трав. 2024 р. № 570. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.kmu.gov.ua/npas/2893113>
24. Промисловість України – 2016: стан та перспективи розвитку : наук.-аналіт. доп. / О. І. Амоша, І. П. Булеев, А. І. Землянікін, Л. О. Збаразська, Ю. М. Харазішвілі та ін. ; НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Київ, 2017. 120 с.
25. Заробітна плата в Україні у січні – грудні 2020 року : експрес-вип. / Державна служба статистики України. Київ, 2020. 15 с. PDF-файл. Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/express/expr2020/12/155.pdf>.
26. Сабадаш В., Харченко Д., Збиранник О. Вплив пандемії коронавірусу на економіку України: галузевий аналіз наслідків і можливостей відновлення // *Mechanism of an Economic Regulation*. 2021. № 3 (93). Pp. 5 – 18.
27. Ukrainer im Ausland: «Dann werden die Menschen zurückkommen», ist der Vizepremier überzeugt [Електронний ресурс] // Welt.de. URL: <https://www.welt.de/politik/ausland/article255309402/Ukrainer-im-Ausland-Dann-werden-die-Menschen-zurueckkommen-ist-der-Vizepremier-ueberzeugt.html> (дата звернення: 22.04.2025).
28. Перекази грошей в Україну: чому зменшується потік коштів з-за кордону [Електронний ресурс] // УНІАН. – URL: https://www.unian.ua/economics/finance/_____perekazi-groshey-v-ukrajinu-chomu-zmenshuyetsya-potik-koshtiv-z-za-kordonu-12937836.html (дата звернення: 22.04.2025).
29. Egert, B., & de la Maisonneuve, C. The impact of the war on human capital and productivity in Ukraine // *Policy Studies*. 2024. Т. 45, № 3-4. С. 282 – 292.

30. Брак робочої сили може стати бар'єром на шляху повоєнного відродження – експерт [Електронний ресурс] // Укрінформ. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3838779-brak-robocoi-sili-moze-stati-barerom-na-slahu-povoennogo-vidrozzenna-ekspert.html> (дата звернення: 22.04.2025).
31. Serban F. M., Stoenoiu C.-E., Cristea C. The Analysis of Government Expenditures in the European Union // *Problemy Ekorozwoju – Problems of Sustainable Development*. 2020. Vol. 15, No 2. Pp. 153 – 162.
32. Бюджет України на 2022 рік: офіційна публікація [Електронний ресурс] / Міністерство фінансів України. URL: https://mof.gov.ua/uk/budget_2022-538 (дата звернення: 22.04.2025).
33. Бюджет України на 2023 рік: офіційна публікація [Електронний ресурс] / Міністерство фінансів України. URL: https://mof.gov.ua/uk/budget_2023-582 (дата звернення: 22.04.2025).
34. Бюджет України на 2024 рік: офіційна публікація [Електронний ресурс] / Міністерство фінансів України. URL: https://mof.gov.ua/uk/budget_of_2024-698 (дата звернення: 22.04.2025).
35. Видатки державного бюджету України [Електронний ресурс] // Index. Minfin.com.ua. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/finance/budget/gov/expense/> (дата звернення: 22.04.2025).
36. Торговельні квоти ЄС для України [Електронний ресурс] / Київська школа економіки. URL: <https://kse.ua/wp-content/uploads/2020/01/Trade-Tarifni-kvoti-YES-dlya-Ukrayini.pdf> (дата звернення: 22.04.2025).
37. Оцінка інноваційного розвитку та структурні трансформації в економіці України: колективна монографія [Електронний ресурс] / [Єгоров І. Ю., Бажал Ю. М., Кіндзерський Ю. В. та ін.] ; за ред. І. Ю. Єгорова, Ю. В. Кіндзерського ; НАН України, ДУ «Ін-т економіки та прогнозування НАН України». Київ, 2023. 240 с.
38. Trade Policy Review. Ukraine. Report by the Secretariat [Огляд торговельної політики. Україна. Доповідь Секретаріату] : [веб-сторінка] / World Trade Organization. 2024. Режим доступу: https://www.wto.org/english/tratop_e/tpr_e/tp567_e.htm.
39. Migration in Ukraine: Facts and Figures 2021 [Електронний ресурс] / International Organization for Migration Ukraine. URL: https://ukraine.iom.int/sites/g/files/tmzbd1861/files/documents/migration_in_ukraine_facts_and_figures_2021-ukr_web.pdf (дата звернення: 22.04.2025).
40. Baxter K., Schlesinger Y. Managing the risks of generative AI // *Harvard Business Review*. 2023. 115 p.
41. Generative AI Survey Takeaways [Електронний ресурс] // *Writer.com*. URL: <https://writer.com/blog/generative-ai-survey-takeaways/> (дата звернення: 22.04.2025).
42. Гранти від держави на відкриття чи розвиток бізнесу [Електронний ресурс] / Міністерство економіки України. URL: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=94321ef8-1418-479c-a69f-f3d0fdb8b977> (дата звернення: 22.04.2025).

REFERENCES

1. The probability of a recession remains at 60%. J. P. Morgan, 2025. URL: <https://www.jpmorgan.com/insights/global-research/economy/recession-probability> (accessed: 22.04.2025).
2. Methodology for Verifying the Compliance of Ukrainian Legislation with European Union Law (Acquis EU). URL: <https://eu-ua.kmu.gov.ua/en/law/metodologiya-perevirky-vidpovidnosti-zakonodavstvu> (accessed: 22.04.2025).
3. Ukraine Facility. Ministerstvo Ekonomiky Ukrainy [Ministry of Economy of Ukraine]. URL: <https://www.ukrainefacility.me.gov.ua/en/> (accessed: 22.04.2025).
4. Stiglitz J. E. The Price of Inequality: How Today's Divided Society Endangers Our Future. New York : W. W. Norton & Company, 2013. 560 p.
5. Christensen C. M., McDonald R., Altman E. J., Palmer J. E. Disruptive Innovation: An Intellectual History and Directions for Future Research // *Journal of Management Studies*. 2018. Vol. 55, No 7. Pp. 1043 – 1078.
6. Brynjolfsson E., Li D., Raymond L. Generative AI at Work // *The Quarterly Journal of Economics*. 2025. Vol. 140, No 2. Pp. 889 – 943. URL: <https://academic.oup.com/qje/article/140/2/889/7990658>.
7. Heyets V., Blyzniuk V., Nykyforuk O. The Recovery of Ukraine. Social Quality in the Postwar Societal Space // *International Journal of Social Quality*. 2022. Vol. 12, No 1. Pp. 1 – 28.
8. Kindzerskyi, Yu. V. Innovatsiini, strukturni peretvorennia i derzhavna polityka yikh zabezpechennia kriz pryzmu vyklykiv staloho rozvytku ta povoiennoho vidnovlennia // Otsinka innovatsiinoho rozvytku ta strukturni transformatsii v ekonomitsi Ukrainy: kolektyvna monohrafiia [Elektronnyi resurs] / [Yehorov I. Yu., Bazhal Yu. M., Kindzerskyi Yu. V. ta in.] ; za red. I. Yu. Yehorova, Yu. V. Kindzerskoho ; NAN Ukrainy, DU «In-t ekonomiky ta prohnozuvannia NAN Ukrainy». Kyiv, 2023. 240 p.
9. Khodzhayan, A. O., Khodzhayan, A. R. Instytutsionalizatsiia strukturnoi transformatsii ekonomiky Ukrainy // *Ekonomichni rozvytok Ukrainy: kontseptualni zasady ta instytutsiini vymir: monohrafiia* / za red. V. D. Brazylevycha, N. I. Hrazhevskoi, V. V. Virchenka. Kyiv : Vydavnytstvo Lira-K, 2022. 430 p.
10. Hryha, V. Yu. Metodychni osnovy otsiniuvannia vplyvu innovatsiinoi diialnosti na strukturni zminy // Otsinka innovatsiinoho rozvytku ta strukturni transformatsii v ekonomitsi Ukrainy: kolektyvna monohrafiia [Elektronnyi resurs] / [Yehorov I. Yu., Bazhal Yu. M., Kindzerskyi Yu. V. ta in.] ; za red. I. Yu. Yehorova, Yu. V. Kindzerskoho ; NAN Ukrainy, DU «In-t ekonomiky ta prohnozuvannia NAN Ukrainy». Kyiv, 2023. 240 p.
11. Derhachova, H. M., & Koleshnya, Ya. O. Digital business transformation: essence, features, requirements and technologies. // *Economic Bulletin of NTUU "KPI" : collection of scientific works*, 2020, (17), 280 – 290.
12. Melnyk L., Karintseva O., Kalinichenko L., Kharchenko M., Lebid M. Ekonomichni zasady tsyfrovoy transformatsii pidpriemstv Ukrainy // *Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka*. 2024. № 4 (13). Pp. 19 – 25. [Economic Foundations of Digital Transformation of Ukrainian Enterprises].

13. Entsyklopedychnyi slovnyk z derzhavnoho upravlinnia [Encyclopedic Dictionary of Public Administration] / uklad. : Yu. P. Surmin, V. D. Bakumenko, A. M. Mykhnenko ta in. ; za red. Yu. V. Kovbasiuka, V. P. Troshchynskoho, Yu. P. Surmina. Kyiv : NADU, 2010. 820 p.
14. Toffler E. Tretia khvylya / Elvin Toffler ; per. z anhli. A. Yevsa ; red. per. Shovkun. Kyiv : Vyd. dim «Vsesvit», 2000. — 475 p. [The Third Wave].
15. Haiek F. Shliakh do rabstva / per. z anhli. S. Rachynskiy. Kyiv, 2022. 208 p. [The Road to Serfdom].
16. Stiglitz J. Whither Reform? // Ten Years of the Transition. World Bank: Annual Bank Conference on Development Economics (Washington, D.C., April 28–30, 1999). Washington, 1999.
17. Hrazhevska N. I. Transformatsiia ekonomichnykh system v umovakh hlobalizatsii : dys. d-ra ekon. nauk : 08.00.03 Ekonomika ta upravlinnia natsionalnym hospodarstvom / Kyivs'kyi natsionalnyi ekonomichnyi universytet im. Vadyma Hetmana. Kyiv, 2009. 482 p. [Transformation of Economic Systems under Globalization].
18. Heyets V. M. Podolannia kvazirynekovosti – shliakh do investytsiino oriietovanoi modeli ekonomichnoho zrostantia // *Ekonomika Ukrainy*. 2015. № 6 (643). [Overcoming Quasi-Market Conditions].
19. Turylo A. M., Kornukh O. V. "Ekonomichna transformatsiia" yak kliuchove poniattia suchasnoho hromadskoho rozvytku // *Humanitarnyi visnyk*. 2014. Vyp. 6. Ch. 3. ["Economic Transformation" as a Key Concept of Modern Social Development].
20. Zakon Ukrainy Pro zakordonni spravy [Law of Ukraine On Foreign Affairs] : vid 21 lystop. 1996 r. № 248/96-VR. [Elektronnyi resurs]. Rezhym dostupu: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/248/96-%D0%B2%D1%80#Text>.
21. Ekonomichna istoriia Ukrainy : istoryko-ekonomichne doslidzhennia : u 2 t. / [red. rada: V. M. Lytvyn (holova), H. V. Boriak, V. M. Heyets ta in. ; vidp. red. V. A. Smolii; avt. kol.: T. A. Balabushevykh, V. D. Baran, V. K. Baran ta in.]; NAN Ukrainy, In-t istorii Ukrainy. Kyiv : Nika-Tsentr, 2011. T. 2. 608 p. [Economic History of Ukraine: A Historical and Economic Study].
22. Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy Pro zatverdzhennia zakhodiv shchodo realizatsii Prohramy diialnosti Kabinetu Ministriv Ukrainy, rozroblenoi na osnovi Poslannia Prezydenta Ukrainy do Verkhovnoi Rady Ukrainy "Pro vnutrishnie i zovnishnie stanovyshe Ukrainy u 1997 rotsi" [Decree of the Cabinet of Ministers of Ukraine On Approval of Measures for the Implementation of the Program of Activities of the Cabinet of Ministers of Ukraine, Developed on the Basis of the Address of the President of Ukraine to the Verkhovna Rada of Ukraine "On the Internal and External Situation of Ukraine in 1997"] : vid 27 trav. 1998 r. № 443-98-r. [Elektronnyi resurs]. Rezhym dostupu: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/443-98-%D1%80#Text>.
23. Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy Pro vnesennia zmin do Pravyl mytnoho kontroliu ta mytnoho oformlennia transportnykh zasobiv, shcho peremishchuiutsia cherez mytnyi kordon Ukrainy [Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine On Amendments to the Rules of Customs Control and Customs Clearance of Vehicles Moving Across the Customs Border of Ukraine] : vid 21 trav. 2024 r. № 570. [Elektronnyi resurs]. Rezhym dostupu: <https://www.kmu.gov.ua/npas/2893113>.

24. Promyslovist Ukrainy – 2016: stan ta perspektyvy rozvytku : nauk.-analitych. dop. / O. I. Amosha, I. P. Buliiev, A. I. Zemliankin, L. O. Zbarazka, Yu. M. Kharazishvili ta in.; NAN Ukrainy, In-t ekonomiky prom-sti. Kyiv, 2017. 120 p. [Industry of Ukraine – 2016: State and Development Prospects].
25. Zarobitna plata v Ukraini u sichni – hrudni 2020 roku [Wages in Ukraine in January – December 2020] : ekspres-vyp. / Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. Kyiv, 2020. 15 p. PDF-fail. Rezhym dostupu: <http://www.ukrstat.gov.ua/express/expr2020/12/155.pdf>.
26. Sabadash V., Kharchenko D., Zbyrannyk O. Vplyv pandemii koronavirusu na ekonomiku Ukrainy: haluzevyi analiz naslidkiv i mozhlyvostei vidnovlennia // *Mechanism of an Economic Regulation*. 2021. № 3 (93). Pp. 5–18. [Impact of the Coronavirus Pandemic on Ukraine's Economy: Sectoral Analysis of Consequences and Recovery Opportunities].
27. Ukrainer im Ausland: „Dann werden die Menschen zurückkommen“, ist der Vizepremier überzeugt [Elektronnyi resurs] // Welt.de. URL: <https://www.welt.de/politik/ausland/article255309402/Ukrainer-im-Ausland-Dann-werden-die-Menschen-zurueckkommen-ist-der-Vizepremier-ueberzeugt.html> (data zvernennia: 22.04.2025).
28. Perekazy hroshei v Ukrainu: chomu zmenshuietsia potik koshtiv z-za kordonu [Elektronnyi resurs] // UNIAN. – URL: <https://www.unian.ua/economics/finance/perekazi-groshey-v-ukrajinu-chomu-zmenshuetsya-potik-koshtiv-z-za-kordonu-12937836.html> (data zvernennia: 22.04.2025). [Money Transfers to Ukraine: Why the Inflow from Abroad is Decreasing].
29. Egert, B., & de la Maisonneuve, C. The impact of the war on human capital and productivity in Ukraine // *Policy Studies*. 2024. T. 45. № 3 – 4. Pp. 282 – 292.
30. Brak robochoi syly mozhe staty barierom na shliakhu povoyennoho vidrodzhennia – ekspert [Elektronnyi resurs] // Ukrinform. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3838779-brak-robocoi-sili-moze-stati-barerom-na-slahu-povoen-nogo-vidrodzenna-ekspert.html> (data zvernennia: 22.04.2025). [Labor Shortage Could Hinder Post-War Recovery – Expert].
31. Serban F. M., Stoenoiu C.-E., Cristea C. The Analysis of Government Expenditures in the European Union // *Problemy Ekorozwoju – Problems of Sustainable Development*. 2020. Vol. 15. No 2. Pp. 153 – 162.
32. Biudzhet Ukrainy na 2022 rik: ofitsiina publikatsiia [Elektronnyi resurs] / Ministerstvo finansiv Ukrainy. URL: https://mof.gov.ua/uk/budget_2022-538 (data zvernennia: 22.04.2025). [Budget of Ukraine for 2022: Official Publication].
33. Biudzhet Ukrainy na 2023 rik: ofitsiina publikatsiia [Elektronnyi resurs] / Ministerstvo finansiv Ukrainy. URL: https://mof.gov.ua/uk/budget_2023-582 (data zvernennia: 22.04.2025). [Budget of Ukraine for 2023: Official Publication].
34. Biudzhet Ukrainy na 2024 rik: ofitsiina publikatsiia [Elektronnyi resurs] / Ministerstvo finansiv Ukrainy. URL: https://mof.gov.ua/uk/budget_of_2024-698 (data zvernennia: 22.04.2025). [Budget of Ukraine for 2024: Official Publication].
35. Vydatky derzhavnoho biudzhetu Ukrainy [Elektronnyi resurs] // Index.Minfin.com.ua. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/finance/budget/gov/expense/> (data zvernennia: 22.04.2025). [Public Expenditure of Ukraine].

36. Torhovelni kvoty YeS dlia Ukrainy [Elektronnyi resurs] / Kyivska shkola ekonomiky. URL: <https://kse.ua/wp-content/uploads/2020/01/Trade-Tarifni-kvoti-YES-dlya-Ukrayini.pdf> (data zvernennia: 22.04.2025). [EU Trade Quotas for Ukraine].
37. Otsinka innovatsiinoho rozvytku ta strukturni transformatsii v ekonomitsi Ukrainy: kolektyvna monohrafiia [Assessment of Innovative Development and Structural Transformations in the Economy of Ukraine: Collective Monograph] [Elektronnyi resurs] / [Yehorov, I. Yu., Bazhal, Yu. M., Kindzerskyi, Yu. V. ta in.] ; za red. I. Yu. Yehorova, Yu. V. Kindzerskoho; NAN Ukrainy, DU «In-t ekonomiky ta prohnozuvannia NAN Ukrainy». Kyiv, 2023. 240 p.
38. Trade Policy Review. Ukraine. Report by the Secretariat [Ohliad torhovelnoi polityky. Ukraina. Dopovid Sekretariatu] : [web-page] / World Trade Organization. 2024. Rezhym dostupu: https://www.wto.org/english/tratop_e/tpr_e/tp567_e.htm.
39. Migration in Ukraine: Facts and Figures 2021 [Elektronnyi resurs] / International Organization for Migration – Ukraine. URL: https://ukraine.iom.int/sites/g/files/tmzbd11861/files/documents/migration_in_ukraine_facts_and_figures_2021-ukr_web.pdf (дата звернення: 22.04.2025).
40. Baxter K., Schlesinger Y. Managing the risks of generative AI // *Harvard Business Review*. 2023. 115 p.
41. Generative AI Survey Takeaways [Elektronnyi resurs] // *Writer.com*. URL: <https://writer.com/blog/generative-ai-survey-takeaways/> (data zvernennia: 22.04.2025).
42. Hranty vid derzhavy na vidkryttia chy rozvytok biznesu [Elektronnyi resurs] / Ministerstvo ekonomiky Ukrainy. URL: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=94321ef8-1418-479c-a69f-f3d0fdb8b977> (data zvernennia: 22.04.2025). [State Grants for Starting or Developing a Business].

Марина КОВБАТЮК¹,

кандидат економічних наук, професор, професор кафедри теоретичної та прикладної економіки
ORCID ID: [0000-0002-1149-6537](https://orcid.org/0000-0002-1149-6537)

Вікторія ШКЛЯР¹,

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри теоретичної та прикладної економіки
ORCID ID: [0000-0003-2651-0319](https://orcid.org/0000-0003-2651-0319)

Георгій КОВБАТЮК¹,

PhD, ст. викладач кафедри теоретичної та прикладної економіки
ORCID ID: [0000-0001-8140-4506](https://orcid.org/0000-0001-8140-4506)

Олексій ШКЛЯР¹,

аспірант кафедри теоретичної та прикладної економіки
ORCID ID: [0009-0003-6456-9546](https://orcid.org/0009-0003-6456-9546)

¹Національний транспортний університет

Прийняття: 14/05/2025
Рецензія: 31/05/2025
Публікація: 30/06/2025

DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2025-2-7>

НАЦІОНАЛЬНІ ЕКОНОМІКИ США, КИТАЮ ТА НІМЕЧЧИНИ ЯК СИСТЕМОУТВОРЮЮЧІ ЕЛЕМЕНТИ СВІТОВОЇ ТОРГІВЛІ

JEL Класифікатор:
F10, F29



This is an Open Access
article distributed
under the terms
of the [Creative Commons
CC-BY 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

© Ковбатюк М.В.,
Шкляр В.В.,
Ковбатюк Г.О.,
Шкляр О.В.,
2025

ISSN 2786-5339 (print)
ISSN 2786-5347 (online)

У статті здійснено трендовий аналіз ролі національних економік США, Китаю та Німеччини як провідних системоутворювальних суб'єктів світової торгівлі. Обґрунтовано, що саме ці три держави формують структуру глобального товарообігу, задають напрями розвитку міжнародної економіки та чинять вирішальний вплив на динаміку зовнішньоторговельних процесів у світовому вимірі.

Дослідження базується на аналізі статистичних показників експорту та імпорту зазначених країн у період 2019 – 2023 рр., зокрема на вивченні змін у товарній структурі зовнішньої торгівлі за рівнем технологічності продукції. Виявлено, що Китай зберігає лідерські позиції у світовому експорті, особливо за рахунок зростання частки середньотехнологічної продукції та активного розвитку автомобільної промисловості. США, залишаючись основним імпортером у світі, посилюють експорт високотехнологічної продукції, що підтверджує їхню орієнтацію на інноваційно-технологічну модель розвитку. Німеччина стабільно утримує позиції експортноорієнтованої економіки з домінуванням середньо- та високотехнологічної продукції, зокрема машинобудування та автомобілебудування.

У роботі охарактеризовано зміни у структурі зовнішньої торгівлі кожної з країн, визначено тенденції диверсифікації, адаптації до глобальних викликів та трансформації зовнішньоекономічних стратегій. Зроблено висновок, що США, Китай та Німеччина виступають не лише ключовими експортерами та імпортерами, але й задають якісні параметри сучасної світової торгівлі.

Міжнародні потоки експорту та імпорту залежать від впливу геополітичних факторів, економічних процесів на ринках збуту, зміни споживчих вподобань тощо. Чіткою тенденцією є зростання як попиту, так і пропозиції середньотехнологічних та високотехнологічних товарних груп, основними постачальниками якої є високорозвинені країни. Отримані результати можуть бути використані для формування ефективної зовнішньоекономічної політики та стратегічного планування торговельних відносин інших країн у системі глобальної конкуренції.

Ключові слова: національна економіка, міжнародна торгівля, світова економіка, зовнішньоторговельні потоки, країна, міжнародний аналіз, трендовий аналіз.

Maryna KOVBATIUK, Viktoriia SHKLIAR, George KOVBATIUK, Oleksii SHKLIAR

THE NATIONAL ECONOMIES OF THE US, CHINA AND GERMANY AS SYSTEMIC ELEMENTS OF WORLD TRADE

The article carries out a trend analysis of the role of the national economies of the USA, China and Germany as the leading system-forming entities of world trade. It is substantiated that these three countries form the structure of global trade, set the direction of development of the international economy and have a decisive influence on the dynamics of foreign trade processes in the global dimension.

The study is based on an analysis of the statistical indicators of exports and imports of these countries in 2019-2023, in particular, on the study of changes in the commodity structure of foreign trade by the level of product sophistication. It is found that China retains a leading position in world exports, especially due to the growing share of medium-tech products and the active development of the automotive industry. The United States, while remaining the world's main importer, is increasing its exports of high-tech products, which confirms its focus on the innovation and technology model of development. Germany steadily maintains its position as an export-oriented economy dominated by medium- and high-tech products, in particular, mechanical engineering and automotive.

The paper describes changes in the structure of foreign trade of each country, identifies trends in diversification, adaptation to global challenges and transformation

of foreign economic strategies. It is concluded that the United States, China and Germany are not only key exporters and importers, but also set the qualitative parameters of modern world trade.

International export and import flows depend on the influence of geopolitical factors, economic processes in sales markets, changes in consumer preferences, etc. A clear trend is the growth of both demand and supply of medium- and high-tech commodity groups, the main suppliers of which are highly developed countries. The obtained results can be used to formulate an effective foreign economic policy and strategic planning of trade relations of other countries in the system of global competition.

Keywords: national economy, international trade, world economy, foreign trade flows, country, international analysis, trend analysis.

Постановка проблеми. У сучасних умовах глобалізації ключову роль у формуванні тенденцій міжнародної торгівлі відіграють національні економіки найбільш потужних країн, зокрема США, Китаю та Німеччини. Ці країни виступають не лише найбільшими експортерами та імпортерами, а й активно впливають на трансформацію торговельної політики, розвиток міжнародних ланцюгів доданої вартості, інвестиційні потоки та конкурентне середовище на глобальному рівні. Проте попри очевидне домінування зазначених держав у світовій торгівлі, необхідним є здійснення комплексного порівняльного аналізу цих економік у контексті їхньої ролі як лідерів світової торговельної системи.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Розширення гео економічних напружень і протекціоністських політик створюють ризики для стабільності глобальної торговельної системи, тому значна кількість публікацій, у тому числі наукових [1, 2, 4], висвітлює роль, частку, тенденції зміни різних країн у міжнародній торгівлі. Особливе значення у міжнародному трендовому аналізі приділяють ключовим світовим гравцям, оскільки вони визначають основні вектори розвитку глобальної економіки, формують структуру світової торгівлі, задають параметри конкурентного середовища та істотно впливають на прийняття стратегічних рішень в інших країнах [3, 5].

Метою статті є здійснення порівняльного аналізу національних економік США, Китаю та Німеччини у сучасній структурі світової торгівлі.

Виклад основного матеріалу дослідження. Міжнародна торгівля зазнає постійних трансформаційних змін у обсягах та структурі товарів, а основними її гравцями, що найбільше заробляють на світових ринках, за даними СОТ [7], є Китай, США та Німеччина. Дані країни є незмінними лідерами у рейтингах обсягів експорту та імпорту останніми роками (табл. 1).

Таблиця 1. ТОП-10 світових експортерів та імпортерів у 2023 р.

ЕКСПОРТ			ІМПОРТ		
Місце	Країна	Обсяг, млрд дол. США	Місце	Країна	Обсяг, млрд дол. США
1	Китай	3380,02	1	США	3170,0
2	США	2019,54	2	Китай	2550,0
3	Німеччина	1688,42	3	Німеччина	1460,0
4	Нідерланди	934,57	4	Нідерланди	843,71
5	Японія	798,25	5	Велика Британія	791,41
6	Італія	717,32	6	Японія	785,86
7	Франція	676,96	7	Франція	775,42
8	Південна Корея	648,48	8	Індія	733,0
9	Мексика	593,01	9	Південна Корея	642,57
10	Гонконг	573,87	10	Італія	639,79

Джерело: [8]

Частка експорту даних країн у світовому експорті за останні п'ять років наведена у таблиці 2 і дозволяє простежити динаміку зміни лідерів міжнародної торгівлі та вплив глобальних економічних факторів.

Таблиця 2. Частка експорту ТОП-3 лідерів у світовому експорті за 2019 – 2023 рр.

Обсяг	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Експорт, млн дол. США					
Світ всього, у.т.ч	18837731	17518686	22112432	24783497	23559913
Китай	2499207	2589098	3316022	3593601	3379747
США	1644276	1430253	1753136	2062089	2018542
Німеччина	1493266	1385852	1635599	1686142	1697350
Експорт, %					
Світ всього, у.т.ч	100	100	100	100	100
Китай	13,27	14,78	15,00	14,50	14,35
США	8,73	8,16	7,93	8,32	8,57

Джерело: побудовано за [6]

Китай є лідером світового експорту. У 2019 р. він займав 13,27% світового експорту, а у 2021 р. його частка збільшилася на 1,73% та досягла 15%, що стало піковим значенням. Після 2021 р. спостерігається незначне зниження частки до 14,35% у 2023 р., що, можливо, зумовлено відновленням економік інших країн після пандемії. Попри незначні коливання, Китай залишається беззаперечним лідером у світовому експорті.

США залишається стабільним гравцем на ринку з часткою 7,93 – 8,73% у світовому експорті. Мінімальне значення спостерігалось у 2021 р. (7,93%), що відображає наслідки глобальних логістичних проблем і змін у міжнародній торгівлі після пандемії. Станом на 2023 р. частка США зросла до 8,57%, що вказує на відновлення експортних позицій.

Німеччина дещо знизила свої обсяги за останні п'ять років. У 2019 р. питома вага становила 7,93% світового експорту, але до 2022 р. вона знизилася до 6,8%, що стало мінімальним показником за аналізований період. Адаптація німецької економіки до нових викликів та відновлення виробництва відображається у підвищенні питомої ваги до рівня 7,2% у 2023 р.

Аналізуючи роль ТОП-3 країн у світовому імпорті, маємо дещо іншу градацію (табл. 3). Найбільшим імпортером у світі є США. Їх частка у світовому імпорті залишалася відносно стабільною, коливаючись у межах 13,11 – 13,16%. Пік імпорту США припав на 2022 р. (13,26%), що відображає високий рівень внутрішнього споживання, потребу в імпортних товарах та сильну економіку. У 2023 р. частка США майже не змінилася порівняно з попереднім роком.

Таблиця 3. Частка імпорту ТОП-3 лідерів у світовому імпорті за 2019 – 2023 рр.

Обсяг	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Імпорт, млн дол. США					
Світ всього, у.т.ч	19102831	17676810	22368539	25428844	23966045
США	2567492	2405381	2932976	3372902	3168471
Китай	2079285	2069567	2679412	2715997	2556763
Німеччина	1239897	1173167	1424675	1588853	1469328
Імпорт, %					
Світ всього, у.т.ч	100	100	100	100	100
США	13,44	13,61	13,11	13,26	13,22
Китай	10,88	11,71	11,98	10,68	10,67
Німеччина	6,49	6,64	6,37	6,25	6,13

Джерело: побудовано за [6]

Китай є динамічним імпортером, який утримував близько 11% світового імпорту, з піковим значенням у 2021 р. (11,98%). Питома вага імпорту у 2022 р. та 2023 р. практично не змінилася, 10,68% та 10,67% відповідно, що свідчить про стабільну імпорتنу політику та орієнтацію Китаю на внутрішній ринок.

У Німеччини відбулося поступове незначне зниження частки імпорту з 6,49% у 2019 р. до 6,13% у 2023 р., що може бути наслідком уповільнення економічного зростання в Європі та адаптації до нових торговельних умов.

Розглянемо більш детально експортно-імпорتنу активність США, Китаю та Німеччини.

Аналіз динаміки експорту США за 2019 – 2023 рр. демонструє позитивний тренд, хоча в 2023 р. спостерігається незначне скорочення порівняно з 2022 р. на 2,11%. За п'ятирічний період загальний обсяг експорту США зріс на 22,76%. Найбільше зростання продемонстрував експорт первинних продуктів – на 54,7% за останні п'ять років, попри скорочення на 12,56% у 2023 р. Стабільно зростали обсяги середньо- та високотехнологічного експорту. Автомобільна промисловість збільшила поставки на 13,27% у 2023 р. порівняно з 2019 р. та на 14,15% – з 2022 р., машинобудування – відповідно на 16,59% і 4,31%. Високотехнологічна продукція зросла на 41,76% за п'ять років і на 8,14% – за останній рік. Натомість експорт низькотехнологічної продукції скорочувався: текстильна галузь у 2023 р. залишилася на рівні 2019 р. та зменшилась на 5,89% порівняно з 2022 р., тоді як інші низькотехнологічні товари зросли на 21,41% і 4,06% відповідно. Отже, попри загальне зростання експорту США за п'ять років, у 2023 р. спостерігається певне сповільнення. Акцент у експортній складовій США належить технологічним та інноваційним виробництвам, що характерно для високорозвинених країн. Узагальнена інформація щодо динаміки експорту США за технологічними товарними групами у період 2019 – 2023 рр. наведено у таблиці 4.

Розглядаючи зміни у структурі експорту США за 2019 – 2023 рр., варто відзначити помітні зміни у співвідношенні основних товарних груп, що відображає глобальні тенденції, зміни попиту та економічну політику країни (рис. 1).

Частка первинних продуктів у 2023 р. знизилася на 2,16% порівняно з попереднім періодом, що пов'язано зі змінами у світових цінах на сировину та перерозподілом експорту на користь інших товарних груп. Скорочення частки сировинних виробництв відбулося за рахунок щорічного зниження агропромислових сировинних виробництв з 4,71% у 2019 р. до 4,1% у 2023 р. Слабкою є позиція у структурі експорту низькотехнологічних виробництв. Текстильна, швейна та взуттєва промисловості мають мінімальну частку, яка поступово скорочується. У 2023 р. її рівень був 1,14%. Інша низькотехнологічна продукція тримається на стабільному рівні (близько 5,91%).

**Таблиця 4. Динаміка експорту США
за технологічними товарними групами, тис. дол. США**

Технологічні товарні групи, тис. дол. США	Роки			Темп росту, % (2023/2019)
	2019	2021	2023	
Загальний обсяг експорту	1644276221	1753136708	2018542600	122,76
Первинні продукти	236021536	319291463	365135257	154,70
Сировинні виробництва: агропромислові	77409315	82405169	82786546	106,95
Сировинні виробництва: інші	195135800	206947093	246511366	126,33
Низькотехнологічні виробництва: текстильна, швейна та взуттєва промисловості	22883602	22488475	22952268	100,30
Низькотехнологічні виробництва: інша продукція	98290929	100798520	119330987	121,41
Середньотехнологічні виробництва: автомобільна промисловість	125013739	113374404	141597749	113,27
Середньотехнологічні виробництва: переробна промисловість	136468812	151688304	162389017	118,99
Середньотехнологічні виробництва: машинобудування	247066081	249919374	288065454	116,59
Високотехнологічні виробництва: електроніка та електротехнічна продукція	189892743	202129918	213574755	112,47
Високотехнологічні виробництва: інші	105113313	128461260	149005796	141,76
Інша продукція	210980352	175622728	227193405	107,68

Джерело: побудовано за [6]

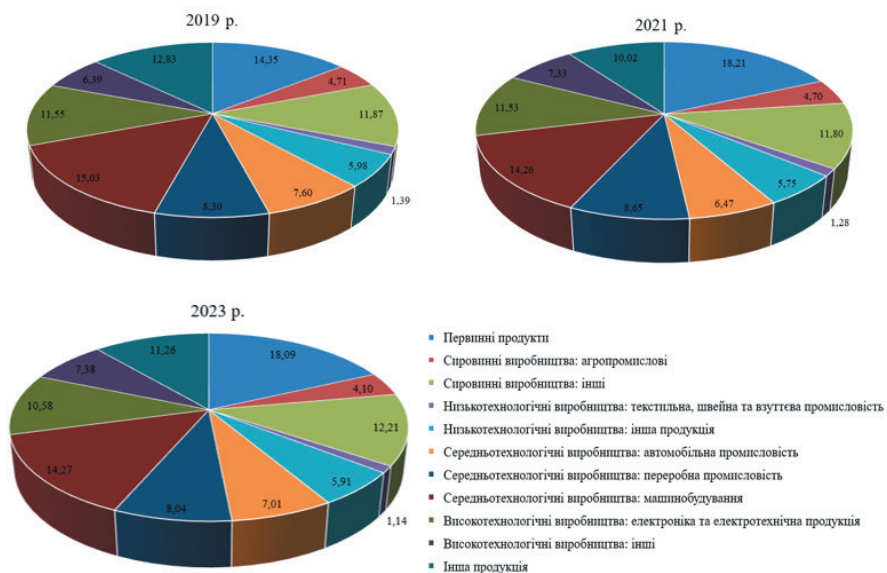


Рис. 1. Структура обсягу експорту США за технологічними товарними групами за період 2019-2023 р., %

Джерело: побудовано за [6]

Середньотехнологічні виробництва мають більш стабільну питому вагу. Переробна промисловість незначно, але поступово скоротилася з 8,30% (2019 р.) до 8,04% (2023 р.). Машинобудування залишається найбільшою складовою середньотехнологічної групи товарів з питомою вагою 14,27% у 2023 р.

Щодо високотехнологічних виробництв, то провідне місце посідають електроніка та електротехнічна продукція, які демонструють тенденцію до зниження. У 2023 р. їх питома вага знизилася на 1% порівняно з 2019 р., що пов'язано зі зростаючою конкуренцією з боку Китаю та інших країн. Інші високотехнологічні виробництва мають позитивну динаміку, збільшивши частку з 6,39% (2019 р.) до 7,38% (2023 р.). У 2023 р. частка інших товарів зросла до 11,26%, що свідчить про диверсифікацію експорту та появу нових експортних напрямів для даної групи. США у своїй експортній стратегії орієнтуються на високотехнологічні сектори, водночас посилюючи роль сировинних ресурсів та первинних продуктів у своєму експорті.

Дещо інші тенденції характерні імпорту США. Аналіз його динаміки за 2019 – 2023 рр., наведений у таблиці 5, показує загальне зростання його обсягів, але з певним спадом у 2023 р. порівняно з 2022 р., що відбулося під впливом глобальних економічних коливань, зниженням попиту на окремі групи товарів та зміною торговельної політики США. Зростання імпорту у 2023 р. порівняно з 2019 р. становило 23,5%, але зниження на 6,06% відбулося порівняно з 2022 р., що свідчить про уповільнення темпів зовнішньої торгівлі.

Імпорт первинних продуктів досяг піку у 417,6 млрд дол. (2022 р.), але вже в наступному році відбулося скорочення на 14,52%. Проте у порівнянні з 2019 р., їх обсяги зросли на 31,46%, що вказує на довгострокову тенденцію до збільшення залежності від первинних ресурсів.

Щодо сировинних виробництв, то їх загальній величині імпорту власне скорочення. Агропромисловий сектор зріс на 30,44% у 2023 р. порівняно з 2019 р., але скоротився на 11,52% порівняно з 2022 р. Інші сировинні виробництва демонстрували аналогічну тенденцію: зростання на 18,88% за 2019 – 2023 рр. та спад на 14,24% в останній рік.

Обсяги імпорту низькотехнологічних виробництв теж в цілому скорочувалися. Імпорт продукції текстильної, швейної та взуттєвої промисловостей суттєво знизився у 2023 р. на 3,75% порівняно з 2019 р., що відображає розвиток внутрішнього виробництва цих товарів.

Автомобільна промисловість демонструє стійке зростання імпорту, який у 2023 р. збільшився на 21,38% порівняно з 2019 р., що вказує на високий попит на імпортні автомобілі. Імпорт продукції переробної промисловості зріс у 2023 р. на 34,51% порівняно з 2019 р., але зменшився на 14,74% у 2023 р. порівняно з 2022 р., переважно це є наслідком короткострокового скорочення попиту. Імпорт продукції машинобудування стабільно зростає – на 25,4% за 2019 – 2023 рр. та на 1,3% за останній рік – це підтверджує потребу в імпортному обладнанні та компонентах.

Динамічні тенденції високотехнологічного імпорту включають зростання обсягів електроніки та електротехніки на 26,82% у 2023 р. порівняно з 2019 р., але в останній рік відбулося скорочення на 6,81%, що відображає загальну тенденцію до скорочення глобального попиту на техніку. Інші високотехнологічні виробництва показали стабільне зростання (+26,22% за 2019-2023 рр. та +7,22% за останній рік).

Зростання імпорту іншої продукції за п'ятирічний період становить 13,24%, а за останній рік – 7,3%, що характерне появі нових нішевих товарів на ринку США.

Отже, загальний обсяг імпорту США вказує на тимчасове уповільнення економічної активності. Загалом, він продовжує орієнтуватися на тех-

нологічні товари та автомобільну промисловість, поступово зменшуючи залежність від низькотехнологічних виробництв та первинної продукції.

**Таблиця 5. Динаміка імпорту США
за технологічними товарними групами, тис. дол. США**

Технологічні товарні групи, тис. дол. США	Роки			Темп росту, % (2023/2019)
	2019	2021	2023	
Загальний обсяг імпорту	2567492200	2932976100	3168471121	123,41
Первинні продукти	271548684	323853662	356988902	131,46
Сировинні виробництва: агропромислові	141584070	180939633	184675761	130,44
Сировинні виробництва: інші	176215986	196615830	209490160	118,88
Низькотехнологічні виробництва: текстильна, швейна та взуттєва промисловості	166301650	186259508	160058894	96,25
Низькотехнологічні виробництва: інша продукція	248513425	330453855	311599610	125,39
Середньотехнологічні виробництва: автомобільна промисловість	300759115	271472114	365046864	121,38
Середньотехнологічні виробництва: переробна промисловість	105113570	135842617	141390543	134,51
Середньотехнологічні виробництва: машинобудування	393106345	429861575	492956304	125,40
Високотехнологічні виробництва: електроніка та електротехнічна продукція	414720827	505574163	525960633	126,82
Високотехнологічні виробництва: інші	205209933	220550955	259025525	126,22
Інша продукція	142418596	151552153	161278125	113,24

Джерело: побудовано за [6]

Структура імпорту США за 2019 – 2023 рр. свідчить про стабільність ключових секторів, однак відбулися певні зрушення у співвідношенні між категоріями товарів (рис. 2). У першу чергу відбулося зростання частки первинних продуктів з 10,58% у 2019 р. до 12,38% у 2022 р., після чого спостерігається незначне скорочення у 1,11% (2023 р.). Така ситуація свідчить про підвищений попит на сировину, але водночас – про часткове заміщення імпоротної продукції внутрішніми ресурсами.

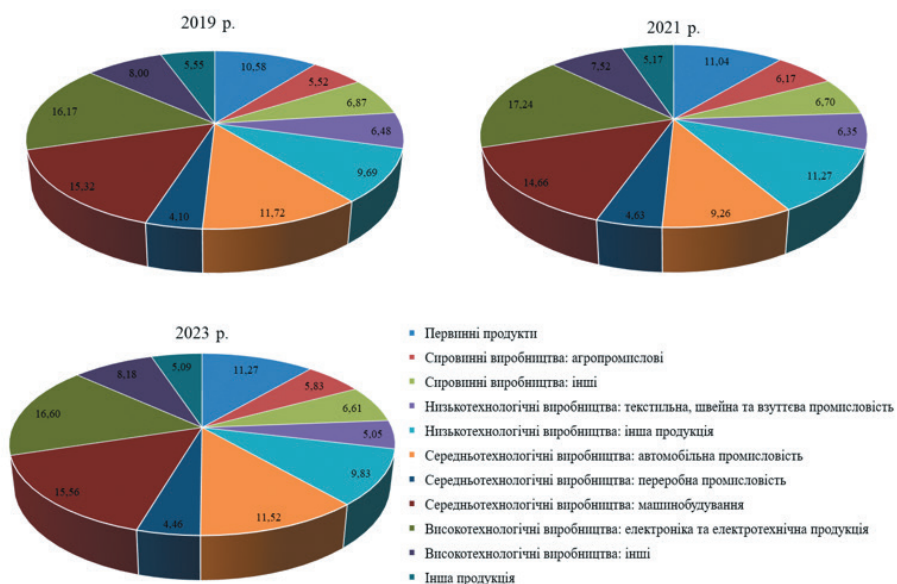


Рис. 2. Структура обсягу імпорту США за технологічними товарними групами за період 2019-2023 р., %

Джерело: побудовано за [6]

Питома вага сировинних виробництв зазнала скорочення у 2023 р. Агропромислова сировина становила 5,52% у 2019 р., а у 2023 р. знизилася до 5,83%. Інші сировинні виробництва продемонстрували подібну тенденцію: 6,87% у 2019 р. та знизилася до 6,61% у 2023 р. Це є наслідком розвитку внутрішнього виробництва та зниження потреби в імпорті сировини.

Помітне скорочення характерне і частці низькотехнологічних виробництв. Текстильна, швейна та взуттєва промисловості поступово втрачали

питому вагу з 6,48% (2019 р.) до 5,05% (2023 р.). Інші низькотехнологічні виробництва демонструють відсутність стабільної тенденції, питома вага даної групи коливалася протягом аналізованого періоду, але станом на 2023 р. (9,83%) вона незначно перевищує показник 2019 р. (9,69%). Ситуація, що склалася, свідчить про переважне зниження залежності США від імпорту дешевої продукції та орієнтацію на більш технологічні товари.

Автомобільна промисловість, як група середньотехнологічних виробництв, повертає позиції у 2023 р. до рівня 2019 р. та становить 11,52%, хоча ще у 2021 р. вона мала найнижчу питому вагу за період, що аналізувався – 9,26%. Відновлення позицій свідчить про стабільне зростання попиту на імпорتنі автомобілі після пандемічного періоду. Стабільне зростання частки машинобудування, що утримується в межах 14,43 – 15,56%, свідчить про стійку залежність США від імпорту обладнання та промислових технологій.

Високотехнологічні виробництва посідають ключові позиції у структурі імпорту. Електроніка та електротехніка залишаються однією з найбільших категорій імпорту, коливаючись у межах 16,17 – 17,67%. Інші високотехнологічні товари також демонструють відносну стабільність (близько 8% у 2023 р.), що свідчить про стійкий попит на передові технології та наукові розробки.

Частка іншої продукції залишається відносно стабільною. З 2019 р. до 2022 р. спостерігалася поступове її зниження з 5,55% до 4,46%, проте у 2023 р. вона почала відновлюватися – 5,09%.

Загалом, можна підсумувати, що імпорт США продовжує зміщуватися в бік високотехнологічної продукції та машинобудування, що свідчить про орієнтацію на розвиток передових технологій, а також зменшення залежності від низькотехнологічних товарів.

Наступним важливим торговельним гравцем на міжнародному ринку є Китай. Його загальний обсяг експорту зріс на 35,23% за період 2019 – 2023 рр., але, як і в переважній більшості, у 2023 р. спостерігається зниження на 5,95% порівняно з попереднім роком (табл. 6).

Первинні продукти показали помірне зростання у 2023 р. порівняно з 2019 р. на 20,04%. Сировинні виробництва загалом мали позитивну динаміку, проте їх зростання у 2023 р. сповільнилося. Агропромисловість зросла на 33,77% з 2019 р., проте майже не змінилася у 2023 р. порівняно 2022 р. Інші сировинні виробництва зросли на 39,34% за останні п'ять років, проте знизилися на 14,96% у 2023 р.

Динаміка обсягів експорту низькотехнологічних виробництв мала певні коливання. Експорт продукції текстильної, швейної та взуттєвої промисловостей зріс на 11,65% з 2019 р., але знизився на 9,80% у 2023 р. порівняно з попереднім. Інша низькотехнологічна продукція у 2023 р. зросла на 39,09% порівняно з 2019 р.

**Таблиця 6. Динаміка експорту Китаю
за технологічними товарними групами, тис. дол. США**

Технологічні товарні групи, тис. дол. США	Роки			Темп росту, % (2023/2019)
	2019	2021	2023	
Загальний обсяг експорту	2499207000	3316022100	3379747800	135,23
Первинні продукти	72942179	85247041	87562748	120,04
Сировинні виробництва: агропромислові	79602937	94094035	106485225	133,77
Сировинні виробництва: інші	140559033	170823442	195854019	139,34
Низькотехнологічні виробництва: текстильна, швейна та взуттєва промисловості	324281805	371924269	362049445	111,65
Низькотехнологічні виробництва: інша продукція	397392668	557121180	552739503	139,09
Середньотехнологічні виробництва: автомобільна промисловість	68325382	111415056	183613200	268,73
Середньотехнологічні виробництва: переробна промисловість	138932974	207351257	217676571	156,68
Середньотехнологічні виробництва: машинобудування	428019098	564597435	589015543	137,61
Високотехнологічні виробництва: електроніка та електротехнічна продукція	758061101	994194402	907037273	119,65
Високотехнологічні виробництва: інші	65967019	109632322	96232664	145,88
Інша продукція	25122802	49621657	81481583	324,33

Джерело: побудовано за [6]

Щодо середньотехнологічних виробництв, то автомобільна промисловість показала найбільше зростання (+168,73% з 2019 р., +29,71% за 2023 р.). Переробна промисловість у 2023 р. зросла на 56,68% порівняно з 2019 р. Машинобудування мало стабільне зростання за 5 років (+37,61%), незначно знизившись у 2023 р. на 1,11% порівняно з попереднім роком.

Високотехнологічні виробництва мають такі тенденції: електроніка та електротехніка зросла на 19,65% за 5 років, але у 2023 р. скоротилася на 9,7%; інші високотехнологічні продукти мали найкращу динаміку (+45,88% з 2019 р.) і навіть незначне зростання у 2023 р. (+0,15%).

Інша продукція мала найдинамічніше зростання за п'ятирічний період – обсяги її експорту зросли у тричі, зокрема за останній рік на 40,02%.

Отже, основною тенденцією у обсягах експорту Китаю було уповільнення його зростання, особливо у 2023 р., через глобальні економічні чинники, торговельні обмеження та часткове зменшення попиту. Найвищі темпи зростання характерні автомобільній промисловості та іншій продукції.

Структура обсягу експорту Китаю за технологічними товарними групами за період 2019 – 2023 рр. характеризується такими змінами (рис. 3). Первинні продукти зберігають стабільну частку в загальному експорті від 2,6% до 2,9% та суттєвих змін не мають.

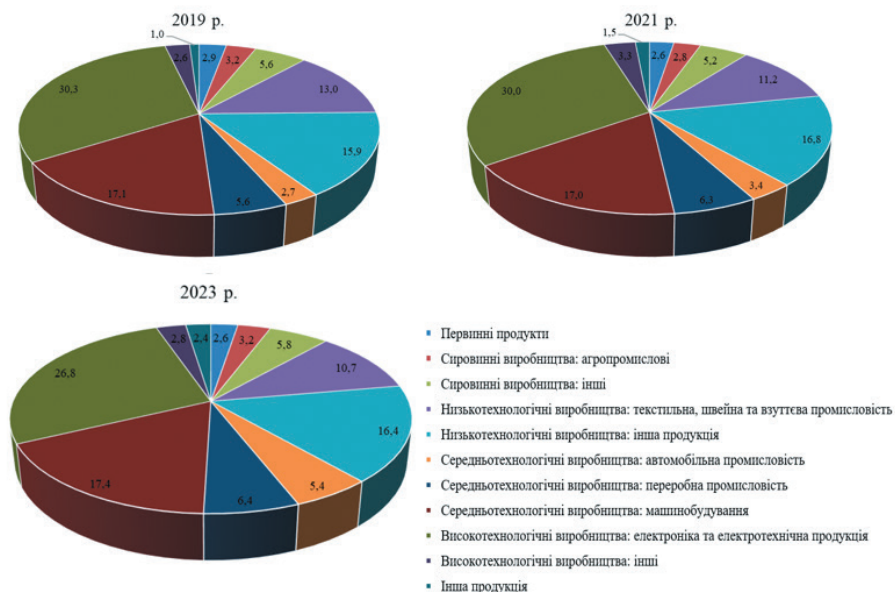


Рис. 3. Структура обсягу експорту Китаю за технологічними товарними групами за період 2019 – 2023 рр., %

Джерело: побудовано за [6]

У сировинних виробництвах агропромислові продукти мають стабільну частку близько 3,2%, інші сировинні товари у 2023 р. мали питому вагу у 5,8%, що вказує на зміну попиту або політику Китаю щодо сировинного експорту. Структурі низькотехнологічних виробництв притаманні такі зміни: текстиль, швейна та взуттєва продукція скоротилася з 13% у 2019 – 2020 рр. до 10,7% у 2023 р., що може свідчити про втрату конкурентних переваг або зростання внутрішнього споживання; інша низькотехнологічна продукція несуттєво скоротилася. Середньотехнологічні виробництва демонструють позитивну динаміку, а саме: частка автомобільної промисловості зросла удвічі за період, що аналізувався, та становить 5,4% у 2023 р., що вказує на зміцнення позицій Китаю в глобальному автопромі. Машинобудування залишається стабільним з питомою вагою близько 17%, які супроводжуються незначними коливаннями. Щодо структури високотехнологічних виробництв, то електроніка та електротехніка демонструє поступове зниження з 30,3% (2019 р.) до 26,8% (2023 р.), що може свідчити про зміну глобальних ланцюгів поставок або конкуренцію з іншими країнами. Інші високотехнологічні продукти не мають стабільності питомої ваги і залишаються на рівні 2,6 – 3,3%. Інша продукція демонструє поступове зростання – з 1% у 2019 р. до 2,4% у 2023 р., що пов'язано з розширенням асортименту експорту.

Як бачимо, частка низькотехнологічного та високотехнологічного експорту знижується. Внаслідок диверсифікації експорту частка продукції середньотехнологічних виробництв зростає. У цілому структура експорту змінюється в бік більшої частки середньотехнологічних та нових товарів, тоді як традиційні високотехнологічні продукти (електроніка) втрачають свої позиції.

Динаміка обсягів імпорту Китаю за період 2019 – 2023 рр. наведена у таблиці 7 та характеризується такими тенденціями у розрізі технологічних товарних груп.

**Таблиця 7. Динаміка імпорту Китаю
за технологічними товарними групами, тис. дол. США**

Технологічні товарні групи, тис. дол. США	Роки			Темп росту, % (2023/2019)
	2019	2021	2023	
Загальний обсяг імпорту	2079285500	2679412000	2556763000	122,96
Первинні продукти	483729235	622874250	740826182	153,15
Сировинні виробництва: агропромислові	92104492	110856329	109913836	119,34
Сировинні виробництва: інші	287053807	429189924	399216168	139,07

Закінчення таблиці 7

Технологічні товарні групи, тис. дол. США	Роки			Темп росту, % (2023/2019)
	2019	2021	2023	
Низькотехнологічні виробництва: текстильна, швейна та взуттєва промисловості	36175864	44190539	36968844	102,19
Низькотехнологічні виробництва: інша продукція	53985143	64154281	52118249	96,54
Середньотехнологічні виробництва: автомобільна промисловість	74866533	86147334	70446672	94,10
Середньотехнологічні виробництва: переробна промисловість	145873804	191277564	158026124	108,33
Середньотехнологічні виробництва: машинобудування	212762856	249170199	210646565	99,01
Високотехнологічні виробництва: електроніка та електротехнічна продукція	506855063	686409798	528006309	104,17
Високотехнологічні виробництва: інші	123494450	129500512	143809647	116,45
інша продукція	62384254	65640829	106784403	171,17

Джерело: побудовано за [6]

Загальний обсяг імпорту зріс на 22,96% у 2023 р. порівняно з 2019 р., проте відбулося зниження імпорту на 5,86% порівняно з 2022 р., що свідчить про уповільнення темпів економічного зростання.

Первинні продукти продемонстрували найбільше зростання у 2023 р. (на 53,15% порівняно з 2019 р.), що пов'язано зі зростаючими потребами у сировині та продовольстві.

Сировинні виробництва, а саме: агропромислова продукція, зросла на 19,34% за період 2019 – 2023 рр. та зберігає стабільний рівень останні два роки. Інші сировинні товари зросли у 2023 р. на 39,07% порівняно з 2019 р.

Зміни обсягів імпорту низькотехнологічних виробництв полягають у такому: текстиль, швейна та взуттєва промисловості майже не змінилися, збільшенням характеризується 2023 р. на 2,19% порівняно з 2019 р., що підтверджує стабільний попит; інша низькотехнологічна продукція демонструє зниження у 2023 р. на 3,46% порівняно з 2019 р.

У середньотехнологічних виробництвах імпорту автомобільної промисловості зазнав падіння на 12,63% у 2023 р. порівняно з попереднім, що свідчить про посилення внутрішнього виробництва автомобілів. Переробна промисловість скоротилася на 14,3% у 2023 р. порівняно з попереднім роком, що відображає економічне уповільнення або зміни постачальників. Машинобудування зберігає стабільність у довгостроковій перспективі.

Обсяги імпорту електроніки та електротехнічної продукції спочатку зростали, але у 2023 р. скоротилися на 14,63% порівняно з 2022 р., що пов'язано, більшою мірою, з розвитком власного виробництва Китаю. Інші високотехнологічні продукти у 2023 р. зросли на 16,45% порівняно з 2019 р.

Імпорт іншої продукції, як і експорт цієї групи, демонструє найвищий приріст – 171,17% з 2019 р. Така ситуація вказує на появу нових категорій товарів або зміну імпорتنих пріоритетів.

Отже, загальний імпорту Китаю у 2023 р. скоротився порівняно з попереднім роком, що відбувалося під впливом економічного сповільнення, внутрішнього виробництва, геополітичних факторів та може свідчити про зміни в глобальних ланцюгах поставок і внутрішній переорієнтації Китаю на власне виробництво.

Щодо змін у структурі імпорту Китаю за період 2019 – 2023 рр., то вони наведені на рисунку 4 та мають такі характеристики.

Первинні продукти займають найбільшу частку в імпорті Китаю, яка зросла з 23,3% у 2019 р. до 29% у 2023 р., що свідчить про зростання залежності Китаю від імпорту сировини та продовольчих товарів.

Серед сировинних виробництв агропромислові товари залишаються стабільними з питомою вагою 4% – 4,5% за період, що аналізується, та підкреслює відносно сталий попит. Інші сировинні товари показали тенденцію до зростання (з 13,8% у 2019 р. до 15,6% у 2023 р.), що визначається переважно потребами промисловості.

Текстиль, швейна та взуттєва продукція поступово зменшилися (з 1,7% у 2019 р. до 1,4% у 2023 р.), що характерне при посиленні внутрішнього виробництва. Інша низькотехнологічна продукція незначно скоротилася з 2,6% у 2019 р. до 2% у 2023 р.

Частка таких високотехнологічних виробництв, як електроніка та електротехнічна продукція зменшилася в загальній структурі імпорту з 24,4% у 2019 р. до 20,7% у 2023 р. Інші високотехнологічні продукти залишаються стабільними.

Питома вага автомобільної промисловості скоротилася з 3,6% у 2019 р. до 2,8% у 2023 р., що є наслідком зростання внутрішнього виробництва автомобілів. Переробна промисловість знизилася свою частку до 6,2% у 2023 р.

Машинобудування також демонструє поступове зниження (з 10,2% у 2019 р. до 8,2% у 2023 р.), що пов'язано з масштабуванням власного виробництва Китаю.

Інша продукція демонструє зростання питомої ваги імпорту з 3% у 2019 р. до 4,2% у 2023 р., та свідчить про зміни в асортименті імпортованих товарів.

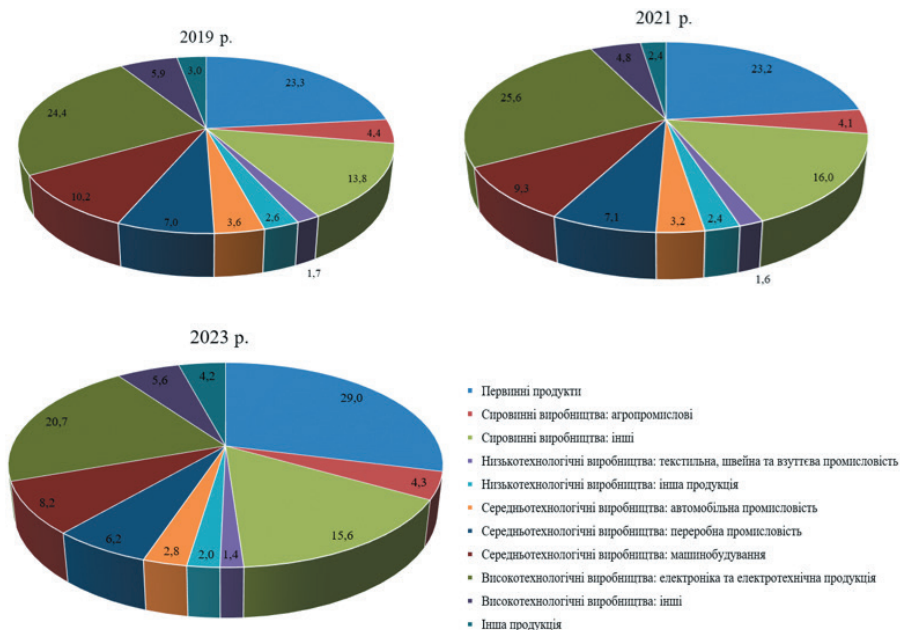


Рис. 4. Структура обсягу імпорту Китаю за технологічними товарними групами за період 2019 – 2023 р., %

Джерело: побудовано за [6]

Отже, структура імпорту Китаю демонструє, з одного боку, посилення внутрішнього виробництва, а з іншого – збільшення залежності від імпорту сировини.

Третім лідером міжнародної торгівлі є Німеччина. Аналіз динаміки її експорту за період 2019 – 2023 рр. у розрізі технологічних товарних груп наведено у таблиці 8.

Таблиця 8. Динаміка експорту Німеччини за технологічними товарними групами, тис. дол. США

Технологічні товарні групи, тис. дол. США	Роки			Темп росту, % (2023/2019)
	2019	2021	2023	
Загальний обсяг експорту	1493266600	1635599600	1697350400	113,67
Первинні продукти	79085937	94850734	82144986	103,87
Сировинні виробництва: агропромислові	87266127	99901914	103067036	118,11
Сировинні виробництва: інші	76130380	97294920	93477415	122,79
Низькотехнологічні виробництва: текстильна, швейна та взуттєва промисловості	49494325	54368181	55621143	112,38
Низькотехнологічні виробництва: інша продукція	131384020	149890319	146366779	111,40
Середньотехнологічні виробництва: автомобільна промисловість	232439707	230436862	276313763	118,88
Середньотехнологічні виробництва: переробна промисловість	122257686	144918242	139979225	114,50
Середньотехнологічні виробництва: машинобудування	327601226	346114042	357294639	109,06
Високотехнологічні виробництва: електроніка та електротехнічна продукція	135275517	153258971	154613094	114,29
Високотехнологічні виробництва: інші	179137365	190869511	199923368	111,60
Інша продукція	70504486	71803088	84224759	119,46

Джерело: побудовано за [6]

Загальний обсяг експорту Німеччини мав позитивну тенденцію у 2019–2023 рр., зростаючи на 13,67% порівняно з 2019 р. Однак, темп зростання у 2023 р. відносно 2022 р. був незначним (+0,66%), що свідчить про стабілізацію експортної діяльності після періоду активного відновлення. Спад обсягу експорту у 2020 р. до 1385,9 млрд дол. відбувся через глобальні наслідки пандемії COVID-19. Проте 2021 р. показав швидке відновлення, з приростом у 18,01%, завдяки активному зростанню експорту середньо- та високотехнологічних виробництв.

Первинні продукти за досліджуваний період зросли на 3,87%, проте останні три роки (2021 – 2023 рр.) їх обсяг майже не змінюється. У групі сировинних виробництв, агропромислові та інші сировинні виробництва мають загальну тенденцію до зростання у 2023 р. порівняно з 2019 р., а саме: на 18,11% та 22,79%, що пояснюється підвищеним попитом на мінеральні ресурси та сировину для промисловості. Середньотехнологічні виробництва у 2023 р. порівняно з 2019 р. характеризуються зростанням експорту продукції автомобільної промисловості на 18,88% завдяки розширенню експорту електромобілів та інноваційних автокомпонентів. Експорт продукції переробної промисловості зріс на 14,5%, а машинобудування – на 9,06%. За останні два роки стабільне підвищення експорту спостерігається в автомобільній промисловості та машинобудуванні (12,78% та 6,96%), а експорт продукції переробної промисловості має зниження через високу конкуренцію та економічну нестабільність. Низькотехнологічні виробництва, а саме: текстильна, швейна продукція мають приріст експорту у 12,38%. Проте за останні два роки ріст повільний через конкуренцію з дешевшими азіатськими виробниками. Високотехнологічні виробництва мають стабільний позитивний приріст експорту продукції. Електроніка та електротехніка зросли на 14,29% та 2,69% у 2023 р. порівняно з 2019 р., а за останні три роки їх обсяги кардинально не змінюються. Інша продукція, що включає експорт товарів, що не потрапляють у традиційні категорії, зросла за аналізований період на 19,46%.

Отже, уповільнення темпів зростання у 2023 р. викликане економічною нестабільністю, геополітичними ризиками та зменшенням глобального попиту. Проте Німеччина зберігає лідерські позиції в експорті, здійснюючи акцент на високотехнологічних виробництвах та автомобілебудуванні. Подальше зростання вимагатиме від Німеччини адаптації до нових глобальних викликів.

Структура експорту Німеччини протягом 2019 – 2023 рр. демонструє відносну стабільність, із незначними змінами у частках основних секторів (рис. 5). Основний акцент залишається на середньо- та високотехнологічних виробництвах, а також на автомобільній промисловості.

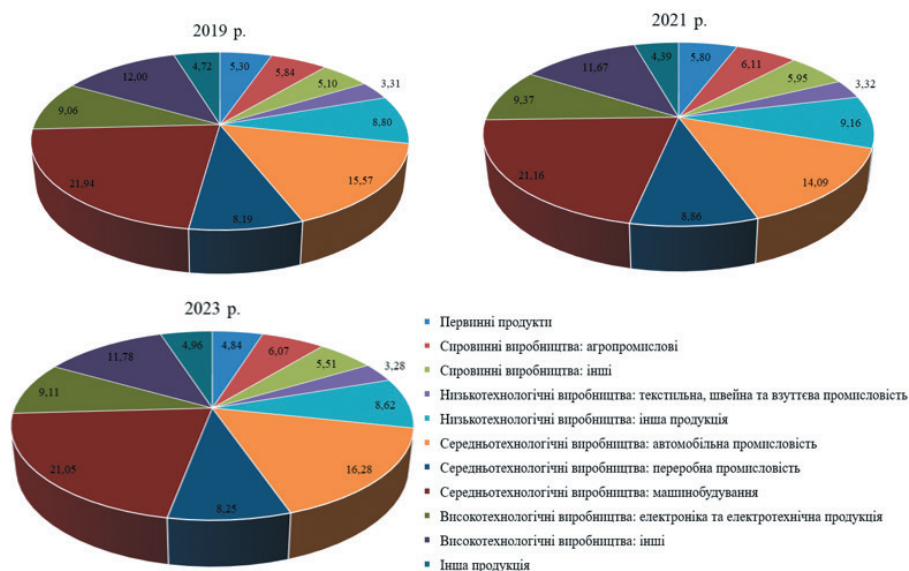


Рис. 5. Структура обсягу експорту Німеччини за технологічними товарними групами за період 2019-2023 р., %

Джерело: побудовано за [6]

Частка автомобільної промисловості зросла з 15,57% (2019 р.) до 16,28% (2023 р.), що підтверджує посилення позицій Німеччини у виробництві автомобілів, особливо в секторі електротранспорту. Частка машинобудування залишилася високою – 21,05% у 2023 р. Питова вага переробної промисловості зросла з 8,19% (2019 р.) до 8,25% (2023 р.). Частка високотехнологічних виробництв залишається на рівні близько 21% у 2023 р., що підкреслює сильні позиції Німеччини в інноваційних секторах.

Проте є і певні тенденції до зменшення питомої ваги первинних продуктів – з 5,3% у 2019 р. до 4,84% у 2023 р., що можливе через скорочення експорту сільськогосподарських і сировинних товарів.

Частка інших сировинних виробництв у загальному характеризуються тенденцією росту з 2019 р. до 2022 р. з подальшим зменшенням майже на 1% у 2023 р., що може бути пов'язано з геополітичними факторами.

Питова вага високотехнологічної продукції відносно стабільна, частка електроніки та електротехніки дещо більше 9%, а інші високотехнологічні

виробництва – в межах 12%. Така структура експорту свідчить про конкурентоспроможність Німеччини в технологічному секторі.

Отже, Німеччина зберігає свою експортну орієнтацію на середньо- та високотехнологічні галузі, особливо в машинобудуванні та автомобільній промисловості. Автомобільний сектор є лідером за темпами зростання частки в експорті, що пояснюється розвитком електромобілів та екологічних ініціатив. Високотехнологічна продукція демонструє стабільний рівень експорту, що підтверджує статус Німеччини як технологічного лідера. Загалом структура експорту Німеччини залишається диверсифікованою, з акцентом на високотехнологічну продукцію та інноваційні галузі, що забезпечує стійкість економіки навіть у періоди глобальної нестабільності.

За період 2019 – 2023 рр. імпорт Німеччини зріс на 18,5% (табл. 9). Розглядаючи тенденцію за останні п'ять років, варто відзначити зростання первинних продуктів на 15,26%. Обсяг імпорту низькотехнологічних товарів, а саме: текстильної, швейної, взуттєвої промисловостей майже не змінився у 2023 р. порівняно з 2019 р., проте за період, що аналізувався, були роки з більшим обсягом імпорту даної групи. Інша продукція низькотехнологічних виробництв за аналізований період зросла на 11,42%. Щодо сировинних виробництв, то імпорт агропромислових товарів у 2023 р. зріс на 18,73% порівняно з 2019 р. За рахунок збільшення імпорту автомобільних компонентів та готових авто, що, більшою мірою, пов'язане із зростанням виробництва електротранспорту, автомобільна промисловість у 2023 р. збільшила обсяги на 14,56% порівняно з 2019 р. Переробній промисловості у 2023 р. характерне збільшення на 14,36% відносно 2019 р. Високотехнологічна продукція – електроніка та електротехніка – за останні п'ять років зросла на 36,7%. Стабільне зростання цього сегмента пов'язане із попитом на цифрові технології, автоматизацію та електроніку. Інша продукція має позитивну динаміку протягом 2019 – 2023 рр., яка відображається у прирості 35,72%.

Таблиця 9. Динаміка імпорту Німеччини за технологічними товарними групами, тис. дол. США

Технологічні товарні групи, тис. дол. США	Роки			Темп росту, % (2023/2019)
	2019	2021	2023	
Загальний обсяг імпорту	1239897200	1424675000	1469328900	118,50
Первинні продукти	164584781	201351725	189697989	115,26

Закінчення таблиці 9

Технологічні товарні групи, тис. дол. США	Роки			Темп росту, % (2023/2019)
	2019	2021	2023	
Сировинні виробництва: агропромислові	75714402	88484771	89893146	118,73
Сировинні виробництва: інші	99903700	111393550	118829000	118,94
Низькотехнологічні виробництва: текстильна, швейна та взуттєва промисловості	70114034	77685356	71098974	101,40
Низькотехнологічні виробництва: інша продукція	113590560	137268787	126558099	111,42
Середньотехнологічні виробництва: автомобільна промисловість	130167764	125876316	149119216	114,56
Середньотехнологічні виробництва: переробна промисловість	81164205	100248933	92818224	114,36
Середньотехнологічні виробництва: машинобудування	185025777	203528178	216905537	117,23
Високотехнологічні виробництва: електроніка та електротехнічна продукція	146222769	178452133	199889466	136,70
Високотехнологічні виробництва: інші	97055074	114903319	110884386	114,25
Інша продукція	69327295	78779278	94089084	135,72

Джерело: побудовано за [6]

У цілому Німеччина адаптує свою імпорتنу стратегію до змін у глобальній економіці, фокусуючись на технологічному розвитку та поступово зменшуючи залежність від енергоносіїв та сировини.

Аналіз змін у структурі імпорту Німеччини за 2019 – 2023 рр. відображає такі тенденції (рис. 6). Незначне скорочення частки у структурі імпорту зазнали первинні продукти – з 13,27% у 2019 р. до 12,91% у 2023 р., що може бути наслідком зменшення залежності від імпорту енергоносіїв та нестабільності цін на сировину.

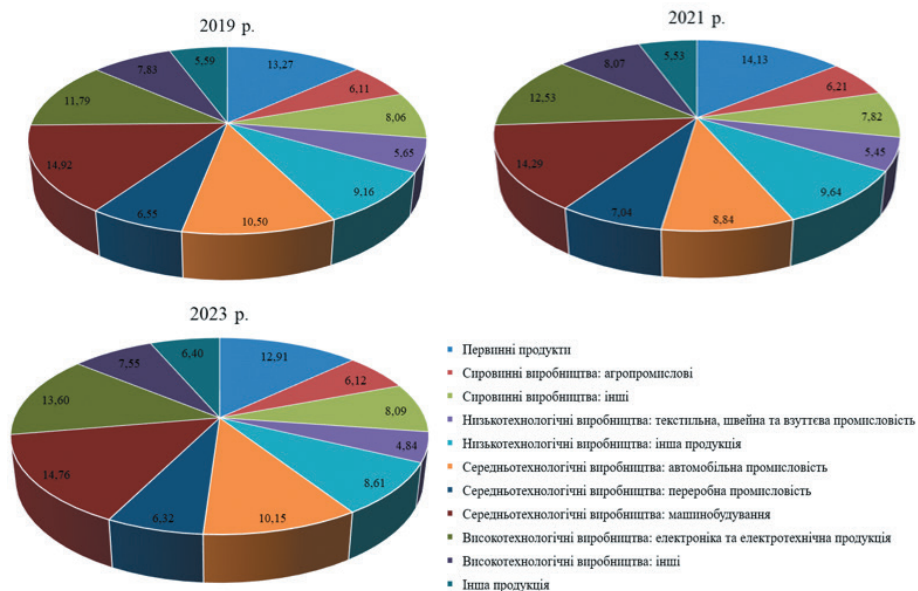


Рис. 6. Структура обсягу імпорту Німеччини за технологічними товарними групами за період 2019-2023 р., %

Джерело: побудовано за [6]

Сировинні виробництва значної зміни питомої ваги не мають. Аналогічно сировинним виробництвам стабільною є частка низькотехнологічних виробництв. Частки текстильної, швейної та взуттєвої промисловості й іншої продукції у 2023 р. є найменшими за аналізований період, їх зменшення, порівняно з попереднім роком, відбулося на 0,74% та 0,67 % відповідно.

Середньотехнологічні виробництва майже не змінили свою питому вагу у структурі імпорту. Частка автомобільної промисловості характеризувалася скороченням протягом 2019 – 2022 рр., проте у 2023 р. вона від-

новила її на рівні 10,15%. Переробна промисловість та машинобудування зберегли питому вагу на рівні 7% та 14,6% протягом періоду, що аналізувався. Даний сектор є стабільним, хоча відбувається певне зменшення обсягів імпорту.

Високотехнологічні виробництва, а саме: електроніка та електротехніка, мали суттєве зростання частки імпорту (з 11,79% у 2019 р. до 13,6% у 2023 р.). Цей сектор демонструє стабільне підвищення та зростаючу роль у структурі імпорту Німеччини, що пов'язано з цифровізацією та розвитком технологій. Частка інших високотехнологічних виробництв дещо зменшилася у 2023 р., але в цілому їх питома вага є сталою на рівні 7,5% – 8,5%, що вказує на відносну стабільність у поставках цієї категорії товарів. Питома вага іншої продукції також зростала з 5,59% у 2019 р. до 6,4% у 2023 р.

Отже, зміни у структурі імпорту Німеччини відображають нові економічні пріоритети країни – орієнтацію на високотехнологічні та стратегічні галузі, зменшення залежності від імпорту сировини та дешевих товарів. Таким чином, Німеччина адаптує імпорتنу стратегію відповідно до глобальних змін, посилюючи роль інноваційних секторів та скорочуючи залежність від традиційних джерел постачання.

Одним із важливих кількісних показників, що показує співвідношення зовнішньоторговельних операцій, є коефіцієнт покриття імпорту експортом (рис. 7).

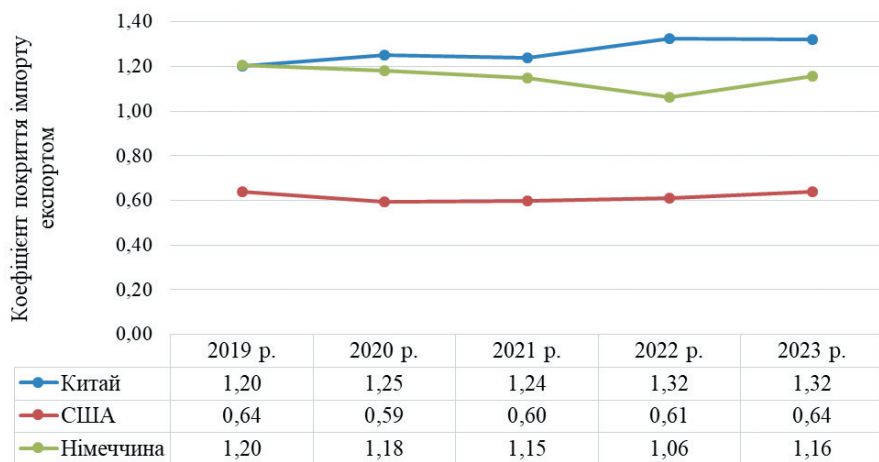


Рис. 7. Коефіцієнт покриття імпорту експортом за період 2019 – 2023 рр.

Джерело: побудовано за [6]

У США цей коефіцієнт традиційно нижчий за одиницю через значний дефіцит торгового балансу, оскільки країна значною мірою залежить від імпорту товарів, особливо споживчих і промислових. У період 2019 – 2023 рр. коефіцієнт покриття імпорту експортом США зазнав незначних коливань. Водночас рівень коефіцієнта покриття імпорту експортом все ще є низьким та підтверджує хронічний дефіцит торгового балансу країни та значну залежність США від імпорту. Для покращення ситуації необхідно збільшувати експортну конкурентоспроможність, диверсифікувати зовнішньоторговельні зв'язки та зменшувати залежність від імпорту критичних товарів.

Аналіз коефіцієнта покриття імпорту експортом Китаю за 2019 – 2023 рр. вказує на переважання експорту над імпортом. Значний стрибок даного коефіцієнта відбувся у 2022 р. та його значення на рівні 1,32 утримується і в 2023 р. – це підтверджує відновлення та стабілізацію експортно-орієнтованої торговельної діяльності Китаю після пандемії, зміцнення його позицій як експортно-орієнтованої економіки, збільшення виробництва та експорту високотехнологічної продукції.

Зміна коефіцієнта покриття імпорту експортом у Німеччині характеризується зростанням ролі імпорту у 2019 – 2022 рр., що відобразилося на зниженні даного показника. Частково це пояснюється наявністю пандемії COVID-19, певних труднощів у відновленні експортних потоків після неї та зменшення активності експортно-імпортних операцій, які вплинули на міжнародну торгівлю. Після різкого падіння у 2022 р., покращення ситуації у зовнішній торгівлі відбулося починаючи з 2023 р., чому посприяли відновлення експорту внаслідок стабілізації виробничих процесів, послаблення глобальних кризових явищ та зменшення імпортних витрат, зокрема на енергоносії.

Висновки та пропозиції. Аналіз динаміки міжнародної торгівлі США, Китаю та Німеччини у період 2019 – 2023 рр. підтверджує їхню ключову роль у формуванні сучасної структури світової торгівлі. Кожна з розглянутих країн має свою модель економічного розвитку, структуру експорту й імпорту, проте всі вони виступають центрами глобальних виробничих та торговельних зв'язків.

Китай утримує позицію беззаперечного лідера за обсягами експорту, демонструючи стабільну експортно-орієнтовану модель економіки з акцентом на середньо- та високотехнологічну продукцію. США, попри хронічний дефіцит торгового балансу, зберігають найвищі обсяги імпорту, залишаючись основним глобальним споживачем і важливим гравцем на ринку високотехнологічних товарів. Німеччина, як провідна економіка Єв-

ропи, вирізняється стабільною зовнішньоторговельною активністю, орієнтованою на експорт продукції машинобудування, автомобілебудування та інноваційних секторів.

Проведене дослідження дозволяє зробити висновок, що США, Китай і Німеччина не лише формують сучасні тенденції у світовій торгівлі, але й задають вектор її розвитку, виступаючи системоутворюючими елементами глобальної економіки. Їхня стабільність, адаптивність до кризових явищ і стратегічна орієнтація на інновації забезпечують стійкість міжнародної торговельної системи та впливають на трансформацію глобальних ланцюгів доданої вартості.

ЛІТЕРАТУРА

1. Задорожко Г.І., Колесов К.І. Торгівельні війни та їх вплив на національні економіки. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2024. № 1 (27). С. 45 – 53. DOI: 10.15276/EJ.01.2024.5. DOI: 10.5281/zenodo.11081300.
2. Король М.М., Куліковська І.В., Нам'як Ю.Ю. Аналіз сучасного стану зовнішньої торгівлі провідних країн світу. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2024. Вип. 52. С. 109 –113. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2024-52-17>.
3. Савченко М.В., Цибуляк Д.С., Шемчук А.В. Торговельна війна між США та Китаєм: масштаби та наслідки для світової економіки. *Actual problems of economics*. 2023. № 7 (265). С. 76 – 87. DOI: 10.32752/1993-6788-2023-1-265-76-87.
4. Чуніхіна Т., Корж М., Краснощок В. Міжнародна торгівля в умовах глобальних трансформацій. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2024. № 2. С. 30 – 52. DOI: [https://doi.org/10.31617/3.2024\(133\)02](https://doi.org/10.31617/3.2024(133)02).
5. Якубовський С.О., Родіонова Т.А., Бабінчук О.С. Торговельне протистояння США та Китаю: причини та наслідки. *Вісник ХНУ імені В.Н. Каразіна. Серія «Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм»*. 2020. Вип. 11. С. 35 – 44. DOI: 10.26565/2310H9513H2020H11H04.
6. Official website of the United Nations Conference on Trade and Development. URL: <https://unctadstat.unctad.org>.
7. Official website of the World Trade Organization (WTO). URL: <https://www.wto.org/>.
8. Worldwide Importers Database of 2023. URL: <https://www.tradeimex.in/blogs/top-10-importers-of-the-world>.

REFERENCES

1. Zadorozhko G.I., Kolesov K.I. (2024). Torhivelni viiny ta yikh vplyv na natsionalni ekonomiky. [Trade Wars and Their Impact on National Economies]. *Economic journal*

Odessa polytechnic university. № 1 (27). Pp. 45 – 53. DOI: 10.15276/EJ.01.2024.5. DOI: 10.5281/zenodo.11081300.

2. Korol M., Kulikovska I., Namyak Y. (2024). Analiz suchasnoho stanu zovnishnoi torhivli providnykh krain svitu. [Analysis of the current state of foreign trade in leading countries of the world]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universyt.* Vup. 52. Pp. 109 – 113. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2024-52-17>.

3. Savchenko M.V., Tsybuliak D.S., Shemchuk A.V. (2023). Torhovelnia viina mizh SSHa ta Kytaiem: masshtaby ta naslidky dlia svitovoi ekonomiky. [Trade war between the US and China: scale and consequences for the global economy]. *Actual problems of economics*. № 7 (265). Pp. 76 – 87. DOI: 10.32752/1993-6788-2023-1-265-76-87.

4. Chunikhina T., Korzh M., Krasnoshchok V. (2024). Mizhnarodna torhivlia v umovakh hlobalnykh transformatsii. [International trade in the conditions of global transformations]. *Zovnishnia torhivlia: ekonomika, finansy, pravo*. № 2. Pp. 30 – 52. DOI: [https://doi.org/10.31617/3.2024\(133\)02](https://doi.org/10.31617/3.2024(133)02).

5. Yakubovskiy S., Rodionova T., Babinchuk O. (2020). Torhovelnie protystoiannia SSHa ta Kytaiu: prychyny ta naslidky. [US-China trade conflict: causes and consequences]. *International Relations. Economics. Country Studies. Tourism* (IRECST). Vup. 11. Pp. 35 – 44. DOI: 10.26565/2310H9513H2020H11H04.

6. Official website of the United Nations Conference on Trade and Development. URL: <https://unctadstat.unctad.org>.

7. Official website of the World Trade Organization (WTO). URL: <https://www.wto.org/>.

8. Worldwide Importers Database of 2023. URL: <https://www.tradeimex.in/blogs/top-10-importers-of-the-world/>.

Владислава ШЕВЧУК¹,

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри теоретичної та прикладної економіки

ORCID ID: 0000-0001-7121-598X

Вероніка ПАСІЧНЮК¹,

здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, ОПП «Міжнародний бізнес»

ORCID ID: 0009-0002-0984-7091

¹ Національний транспортний університет

Прийняття: 16/06/2025

Рецензія: 23/06/2025

Публікація: 30/06/2025

DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2025-2-8>

КОМПАРАТИВНИЙ АНАЛІЗ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ПОЛЬЩІ ТА УКРАЇНИ: ІМПЛІКАЦІЇ ДЛЯ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ

JEL Класифікатор:

F23, O52, O57



This is an Open Access article distributed under the terms of the [Creative Commons CC-BY 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

© Шевчук В.О.,
Пасічнюк В.А.,
2025

У сучасних умовах глобалізації та інтеграції національних економік до світового ринку міжнародний бізнес дедалі більше залежить від соціально-економічної стабільності, інституційної стійкості та інвестиційної привабливості окремих країн. Польща та Україна мають стратегічне значення для міжнародного бізнесу у Східноєвропейському регіоні. У цьому контексті порівняльний аналіз соціально-економічного розвитку Польщі та України є необхідним для виявлення факторів успішної трансформації, ідентифікації ризиків і можливостей, а також для формування ефективних стратегій виходу на ці ринки.

Метою статті є здійснення компаративного аналізу соціально-економічного розвитку Польщі та України на основі ключових макроекономічних показників і міжнародних індексів з метою виявлення структурних відмінностей, інституційних переваг та викликів, що мають значення для міжнародного бізнесу.

Для досягнення поставленої мети у статті використано загальнонаукові і спеціальні методи дослідження, зокрема метод логічного абстрагування, аналізу і синтезу, дедукції, математичний, статистичний та графічно-аналітичний методи.

У статті здійснено порівняльний аналіз соціально-економічного розвитку Польщі та України на підставі низки економічних індикаторів та ряду індексів міжнародних рейтингів. Результати аналізу та дослідження вказують

ISSN 2786-5339 (print)
ISSN 2786-5347 (online)

на ключові переваги Польщі на світовій арені, зокрема стабільність інституцій, членство в ЄС та високий рівень інвестиційної безпеки, тоді як Україна, незважаючи на значний потенціал, стикається з численними викликами, пов'язаними з політичною нестабільністю, війною, корупцією та недосконалістю інституційного середовища. Визначено низку імплікацій для ефективного ведення міжнародного бізнесу України та Польщі, що стосуються покращення інституційної спроможності, забезпечення прозорості регуляторного середовища та мінімізації ризиків інвестиційної діяльності, та можуть слугувати орієнтиром для стратегічного планування діяльності міжнародних компаній у регіоні й формування політик держав, спрямованих на покращення бізнес-клімату.

Ключові слова: соціально-економічний розвиток, компаративний аналіз, макроекономічні показники, міжнародні рейтинги, міжнародні індекси, міжнародний бізнес, Польща, Україна.

Vladyslava SHEVCHUK, Veronika PASICHNIUK

COMPARATIVE ANALYSIS OF THE SOCIAL AND ECONOMIC DEVELOPMENT OF POLAND AND UKRAINE: IMPLICATIONS FOR INTERNATIONAL BUSINESS

In the current conditions of globalization and integration of national economies into the world market, international business increasingly depends on the social and economic stability, institutional stability and investment attractiveness of individual countries. Poland and Ukraine are of strategic importance for international business in the Eastern European region. In this context, a comparative analysis of the social and economic development of Poland and Ukraine is necessary to identify factors of successful transformation, identify risks and opportunities, as well as to form effective strategies for entering these markets.

The purpose of the article is to conduct a comparative analysis of the social and economic development of Poland and Ukraine based on key macroeconomic indicators and international indices in order to identify structural differences, institutional advantages and challenges that are important for international business.

To achieve the goal, the article uses general scientific and special research methods, in particular the method of logical abstraction, analysis and synthesis, deductions, mathematical, statistical and graphical and analytical methods.

The article provides a comparative analysis of the social and economic development of Poland and Ukraine based on a number of economic indicators and a number of international rating indices. The results of the analysis and research point to Poland's

key advantages on the world stage, in particular, the stability of institutions, EU membership, and a high level of investment security, while Ukraine, despite its significant potential, faces numerous challenges related to political instability, war, corruption, and the imperfection of the institutional environment. A number of implications for the effective conduct of international business in Ukraine and Poland have been identified, relating to improving institutional capacity, ensuring transparency of the regulatory environment, and minimizing investment risks, and can serve as a guideline for strategic planning of international companies in the region and the formation of state policies aimed at improving the business climate.

Keywords: social and economic development, comparative analysis, macroeconomic indicators, international ratings, international indices, international business, Poland, Ukraine.

Постановка проблеми. У сучасних умовах глобалізації та постійних геополітичних трансформацій актуальності набуває порівняльне дослідження соціально-економічного розвитку країн, що перебувають у схожому регіональному та історичному просторі. Польща та Україна, маючи спільні історичні корені та територіальну близькість, демонструють суттєво різні результати трансформаційних процесів, інтеграції до міжнародних структур та економічного зростання.

Порівняння ключових макроекономічних показників, міжнародних індексів та структурних характеристик дозволяє оцінити рівень розвитку кожної з країн, виявити можливості для покращення бізнес-клімату та сформулювати висновки для суб'єктів міжнародної підприємницької діяльності. Такий аналіз сприяє глибшому розумінню регіональної специфіки і створює передумови для ефективнішого планування стратегій виходу на відповідні ринки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз тенденцій соціально-економічного розвитку Польщі досліджені в працях І. Б. Семигуліної [14], Т. П. Шуби, В. А. Луняки і А. О. Сашкової [18]; моделювання соціально-економічного розвитку України порівняно з Польщею – М. Ф. Аверкіної та А. В. Бомчука [1]; питання соціально-економічної співпраці України та Польщі – А. М. Грищука [2], І. С. Процика, В. Т. Скрипичайко [12] та інших. Але більшість праць мають або застарілу і неактуальну інформацію, або досліджують напрями співробітництва двох країн, або можливості запозичення Україною досвіду Польщі на шляху євроінтеграції. Тому є потреба у детальному дослідженні сучасного стану економіки двох країн та їх порівняння через розгляд макроекономічних показників та позицій в міжнародних рейтингах для з'ясування можливостей розвитку міжнародного бізнесу.

Мета статті – здійснення компаративного аналізу соціально-економічного розвитку Польщі та України на основі ключових макроекономічних показників і міжнародних індексів з метою виявлення структурних відмінностей, інституційних переваг та викликів, що мають значення для міжнародного бізнесу, а також формулювання практичних висновків для суб'єктів міжнародної підприємницької діяльності.

Виклад основного матеріалу дослідження. У контексті євроінтеграційного курсу України особливої актуальності набуває вивчення досвіду економічного розвитку Польщі. Польща є прикладом країни, яка пройшла трансформаційний шлях від планової економіки до стабільної ринкової системи, успішно інтегрувавшись у європейські економічні структури. Порівняння економічних параметрів України та Польщі дозволяє глибше усвідомити особливості національного економічного розвитку, виявити структурні відмінності та оцінити потенційні напрями реформування економіки України.

Аналіз показників, наведених в таблиці 1, сприяє ідентифікації ключових структурних розбіжностей між країнами.

Таблиця 1. Порівняння економічних показників України та Польщі, 2023 р.

Показник	Україна	Польща
Площа, км ²	603 628	322 575
Чисельність населення, млн осіб	37,73	36,69
ВВП, млрд дол.	178,8	809,2
ВВП на душу населення, дол.	5 069,70	22 056,67
Державний борг, млрд дол.	177,71	380,75
Обсяг ПІІ, млрд дол.	3,33	3,9
Рівень інфляції, %	5,1	6,2
Рівень безробіття, %	17,7	2,6
Рівень зайнятості, %	54,6	72,7
Рівень бідності, %	29	4,77
Коефіцієнт народжуваності	1,26	1,26
Рівень смертності, %	18,6	10,71
Середній вік населення, років	45	42
Мінімальна заробітна плата, дол.	197,53 (8 000 грн)	1166,5 (4 666 злотих)
Середня пенсія, дол.	143,19 (5 789 грн)	375 (1 500 злотих)

Джерело: побудовано авторами на основі [3, 5, 9, 10, 15, 16]

Розглядаючи географічні та демографічні характеристики, зазначимо, що Україна характеризується значно більшою площею території, порівняно з Польщею. Водночас, за даними табл. 1, чисельність населення обох держав є відносно зіставною, складаючи близько 37,7 млн осіб в Україні та 36,7 – у Польщі. Вказана обставина зумовлює значно нижчу щільність населення в Україні, що може мати як наслідки для оптимізації інфраструктурних витрат, так і впливати на ефективність забезпечення населення соціальними послугами.

В економічній сфері різниця між досліджуваними країнами є особливо вираженою. Валовий внутрішній продукт (ВВП) Польщі у 2023 році зафіксовано на рівні понад 809 млрд доларів США (рис. 1), що більш ніж у 4,5 рази перевищує аналогічний показник України (178,3 млрд доларів США). Суттєве зниження ВВП у 2015 році було обумовлене переважно падінням зовнішньоторговельної активності, зменшенням споживчого попиту та скороченням інвестицій в основний капітал. Проте завдяки системній реакції держави – включно з дерегуляційними заходами, підтримкою релокації підприємств та імпортом критичного енергоустаткування – вдалося стабілізувати макроекономічну ситуацію та досягти приросту ВВП.

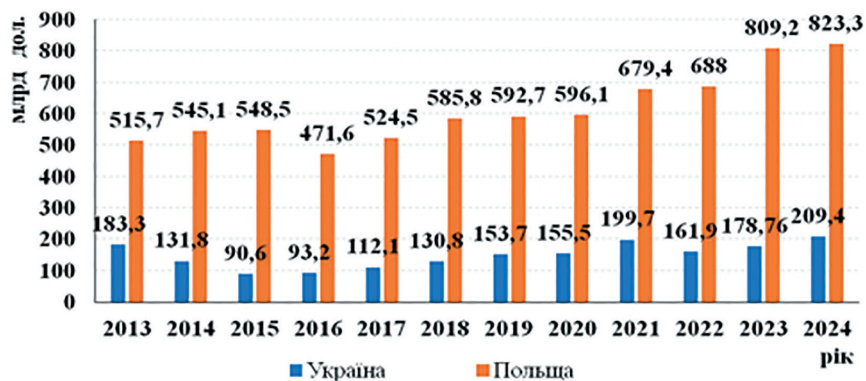


Рис. 1. Динаміка обсягів ВВП України та Польщі у 2013 – 2024 рр., млрд дол.

Джерело: побудовано авторами на основі [3, 10, 11]

При аналізі ВВП у розрахунку на душу населення, зазначена розбіжність набуває ще більшої значущості: у Польщі цей показник становить 22 056 доларів США, тоді як в Україні – лише 5 069 доларів США. Це відо-

бражає істотну відмінність у рівні матеріального добробуту громадян та загальному рівні економічної зрілості.

Державний борг Польщі є значно більшим в абсолютному вираженні, однак, у контексті масштабу національної економіки, рівень боргового навантаження є менш критичним. Варто підкреслити, що Польща характеризується більш стабільною макроекономічною ситуацією та має позитивнішу репутацію на міжнародних фінансових ринках, що забезпечує їй доступ до кредитних ресурсів на більш сприятливих умовах.

Аналізуючи прямі іноземні інвестиції, варто зазначити, що хоча їх абсолютні обсяги є відносно близькими (3,33 млрд доларів США в Україні та 3,9 млрд доларів США в Польщі), необхідно враховувати різну вагомість цих коштів у контексті розміру економіки та рівня інституційної довіри.

Динаміка прямих іноземних інвестицій (ПІІ) в Україну залишається нестабільною, що пов'язано з низкою геополітичних і внутрішньоекономічних чинників. Після 2013 року їхній обсяг скоротився через військовий конфлікт на сході країни та наявні структурні проблеми, зокрема корупцію. Показники 2023 року у розмірі 191,6 млн дол. не досягли рівня, зафіксованого до початку війни у 2013 році – 897,2 млн дол. [10], а суттєве падіння ПІІ у 2022 – 2023 роках обумовлене російським вторгненням (рис. 2).

З 2020 року дані щодо ПІІ з України в Польщу відсутні. Польща характеризується сприятливішим інвестиційним кліматом, зумовленим стабільною політичною кон'юнктурою, членством у Європейському Союзі та прозорішими регуляторними нормами ведення бізнесу.



Рис. 2. Динаміка обсягів ПІІ між Україною та Польщею у 2010 – 2023 рр., млн дол.

Джерело: побудовано авторами на основі [10, 17]

Щодо соціальних індикаторів, рівень безробіття в Україні демонструє суттєво вищі значення (17,7%) [10] порівняно з Польщею (2,6%) [5], що може бути обумовлено як структурними диспропорціями в економіці, так і наслідками воєнної агресії. За даними табл. 1 рівень бідності в Україні також значно вищий, майже у 6 разів, за цей показник у Польщі. Зазначене підтверджується і даними щодо оплати праці: мінімальна заробітна плата в Україні становить 197,53 долари США (еквівалент 8 000 грн.) [10], тоді як у Польщі вона досягає 1 166,50 доларів США (або 4 666 злотих) [9]. Середній розмір пенсійних виплат в Україні також значно нижчий, складаючи близько 143 доларів США проти 375 доларів США в Польщі [15].

У демографічному контексті обидві країни демонструють ідентичний коефіцієнт народжуваності, що є нижчим за рівень простого відтворення населення. Рівень смертності в Україні є вищим порівняно з Польщею, а середній вік населення дещо вищий — 45 років в Україні проти 42 років у Польщі, що може свідчити про тенденції до демографічного старіння [16].

Важливими також є показники інтеграції до міжнародних структур. Польща приєдналася до Світової організації торгівлі (СОТ) у 1995 році, тоді як Україна — лише у 2008 році. Членство Польщі в Організації з безпеки і співробітництва в Європі (ОБСЄ) також відбулося раніше, ніж України. Це відображає більш тривалий досвід участі Польщі у міжнародній торгівлі та політичних об'єднаннях, що також сприяло її економічному розвитку та стабілізації.

Попри участь України у провідних міжнародних рейтингах, що оцінюють рівень інноваційного розвитку, її позиції до початку повномасштабної війни залишалися нестійкими, що вказує на відсутність цілісної та ефектної державної інноваційної стратегії. Воєнна агресія лише поглибила наявні проблеми, додатково знизивши міжнародну привабливість України як інноваційно орієнтованої держави.

Дані інтегральних індексів соціально-економічного розвитку, інституційної стійкості та рівня свобод між Україною та Польщею станом на 2024 рік виявляє значущі диференціації (рис. 3).

За Індексом людського розвитку (ІЛР), що є комплексним показником, який інтегрує очікувану тривалість життя, рівень освіти та валовий національний дохід на душу населення, Україна займає 100-ту позицію серед 193 досліджуваних країн, що робить її країною з високим рівнем людського розвитку, тоді як Польща — 36-ту. Вказана розбіжність свідчить про істотно вищий рівень соціального забезпечення та якості життя в Польщі.

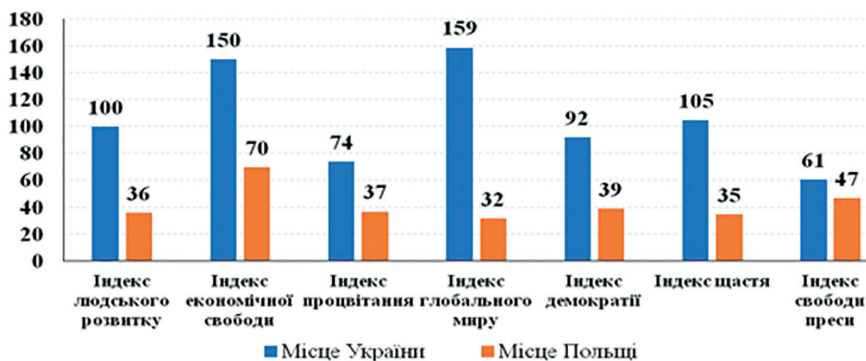


Рис. 3. Місце України та Польщі в міжнародних рейтингах, 2024 р.

Джерело: побудовано авторами на основі [4, 6, 7, 8, 13, 21, 22, 23, 24]

Індекс економічної свободи, що здійснює оцінку захисту прав власності, ефективності регуляторного середовища, ступеня відкритості ринку та фінансової стабільності, фіксує ще глибшу диспропорцію: у 2024 році Україна посідає 150-ту позицію серед 165 країн (група «переважно невільних країн»), а Польща – 70-ту (група «переважно вільні країни») [22]. Це вказує на наявність критичних бар'єрів у бізнес-середовищі України, включаючи надмірну адміністративну регламентацію, недостатній рівень гарантування прав власності та інституційну нестабільність. Варто зазначити, що за даними 2021 року, Україна посідала 127 місце у рейтингу економічної свободи. У 2022 році, в результаті повномасштабного вторгнення, Україна опустилася на 150 місце серед 165 країн. Це відображає значний вплив війни на економічну ситуацію в країні і може свідчити про певні перешкоди для розвитку бізнесу, інвестицій та загального економічного зростання. У 2023 році України не було у рейтингу [8].

За складовими індикаторами індексу економічної свободи Польща у 2024 році посідала: право власності – 72-ге місце, свобода від корупції – 58-ме місце, фінансова свобода – 67-ме місце, свобода бізнесу – 75-те місце, свобода праці – 58-ме, монетарна свобода – 68-ме, свобода торгівлі – 79-те, інвестиційна свобода – 80-те, фінансова свобода – 70-те. За ключовими напрямками індексу у 2024 році Україна значно відстає: за розміром уряду (державні видатки) наша країна посіла 131-ше місце; за правовою системою та захистом прав власності – 112-те місце; у сфері монетарної політики – 155-те місце; за свободою торгівлі – 131-ше місце; за регуляцією – 152-ге місце [4].

Згідно з даними Індексу процвітання, який є інтегральним показником, що охоплює такі сфери, як економіка, підприємництво та можливості, управління, освіта, охорона здоров'я, безпека та захищеність, особисті свободи, соціальний капітал, інвестиційне середовище та екологічні умови, Україна займає 74-ту позицію, тоді як Польща – 37-му [23]. Відставання майже на 40 позицій засвідчує системну різницю в ефективності державного управління та інституційній спроможності.

Індекс глобального миру демонструє найбільш критичне відставання України: 159-те місце проти 32-го у Республіці Польща серед 163 країн. Зазначена ситуація є безпосереднім наслідком збройної агресії Російської Федерації та триваючого стану війни, що суттєво негативно впливає як на безпекові, так і на гуманітарні індикатори [6; 21].

У контексті Індексу демократії, який враховує такі аспекти, як виборчий процес та плюралізм, функціонування уряду, політична участь, політична культура та громадянські свободи, Україна посідає 92-гу позицію (індекс 4,9) серед 167 країн, а Польща – 39-ту (індекс 7,4). Варто зауважити, що у 2023 році Україна займала 91-ше місце, у 2022 році – 87-ме. Український загальний індекс в цьому рейтингу знижується до рекордно низького рівня, що відповідає категорії «гібридний режим» (індекс демократії 4 – 5,99): вибори з порушеннями, поширена корупція, слабка правова система, обмежена свобода медіа й громадянського суспільства. Натомість Польща у 2023 році займала 41 позицію. Її індекс за останні роки відповідає категорії «недосконала демократія» [7].

За Індексом щастя Україна займає 105-ту позицію з результатом 4,8 бали, що на 13 позицій гірше ніж показник 2023 року і визнає її найнещаснішою країною Європи, тоді як Польща – 35-те (6,4 бали), що на 4 позиції вище ніж минулого року. Це відображає глибинні суспільні кризові явища, нижчий рівень задоволеності життям та менш оптимістичні життєві очікування. На початок 2025 року позиції України погіршились на 6 пунктів, вона зайняла 111-те місце, натомість позиції Польщі покращились на 9 пунктів (26-те місце) [13; 24; 25].

Нарешті, Індекс свободи преси фіксує 61-ше місце для України проти 47-го для Польщі серед 180 країн. Для порівняння, у 2023 році позиції України були нижче на 18 позицій. Хоча зазначена різниця є менш значною порівняно з іншими індексами, але країни належать до однієї групи з «проблематичною» ситуацією свободи слова, що відображає наявність тиску на медіа в умовах воєнного стану, обмеження, пов'язані з воєнним станом, та потенційні загрози свободі слова [8].

У сукупності представлені дані на рис. 2 переконливо свідчать про стабільно вищі позиції Польщі за всіма проаналізованими інтегральними

індексами. Україна, попри певні позитивні зрушення у сфері свободи преси, суттєво поступається за показниками інституційної ефективності, рівня економічної свободи та безпеки. Зазначене відставання є наслідком як об'єктивних зовнішніх чинників, зокрема триваючої збройної агресії, так і структурних внутрішніх проблем, що потребують впровадження глибоких та системних реформ на державному рівні.

Одним із найбільш популярних міжнародних індексів, що характеризує потенціал інноваційної діяльності та її основні результати є Глобальний інноваційний індекс (Global Innovation Index – GII), який щорічно обчислює Міжнародна школа інноваційного бізнесу INSEAD у співпраці з Корнельським університетом і Всесвітньою організацією інтелектуальної власності, починаючи з 2007 року [20].

У 2024 році Україна посіла 60-те місце серед 133 країн у Глобальному індексі інновацій, покращивши свої позиції на 5 пунктів порівняно з 2023 р. (рис. 4). Для порівняння, Польща у 2024 році посіла 40-ве місце, зберігаючи стійку перевагу над Україною протягом усього аналізованого періоду.

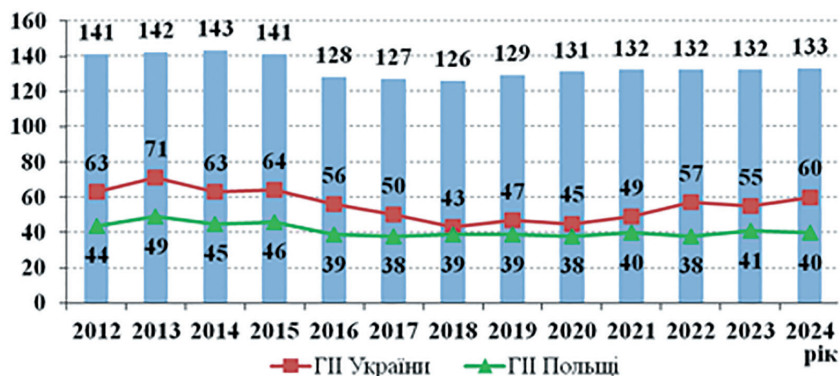


Рис. 4. Місце України та Польщі в рейтингу «Глобальний індекс інновацій», 2012 – 2024 рр.

Джерело: побудовано авторами на основі [20]

У порівнянні з 2012 – 2014 роками динаміка ГІІ України залишається суперечливою. Так, у 2012 році Україна була на 63-й позиції серед 141 країни, а у 2014 – на 63-й зі 143. Отже, за понад десятиліття країна фактично залишилася на схожому рівні, втративши позитивний імпульс середини 2010-х років, коли у 2016 – 2019 роках посідала 50-те чи навіть 43-тє місце.

У 2022 році Україна посіла 57-ме місце, втративши 8 позицій порівняно з 2021 роком та 12 – порівняно з 2020 роком. Це зниження обумовлене, насамперед, впливом повномасштабної війни, розв'язаної Російською Федерацією, яка суттєво обмежила можливості для сталого розвитку національного інноваційного потенціалу. За результатами рейтингу 2022 року Україна опинилася на рівні таких країн регіону, як Сербія (55 місце), Республіка Молдова (56 місце) та Чорногорія (60 місце), поступаючись своїм найближчим сусідам: Польщі (38 місце) та Угорщині (34 місце), які продемонстрували вищі показники інноваційного розвитку [20].

Щодо Індексу сприйняття корупції, Україна у 2024 році опинилася на 105-му місці серед 180 країн (рис. 5). Це лише незначне покращення відносно 2023 року (104-те місце), але якщо порівнювати з 2012 роком (144-те місце серед 176 країн), прогрес є помітним. Протягом 2012 – 2014 років Україна стабільно залишалася у нижній частині рейтингу, що вказувало на глибоко вкорінену корупцію. Незважаючи на сучасні антикорупційні зусилля, країна залишається далеко позаду Польщі, яка у 2024 році посіла 53-тє місце, а в 2012 – 41-ше, демонструючи стабільно високі показники прозорості та ефективності інституцій [19].

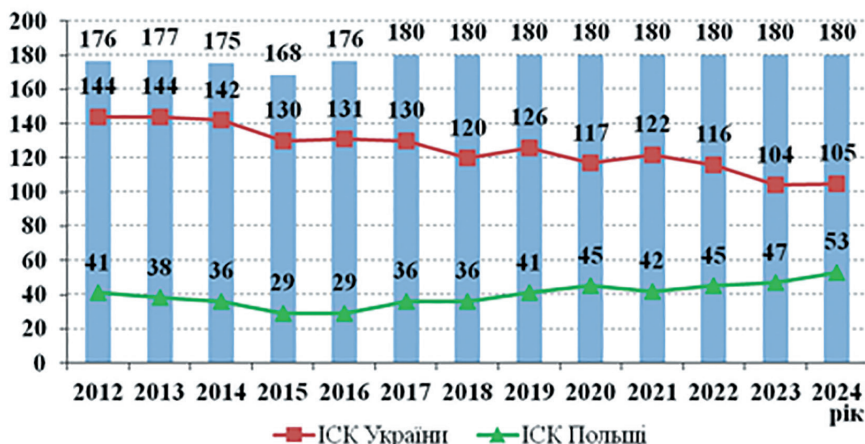


Рис. 5. Місце України та Польщі в рейтингу «Індекс сприйняття корупції», 2012 – 2024 рр.

Джерело: побудовано авторами на основі [19]

Отже, у сфері інноваційного розвитку та боротьби з корупцією між Україною та Польщею спостерігається стійка асиметрія. Україна протягом останнього десятиліття демонструє нестабільні позиції в Глобальному індексі інновацій та поступове, хоча й повільне, покращення в Індексі сприйняття корупції. Водночас Польща утримує стабільно високі показники в обох індексах, що підтверджує її ефективну державну політику в цих сферах. Така різниця в інституційній спроможності та рівні прозорості створює як виклики, так і можливості для України – з одного боку, вона має визнати власні структурні обмеження, з іншого – може використовувати польський досвід як модель для трансформації.

У Звіті про сприйняття України у світі 2024 р. оцінка показника «Бізнес і торгівля» відображає сприйняття країни з огляду на економічну стабільність, легкість ведення бізнесу, впізнаваність продукції та потенціал для зростання. У 2024 році найвищі показники щодо сприйняття України в цій категорії були зафіксовані в Туреччині, Саудівській Аравії, Єгипті, Філіппінах, Об'єднаних Арабських Еміратах та Таїланді. Зокрема, Туреччина продемонструвала один із найсприятливіших рівнів сприйняття українського бізнесу, що може бути пов'язано з активною торговельною взаємодією між країнами. Саудівська Аравія та ОАЕ надали високі оцінки економічним перспективам України, що свідчить про потенційний інтерес до розвитку двосторонніх торговельних зв'язків. Позитивне сприйняття також було зафіксовано в Єгипті, Філіппінах і Таїланді, ймовірно, у контексті продовольчого експорту та економічної співпраці. Крім того, відносно високі показники були зафіксовані в Мексиці, Китаї, Південно-Африканській Республіці та Еквадорі. У регіональному вимірі найсприятливіше сприйняття бізнесового потенціалу України простежується в країнах Азії, Близького Сходу та Латинської Америки. Щодо сприйняття Польщі, то у 2024 році найвищі показники були зафіксовані в Німеччині, Чехії, Словаччині, Нідерландах, Швеції та США. Зокрема, Німеччина продемонструвала найбільш сприятливий рівень сприйняття польського бізнесу. Високі оцінки з боку Чехії та Словаччини зумовлені активною транскордонною торгівлею та інвестиційною взаємодією в межах Центральної Європи. Нідерланди та Швеція високо оцінили ділове середовище Польщі, вказуючи на стабільне зростання економіки, інфраструктурний розвиток та сприятливі умови для ведення бізнесу. США також відзначили Польщу як перспективного партнера в Центрально-Східній Європі. У регіональному вимірі найбільш позитивне сприйняття бізнесового потенціалу Польщі фіксується серед країн Європейського Союзу, а також у Північній Америці, що підтверджує її репутацію як одного з провідних економічних центрів регіону з динамічною інвестиційною активністю та відкритістю до міжнародної торгівлі [6].

Проведений порівняльний аналіз соціально-економічних показників України та Республіки Польща засвідчив наявність значних диспропорцій між цими країнами за ключовими індикаторами розвитку. Польща демонструє сталу перевагу у таких сферах, як рівень зайнятості, добробут населення та інституційна ефективність. Зокрема країна характеризується вищим рівнем ВВП на душу населення, нижчим рівнем безробіття, меншою часткою населення, що перебуває за межею бідності, а також стабільно кращими позиціями у міжнародних рейтингах соціально-економічної стійкості та конкурентоспроможності. Подібні результати є наслідком ефективної реалізації структурних реформ, успішної інтеграції в європейський економічний простір та виваженої макроекономічної політики.

Водночас, Україна продовжує стикатися з низкою системних викликів, серед яких домінують наслідки повномасштабної збройної агресії, нестабільність інституційного середовища та обмежена інноваційна спроможність економіки. Попри наявність позитивних тенденцій у певних сферах, зокрема щодо підвищення рівня свободи ЗМІ, посилення антикорупційних заходів та діджиталізації управлінських процесів, загальна траєкторія розвитку залишається фрагментарною та недостатньо стійкою.

Таким чином, стратегічним завданням для України є розробка та імплементація комплексної моделі трансформаційного розвитку, що має базуватись на посиленні інституційної спроможності, підвищенні ефективності державного управління, стимулюванні інноваційно-орієнтованої економіки та формуванні соціально відповідальної політики. У цьому контексті досвід Польщі може виступати важливим джерелом для запозичення та адаптації успішних практик з урахуванням національних особливостей і поточних викликів.

Проведений аналіз дає змогу визначити низку практичних висновків для ефективного ведення міжнародного бізнесу у цих двох країнах. Польща характеризується стабільнішою і прозорішою інституційною системою, що створює сприятливі умови для ведення бізнесу. В Україні, навпаки, бізнесу варто враховувати більший рівень ризиків, пов'язаних з корупцією, правовою невизначеністю та нестабільністю інституцій. Це вимагає ретельнішої оцінки партнерів, впровадження механізмів контролю і ризик-менеджменту.

В Україні високий рівень безробіття, соціальна нерівність і нестабільність можуть створювати додаткові бар'єри для бізнесу – від зниження платоспроможності споживачів до підвищеної соціальної напруги. Міжнародні компанії мають враховувати ці фактори, розробляючи програми корпоративної соціальної відповідальності, враховувати культурні особливості

та формувати позитивний імідж, що підвищує довіру до бренду і сприяє довгостроковій стабільності.

Польща активно впроваджує інновації та цифрові технології, що сприяє зростанню продуктивності і залученню міжнародних інвесторів. Україна має потенціал для розвитку цих напрямів, але потребує підтримки і реформ у сфері інфраструктури, регулювання тощо. Міжнародним компаніям варто брати до уваги ці відмінності при плануванні інвестицій і розвитку бізнесу.

Показники, такі як ВВП, темпи економічного зростання, рівень інфляції, валютні коливання, безробіття тощо, мають безпосередній вплив на рентабельність інвестицій та операційну діяльність. Міжнародним бізнесам в Україні потрібно враховувати ці показники при формуванні цінової політики, бюджетуванні, виборі валют для розрахунків та страхуванні валютних ризиків. Також для бізнесу в Україні актуальними залишаються ризики, пов'язані з політичною ситуацією та зовнішніми викликами. У Польщі ризики менші, проте необхідно враховувати зміни в законодавстві, які можуть впливати на умови ведення бізнесу.

Висновки та пропозиції. Проведений компаративний аналіз соціально-економічного розвитку Польщі та України засвідчив суттєву різницю у рівнях інституційної зрілості, інноваційного потенціалу, економічної свободи та сприйняття корупції між країнами. Польща демонструє стабільні позиції за більшістю міжнародних індексів, включаючи Індекс глобальних інновацій, Індекс економічної свободи та Індекс сприйняття корупції, що вказує на її привабливість для міжнародного бізнесу. Польща стала прикладом ефективного використання інструментів європейської інтеграції для стимулювання інституційного розвитку, інноваційної діяльності та створення сприятливого бізнес-середовища. Натомість Україна, попри значний потенціал, стикається з низкою внутрішніх проблем – від слабкості інститутів до соціально-економічної нестабільності, що обмежують її інтеграцію у глобальні ланцюги вартості та значно впливають на її привабливість для міжнародного бізнесу.

На основі аналізу сформульовано низку висновків та практичних наслідків для ефективного ведення міжнародного бізнесу в Україні та Польщі. Зокрема Польща, завдяки більш прозорій і стабільній правовій системі, створює привабливіші умови для іноземних інвестицій, що є важливим чинником при виборі ринку для розширення бізнесу; для ведення бізнесу в Україні міжнародним компаніям необхідно враховувати нестабільність економічного середовища та потребу в посиленні інституційної спроможності; для обох країн важливо покращувати регуляторні рамки

та підвищувати рівень економічної свободи, що сприятиме зростанню довіри міжнародних партнерів і розвитку транскордонної торгівлі. Результати дослідження підтверджують критичну важливість економічних реформ, боротьбу з корупцією та стимулювання інновацій для формування сприятливого середовища для міжнародної діяльності. Україна може використовувати досвід Польщі у сфері економічної трансформації, залучення іноземних інвестицій та інституційного будівництва, адаптуючи успішні механізми під власні соціально-економічні умови.

ЛІТЕРАТУРА

1. Аверкіна М.Ф., Бомчук А.В. Моделювання соціально-економічного розвитку України порівняно з Польщею. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. Випуск 19. С. 27 – 31.
2. Гришук А.М. Актуальні питання соціально-економічної співпраці України та Польщі: сучасний стан та напрями змін. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2017. Вип. 27(1). С. 33 – 36.
3. Державний борг України. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/finance/debtgov> (дата звернення: 28.05.2025).
4. Економічна свобода України досягла історичного мінімуму: причини та наслідки. URL: <https://money.comments.ua/ua/news/economy/ekonomichna-svoboda-ukraini-dosyagla-istorichnogo-minimumu-prichini-ta-naslidki-745973.html> (дата звернення: 28.05.2025).
5. Завдяки українцям рівень безробіття у Польщі та Чехії впав до рекордного мінімуму. URL: <https://zaxid.net/zavdyaki-ukrayintsyam-riven-bezrobittya-u-polshhi-ta-chehiyi-vpav-do-rekordnogo-minimumu-n1605400> (дата звернення: 26.05.2025).
6. Звіт про сприйняття України у світі 2024. URL: https://brandukraine.org.ua/documents/184/web_%D0%97%D0%B2%D1%96%D1%82_%D0%BF%D1%80%D0%BE_%D1%81%D0%BF%D1%80%D0%B8%D0%B8%D0%BD%D1%8F%D1%82%D1%82%D1%8F_%D0%A3%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%96%D0%BD%D0%B8_2024-%D1%81%D1%82%D0%B8%D1%81%D0%BD%D1%83%D1%82%D0%BE_1.pdf (дата звернення: 28.05.2025).
7. Іванова К. Демократія у світі перебуває в найгіршому стані за 20 років: яка ситуація в Україні. 27 лютого 2025. URL: <https://glavcom.ua/world/world-politics/demokratija-u-sviti-perebuvaє-v-najhirshomu-stani-za-20-rokiv-jaka-situatsija-v-ukrajini-1047102.html> (дата звернення: 28.05.2025).
8. Мельник Р. Україна піднялась на 18 позицій у світовому Індексі свободи слова. 3 травня 2024. URL: <https://detector.media/infospace/article/226223/2024-05-03-ukraina-pidnyalas-na-18-pozytsiy-u-svitovomu-indeksi-svobody-slova/> (дата звернення: 28.05.2025).

9. Мінімальна зарплата у Польщі у 2025 році: що відомо про підвищення. URL: <https://fakty.com.ua/ua/ukraine/ekonomika/20250326-minimalna-zarplata-u-polshhi-u-2025-rocz-shho-vidomo-pro-pidvyshhennya/> (дата звернення: 28.05.2025).
10. Офіційний сайт Державної служби статистики. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/ioz_19.htm (дата звернення: 28.05.2025).
11. Польща – ВВП. URL: <https://ru.tradingeconomics.com/poland/gdp> (дата звернення: 27.05.2025).
12. Процик І.С., Скрипичайко В.Т. Дослідження шляхів розвитку українсько-польської співпраці у сфері координації діяльності промислових підприємств. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2023. №2 (9). С. 333 – 342.
13. Світовий рейтинг країн за рівнем щастя 2025: на якому місці Україна. 20 березня 2025. URL: <https://society.comments.ua/ua/news/developments/svitoviy-reyting-krain-za-rivnem-schastya-2025-na-yakomu-misci-ukraina-764143.html> (дата звернення: 28.05.2025).
14. Семигуліна І.Б. Аналіз тенденцій соціально-економічного розвитку Польщі та її регіонів за період членства країни в Європейському Союзі. *Проблеми економіки. Серія: Світова економіка та міжнародні відносини*. 2016. №1. С. 46 – 55.
15. Середня пенсія в Україні та в країнах Європи: скільки отримують пенсіонери за кордоном. Уніан: веб-сайт. URL: <https://www.unian.ua/society/kakaya-srednyaya-pensiya-v-ukraine-v-2025-godu-sravnienie-s-drugimi-stranami-12947322.html> (дата звернення: 27.05.2025).
16. Список країн за рівнем смертності. URL: <https://merkator.org.ua/dovidnyk/spysok-krain-za-rivnem-smertnosti/> (дата звернення: 27.05.2025).
17. Центр східних досліджень. URL: <https://www.osw.waw.pl/en> (дата звернення: 26.05.2025).
18. Шуба Т.П., Луняка В.А., Сашкова А.О. Шлях економічного розвитку Польщі до та після вступу до Європейського Союзу. *Економіка і суспільство*. 2017. Випуск 13. С. 150 – 156.
19. Corruption Perceptions Index. URL: <https://www.transparency.org/en/cpi/2024> (дата звернення: 29.05.2025).
20. Global Innovation Index. URL: <http://technology.ukrintei.ua/index.php/global-innovation-index-2022/> (дата звернення: 29.05.2025).
21. Global Peace Index 2024. URL: <https://www.economicsandpeace.org/wp-content/uploads/2024/06/GPI-2024-web.pdf> (дата звернення: 29.05.2025).
22. Index of Common Sense Economics 2024. URL: <https://www.ilibertyinstitute.org/index/economics-of-common-sense-index> (дата звернення: 29.05.2025).
23. The 2023 Legatum Prosperity Index. URL: https://index.prosperity.com/download_file/view_inline/4789 (дата звернення: 29.05.2025).

24. World Happiness Report 2024. University of Oxford: Wellbeing Research Centre. URL: <https://happiness-report.s3.amazonaws.com/2024/WHR+24.pdf> (дата звернення: 29.05.2025).

25. World Happiness Report 2025. University of Oxford: Wellbeing Research Centre. URL: <https://happiness-report.s3.us-east-1.amazonaws.com/2025/WHR+25.pdf> (дата звернення: 29.05.2025).

REFERENCES

1. Averkina, M.F. & Bomchuk, A.V. (2018). Modeliuvannia sotsialno-ekonomichnoho rozvytku Ukrainy porivniano z Polshcheiu [Modeling the socio-economic development of Ukraine compared to Poland]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu*. Vol. 19. Pp. 27 – 31. (in Ukrainian).

2. Hryshchuk, A.M. (2017). Aktualni pytannia sotsialno-ekonomichnoi spivpratsi Ukrainy ta Polshchi: suchasnyi stan ta napriamy zmin [Current issues of socio-economic cooperation between Ukraine and Poland: current state and directions of change]. *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu*. Vol. 27(1). Pp. 33 – 36. (in Ukrainian).

3. Derzhavnyi borh Ukrainy [Ukraine's national debt.]. Available at: <https://index.minfin.com.ua/ua/finance/debtgov> (Accessed 28 May 2025).

4. Ekonomichna svoboda Ukrainy dosiahla istorichnoho minimumu: prychyny ta naslidky [Ukraine's economic freedom has reached a historic low: causes and consequences]. Available at: <https://money.comments.ua/ua/news/economy/ekonomichna-svoboda-ukraini-dosyagla-istorichnogo-minimumu-prichini-ta-naslidki-745973.html> (Accessed 28 May 2025).

5. Zavdiaky ukraintsiyam riven bezrobittia u Polshchi ta Chekhii vpav do rekordnoho minimumu [Thanks to Ukrainians, the unemployment rate in Poland and the Czech Republic has fallen to a record low]. Available at: https://zaxid.net/zavdyaki_ukrayintsyam_riven_bezrobittya_u_polshhi_ta_chehiyi_vpav_do_rekordnogo_minimumu_n1605400 (Accessed 26 May 2025).

6. Zvit pro spryiniattia Ukrainy u sviti 2024 [Report on the perception of Ukraine in the world 2024]. Available at: https://brandukraine.org.ua/documents/184/web_%D0%97%D0%B2%D1%96%D1%82_%D0%BF%D1%80%D0%BE_%D1%81%D0%BF%D1%80%D0%B8%D0%B8%D0%BD%D1%8F%D1%82%D1%82%D1%8F_%D0%A3%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%96%D0%BD%D0%B8_2024-%D1%81%D1%82%D0%B8%D1%81%D0%BD%D1%83%D1%82%D0%BE_1.pdf (Accessed 28 May 2025).

7. Ivanova, K. (2025). Demokratiiia u sviti perebuvaie v naihirshomu stani za 20 rokiv: yaka sytuatsiia v Ukraini [Democracy in the world is in the worst state in 20 years: what is the situation in Ukraine]. Available at: <https://glavcom.ua/world/world-politics/demokratija-u-sviti-perebuvaie-v-najhirshomu-stani-za-20-rokiv-jaka-situatsija-v-ukrajini-1047102.html> (Accessed 28 May 2025).

8. Melnyk, R. (2024). Ukraina pidnialas na 18 pozytsii u svitovomu Indeksii svobody slova [Ukraine rose 18 positions in the World Freedom of Speech Index]. Available at: <https://detector.media/infospace/article/226223/2024-05-03-ukraina-pidnyalas-na-18-pozytsiy-u-svitovomu-indeksi-svobody-slova/> (Accessed 28 May 2025).

9. Minimalna zarplata u Polshchi u 2025 rotsi: shcho vidomo pro pidvyshchennia [Minimum wage in Poland in 2025: what is known about the increase]. Available at: <https://fakty.com.ua/ua/ukraine/ekonomika/20250326-minimalna-zarplata-u-polshhi-u-2025-roczni-shho-vidomo-pro-pidvyshchennia/> (Accessed 28 May 2025).

10. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy [State Statistics Service]. Available at: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/ioz_19.htm (Accessed 28 May 2025).

11. Polsha – VVP [Poland – GDP]. Available at: <https://ru.tradingeconomics.com/poland/gdp> (Accessed 27 May 2025).

12. Protsyk, I.S. & Skrypchaiko, V.T. (2023). Doslidzhennia shliakhiv rozvytku ukrainsko-polskoi spivpratsi u sferi koordynatsii diialnosti promyslovykh pidpryiemstv [Research on the development of Ukrainian-Polish cooperation in the field of coordination of industrial enterprises]. *Menedzhment ta pidpryiemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia i problemy rozvytku*. No 2 (9). Pp. 333 – 342. (in Ukrainian).

13. Svitovyi reytynh krain za rivnem shchastia 2025: na yakomu mistsi Ukraina [World Happiness Ranking 2025: Where Does Ukraine Stand?]. Available at: <https://society.comments.ua/ua/news/developments/svitoviy-reyting-krain-za-rivnem-schastya-2025-na-yakomu-misci-ukraina-764143.html> (Accessed 28 May 2025).

14. Semyhulina, I.B. (2016). Analiz tendentsii sotsialno-ekonomichnoho rozvytku Polshchi ta yii rehioniv za period chlenstva krainy v Yevropeiskomu Soiuzi [Analysis of trends in the socio-economic development of Poland and its regions during the period of the country's membership in the European Union]. *Problemy ekonomiky*. No 1. Pp. 46 – 55. (in Ukrainian).

15. Serednia pensiia v Ukraini ta v krainakh Yevropy: skilky otrymuiut pensionery za kordonom [Average pension in Ukraine and in European countries: how much do pensioners receive abroad]. Available at: <https://www.unian.ua/society/kakaya-srednyaya-pensiya-v-ukraine-v-2025-godu-sravnienie-s-drugimi-stranami-12947322.html> (Accessed 27 May 2025).

16. Spysok krain za rivnem smertnosti [List of countries by mortality rate]. Available at: <https://merkator.org.ua/dovidnyk/spysok-krajin-za-rivnem-smertnosti/> (Accessed 27 May 2025).

17. Tsentr skhidnykh doslidzhen [Center for Oriental Studies]. Available at: <https://www.osw.waw.pl/en> (Accessed 26 May 2025).

18. Shuba, T.P., Luniaka, V.A. & Sashkova, A.O. (2017). Shliakh ekonomichnoho rozvytku Polshchi do ta pislia vstupu do Yevropeiskoho Soiuzu [The path of econom-

ic development of Poland before and after joining the European Union.]. *Ekonomika i suspilstvo*. Vol. 13. Pp. 150 – 156 (in Ukrainian).

19. Corruption Perceptions Index. Available at: <https://www.transparency.org/en/cpi/2024> (Accessed 29 May 2025).

20. Global Innovation Index. Available at: <http://technology.ukrintei.ua/index.php/global-innovation-index-2022/> (Accessed 29 May 2025).

21. Global Peace Index 2024. Available at: <https://www.economicsandpeace.org/wp-content/uploads/2024/06/GPI-2024-web.pdf> (Accessed 29 May 2025).

22. Index of Common Sense Economics 2024. Available at: <https://www.ilibertyinstitute.org/index/economics-of-common-sense-index> (Accessed 29 May 2025).

23. The 2023 Legatum Prosperity Index. Available at: https://index.prosperity.com/download_file/view_inline/4789 (Accessed 29 May 2025).

24. World Happiness Report 2024. University of Oxford: Wellbeing Research Centre. Available at: <https://happiness-report.s3.amazonaws.com/2024/WHR+24.pdf> (Accessed 29 May 2025).

25. World Happiness Report 2025. University of Oxford: Wellbeing Research Centre. Available at: <https://happiness-report.s3.us-east-1.amazonaws.com/2025/WHR+25.pdf> (Accessed 29 May 2025).

Юлія ФІСУН¹,

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки

ORCID ID: 0000-0001-8409-9842

Олена БОРИСЕНКО²,

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри промислового маркетингу

ORCID ID: 0000-0001-9781-8703

Ірина СУВОРОВА²,

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри промислового маркетингу

ORCID ID: 0009-0009-3271-6242

¹ Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій

² НТУУ «Київський політехнічний університет ім. І. Сікорського»

Прийняття: 13/06/2025

Рецензія: 19/06/2025

Публікація: 30/06/2025

DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2025-2-9>

СТРАТЕГІЇ ЗАЛУЧЕННЯ СПОЖИВАЧІВ У ЦИФРОВУ ЕПОХУ: БАЛАНС МІЖ ПРОСУВАННЯМ ПОСЛУГ ТА АДАПТАЦІЄЮ АСОРТИМЕНТУ

JEL Класифікатор:

M31, M37, D12



This is an Open Access
article distributed
under the terms
of the [Creative Commons
CC-BY 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

© Фісун Ю.В.,
Борисенко О.С.,
Суворова І.М.,
2025

Сучасний світ стрімко змінюється під впливом цифрових технологій, трансформуючи взаємини між споживачами та компаніями. Компанії, які прагнуть залишатися конкурентоспроможними, повинні не просто пристосовуватися до цих змін, а й випереджати їх, формуючи власні стратегії цифрової взаємодії з клієнтами. Саме тому для сучасного бізнесу розуміння та впровадження ефективних стратегій залучення споживачів у цифровому середовищі є не просто конкурентною перевагою, а умовою виживання.

Метою даного дослідження є комплексний аналіз сучасних стратегій залучення споживачів у цифровому середовищі та визначення оптимального балансу між активним просуванням послуг та адаптацією до потреб клієнтів. Робота спрямована на розробку практичних рекомендацій для українського бізнесу щодо побудови ефективних систем взаємодії з клієнтами в умовах цифрової економіки.

Методологічною основою дослідження є комплексний підхід, що поєднує кількісні та якісні методи аналізу, а саме: аналіз наукових джерел та професійної літератури, цифрових комунікацій та поведінки споживачів; метод аналізу кейсів світових та українських компаній, що демонструють успішне впровадження цифрових стратегій залучення споживачів тощо.

ISSN 2786-5339 (print)
ISSN 2786-5347 (online)

Як свідчать результати дослідження, ефективне залучення споживачів у період глобальної цифровізації є складним та багатограним процесом, який вимагає від компаній не лише активного просування своїх послуг через різноманітні цифрові канали, але й гнучкої адаптації свого асортименту до індивідуальних потреб та очікувань клієнтів. Збалансований підхід, що поєднує ці дві складові з використанням сучасних технологій та глибоким розумінням споживчої поведінки, є ключем до побудови міцних та довгострокових відносин зі споживачами та досягнення стійкого успіху в цифровому середовищі.

Оригінальність дослідження визначається обґрунтуванням того, що постійний аналіз ефективності застосовуваних стратегій і готовність до експериментів та інновацій є необхідними умовами для підтримки конкурентоспроможності в умовах динамічного цифрового ринку.

Ключові слова: поведінка споживача, асортимент, технології клієнтоорієнтованого бізнесу, цифрові стратегії, сучасні технології, стратегії залучення споживачів.

Yuliia FISUN, Olena BORYSENKO, Iryna SUVOROVA

STRATEGIES FOR ATTRACTING CONSUMERS IN THE DIGITAL AGE: BALANCING SERVICE PROMOTION AND ASSORTMENT ADAPTATION

The modern world is changing rapidly under the influence of digital technologies, transforming the relationship between consumers and companies. The digitalisation of consumption has now become a global phenomenon, evolving from a trend into an established reality for millions of people worldwide. To remain competitive, companies must adapt to these changes and develop their own digital customer engagement strategies. For modern businesses, understanding and implementing effective strategies for engaging consumers in the digital environment is essential for survival, not just a competitive advantage.

This study aims to analyse modern customer attraction strategies in the digital environment and determine the optimal balance between actively promoting services and adapting to customer needs. This study aims to develop practical recommendations for Ukrainian businesses on how to build effective customer engagement systems in the digital economy.

The methodological basis of the study is an integrated approach combining quantitative and qualitative analysis methods, such as analysing scientific sources and professional literature, digital communications, and consumer behaviour, as well as analysing cases of global and Ukrainian companies that have successfully implemented digital customer engagement strategies.

According to the study, effective customer engagement in the era of global digitalisation is a complex, multifaceted process that requires companies to actively promote their

services through various digital channels and to adapt their product range flexibly to individual customer needs and expectations. A balanced approach that combines these two components using modern technologies and a deep understanding of consumer behaviour is the key to building strong, long-term relationships with consumers and achieving sustainable success in the digital environment.

The study's originality lies in the idea that constant analysis of strategy effectiveness and a willingness to experiment and innovate are necessary for maintaining competitiveness in a dynamic digital market.

Keywords: consumer behaviour, assortment, customer-oriented business technologies, digital strategies, modern technologies, strategies for attracting consumers.

Постановка проблеми. За останніми дослідженнями, 81% українців регулярно використовують Інтернет, що свідчить про високий рівень цифровізації суспільства. Цей показник постійно зростає, а разом із ним збільшується і значущість цифрових каналів комунікації для бізнесу. Особливо важливим цей тренд став після пандемії COVID-19, яка суттєво прискорила перехід споживачів в онлайн-середовище. Актуальність проблематики залучення споживачів у цифрову епоху визначається кількома ключовими факторами. По-перше, це зростаюча конкуренція за увагу клієнта в цифровому просторі. Інформаційне перенасичення призводить до того, що споживачам стає все важче фокусуватися на конкретних пропозиціях. По-друге, це швидка зміна технологій та інструментів взаємодії, що вимагає від сучасного бізнесу постійної адаптації та перенавчання. І, по-третє, це змінення споживчих очікувань, які стають все більш вимогливими щодо персоналізації, швидкості та зручності обслуговування.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. У цифрову епоху стратегії, залучення споживачів зазнає значних змін, що вимагає від компаній балансу між ефективним просуванням послуг і адаптацією асортименту до потреб своєї аудиторії. Дослідження українських і зарубіжних науковців дозволяють комплексно розглянути цю проблематику, висвітлюючи як теоретичні основи, так і практичні підходи щодо формування маркетингових стратегій. Серед українських дослідників значний внесок у вивчення цифрового маркетингу зробили: Барингольц С.М. [1], Біловодська О.А., Шебеда К.В. [2], Герчаківський О. [3], Кудрянь І. [4], Лапчук Я. С., Дуб М. Г. [5] тощо; на міжнародній арені значний внесок у розуміння цифрових маркетингових стратегій зробили: Філіп Котлер, Девід Роджерс, Хуан М.-Х., Раст Р. Т. та багато інших.

Аналіз праць зазначених науковців доводить, що успішне залучення споживачів у цифрову епоху залежить від інтеграції аналітичних даних,

персоналізації пропозицій і ефективного використання цифрових каналів. Ці дослідження формують теоретичну основу для подальшого аналізу стратегій, що балансують між просуванням послуг і адаптацією асортименту.

Мета дослідження. Метою даного дослідження є комплексний аналіз сучасних стратегій залучення споживачів у цифровому середовищі та визначення оптимального балансу між активним просуванням послуг та адаптацією до потреб клієнтів. Робота спрямована на розробку практичних рекомендацій для українського бізнесу щодо побудови ефективних систем взаємодії з клієнтами в умовах цифрової економіки.

Виклад основного матеріалу дослідження. Взаємодія бізнесу з клієнтами пройшла довгий еволюційний шлях, який тісно пов'язаний із загальними трансформаціями у суспільстві, економіці та технологіях. Розуміння цієї еволюції є ключовим для формування ефективних стратегій у сучасну цифрову епоху.

Історично можна виділити кілька основних етапів розвитку взаємодії з клієнтами. До середини XX століття переважав продуктоорієнтований підхід, компанії фокусувалися переважно на якості товару, вважаючи, що добрий продукт сам знайде свого споживача. У 1950–60-х роках відбувся поступовий перехід до масового маркетингу з його орієнтацією на широку аудиторію та стандартизовані повідомлення через традиційні ЗМІ.

Наступний етап припав на 1970–80-ті роки і характеризувався впровадженням сегментованого маркетингу, коли компанії почали розділяти ринок на групи споживачів із схожими потребами. У 1990-х роках з'явилася концепція відносин з клієнтами (customer relationship management, CRM), яка передбачала побудову довгострокових взаємин із кожним споживачем.

Початок XXI століття, в свою чергу, ознаменувався появою цифрового маркетингу, який спершу розглядався лише як додатковий канал комунікації. Однак із розвитком соціальних мереж, мобільних технологій та аналітики даних цифровий маркетинг перетворився на домінуючий підхід щодо взаємодії з клієнтами.

Сучасна наукова література пропонує різноманітні підходи щодо розуміння взаємодії з клієнтами у цифровому середовищі. Проте важливим напрямом у сучасних дослідженнях є вивчення психологічних аспектів цифрової взаємодії щодо принципів впливу та переконання, які набули нового звучання у контексті цифрових комунікацій, а дослідження про прийняття рішень допомагають краще зрозуміти поведінку споживачів у цифровому середовищі.

Таким чином, сучасні наукові джерела пропонують багатовимірний погляд на взаємодію з клієнтами, поєднуючи технологічні, психологічні, соціальні та економічні аспекти цього процесу. Це створює міцну теоретичну базу для розробки ефективних стратегій залучення споживачів у цифрову епоху.

Розробка ефективних стратегій залучення споживачів у цифрову епоху спирається на ряд фундаментальних теоретичних концепцій, які пояснюють механізми взаємодії між брендами та їхньою аудиторією. Розглянемо основні теоретичні підходи, що формують сучасне розуміння цифрового залучення споживачів.

Традиційний поділ маркетингових стратегій на «push» (проштовхування) та «pull» (притягування) набув нового значення у цифровому середовищі. Push-стратегії у цифровому просторі реалізуються через активне просування контенту до споживача: рекламні банери, email-розсилки, push-повідомлення в мобільних додатках, таргетована реклама у соціальних мережах. Ці методи дозволяють безпосередньо донести інформацію до цільової аудиторії, однак ризикують бути сприйнятими як нав'язливі.

Pull-стратегії, навпаки, спрямовані на створення умов, за яких споживач самостійно шукає контакт із брендом: SEO-оптимізація, контент-маркетинг, інфлюенсер-маркетинг, створення корисного контенту, який споживачі добровільно поширюють. Сучасний цифровий маркетинг все більше тяжіє до pull-стратегій, оскільки вони дозволяють встановити більш автентичні та довірчі відносини зі споживачем.

Проте найефективнішим підходом є поєднання цих стратегій з урахуванням специфіки продукту, цільової аудиторії та етапу споживчої подорожі. Дослідження доводять, що оптимальний баланс між push- та pull-стратегіями дозволяє збільшити залученість споживачів на 37% порівняно з використанням лише одного підходу.

Цифрова епоха відкрила безпрецедентні можливості для збору та аналізу даних по поведінку споживачів. На цій підставі сформувалася концепція залучення на основі даних (data-driven engagement), яка передбачає використання аналітики для персоналізації взаємодії з клієнтом та прогнозування його потреб. Компанії, які використовують data-driven підхід до залучення споживачів, досягають у середньому на 30% вищих показників конверсії та на 20% вищого рівня утримання клієнтів [5, 7].

Інтеграція теоретичних концепцій дозволяє сформулювати комплексне розуміння механізмів залучення споживачів у цифровому середовищі та розробити стратегії, які враховують як раціональні, так і емоційні аспекти споживчої поведінки.

Сучасний цифровий ландшафт пропонує безпрецедентну кількість платформ та інструментів для взаємодії зі споживачами. Ці платформи постійно еволюціонують, пропонуючи нові функціональні можливості та формати спілкування. Розуміння специфіки кожної платформи є ключовим для розробки ефективних стратегій залучення.

Соціальні мережі залишаються одним із найпотужніших каналів взаємодії із споживачами. Кожна з мереж має свою специфіку, тому українські користувачі проводять у соціальних мережах у середньому 2,5 години щодня, що робить їх надзвичайно важливим каналом комунікації [8].

Месенджери — набули особливого значення для бізнес-комунікацій в Україні, вони дозволяють встановити більш персоналізований контакт із клієнтом, забезпечують високий рівень прочитуваності повідомлень (до 98% порівняно з 20 – 30% для email) та дають можливість швидко реагувати на запити [6, 8].

Мобільні додатки стали невід’ємною частиною стратегії взаємодії для багатьох компаній. Вони забезпечують безпосередній доступ до клієнта через його смартфон, дозволяють збирати цінні дані про поведінку та вподобання, реалізовувати програми лояльності та підтримувати постійний зв’язок через push-повідомлення.

Втім, на сьогодні продовжується активний розвиток технологічних інновацій, тому в сучасному маркетинговому просторі з’являються та впевнено розвиваються такі системи: чат-боти, голосові асистенти, AR/VR.

Розвиток технології 6G обіцяє ще більше розширити можливості цифрової взаємодії. Швидкий мобільний інтернет дозволить реалізувати такі сценарії, як трансляція подій у форматі 360°, віддалена присутність через голограми, складні AR-сценарії в реальному часі. Ці технології створюють нові точки контакту з клієнтом, які формуватимуть майбутнє цифрової взаємодії [3, 6, 7].

Таким чином, сучасні цифрові платформи пропонують різноманітні можливості для взаємодії із споживачами на кожному етапі їхньої «подорожі». Проте ключем до успіху є не просто наявність компанії на всіх можливих платформах, а вибір найбільш релевантних каналів відповідно до цільової аудиторії та характеру продукту, а також забезпечення інтегрованого омніканального досвіду.

Саме тому, персоналізація стала визначальною рисою сучасного цифрового маркетингу, трансформуючи традиційні підходи до залучення споживачів. В умовах перенасиченого інформаційного простору саме здатність надати клієнту релевантний контент у потрібний час через правильний канал стає критичним фактором успіху. В основі персона-

лізованого маркетингу лежить збір та аналіз великих обсягів даних про споживачів. Проте сучасні інструменти аналітики дозволяють не лише накопичувати ці дані, але й виявляти в них закономірності та прогнозувати майбутню поведінку.

Розвиток технології машинного навчання та штучного інтелекту значно підвищили ефективність персоналізації. Вони дозволяють аналізувати патерни поведінки в режимі реального часу та автоматично адаптувати контент під конкретного користувача, так, наприклад, алгоритми глибокого навчання можуть аналізувати не лише очевидні характеристики споживача, але й його неявні переваги, виявлені через поведінкові патерни.

Одним із найбільш яскравих прикладів успішного використання персоналізації є система персоналізованих пропозицій від компанії «Верес», яка активно застосовує ШІ для аналізу споживчих уподобань через дані з онлайн-магазинів і соціальних мереж, пропонуючи клієнтам персоналізовані набори продуктів. На своєму сайті та через партнерські платформи компанія використовує алгоритми рекомендацій, які враховують попередні покупки та дієтичні потреби. Такий підхід допомагає «Верес» дотримуватися балансу між пропозиціями послуг та адаптацією асортименту, демонструючи, як фізичне підприємство адаптує товари до індивідуальних потреб у цифрову епоху.

Очікування споживача щодо безперервної взаємодії з брендом незалежно від каналу комунікації, спонукало розвиток омніканальних стратегій, що передбачають інтеграцію всіх точок контакту з клієнтом в єдину екосистему. На відміну від мультиканального підходу, де різні канали функціонують відносно незалежно, омніканальність забезпечує плавний перехід споживача між каналами без втрати контексту взаємодії.

Як приклад українських компаній із впровадженою омніканальною інтеграцією, можна навести провідну українську компанію «Нова Пошта». Компанія інтегрувала всі точки контакту зі споживачами в єдину екосистему, включаючи: точки контакту зі споживачами, мобільний додаток, веб-сайт, фізичні відділення (понад 10000 точок, включно з поштами), соціальні мережі (Telegram, Viber, Instagram), кол-центр і фінансові сервіси через NovaPay. CRM-система з API-інтеграцією синхронізує дані про клієнтів, дозволяючи, наприклад, оформити відправлення в додатку, оплатити через NovaPay, а також отримати на пошті. Чат-боти на основі ШІ обробляють 70% запитів у месенджерах, підвищуючи швидкість обслуговування. Загалом запроваджений омніканальний підхід «Нова Пошта» підвищив індекс споживчої лояльності (Net Promoter Score – NPS) на 15 пунктів і скоротив час обробки запитів на 30%. Хоча точні цифри щодо середнього

чека «Нова Пошта» відсутні, можна припустити зростання на 5 – 10% після впровадження омніканальності [6, 8].

Грунтуючись на наведених даних та аналізуючи світові показники, можна стверджувати, що омніканальність посилює зручність та доступність сервісів, що сприяє збільшенню продажів і зростанню середнього чека.

Незважаючи на всі переваги впровадження омніканальної стратегії, виникає потреба в значних інвестиціях у технологічну інфраструктуру та перебудову бізнес-процесів. Проте успішна омніканальна трансформація може збільшити загальну рентабельність бізнесу на 15 – 20% у довгостроковій перспективі [5, 6].

В умовах інформаційного перенасичення та зростаючої недовіри до традиційної реклами, контент-маркетинг є одним з найефективніших інструментів залучення та утримання споживачів. За даними аналітиків, 72% маркетологів вважають, що якісний контент значно підвищує залученість аудиторії, а 70% споживачів надають перевагу компаніям, які інформують їх через корисний контент, а не через пряму рекламу [8, 9].

Ще один інструмент клієнтоорієнтованої стратегії став невід'ємною складовою успішних контент-стратегій – сторітелінг. Українські компанії все частіше використовують сторітелінг у своїх цифрових стратегіях. Такий підхід сприяє зростанню залученості аудиторії на 30 – 45% та збільшенню кількості нових клієнтів на 10 – 17% [9].

Таким чином, стає зрозумілим, що в динамічному цифровому середовищі здатність швидко адаптуватися до змін є ключовою конкурентною перевагою. Адаптивні стратегії комунікації дозволяють бізнесу оперативно реагувати на зміни ринку, поведінки споживачів та технологічного ландшафту. На відміну від традиційних маркетингових підходів, які часто вимагають тривалого планування та значних попередніх інвестицій, адаптивні стратегії ґрунтуються на принципах гнучкості, постійного навчання та ітеративного вдосконалення. До таких стратегій належать:

- *спліт-тестування* – метод передбачає одночасне тестування двох або більше варіантів певного елемента на різних сегментах аудиторії для визначення, який варіант демонструє кращі результати. А/В тестування дозволяє приймати рішення на основі реальних даних, а не припущень чи особистих преференцій. Компанії, які систематично проводять А/В тестування, досягають у середньому на 37% вищих показників конверсії порівняно з тими, хто цього не робить [1, 2];
- *Lean marketing* – концепція запозичена з методології Lean startup, що передбачає швидкий запуск мінімально життєздатних марке-

тингових продуктів (MVP – Minimum Viable Product), збір зворотного зв'язку та ітеративне вдосконалення на основі отриманих даних. Цей підхід дозволяє скоротити час на розробку, зменшити витрати та швидше адаптуватися до потреб ринку.

Для отримання ефекту від використання адаптивних стратегій комунікацій, необхідно спиратися на надійну аналітичну інфраструктуру, яка дозволить оперативно відстежувати ключові метрики, виявляти тренди та реагувати на зміни. Проте, в умовах постійних змін у цифровому середовищі, адаптивні стратегії стають не просто перевагою, а необхідністю для виживання бізнесу. Компанії, які впроваджують культуру експериментів, швидко реагують на зміни та приймають рішення на основі даних, мають значно вищі шанси на успіх у конкурентній боротьбі за увагу та лояльність споживачів.

Незважаючи на всі переваги від застосування перелічених методів і підходів, сучасний маркетолог повсякденно стикається з унікальним викликом – необхідністю ефективно комунікувати з представниками кількох поколінь одночасно. Люди різного віку мають відмінні споживчі звички, цифрову поведінку, вподобання щодо каналів комунікації та рівень довіри до брендів. Розуміння цих відмінностей є ключовим для створення таргетованих стратегій залучення, які резонують з кожною віковою групою (рис. 1).

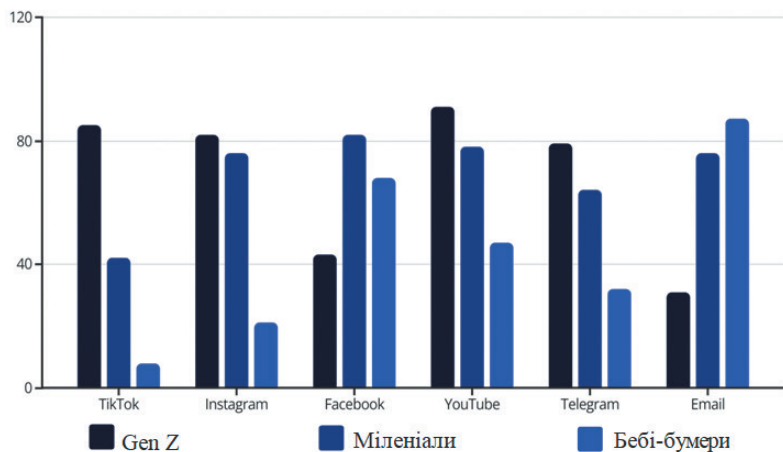


Рис. 1. Різниця в залученні до соціальних мереж різних вікових груп

Джерело: складено авторами за даними [3, 4, 8]

Саме тому, успішна комунікаційна стратегія повинна враховувати особливості кожного покоління та адаптувати не лише канали комунікації, але й тон, стиль, візуальні елементи та ключові меседжі.

Хоча відмінності поколінь є важливим фактором для сегментації аудиторії, вони не є єдиним чи визначальним. Інші фактори, такі як освіта, дохід, географічне розташування, інтереси та цінності також суттєво впливають на поведінку споживачів. Оптимальна стратегія має поєднувати демографічну та психографічну сегментацію для створення більш точних користувачьких профілів.

Ще одним суттєвим важелем на поведінку сучасного споживача є штучний інтелект (ШІ) та автоматизація, що радикально трансформують підходи до їхнього залучення, дозволяючи компаніям підвищувати ефективність маркетингових кампаній, персоналізувати взаємодію та оптимізувати ресурси.

Чат-боти стали одним із найпоширеніших застосувань ШІ у сфері взаємодії з клієнтами. Вони дозволяють забезпечити цілодобову підтримку без збільшення операційних витрат, скоротити час очікування для клієнтів та звільнити людські ресурси для вирішення складніших завдань [9].

Український банківський сектор став лідером у впровадженні чат-ботів. Ритейл-сектор також активно впроваджує ці технології. Rozetka використовує ШІ чат-бота для допомоги з вибором товарів, відстеження замовлень та обробки найпоширеніших запитань. Система постійно навчається на підставі взаємодій з клієнтами та з часом стає все більш ефективною [9].

Автоматизація email-маркетингу дозволяє компаніям створювати персоналізовані комунікації, які запускаються на основі певних тригерів або за розкладом. Це суттєво підвищує ефективність розсилок порівняно з масовими неперсоналізованими кампаніями. Сучасні системи автоматизації дозволяють створювати складні сценарії взаємодії, які враховують поведінку користувача та його місце в «воронці продажів». Інтеграція з CRM-системами дозволяє враховувати всю історію взаємодії з клієнтом та коригувати комунікацію відповідно [3].

Автоматизація ReCap (Re-Engagement Campaigns) дозволяє повернути «сплячих» клієнтів, які перестали взаємодіяти з брендом. ШІ-алгоритми аналізують історію взаємодії, визначають оптимальний час та формат повторного звернення, підбирають персоналізовані пропозиції, які з найбільшою ймовірністю зацікавлять конкретного користувача.

ШІ також трансформує контент-маркетинг через автоматичну генерацію та оптимізацію контенту, допомагає оптимізувати рекламні кампанії

через предиктивний аналіз та автоматичне коригування ставок, підвищує ефективність ретаргетингу через більш точне визначення потенційно зацікавлених користувачів. З розвитком технологій машинного навчання та збільшенням доступності даних, роль ШІ та автоматизації в стратегіях залучення споживачів буде лише зростати, відкриваючи нові можливості для персоналізації та оптимізації маркетингових процесів.

Ще один з елементів стратегії залучення споживачів – мобільні застосунки (додатки), що стали потужним інструментом для встановлення глибокого та тривалого зв'язку між брендами та споживачами. Ключова перевага мобільних додатків полягає в тому, що вони дозволяють компаніям бути «в кишені» у споживача, забезпечуючи постійний доступ та можливість взаємодії. На відміну від веб-сайтів, мобільні додатки можуть працювати офлайн, використовувати нативні функції пристрою та надсилати push-повідомлення, що значно розширює можливості для залучення клієнтів.

Саме тому, мобільні додатки трансформували підхід до програм лояльності, замінивши традиційні пластикові картки зручним цифровим форматом. Це не лише покращило досвід користувача, але й відкрило нові можливості для збору даних та персоналізації пропозицій. Сучасні цифрові програми лояльності виходять далеко за межі простого накопичення балів і включають різноманітні механізми залучення.

Гейміфікація – впровадження ігрових механік у неігрові контексти – стала потужним інструментом для підвищення залученості користувачів мобільних додатків, що значно перевищує показники традиційних додатків.

Таким чином, мобільні додатки є цінним джерелом даних про поведінку споживачів, які можна використовувати для оптимізації взаємодії та підвищення конверсії. Сучасні аналітичні інструменти дозволяють відстежувати практично кожну дію користувача всередині додатку: які екрани він переглядає, скільки часу проводить на кожному екрані, якими функціями користується найчастіше, де виникають труднощі та на якому етапі відбувається відтік. Важливим компонентом аналітики мобільних додатків є комплексний аналіз, який дозволяє відстежувати поведінку різних груп користувачів з часом та оцінювати ефективність нововведень і маркетингових кампаній. Аналіз утримання (retention analysis) допомагає зрозуміти, як довго користувачі залишаються активними після встановлення додатку та які фактори впливають на їхню лояльність.

Отже, розробка ефективного мобільного додатку вимагає не лише технічних навичок, але й глибокого розуміння потреб цільової аудиторії,

контексту використання та психології користувачів. Успішні мобільні стратегії передбачають постійну оптимізацію на основі даних, регулярні оновлення функціоналу та підтримку двостороннього зв'язку з користувачами.

Проте, в міру того як цифрові технології глибше проникають у наше життя, питання етики та соціальної відповідальності в маркетингу набувають особливої актуальності. Споживачі стають все більш обізнаними щодо практик збору та використання їхніх даних, а також щодо впливу цифрових технологій на психологічне благополуччя та суспільство в цілому. За даними досліджень 62% споживачів надають перевагу компаніям, які дотримуються етичних принципів та беруть на себе соціальну відповідальність. Це свідчить про те, що етичний підхід до цифрового маркетингу є не лише моральним імперативом, але й бізнес-необхідністю [1 – 3].

Саме тому, приватність даних стала однією з ключових етичних проблем цифрового маркетингу. Сучасні маркетингові технології дозволяють збирати та аналізувати величезні обсяги персональних даних, відстежувати поведінку користувачів в інтернеті та створювати детальні профілі для таргетування реклами. Хоча це підвищує ефективність маркетингових кампаній, воно також викликає серйозні побоювання щодо порушення приватності.

Загальний регламент про захист даних (GDPR), прийнятий Європейським Союзом у 2018 році, встановив нові стандарти для захисту персональних даних громадян ЄС. Проте GDPR став зразком для подібних регуляторних ініціатив у інших країнах і загальним орієнтиром для етичних практик роботи з даними [4].

Українські компанії, які впроваджують відповідальний підхід до роботи з даними, не лише захищають себе від потенційних юридичних ризиків, але й будують більш довірчі відносини з клієнтами.

Окрім питань приватності, цифровий маркетинг зіштовхується з іншими етичними дилемами, пов'язаними з потенційно маніпулятивними практиками та негативним впливом на психологічне благополуччя споживачів. Алгоритми соціальних мереж та рекомендаційних систем розроблені таким чином, щоб максимізувати залученість користувачів, що іноді призводить до формування залежності, фрагментації уваги та інформаційних «бульбашок»:

- техніки «темних патернів» (dark patterns) – це елементи інтерфейсу та користувацького досвіду, спеціально розроблені для того, щоб маніпулювати користувачами, спонукаючи їх до дій, які вони не планували здійснювати;
- фрагментація уваги, викликана постійним бомбардуванням цифровими стимулами, також викликає етичні питання.

Впровадження етичних практик у цифровий маркетинг вимагає системного підходу на всіх рівнях організації. Це включає розробку чітких етичних принципів, навчання персоналу, регулярний аудит маркетингових практик та відкритість до зворотного зв'язку від споживачів. Компанії, які інвестують у відповідальний маркетинг сьогодні, отримують конкурентну перевагу в світі, де прозорість та довіра стають все більш цінними активами.

Коли більшість транзакцій та взаємодій відбуваються віртуально, довіра стає фундаментальним активом бізнесу. За даними досліджень 81% споживачів вказують на довіру як на вирішальний фактор при прийнятті рішення про взаємодію з брендом. В українському контексті, де історично рівень інституційної довіри є відносно низьким, побудова прозорих та безпечних цифрових взаємин з клієнтами набуває особливого значення [2, 3, 5].

Довіра в цифровому просторі формується на основі кількох ключових компонентів: надійності, компетентності, чесності, емпатії. Компанії, які успішно будують довірчі відносини, приділяють увагу всім цим аспектам у своїх цифрових стратегіях. Тому кібербезпека перестала бути суто технічним питанням і стала невід'ємною складовою репутації бренду. Витоки даних, фішингові атаки та інші кіберінциденти можуть завдати серйозної шкоди довірі споживачів.

Отже, побудова прозорого цифрового контакту з клієнтами вимагає системного підходу, який охоплює всі аспекти взаємодії – від маркетингових комунікацій до політик конфіденційності, від дизайну користувацького інтерфейсу до практик забезпечення безпеки. Компанії, які інвестують у довіру та безпеку сьогодні, закладають фундамент для довгострокових відносин з клієнтами в цифровому майбутньому.

Проте цифрова трансформація, попри численні можливості, які вона створює для бізнесу, також породжує нові виклики та загрози. Розуміння цих ризиків та розробка стратегій для їх мінімізації є критично важливими для сталого розвитку в цифрову епоху. Компанії, які ігнорують ці виклики, ризикують не лише втратити конкурентні переваги, але й зіткнутися з екзистенційними загрозами для свого бізнесу. Сучасні споживачі щодня стикаються з безпрецедентним обсягом інформації та рекламних повідомлень, перенасиченість інформацією призводить до феномену «рекламної сліпоты», коли споживачі підсвідомо ігнорують рекламний контент, навіть якщо він потенційно цікавий та релевантний для них.

Перенасиченість інформацією також впливає на процес прийняття рішень споживачами. Феномен «паралічу вибору» виникає, коли надмірна кількість опцій призводить до відтермінування рішення або взагалі

відмови від покупки. Дослідження, проведені в Україні, доводять, що 68% споживачів хоча б раз відмовлялися від покупки через надмірну кількість варіантів [3].

Для подолання інформаційного перенасичення компанії впроваджують різні стратегії: фокус на створенні дійсно цінного та релевантного контенту, який вирішує реальні проблеми споживачів; персоналізація комунікацій на основі аналізу даних та поведінкових патернів; використання нових форматів та каналів, які ще не перенасичені рекламою; впровадження інтерактивного та привабливого контенту, який стимулює активну участь споживачів; відповідальне планування частоти контактів, щоб уникнути «бомбардування» аудиторії повідомленнями.

Паралельно з інформаційним перенасиченням зростає і рівень недовіри споживачів до рекламних повідомлень. Ця недовіра має кілька джерел. По-перше, споживачі стикалися з практиками маніпулятивної реклами, яка перебільшує переваги продуктів або приховує недоліки. По-друге, зростає обізнаність щодо технік психологічного впливу, які використовуються в рекламі. По-третє, підвищується занепокоєння щодо конфіденційності даних та методів таргетування, які використовують особисту інформацію.

В українському контексті недовіра до реклами має додаткові виміри. Історичний досвід країни, включаючи радянське минуле та складні економічні трансформації, крім того, поширення дезінформації та маніпулятивного контенту в контексті російсько-української війни підвищило загальний рівень медіа-скептицизму.

Для подолання недовіри до реклами компанії впроваджують стратегії, що підкреслюють автентичність та прозорість. Однією з таких стратегій є залучення користувацького контенту та відгуків реальних клієнтів. Інший підхід – це акцент на освітньому контенті та експертизі замість прямої реклами. Прозорість щодо бізнес-практик та процесів виробництва також сприяє підвищенню довіри. Важливим аспектом є також технічна безпека та захист даних користувачів. В умовах зростаючого занепокоєння щодо приватності, компанії, які демонструють відповідальний підхід до збору та використання даних, отримують конкурентну перевагу.

Отже, компанії, які успішно адаптуються до викликів цифрової епохи, розглядають інформаційне перенасичення та зростання недовіри не як перешкоди, а як можливості для диференціації. Створюючи справді цінний контент, встановлюючи довірчі відносини та демонструючи автентичність, вони можуть виділитися в перенасиченому інформаційному просторі та побудувати стійкі взаємини з клієнтами.

Висновки та пропозиції. Майбутнє взаємодії з клієнтами формується під впливом стрімкого розвитку технологій, зміни споживчих цінностей та трансформації бізнес-моделей. Компанії, які прагнуть залишатися конкурентоспроможними, мають не лише адаптуватися до поточних трендів, але й передбачати майбутні зміни в ландшафті клієнтського досвіду.

В українському контексті, де рівень цифровізації продовжує стрімко зростати, але споживачі демонструють високий рівень медіа-скептицизму, ця трансформація матиме особливе значення. Компанії, які зможуть встановити прозорі, довірчі відносини, надавати реальну цінність та поважати автономію споживачів, формуватимуть майбутнє клієнтоорієнтованої взаємодії на українському ринку.

Отже, майбутнє клієнтоорієнтованої взаємодії лежить на перетині технологічних інновацій, етичних практик та глибокого розуміння людських потреб. Компанії, які зможуть поєднати ці елементи, створюючи досвід, який не лише задовольняє функціональні потреби споживачів, але й резонує з їхніми цінностями та емоціями, матимуть стійку конкурентну перевагу в цифровому майбутньому.

ЛІТЕРАТУРА

1. Барингольц С.М. Ринок системної інтеграції в структурі галузі інформаційних технологій України. Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. *Економічні науки*. 2022. №3(66). DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/66-4>.
2. Біловодська О.А., Шебеда К.В. Формування та реалізація маркетингової стратегії компанії в цифровому середовищі: етапи та показники оцінювання. *Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна*. 2021. №13. С. 50 – 59.
3. Герчаківський О. Аналіз впливу маркетингових комунікацій на споживачів в ритейлі: переваги та недоліки інтегрованої маркетингової стратегії. *Академічні візії*. 2023 №17. URL: <https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/244>.
4. Кудрянь І. Якість контенту: ключовий фактор у впливі штучного інтелекту на SEO. URL: <https://www.theantmedia.com/post/yakist-kontentu-klyuchoviy-faktor-u-vplivi-shtuchnogo-intelektu-na-seo>.
5. Лапчук Я. С., Дуб М. Г. Теоретико-методичні аспекти формування механізму управління маркетинговими комунікаціями підприємств в умовах цифровізації. *Маркетинг і цифрові технології*. 2024. № 1(8). С. 109 – 122. URL: <https://mdt-opu.com.ua/index.php/mdt/article/view/351>.
6. Митяньська А. Особливості стратегічного планування діяльності підприємств в умовах цифровізації. *Матеріали конференцій МНЛ*. 2022. С. 61 – 63. URL: <https://archive.liga.science/index.php/conference-proceedings/article/view/182>.

7. Томах В. Цифрова трансформація управління підприємствами України у контексті сталого розвитку: інноваційні рішення, креативні технології. *Академічні візії*. 2023. №18. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/29339>.

8. Уголькова О.З. Цифровий маркетинг і соціальні мережі. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2021. № 3 (1). URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2021/jun/23786/menedzhment121-148-54.pdf>.

9. Хуан М.-Х., Раст Р. Т. Штучний інтелект на службі. *Journal of Service Research*. 2018. 21(2). С. 155 – 172.

REFERENCES

1. Barynholts S. M. (2022) Rynok systemnoi intehtratsii v strukturi haluzi informatsiinykh tekhnolohii Ukrainy [The market of system integration in the structure of the information technology industry of Ukraine]. *Naukovi pratsi Mizhrehionalnoi Akademii upravlinnia personalom. Ekonomichni nauky – Scientific works of the Interregional Academy of Personnel Management. Economic sciences*. Vol. 3 (66). DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/66-4>.

2. Bilovodska O.A., Shebeda K.V. (2021). Formuvannja ta realizacija marketynghovoji strategiji media-kompaniji v cyfrovomu seredovyshhi: etapy ta pokaznyky ocinjuvannja [Formation and implementation of the media company's marketing strategy in the digital environment: stages and indicators of evaluation]. *Visnyk Kharkivskogho nacionaljnogho universytetu imeni V.N. Karazina*. No 13. Pp. 50 – 59.

3. Herchakivskiy, O. (2023). Analiz vplyvu marketynhovoykh komunikatsii na spozhyvachiv v ryteili: perevahy ta nedoliky intehtrovanoi marketynhovoi stratehii [Analysis of the impact of marketing communications on consumers in retail: advantages and disadvantages of an integrated marketing strategy]. *Akademichni vizii – Academic visions*. Vol. 17. Available at: <https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/244>.

4. Kudrian I. Yakist kontentu: kliuchovy faktor u vplyvi shtuchnoho intelektu na SEO [Content quality: a key factor in the impact of artificial intelligence on SEO]. Available at: <https://www.theantmedia.com/post/yakist-kontentu-klyu-choviy-faktor-u-vplyvi-shtuchnogo-intelektu-na-seo> (accessed 18 May 2024).

5. Lapchuk, Y. S., & Dub, M. H. (2024). Teoretyko-metodychni aspekty formuvannia mekhanizmu upravlinnia marketynhovymy komunikatsiiamy pidpriemstv v umovakh tsyfrovizatsii [Theoretical and methodological aspects of the formation of the marketing communications Management mechanism for enterprises in the conditions of digitalization]. *Marketynh i tsyfrovi tekhnolohii – Marketing and digital technologies*. Vol. 8. Pp. 109 – 122. Available at: <https://mdt-opu.com.ua/index.php/mdt/article/view/351>.

6. Mytianska, A. (2022). Osoblyvosti stratehichnoho planuvannia diialnosti pidpriemstv v umovakh tsyfrovizatsii [Features of strategic planning of enterprises

in the context of digitalization]. *Materialy konferentsii MNL*. Pp. 61 – 63. Available at: <https://archive.liga.science/index.php/conference-proceedings/article/view/182>.

7. Tomakh, V. (2023). Tsyfrova transformatsiia upravlinnia pidpriemstvamy Ukrainy u konteksti staloho rozvytku: innovatsiini rishennia, kreatyvni tekhnolohii [Digital transformation of enterprise management in Ukraine in the context of sustainable development: innovative solutions, creative technologies]. *Akademichni vizii*. Vol. 18. Available at: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/29339>.

8. Uholkova O. Z. (2021) Tsyfrovyi marketynh i sotsial'ni merezhi [Digital marketing and social net-works]. *Menedzhment ta pidpryyemnytstvo v Ukray- ini: etapy stanov- lennya i problemy rozvytku*. Vol. 3 (1). Available at: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2021/jun/23786/menedzhment121-148-154.pdf>.

9. Khuan M.-Kh., Rast R. T. (2018). Shtuchnyi intelekt na sluzhbi [Artificial intelligence at work.]. *Journal of Service Research*. No 21 (2). Pp. 155 – 172.

Михайло ЗДОРОВЕЦЬ¹,

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
викладач кафедри аграрних технологій та лісового господарства

ORCID ID: [0009-0002-8335-4076](https://orcid.org/0009-0002-8335-4076)

Олена ЗДОРОВЕЦЬ¹,

викладач кафедри аграрних технологій та лісового господарства

ORCID ID: [0009-0008-6328-4932](https://orcid.org/0009-0008-6328-4932)

Олег ГАЦЕНКО¹,

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти

ORCID ID: [0009-0005-4315-2551](https://orcid.org/0009-0005-4315-2551)

¹ Національний університет «Чернігівська політехніка»

Прийняття: 14/06/2025
Рецензія: 20/06/2025
Публікація: 30/06/2025

DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2025-2-10>

СТАЛИЙ РОЗВИТОК АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ КРІЗЬ ПРИЗМУ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

JEL Класифікатор:
Q56, M14, M12, Q13



This is an Open Access
article distributed
under the terms
of the [Creative Commons
CC-BY 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

© Здоровець М.О.,
Здоровець О.В.,
Гаценко О.О.,
2025

Стаття присвячена дослідженню концептуальних засад та практичних підходів щодо забезпечення сталого розвитку аграрних підприємств з урахуванням соціально-психологічного управлінського впливу. Актуальність теми зумовлена потребою аграрного сектору України в адаптації до умов невизначеності, екологічних викликів, воєнного стану та зміни трудових відносин. У межах дослідження проаналізовано основні теоретичні підходи щодо сталого розвитку, обґрунтовано важливість врахування нематеріальних чинників – таких як морально-психологічний клімат, стиль керівництва, ефективність внутрішньої комунікації, рівень соціальної довіри та емоційної підтримки персоналу.

Розроблено індикативну модель оцінювання рівня соціально-психологічного управління, що базується на п'яти ключових компонентах: психологічному кліматі, стилі управління, комунікативній відкритості, активності працівників та системності емоційної підтримки. На основі цієї моделі проведено емпіричну діагностику трьох аграрних підприємств центрального регіону України, результати якої свідчать про значний вплив СПУ на кадрову стабільність, ініціативність, рівень впровадження інновацій та соціальну згуртованість у колективі.

У статті доведено, що впровадження соціально-психологічного управління як складової стратегічного

ISSN 2786-5339 (print)
ISSN 2786-5347 (online)

менеджменту сприяє зміцненню організаційної стійкості підприємства, підвищенню його адаптивності та формуванню довготривалих конкурентних переваг. Отримані результати можуть бути використані для удосконалення кадрової політики, розвитку корпоративної культури та побудови моделей сталого розвитку на основі ESG-принципів.

Ключові слова: сталий розвиток, аграрні підприємства, соціально-психологічне управління, емоційний клімат, стиль лідерства, управління персоналом, організаційна стійкість, соціальна відповідальність, ESG, корпоративна культура.

Mykhailo ZDOROVETS, Olena ZDOROVETS, Oleh HATSENKO

SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF AGRICULTURAL ENTERPRISES THROUGH THE LENS OF SOCIO-PSYCHOLOGICAL MANAGEMENT

The article is devoted to the study of conceptual foundations and practical approaches to ensuring the sustainable development of agricultural enterprises through the lens of socio-psychological management. The relevance of the research stems from the growing need for the Ukrainian agricultural sector to adapt to conditions of uncertainty, ecological pressure, war-induced disruptions, and transformations in labor relations. The study examines key theoretical interpretations of sustainable development and substantiates the importance of incorporating intangible factors such as emotional climate, leadership style, internal communication efficiency, social trust, and employee psychological support into strategic enterprise management.

The author proposes an indicative model for assessing the level of socio-psychological management, based on five interrelated components: psychological climate, leadership style, communication openness, employee engagement, and the system of emotional support. Using this model, an empirical diagnosis was conducted on three agricultural enterprises located in Central Ukraine. The findings revealed a strong correlation between the level of socio-psychological management and indicators of human resource stability, innovation adoption, employee initiative, and social cohesion within the workforce.

The article demonstrates that integrating socio-psychological management into the strategic management system significantly enhances organizational resilience, increases adaptability, and contributes to the long-term competitiveness of agricultural enterprises. The results of the study can be used to improve HR policies, strengthen corporate culture, and support the implementation of sustainability-oriented development models based on ESG principles.

Keywords: sustainable development, agricultural enterprises, socio-psychological management, emotional climate, leadership style, human resource management, organizational resilience, social responsibility, ESG, corporate culture.

Постановка проблеми. У сучасних умовах глобальних трансформацій, що охоплюють як екологічну, так і соціально-економічну сфери, сталий розвиток аграрних підприємств набуває виняткового значення. Аграрний сектор України, виступаючи одним із ключових драйверів економіки, зіштовхується з викликами не лише технологічного чи фінансового характеру, але й гуманітарно-соціального. Зокрема йдеться про збереження людського капіталу, забезпечення психологічного добробуту працівників та формування середовища, орієнтованого на взаємоповагу, лідерство та довіру.

Традиційні підходи до управління в аграрному секторі, зосереджені переважно на техніко-економічних аспектах, виявляються недостатніми для реалізації довгострокових цілей сталого розвитку. Водночас, соціально-психологічні чинники – такі як морально-психологічна атмосфера в колективі, стиль управління, ефективна комунікація, ступінь залученості працівників до прийняття рішень – дедалі частіше визначають здатність підприємства адаптуватися до змін, знижувати ризики та підтримувати конкурентоспроможність.

Особливого значення ці аспекти набувають в умовах воєнного стану та посткризового відновлення, коли стабільність внутрішнього середовища підприємства виступає запорукою загальної організаційної стійкості. Соціально-психологічне управління у цьому контексті розглядається як ключовий інструмент зміцнення соціального капіталу, формування високого рівня довіри та підвищення ефективності управлінських рішень.

Таким чином, інтеграція соціально-психологічного підходу в управління аграрними підприємствами є не лише теоретично обґрунтованим, а й практично необхідним напрямом, що потребує наукового осмислення та методичного забезпечення. Визначення взаємозв'язку між емоційно-соціальним кліматом і показниками сталого розвитку дозволяє сформувати інноваційну модель аграрного менеджменту, орієнтовану на людський потенціал як стратегічний ресурс.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питання сталого розвитку підприємств та ролі соціально-психологічного управління в сучасному менеджменті розглядалося у працях багатьох вітчизняних і зарубіжних дослідників. Зокрема З. М. Бурик (2014) [1] обґрунтовує концептуальні засади сталого розвитку на регіональному рівні, акцентуючи увагу на необхідності узгодження економічних, екологічних і соціальних інтересів. Л. А. Квятковська (2013) [3] розглядає принципи сталого розвитку в контексті діяльності підприємств, підкреслюючи роль екологічної відповідальності та організаційної культури як факторів довготривалої ефективності.

Теоретичні засади управління трудовими ресурсами та формування соціального капіталу висвітлено в роботах М. Д. Виноградського, А. М. Виноградської і А. М. Шканової (2009) [2], які пропонують цілісну систему управління персоналом з урахуванням мотиваційних, психологічних та освітніх компонентів. О. М. Левченко і Т. А. Немченко (2021) [4] наголошують на значенні соціального розвитку трудового потенціалу в умовах інноваційної трансформації, підкреслюючи важливість мікроклімату в колективі та адаптивності до змін.

Суттєвий внесок у розвиток методології соціального менеджменту зробили А. В. Саган та Ю. С. Палькевич (2019) [5], які аналізують соціальні механізми впливу на ефективність функціонування підприємства. Роль психологічних методів управління розглядається у публікації Т. О. Сазонової та В. В. Єріної (2020) [6], де автори доводять їх вплив на рівень мотивації, емоційної безпеки працівників і здатність організації долати кризові ситуації.

У контексті теоретико-методичних засад сталого розвитку підприємства варто виокремити роботу Т. О. Степаненко (2020) [7], яка запропонувала структурну модель внутрішньої стійкості підприємства через призму ESG-факторів. М. В. Шашина та Д. О. Мосійчук (2022) [8] поглиблюють аналіз, висвітлюючи параметричні характеристики сталого розвитку, що охоплюють як фінансові, так і соціальні індикатори.

Окрему увагу слід приділити дослідженню R. Yankovoi, R. Stadniichuk, H. Zhosan, O. Harafova та I. Biriukov (2024) [9], які у межах аналізу цифрової трансформації фінансової установи показали взаємозв'язок між технологічною модернізацією, управлінням соціальними ризиками та якістю взаємодії в організаційному середовищі.

Таким чином, огляд літератури дозволяє констатувати зростаючий інтерес наукової спільноти до поєднання соціально-психологічних аспектів управління з концепцією сталого розвитку. Втім, недостатньо дослідженим залишається прикладний інструментарій оцінки рівня соціально-психологічного управління в аграрному секторі, що й зумовлює актуальність та новизну цього дослідження.

Метою статті є теоретичне обґрунтування та емпіричне дослідження впливу соціально-психологічного управління на забезпечення сталого розвитку аграрних підприємств, з акцентом на виявлення ключових чинників внутрішньої організаційної стійкості, що формуються під впливом емоційного клімату, стилю лідерства, комунікаційної відкритості, згуртованості колективу та соціальної підтримки персоналу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сталий розвиток як концепція формувалася на перетині екологічних, економічних та соціальних

підходів до збереження ресурсів та забезпечення міжпоколінної справедливості. Класичне визначення, запропоноване у доповіді Брутланд (1987), наголошує на необхідності задоволення потреб сучасного покоління без шкоди для можливостей майбутніх. В аграрному контексті це означає не лише раціональне використання земельних, водних та біологічних ресурсів, а й забезпечення соціального добробуту сільських громад і працівників підприємств.

Сучасні наукові підходи щодо сталого розвитку аграрного сектору базуються на трьох основоположних складових (рис. 1):

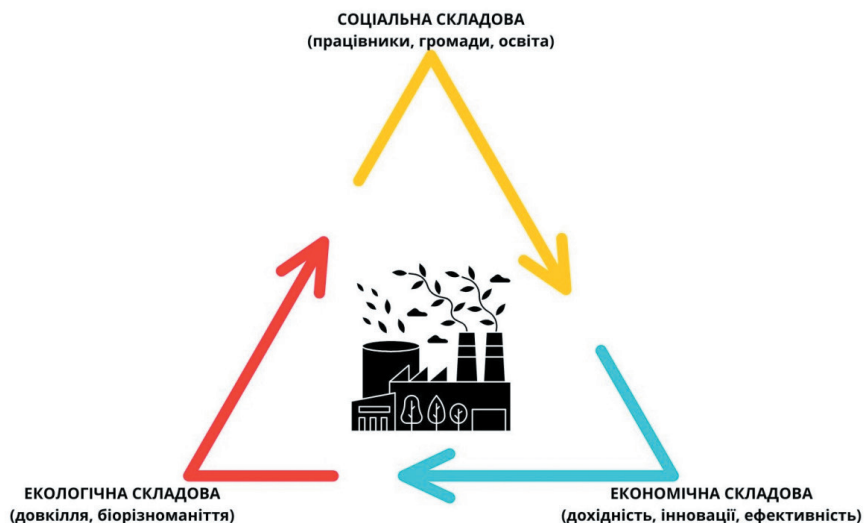


Рис. 1. Трикутник сталого розвитку аграрного підприємства

Джерело: авторська розробка

Економічна складова містить підвищення прибутковості та конкурентоспроможності підприємства через ефективне управління ресурсами, інновації та диверсифікацію. У сучасному агробізнесі вона пов'язана із впровадженням точного землеробства, цифрових технологій, ефективного маркетингу тощо.

Екологічна складова пов'язана з відновлюваністю ґрунтів, водних ресурсів, мінімізацією шкідливих викидів, адаптацією до змін клімату. Вона проявляється у переході до органічного виробництва, енергозбереження, зниженні пестицидного навантаження.

Соціальна складова передбачає забезпечення справедливих умов праці, розвитку людського капіталу, участі у місцевих ініціативах, прозорості управління, підтримки сільських громад.

Сучасна наукова думка (зокрема дослідження OECD (Organization for Economic Co-operation and Development), FAO (Food and Agriculture Organization), UNEP (United Nations Environment Programme), українських вчених) приділяє значну увагу питанням гармонізації цих складових через інтеграцію ESG-підходу (Environmental, Social, Governance). У табл. 1 узагальнено ключові принципи сталого аграрного розвитку в міжнародному та українському контексті.

Таблиця 1. Порівняльна характеристика підходів до сталого розвитку аграрних підприємств

Ознака	Міжнародні практики (OECD, FAO)	Український контекст
Основний пріоритет	Інтеграція ESG у стратегії	Збереження родючості ґрунтів та ресурсів
Людський капітал	Програми менторства, залучення молоді	Утримання кадрів, соціальна підтримка
Участь громад	Агрокооперація, прозорість звітності	Слаборозвинена участь, але потенціал
Інновації	Smart farming, IoT, AI	Обмежене фінансування, точкові ініціативи
Соціальна відповідальність	Корпоративна культура та сталий HRM	Переважно ситуативна

Джерело: авторська розробка

Таким чином, наукове розуміння сталого розвитку в аграрній сфері постає як багаторівнева система, що поєднує матеріальні ресурси з нематеріальними – людським капіталом, корпоративними цінностями та довірою. У такій парадигмі значну роль відіграє соціально-психологічне управління, як інструмент активізації внутрішніх резервів підприємства через ефективну комунікацію, емоційне лідерство та організаційне навчання.

У сучасних умовах соціально-психологічне управління дедалі частіше визнається не як допоміжна функція, а як ключовий стратегічний інструмент забезпечення стійкості організацій. Особливо це актуально

для аграрних підприємств, що функціонують у середовищі високої невизначеності, сезонних ризиків, кліматичних викликів і загроз з боку війни. Виснаження трудового ресурсу, відтік кваліфікованих працівників та підвищена емоційна втома персоналу вимагають нових підходів щодо управління.

Під соціально-психологічним управлінням у контексті аграрного підприємства слід розуміти систему управлінських дій, спрямованих на формування сприятливого мікроклімату, розвиток міжособистісних відносин, забезпечення психологічної безпеки та підвищення рівня залученості персоналу до процесу прийняття рішень (рис. 2). Йдеться про вплив як формальних, так і неформальних структур, організаційної культури, особистості керівника, а також корпоративних цінностей.



Рис. 2. Ключові компоненти соціально-психологічного управління в аграрному підприємстві

Джерело: авторська розробка

Ці компоненти тісно пов'язані між собою та формують основу внутрішньої стійкості підприємства. Практика свідчить, що підприємства, які інвестують у розвиток соціально-психологічних механізмів, демонструють

вищу адаптивність, нижчу плінність кадрів, кращі показники впровадження інновацій і здатність переживати кризові періоди (табл. 2).

Таблиця 2 . Взаємозв'язок між соціально-психологічними чинниками та ознаками стійкості підприємства

Соціально-психологічний чинник	Потенційний вплив на підприємство
Емпатійне лідерство	Зменшення конфліктності, підвищення лояльності
Комунікативна прозорість	Покращення координації, зменшення інформаційного хаосу
Психологічна безпека	Сприяє інноваційності, ініціативності
Соціальна згуртованість колективу	Підвищення колективної ефективності, зменшення опору змінам
Корпоративні цінності	Забезпечення єдності, зменшення ризику «емоційного вигорання»

Джерело: авторська розробка

Особливої уваги заслуговує роль лідера аграрного підприємства – не лише як управлінця, а як модератора соціального клімату. Умови високої фізичної навантаженості, сезонних стресів та конфліктів у виробничому середовищі вимагають від керівника розвинутих емоційних та комунікативних компетенцій. Такі лідери формують «соціальний імунітет» організації, здатної долати зовнішні та внутрішні кризи.

Таким чином, соціально-психологічне управління є одним із провідних чинників не лише внутрішньої гармонізації, а й довгострокової життєздатності підприємства. Подальше дослідження буде присвячене емпіричному аналізу стану цих чинників на прикладі аграрних підприємств України.

Дослідження соціально-психологічного управління в аграрному секторі України ґрунтується на системному підході, що передбачає поєднання кількісних та якісних методів аналізу. Емпіричну основу становили три аграрні підприємства, розташовані в центральній частині України, які було відібрано з урахуванням їхньої організаційної специфіки, масштабів діяльності та різних підходів до менеджменту персоналу. Такий відбір дозволив отримати дані, релевантні для типових умов функціонування аграрного бізнесу в країні.

Процедура збору первинних даних охоплювала комплекс заходів: від анкетування працівників щодо задоволеності трудовими умовами, атмос-

фери в колективі, стилю лідерства та якості комунікації, до глибинних інтерв'ю з керівним складом. Особливий акцент було зроблено на виявлення індикаторів, які визначають рівень емоційного клімату, міжособистісної довіри, ініціативності персоналу, прозорості управлінських рішень, наявності зворотного зв'язку та практик психологічної підтримки.

Для цілей об'єктивного вимірювання рівня соціально-психологічного управління було сформовано оціночну модель, що базується на п'яти ключових складових. У кожному випадку рівень виявлення компонентів оцінювався за п'ятибальною шкалою. Узагальнені результати подані в таблиці 3.

Таблиця 3. Модель оцінки рівня соціально-психологічного управління (СПУ) в аграрному підприємстві

Компонент	Показник, що вимірюється	Інтервал оцінки
Психологічний клімат	Довіра, міжособистісні відносини	1 – низький, 5 – високий
Стиль управління	Рівень авторитарності / демократичності	1 – директивний, 5 – партнерський
Рівень комунікації	Прозорість, відкритість, взаємозв'язок	1 – слабкий, 5 – високий
Активність персоналу	Ініціативність, участь у прийнятті рішень	1 – відсутня, 5 – висока
Емоційна підтримка	Психологічна допомога, підтримка керівництва	1 – відсутня, 5 – системна

Джерело: авторська розробка

На основі розрахунків за цією моделлю формувався інтегральний індекс СПУ для кожного підприємства, що дало змогу порівняти рівень внутрішнього емоційного управлінського потенціалу. Паралельно здійснювався аналіз фактичних показників діяльності підприємств – зокрема плинності кадрів, кількості конфліктних ситуацій, рівня продуктивності та частоти впровадження ініціатив з боку працівників. Це дозволило ідентифікувати зв'язки між соціально-психологічними характеристиками та економічною ефективністю.

Загальна логіка дослідження зображена на рисунку 3, який демонструє взаємозв'язок між етапами аналізу – від формулювання гіпотези до

побудови оціночного індексу та інтерпретації зв'язку між управлінською атмосферою і стійкістю організації.



Рис. 3. Логіка проведення емпіричного дослідження

Джерело: авторська розробка

Усі дані було оброблено із застосуванням методів кореляційного та факторного аналізу, за допомогою програмного забезпечення SPSS та Microsoft Excel. Такий підхід забезпечив валідність і надійність висновків, де представлено результати польового дослідження на прикладі конкретних аграрних підприємств.

Надано результати емпіричного дослідження, проведеного на базі трьох аграрних підприємств центрального регіону України, що різняться за масштабами, рівнем технологічного розвитку, кількістю працівників і типом управлінської структури. Незважаючи на відмінності, усі об'єкти дослідження функціонують в умовах ринкової невизначеності, зазнають

впливу трудових ризиків і демонструють різний рівень організаційної зрілості у сфері соціально-психологічного управління.

Підприємство А є середнім сільськогосподарським виробником з акцентом на тваринництві та кормовиробництві. Підприємство В – приватне фермерське господарство з високим ступенем механізації, натомість обмеженим кадровим потенціалом. Підприємство С – багатопрофільна агрофірма з корпоративною структурою управління та розгалуженою внутрішньою службою HR. Опитування працівників та інтерв'ювання керівного складу дозволили виявити специфіку соціально-психологічного клімату на кожному підприємстві.

Результати оцінювання узагальнено в таблиці 4, що демонструє показники за всіма п'ятьма критеріями СПУ та дозволяє порівняти підприємства за інтегральним індексом.

Таблиця 4. Порівняльна характеристика рівня соціально-психологічного управління на підприємствах

Підприємство	Психологічний клімат	Стиль управління	Рівень комунікації	Активність персоналу	Емоційна підтримка	Інтегральний індекс СПУ
А	4,2	3,8	4,1	3,5	2,9	3,7
В	2,7	2,5	2,8	2,2	1,6	2,4
С	4,6	4,4	4,5	4,0	4,2	4,3

Джерело: авторська розробка

Як видно з даних, підприємство С має найвищий рівень соціально-психологічного управління, що корелює з низькою плинністю кадрів, високим рівнем мотивації та стійким впровадженням нововведень. Організаційна культура цього підприємства характеризується стабільними горизонтальними комунікаціями, наявністю системи адаптаційної підтримки нових працівників, а також розвиненим механізмом зворотного зв'язку з персоналом.

Підприємство А демонструє середній рівень СПУ, при цьому зафіксовано недопрацьованість у сфері психологічної підтримки – зокрема відсутність спеціальних програм з формування емоційної стійкості працівників. Хоча стиль управління на цьому підприємстві має переважно партнерський характер, наявна недостатня участь персоналу в стратегічному плануванні. Це стримує розвиток внутрішнього потенціалу працівників і знижує індекс емоційної залученості.

Найнижчі показники зафіксовано на підприємстві В, де спостерігається високий рівень авторитаризму в управлінні, обмеженість комунікативних каналів і повна відсутність заходів щодо соціальної підтримки працівників. Низька згуртованість колективу та відсутність практик емоційного лідерства супроводжуються нестабільністю в кадровому складі, а також зниженням ефективності трудових процесів. Працівники не ідентифікують себе з підприємством, що свідчить про кризу організаційної культури.

Застосування індексного підходу дозволило не лише класифікувати рівень СПУ, а й простежити його системний вплив на показники організаційної стабільності. На підприємствах з високим рівнем СПУ виявлено прямий зв'язок із високою продуктивністю праці, низьким рівнем конфліктності та позитивною динамікою соціальної відповідальності.

Таким чином, діагностика соціально-психологічного клімату підтвердила, що саме людський фактор, зокрема емоційне залучення, довіра та підтримка в колективі, визначає внутрішню силу підприємства і його готовність до адаптації у динамічному середовищі.

Висновки. У ході дослідження було доведено, що соціально-психологічне управління є не лише допоміжним інструментом менеджменту персоналу, а ключовим чинником забезпечення сталого розвитку аграрних підприємств. Його вплив виявляється на всіх рівнях організаційної структури через формування сприятливого морально-психологічного клімату, розвиток лідерських практик, підвищення якості внутрішніх комунікацій та зміцнення соціальної згуртованості колективу.

Результати емпіричного аналізу, проведеного на прикладі трьох аграрних підприємств України, підтвердили наявність прямого зв'язку між рівнем соціально-психологічного управління та індикаторами стійкості – такими як плинність кадрів, ініціативність працівників, рівень організаційної адаптації до змін. Найвищі значення інтегрального індексу СПУ спостерігались на підприємствах із розвиненою системою підтримки персоналу, демократичним стилем управління та ефективною комунікаційною політикою.

Узагальнюючи результати, слід підкреслити, що сталий розвиток аграрного підприємства неможливий без визнання ролі людського капіталу як стратегічного ресурсу. Формування системи соціально-психологічного управління має стати пріоритетним напрямом організаційного розвитку, оскільки вона підвищує стійкість до зовнішніх викликів, сприяє інноваційній активності працівників і створює передумови для довготривалого функціонування підприємства в умовах ризиків, характерних для аграрного сектора.

Надалі перспективи дослідження полягають у розробці типології моделей СПУ для підприємств різної величини та спеціалізації, а також у формуванні індикаторного інструментарію для систематичного моніторингу рівня соціально-психологічної стійкості як частини ESG-стратегії аграрного бізнесу.

ЛІТЕРАТУРА

1. Бурик З. М. Формування концепції сталого розвитку регіону // *Теорія і практика державного управління і місцевого самоврядування*. 2014. № 1. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Ttpdu_2014_1_22.pdf.
2. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова А. М. Управління персоналом. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 502 с.
3. Квятковська Л. А. Реалізація принципів концепції сталого розвитку в діяльності підприємства // *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2013. Вип. 1. С. 85 – 89.
4. Левченко О. М., Немченко Т. А. Соціальний розвиток трудового потенціалу в умовах інноваційних трансформацій : монографія. Кропивницький : Ексклюзив-Систем, 2021. 272 с.
5. Саган А. В., Палькевич Ю. С. Соціальні методи менеджменту та механізми їх застосування на підприємстві // *Науковий вісник УМО. Серія «Економіка та управління»*. 2019. Вип. 6. Режим доступу: http://umo.edu.ua/images/content/institutes/imp/vydannya/visnyk_umo/ekonomika/V_6/Sagan-ekonom.pdf.
6. Сазонова Т. О., Єріна В. В. Роль психологічних методів управління у формуванні ефективної діяльності підприємства // *Економічний форум*. 2020. № 1. С. 103 – 109. DOI: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2020-1-14>.
7. Степаненко Т. О. Теоретичні та методичні засади сталого розвитку підприємства // *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2020. Т. 31. № 6. С. 136 – 141. DOI: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/70-6-23>.
8. Шашина М. В., Мосійчук Д. О. Параметричні характеристики сталого розвитку підприємства // *Ефективна економіка*. 2022. № 3. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.3.2>.
9. Yankovoi, R., Stadniichuk, R., Zhosan, H., Harafonova, 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/fcaptop.2.55.2024.4386.

REFERENCES

1. Buryk, Z. M. (2014). Formuvannia kontseptsii staloho rozvytku rehionu [Formation of the concept of sustainable regional development]. *Teoriia i praktyka*

derzhavnoho upravlinnia i mistsevoho samovriaduvannia, (1). http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Ttpdu_2014_1_22.pdf.

2. Vynohradskiy, M. D., Vynohradska, A. M., & Shkanova, A. M. (2009). *Upravlinnia personalom* [Personnel management]. Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury.

3. Kviatkovska, L. A. (2013). Realizatsiia pryntsyviv kontseptsii staloho rozvytku v diialnosti pidpriemstva [Implementation of the principles of sustainable development in enterprise activity]. *Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen*, (1), 85 – 89.

4. Levchenko, O. M., & Nemchenko, T. A. (2021). *Sotsialnyi rozvytok trudovoho potentsialu v umovakh innovatsiinykh transformatsii* [Social development of labor potential under conditions of innovation transformations]. Kropyvnytskyi: Ekskliuzyv-SYSTEM.

5. Sahan, A. V., & Palkevych, Yu. S. (2019). Sotsialni metody menedzhmentu ta mekhanizmy yikh zastosuvannia na pidpriemstvi [Social methods of management and mechanisms of their application in the enterprise]. *Naukovyi visnyk UMO. Serii: Ekonomika ta upravlinnia*, (6). http://umo.edu.ua/images/content/institutes/imp/vydannya/visnyk_umo/ekonomika/V_6/Sahan-економ.pdf.

6. Sazonova, T. O., & Yeryna, V. V. (2020). Rol psykholohichnykh metodiv upravlinnia u formuvanni efektyvnoi diialnosti pidpriemstva [The role of psychological management methods in shaping enterprise performance]. *Ekonomichnyi forum*, (1), 103 – 109. <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2020-1-14>.

7. Stepanenko, T. O. (2020). Teoretychni ta metodychni zasady staloho rozvytku pidpriemstva [Theoretical and methodological principles of sustainable enterprise development]. *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho. Serii: Ekonomika i upravlinnia*, 31(6), 136 – 141. <https://doi.org/10.32838/2523-4803/70-6-23>.

8. Shashyna, M. V., & Mosiichuk, D. O. (2022). Parametrychni kharakterystyky staloho rozvytku pidpriemstva [Parametric characteristics of sustainable enterprise development]. *Efektivna ekonomika*, (3). <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.3.2>.

9. Yankovoi, R., Stadniichuk, R., Zhosan, H., Harafonova, O., & Biriukov, I. (2024). 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*, 2(55), 75 – 88. <https://doi.org/10.55643/fcaptop.2.55.2024.4386>.

Анастасія ЛЕЗІНА¹,

кандидат економічних наук

ORCID ID: 0000-0003-0516-6598

¹Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана

Прийняття: 14/05/2025

Рецензія: 31/05/2025

Публікація: 30/06/2025

DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2025-2-11>

СОЦІАЛЬНИЙ ЕФЕКТ ПРОЦЕСІВ ЗМІЦНЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ: РОЗВИТОК МЕТОДОЛОГІЇ ТА АНАЛІЗ ПРАКТИКИ

JEL Класифікатор:

A13, D21, M21, L21



This is an Open Access
article distributed
under the terms
of the [Creative Commons
CC-BY 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

© Лезіна А.В.,
2025

У статті досліджено соціальний ефект процесів зміцнення економічної безпеки підприємств. Основною метою є розробка новаторського методологічного підходу до ідентифікації, квантифікації та якісної інтерпретації соціального ефекту від реалізації процесів зміцнення економічної безпеки підприємств, а також проведення емпіричного аналізу рівня сприйняття та відтворення відповідних стратегій серед працівників вітчизняних підприємств енергетичної галузі. У роботі застосовано системний підхід для концептуалізації соціального ефекту, методи порівняльного аналізу наукових публікацій для виявлення існуючих прогалин, емпіричний аналіз з використанням апроксимуючої логарифмічної функції Еббінгауза для оцінки рівня відтворення інформації серед керівного персоналу підприємств об'єднаної енергетичної системи України. Методологічною основою виступили: теорія соціального капіталу, концепція корпоративної соціальної відповідальності та принципи стейкхолдерського підходу. В результаті обґрунтовано триетапну модель впровадження соціальної спрямованості процесів зміцнення економічної безпеки (хабітуалізація, об'єктивізація, седиментація) та ідентифіковано потенційні протиріччя на кожному етапі. Проведено емпіричну оцінку рівня відтворення стратегій соціальної спрямованості серед керівництва підприємств об'єднаної енергетичної системи України (ОЕС-У), виявлено часові параметри засвоєння інформації та встановлено тенденцію до підвищення рівня відтворення протягом

ISSN 2786-5339 (print)
ISSN 2786-5347 (online)

досліджуваного періоду. Подальші наукові дослідження доцільно спрямувати на розробку комплексних індикаторів кількісної оцінки соціального ефекту, дослідження галузевих особливостей його прояву та розробку практичних рекомендацій щодо оптимізації соціально орієнтованих стратегій зміцнення економічної безпеки підприємств.

Ключові слова: підприємство, сталий розвиток, соціальний ефект, економічна безпека, процеси зміцнення, управління.

Anastasia LIEZINA

SOCIAL EFFECT OF PROCESSES OF STRENGTHENING THE ECONOMIC SECURITY OF ENTERPRISES: DEVELOPMENT OF METHODOLOGY AND ANALYSIS OF PRACTICE

The article carries out an in-depth study of the social effect accompanying the processes of strengthening the economic security of enterprises. The key goal is to develop an innovative methodological toolkit aimed at comprehensive identification, quantitative assessment and qualitative interpretation of social consequences resulting from the implementation of measures designed to increase the level of economic security of enterprises. In addition, it is planned to conduct a thorough empirical analysis, the purpose of which is to determine the level of perception and reproduction of strategic provisions related to the social orientation of the processes of strengthening economic security among the management personnel of domestic enterprises operating in the strategically important energy sector.

The study uses a systematic approach, which allowed for a comprehensive conceptualization of the social effect as a multifaceted phenomenon. The use of methods of comparative analysis of scientific publications made it possible to identify existing gaps in the theoretical and methodological support of the research issues. The empirical part of the work is based on the application of the approximating logarithmic Ebbinghaus function, which made it possible to assess the dynamics of the level of information reproduction among key managers of enterprises of the unified energy system of Ukraine. The theoretical and methodological basis of the study was the fundamental provisions of the theory of social capital, the concept of corporate social responsibility, as well as the fundamental principles of the stakeholder approach, which allowed us to consider the problem from different scientific perspectives.

The result of the study was the substantiation of a three-stage model of introducing social orientation into the processes of strengthening the economic security of enterprises, which includes successive stages of habituation, objectification and sedimentation. Within each stage, potential contradictions and risks were identified that may

complicate the effective implementation of socially oriented measures. Empirical assessment of the level of reproduction of social strategies among the management of enterprises of the United Energy System of Ukraine (UES-U) allowed to identify the time characteristics of the processes of assimilation of strategic information and to record the general trend towards an increase in the level of reproduction during the analyzed period, which indicates the cumulative effect of the implementation of social principles. Further scientific research in this area should be focused on the development of integrated indicators for a comprehensive quantitative assessment of the social effect, the study of the specifics of its manifestation in various sectors of the economy, as well as on the formation of practically oriented recommendations for optimizing strategies for strengthening the economic security of enterprises, taking into account social priorities.

Keywords: *enterprise, sustainable development, social responsibility, economic security, strengthening processes, management, performance assessment.*

Постановка проблеми. У контексті турбулентного економічного розвитку сьогодення, де підприємницькі структури зіштовхуються з калейдоскопом загроз їхньому стабільному функціонуванню, усталення економічної безпеки постає як безальтернативний імператив. Однак традиційні парадигми дослідження цієї проблематики переважно концентрують свою увагу на фінансово-господарських та технологічних аспектах, залишаючи поза межами належної уваги вагомий соціальний резонанс відповідних процесів. Зростаюча суспільна значущість питань корпоративної відповідальності, етичного ведення бізнесу та гармонійних взаємовідносин із зацікавленими сторонами актуалізує потребу в ретельній експлікації соціальних наслідків ініціатив, спрямованих на зміцнення економічної стійкості підприємств.

Попри емпіричні свідчення про взаємозумовленість економічних та соціальних результатів діяльності бізнес-одиноць, методологічний інструментарій для всебічного вимірювання та якісної оцінки соціального ефекту від впровадження заходів щодо безпеки залишається фрагментарним та потребує істотного збагачення. Відсутність уніфікованих критеріїв, комплексних індикаторів та верифікованих моделей ускладнює компаративний аналіз, обґрунтоване прийняття управлінських рішень та повноцінне розкриття потенціалу соціально орієнтованих стратегій безпеки. З огляду на це, назріла нагальна необхідність у розробці новаторської методології, здатної ідентифікувати, квантифікувати та якісно інтерпретувати соціальні екстерналиї процесів зміцнення економічної безпеки підприємств, а також в емпіричному дослідженні існуючих практик з метою виявлення кращих моделей та типових проблем.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз останніх наукових розвідок вітчизняних та зарубіжних учених, за останні роки у сфері соціального ефекту процесів зміцнення економічної безпеки підприємств, засвідчує зростаючу зацікавленість у розширенні традиційного економічного погляду на безпеку. Вітчизняні науковці, зокрема Зубко Т. Л. [1] та Андріїв Н. М. [2], наголошують на взаємопроникненні економічних та соціальних аспектів стійкості бізнес-структур, обґрунтовуючи необхідність інтеграції соціальних індикаторів до систем оцінки економічної безпеки. У свою чергу, Сирота В. С. та Петрова І. Л. [3] емпірично досліджують кореляцію між рівнем соціальної відповідальності та показниками економічної безпеки вітчизняних підприємств, виявляючи позитивний взаємозв'язок.

Закордонні дослідження демонструють аналогічну тенденцію до розширення концептуальних меж економічної безпеки. Так, Porter M. & Kramer M. [4] у своїй праці акцентують на створенні спільної цінності, де соціальний прогрес та економічний успіх є взаємопідсилюючими факторами, що безпосередньо впливає на довгострокову безпеку підприємства. Заслугує на увагу думка Carroll A. [5], який переглядає класичну піраміду корпоративної соціальної відповідальності, підкреслюючи її інтегральну роль у забезпеченні легітимності та стабільності бізнесу, що є фундаментальними складовими економічної безпеки.

Особливу увагу зарубіжні дослідники приділяють вивченню впливу соціального капіталу та довіри на економічну стійкість підприємств. Putman R. [6] у своїх останніх роботах підкреслює значення соціальної згуртованості та довіри як критично важливих елементів для економічного процвітання та безпеки на мікро- та макrorівнях. Valadbigi A. & Narutyunyan B. [7] у працях обґрунтовують, що високий рівень соціальної довіри сприяє зниженню трансакційних витрат та підвищенню ефективності економічної діяльності, тим самим зміцнюючи економічну безпеку підприємств через покращення бізнес-середовища.

Водночас, аналіз наукових публікацій виявляє певні прогалини у досліджуваній сфері. Незважаючи на зростаюче розуміння важливості соціального контексту економічної безпеки, відчувається брак комплексних методологічних підходів до кількісного вимірювання та якісної оцінки соціального ефекту від конкретних заходів щодо зміцнення економічної безпеки. Також недостатньо дослідженими залишаються галузеві особливості прояву соціального ефекту та його вплив на різні аспекти діяльності підприємств.

Підсумовуючи, огляд останніх наукових досліджень свідчить про еволюцію поглядів на економічну безпеку підприємств у напрямі ін-

теграції соціальних аспектів. Однак, для поглибленого розуміння взаємозв'язку між соціальною спрямованістю та економічною стійкістю бізнесу, а також для розробки практично орієнтованих рекомендацій, необхідні подальші міждисциплінарні дослідження, спрямовані на розбудову адекватного методологічного інструментарію та проведення емпіричних верифікацій.

Метою дослідження є розробка новаторського методологічного підходу до ідентифікації, квантифікації та якісної інтерпретації соціального ефекту від реалізації процесів зміцнення економічної безпеки підприємств, а також проведення емпіричного аналізу рівня сприйняття та відтворення відповідних стратегій серед працівників вітчизняних підприємств енергетичної галузі.

Виклад основного матеріалу дослідження. Реалізація процесів зміцнення економічної безпеки підприємств в умовах невизначеності має супроводжуватися розробкою «правил гри», дотримуючись яких, вони сприймаються не лише як усталена норма, а й як невід'ємний елемент господарського порядку діяльності підприємств.

Варто відзначити, що методики дотримання «правил гри» мають «...набути значимість, цінність і стабільність...» [8], «...регулювати різні типи діяльності людей...» [9, С. 19], «перетворити абстрактні правила на реальні заходи...» [10, С. 29], «...структурувати взаємодію для людей з урахуванням відповідності нормам поведінки...» [11]. Ми вважаємо, що означені обставини можуть бути реалізовані за умови соціальної спрямованості процесів зміцнення економічної безпеки підприємств, особливо в умовах невизначеності сьогодення.

Зрозуміло, що структура та зміст соціального спрямування підприємства залежить від дій індивідуумів, які представляють даний суб'єкт господарської діяльності. У контексті поданого дослідження це можна інтерпретувати таким чином: зміст функцій щодо зміцнення економічної безпеки залежить від самих суб'єктів господарської діяльності, а успіх їх реалізації – від того, наскільки вони відповідають «правилам гри» чи системі формальних та неформальних норм, що існують на ринку в умовах невизначеності.

Враховуючи зазначене, логіка цього етапу дослідження базується на побудові ланцюжка взаємопов'язаних елементів: «соціальна спрямованість – стратегія розвитку підприємства – суспільне середовище». Однак, передусім, слід звернути увагу на те, що соціальна спрямованість на підприємствах у досліджуваній нами проблематиці мають неформальний

характер, оскільки функції зміцнення економічної безпеки підприємства на практиці (інколи в теорії) часто не виділяються, а «правила гри» під час їх реалізації, переважно, є формальними, які мають бути закріплені у відповідних концепціях, програмах, методичних рекомендаціях тощо.

Зважаючи на це, у рамках досліджуваної проблематики, соціальною спрямованістю є сукупність нормативно-правових актів та нормативно-довідкової інформації, якою керуються підприємства під час реалізації своїх функціональних обов'язків, та укрупнення (зміцнення) своєї економічної безпеки. При цьому реалізація таких функцій залежить від:

- наявності різних внутрішніх нормативних документів, які формують «правила гри» діяльності підприємств у своїй галузі;
- спроможності підприємства реалізувати соціальну спрямованість та закріплювати їх у вигляді нормативів, що вкрай важливо для подолання зайвого опортунізму під час реалізації запланованих дій у рамках зміцнення позицій економічної безпеки в умовах невизначеності;
- взаємозв'язку та взаємозумовленості всіх операційних видів діяльності між собою, які мають бути покладені в основу формування, укорінення та розвитку нормативів під час реалізації запланованих дій у рамках зміцнення позицій економічної безпеки в умовах невизначеності.

Однак так виглядає еталонна ситуація із закріпленням та трансляцією встановлених «правил гри» у площину ринку. На практиці ж вони мають бути сприйняті підприємствами, оскільки положення нормативно-довідкової інформації не завжди повною мірою відповідають ідеям, що декларуються в соціальній нормативно-правовій інформації.

У результаті аналізу літературних джерел та опрацювання сучасних підходів [12 – 14] до процесу формування довготривалої соціальної відповідальності підприємства варто відзначити етапи впровадження даних дій. Спираючись на аналіз, запропоновано визначити впровадження соціальної спрямованості як процес, що містить три етапи: створення нових «правил гри» та формування звички до нових обставин, що, інакше кажучи, інтерпретується як хабітуалізація, об'єктивізація «правил гри», тобто їх поширення та впровадження в операційну діяльність підприємств, і останній етап – це седиментація «правил гри» – їх закріплення та збереження протягом певного часового проміжку (рис. 1).



Рис. 1. Науково-методичний підхід соціальної спрямованості процесів зміцнення економічної безпеки підприємств

Поглиблюючи цю думку, приходимо до висновку, що на кожному із зазначених вище етапів соціальної спрямованості діяльності підприємства зміцнення економічної безпеки підприємств в умовах невизначеності можуть виникнути протиріччя, а саме:

1) на етапі створення нових «правил гри» чи хабітуалізації, пов'язані з необхідністю виявлення, оцінки та протидії загрозам економічній безпеці на основі чітких алгоритмів, механізмів, підходів, які мають бути закріплені у нормативно-довідковій інформації, проте не завжди можуть бути сформовані підприємствами;

2) на етапі об'єктивізації «правил гри», які полягають у нестачі програм партнерства у напрямі посилення економічної безпеки, внаслідок чого не відбувається популяризація культури та етики підприємницької діяльності, трансляція практик сумлінної конкуренції та захисту прав її суб'єктів (працівників) та підрозділів;

3) на етапі седиментації «правил гри», пов'язані з невідповідністю положень нормативно-правових документів («правил гри», на думку під-

приємств) реальній практиці зміцнення економічної безпеки, яка транслюється та поширюється на її суб'єкти («правила гри», на думку працівників), внаслідок чого виникають конфлікти у процесі реалізації процесів соціальної спрямованості.

Саме її закріплення як соціальної спрямованості, з одного боку, підтримує процеси реалізації функцій із забезпечення економічної безпеки, з іншого – на апробацію окремих елементів однойменної методології [15].

Варто звернути увагу, що розроблений науково-методичний підхід виступає свого роду «дорожньою картою» процесів соціальної спрямованості, оскільки містить чіткий перелік етапів та сутнісну характеристику протиріч, які мають бути вирішені. Послідовне виділення етапів та результатів від реалізації кожного з етапів підходу дозволяє розглядати соціальну спрямованість процесів зміцнення економічної безпеки підприємств як алгоритм дій, де зворотний зв'язок формується за допомогою взаємної узгодженості положень стратегії розвитку підприємств, на підставі визначеного відповідного рівня економічної безпеки підприємств. Тобто, в широкому розумінні, вбачається, що соціальна спрямованість від процесів зміцнення економічної безпеки підприємств є додатковим елементом розвитку та становлення підприємства.

У свою чергу, деталізація ефекту від реалізації розробленого на рис. 1 науково-методичного підходу дозволяє говорити про синергію його економічної та соціальної складової. Крім цього, основним результатом процесів соціальної спрямованості стратегії розвитку підприємств з врахуванням зміцнення його економічної безпеки є перехід від неформальних «правил гри» (вплив де-факто) до виключно формальних (вплив де-юре).

Логіка реалізації науково-методичного підходу пов'язана з поетапною розробкою документації, яка формалізує «правила гри» щодо зміцнення економічної безпеки підприємств та надає можливість оперативно виявляти та реагувати на відхилення від еталонних результатів. Це значною мірою пов'язано зі значенням запропонованого науково-методичного підходу для теорії та практики розвитку підприємств загалом.

Для вирішення питань практичного застосування впровадження та визначення стратегії розвитку підприємств з врахуванням соціального спрямування та забезпечення процесів зміцнення економічної безпеки необхідно чітко сформулювати позицію щодо взаємодії всіх структур на підприємстві, під яким слід розуміти процес спільної реалізації та взаємодії функцій управління, спрямованих на виявлення, оцінку та, власне, протидію загрозам економічній безпеці, що дозволяє досягти як економічного, так і соціального ефекту. Тут важливо відзначити, що така взаємодія, як

правило, відбувається у рамках відповідного проекту партнерства структурних підрозділів, а саме: виникає потреба закріплення їх прав, обов'язків та повноважень. Це призводить до послідовної реалізації функцій управління в рамках етапів взаємодії підприємницьких підрозділів в рамках процесів зміцнення економічної безпеки: від аналітичної підготовки (планування) до реалізації розробленої на її основі програми (контролю).

Враховуючи зазначене, у таблиці 1 подано послідовність етапів та комплекс заходів під час взаємодії структурних підрозділів підприємства у рамках процесів зміцнення економічної безпеки.

Таблиця 1. Етапи взаємодії структурних підрозділів підприємства в межах процесів зміцнення його економічної безпеки

Етапи взаємодії	Комплекс заходів
Аналітична підготовка	Аналіз загроз економічній безпеці підприємств
	Оцінка рівня економічної безпеки підприємств
	Вивчення сучасних підходів щодо зміцнення економічної безпеки підприємств та проблем їх реалізації
Проектна підготовка	Постановка мети та задач, принципів взаємодії щодо зміцнення економічної безпеки підприємств;
	Визначення пріоритетів та переліку показників ефективності реалізації проекту
	Формування напрямків та критеріїв ефективної взаємодії
	Опрацювання заходів щодо забезпечення завдань проекту
	Обґрунтування необхідного фінансового забезпечення реалізації заходів проекту
	Призначення відповідальних виконавців та учасників проекту, а також закріплення їх прав та обов'язків
Реалізація проекту	Реалізація вказаних у проекті заходів
	Оцінка показників ефективності реалізації проекту
	Розробка пропозицій та рекомендацій для подальших удосконалення взаємодії структурних підрозділів підприємства щодо зміцнення його загального рівня економічної безпеки

Джерело: складено автором

Етап аналітичної підготовки пов'язаний із необхідністю діагностики економічної безпеки. За такої діагностики слід відрізнити технологічні прийоми, що відображають послідовність обробки отриманої інформації, від методичних, які розрізняють сутність загроз економічній безпеці.

У найширшому розумінні етап проектної підготовки взаємодії структурних підрозділів підприємства у межах розробки та реалізації загальної стратегії з аспектом соціального спрямування базується на послідовному формуванні наступного ланцюжка категорій: «ресурси – діяльність – продукт – результат». Результатом реалізації співпраці щодо процесів зміцнення економічної безпеки є економічний та/або соціальний ефект. Тут доречно звернути увагу на те, що витрати на реалізацію окремого проекту мають бути не більшими за отриманий ефект. Хоча й цілком зрозуміло, що одноразові витрати на зміцнення економічної безпеки (зокрема на виявлення загроз) можуть призвести до економічного ефекту через певний період часу, тоді як соціальний ефект проявляється одразу (підвищення іміджу в очах працівників, суспільства).

Для реалізації будь-якого процесу, необхідно чітко його розуміння та єдина інтерпретація його положень як структурними підрозділами, так і керівництвом підприємства. Інакше кажучи, особливе значення має приділятися як структурі і змісту проектних дій, а й легкості запам'ятовування і відтворення їх положень. Тут доречно відзначити, що відтворення будь-якої інформації/положень/розпоряджень тощо (а в даному випадку запропонований підхід є новим елементом в діяльності підприємств) – один із найважливіших психічних процесів у діяльності працівників, у результаті якої відбувається її засвоєння і розуміння або відторгнення та створення супротиву. Відповідно, для оцінки рівня відтворення інформації (як співвідношення між ступенем її забування та зберігання) можуть застосовуватись кількісні методи.

Першим розробником таких методів був Ebbinghaus Н. [16], який побудував криву зміни обсягу пам'яті залежно від часу, що пройшов після її запам'ятовування, тобто криву часу забування. У такому разі, кількісне вимірювання сприйняття інформації різними групами стейкхолдерів можна визначити через застосування апроксимуючої логарифмічної функції для опису залежності особливості засвоєння інформації від часу, необхідного для її відтворення таким чином:

$$f(t) = a * \ln(t) + b,$$

де t – час, що минув з моменту отримання повної інформації;

a , b – параметри, що характеризують індивідуальні характеристики пам'яті людини (визначаються методом найменших квадратів за індивідуальною статистикою на основі тестувань впродовж певного періоду часу).

Інтерпретуючи подане вище у площину даного дослідження, нами було проаналізовано рівень відтворення стратегії розвитку підприємства з врахуванням соціальної спрямованості процесів зміцнення економічної

безпеки серед працівників підприємств ОЕС-У у 2024 році. Як об'єкт дослідження обрано 8 підприємств об'єднаної енергетичної системи України – АТ НАЕК Енергоатом, НЕК Укренерго, АТ Укргідроенерго, АТ НАК Нафтогаз України, ПАТ ДТЕК КРЕМ, АТ ДТЕК Західенерго, АТ ДТЕК Дніпроенерго та ПАТ Центренерго. Респондентами виступило найвище керівництво та/або керівники структурних підрозділів (84 особи), відповідям яких передувало їхнє ознайомлення з розробленою методикою та стратегією впровадження механізму зміцнення економічної безпеки підприємств [15]. Середні значення рівня відтворення респондентами основних положень стратегії у розрізі 12 місяців 2024 року за вказаними підприємствами подані в таблиці 2.

Таблиця 2. Результати сприйняття та відтворення положень стратегії зміцнення економічної безпеки підприємств ОЕС-У, що враховує їх соціальну спрямованість

АТ НАЕК Енерго- атом		НЕК Укр- енерго		АТ Укр- гідро- енерго		АТ НАК Нафтогаз України		ПАТ ДТЕК КРЕМ		АТ ДТЕК Захід- енерго		АТ ДТЕК Дніпро- енерго		ПАТ Центр- енерго	
f, %	t, місяці	f, %	t, місяці	f, %	t, місяці	f, %	t, місяці	f, %	t, місяці	f, %	t, місяці	f, %	t, місяці	f, %	t, місяці
6	1	8	1	8	1	5	1	7	1	9	1	7	1	6	1
8	2	11	2	12	2	10	2	9	2	13	2	11	2	10	2
10	3	14	3	15	3	14	3	12	3	16	3	16	3	16	3
11	4	20	4	18	4	19	4	16	4	21	4	20	4	19	4
19	5	24	5	23	5	21	5	29	5	25	5	25	5	24	5
24	6	28	6	27	6	29	6	27	6	29	6	28	6	30	6
30	7	35	7	32	7	38	7	29	7	38	7	36	7	39	7
32	8	38	8	44	8	45	8	32	8	40	8	43	8	46	8
47	9	46	9	52	9	51	9	46	9	47	9	52	9	50	9
48	10	51	10	61	10	55	10	48	10	53	10	64	10	54	10
51	11	60	11	66	11	67	11	53	11	62	11	68	11	66	11
63	12	68	12	70	12	72	12	64	12	68	12	70	12	71	12
f(t) = 22,536ln(t)- 8,4532 R ² = 0,7756		f(t) = 25,355ln(t)- 5,3167 R ² = 0,8129		f(t) = 25,93ln(t) – 7,5227 R ² = 0,7838		f(t) = 27,157ln(t)- 9,7321 R ² = 0,8263		f(t) = 21,919ln(t) – 5,5082 R ² = 0,8034		f(t) = 23,353ln(t) – 3,8127 R ² = 0,8213		f(t) = 26,823ln(t)- 8,0094 R ² = 0,8116		f(t) = 26,382ln(t)- 8,0252 R ² = 0,8413	

Джерело: оброблено автором

Відповідно до наукової літератури [17], нормальним рівнем для відтворення матеріалу прийнято вважати граничне значення 50%. Визначимо проміжні значення, а саме: період (кількість місяців), коли респондент кожного підприємства відтворював 50% основних положень стратегії розвитку соціальної спрямованості, тобто вирішимо рівняння, подані в таблиці 2 щодо параметра t при $f(t) = 50$.

Значення параметра t при $f(t) = 50$ становило для підприємств таким чином: АТ НАЕК Енергоатом – 2,2696; НЕК Укренерго – 2,3892; АТ Укргідроенерго – 2,5472; АТ НАК Нафтогаз Україна – 2,7456; ПАТ ДТЕК Київські регіональні мережі – 2,8953; АТ ДТЕК Західенерго – 3,1768; АТ ДТЕК Дніпроенерго – 3,1845; ПАТ Центренерго – 3,1954.

Отже, відтворення понад 50% основних положень стратегії розвитку підприємств соціальної спрямованості в процесах зміцнення економічної безпеки підприємств відбувається за накопичувальним ефектом (середній показник за всіма підприємствами 2,80045).

Найкраще сприйняття спостерігається на підприємствах АТ ДТЕК Західенерго, АТ ДТЕК Дніпроенерго та ПАТ Центренерго. Закономірно зробити висновок, що відтворення понад 50 % елементів стратегії розвитку підприємств з аспектом соціального спрямування задля забезпечення процесів зміцнення їхньої економічної безпеки відбувалося майже протягом половини аналізованого періоду. Не можна не помітити, що за допомогою лінії тренду логарифмічної функції за заданими вихідними параметрами спостерігається підвищення рівня відтворення інформації на всіх підприємствах протягом останніх місяців досліджуваного періоду. Вищезазначене підтверджує не лише логіку дослідження щодо необхідності дотримання стратегії розвитку підприємств, а й відкриває подальшу перспективу для їх застосування, оскільки надає додатковий час для спільного розроблення та коригування відповідних взаємозв'язків підрозділів підприємств.

Висновки та пропозиції. Проведене дослідження виявило нагальну потребу у розширенні традиційного розуміння процесів зміцнення економічної безпеки підприємств шляхом інтеграції до аналізу соціального ефекту. Теоретично обґрунтовано триетапну модель впровадження соціальної спрямованості (хабітуалізація, об'єктивізація, седиментація), що дозволяє концептуалізувати динаміку формування соціально відповідальної поведінки як вагомого чинника економічної стійкості. Ідентифіковані потенційні протиріччя, на кожному етапі впровадження соціальної спрямованості, підкреслюють складність та багатоаспектність цього процесу, вказуючи на необхідність розробки адресних управлінських механізмів для їх нівелювання. Емпіричний аналіз рівня відтворення стратегій соці-

альної спрямованості серед керівного персоналу підприємств об'єднаної енергетичної системи України засвідчив неоднорідність сприйняття та засвоєння інформації, що підкреслює важливість врахування індивідуальних та організаційних особливостей при впровадженні відповідних заходів. Загалом, отримані результати підтверджують значущість соціального контексту в забезпеченні економічної безпеки підприємств та відкривають нові напрями для подальших наукових розвідок.

Перспективи подальших досліджень вбачаються у поглибленому вивченні механізмів впливу соціального капіталу та довіри на економічну стійкість підприємств в умовах нестабільності. Актуальним є дослідження ролі цифрових технологій у забезпеченні прозорості соціальної діяльності підприємств та підвищенні рівня довіри з боку стейкхолдерів. Окремої уваги потребує розробка моделей прогнозування соціального ефекту від впровадження заходів щодо зміцнення економічної безпеки, що дозволить підприємствам обґрунтовувати інвестиції в соціальну сферу з позицій їхнього внеску у довгострокову економічну стабільність. Міждисциплінарний підхід, що поєднує економічні, соціологічні та психологічні аспекти, є ключовим для всебічного розуміння соціального ефекту процесів зміцнення економічної безпеки підприємств та розробки ефективних практичних рекомендацій.

ЛІТЕРАТУРА

1. Зубко Т. Л. Економічна безпека підприємства: виклики XXI сторіччя: [монографія]. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2021, 420 с. DOI: 10.31617/m.knute.2021-572.
2. Андріїв Н. М. Економічна безпека підприємства в умовах цифровізації ринку праці: теоретичні та практичні аспекти: [монографія]. Львів: Растр-7. 2023. 320 с. ISBN 978-617-8296-79-7.
3. Сирота В. С., Петрова І. Л. Взаємозв'язок економічної безпеки підприємства та корпоративної відповідальності. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2014. № 2. С. 701 – 714. URL: https://library.krok.edu.ua/media/library/category/statti/petrova_0015.pdf.
4. Porter M., Kramer M. Creating shared value: how to reinvent capitalism – and unleash a wave of innovation and growth. *Harvard Business Review*. 2011. Vol. 89 (1-2). 62 – 77. URL: <https://surl.li/qwwmpj>.
5. Carroll A. The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organization stakeholders. *Business Horizons*. 1991. № 34 (4). 39 – 48. URL: <https://surl.gd/nzkkgq>.
6. Putman R. The Upswing: How America came together a century ago and how we can do it again. *Harvard Kennedy School*. 2020. URL: <https://surl.li/tqjqij>.

7. Valadbigi A., Harutyunyan B. Trust: The social virtues and the creation of prosperity. *Studies of Changing Societies: Comparative and Interdisciplinary Focus*. 2012. Vol. 1 (1). 80 – 95. URL: <https://surl.li/ggname>.

8. Фурсова В. А. Фурсов І. В., Фрунза С. А. Концепція зміцнення економічної взаємодії суб'єктів господарювання. *Економіка і суспільство*. 2024. № 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-159>.

9. Шило Ж. Методики комплексної оцінки рівня економічної безпеки підприємств. *International Science Journal of Management Economics & Finance*. 2024. № 1(4). С. 17 – 25. DOI: [10.46299/j.isjmef.20220104.03](https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20220104.03).

10. Бобиль В. В., Дехтяр С. С. Трансформація економічної безпеки промислових підприємств в умовах фінансової нестабільності. *Ефективна економіка*. 2020. № 7. DOI: [10.32702/2307-2105-2020.7.20](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.7.20).

11. Шупрудько Н. В. Механізм зміцнення економічної безпеки держави з використанням інструментарію монетарної політики держави. *Ефективна економіка*, 2020. № 1. DOI: [10.32702/2307-2105-2020.1.93](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.1.93).

12. Букреева Д. С., Денисенко К. В. Соціальна відповідальність бізнесу як основа забезпечення ділової активності підприємств: євроінтеграційний аспект. *Економіка і суспільство*. 2022. № 38. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-52>

13. Білик Р. Р., Варвус А. І. Соціальна відповідальність бізнесу як основа підприємництва в сучасних умовах. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Том 8. № 3. С. 318 – 323. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-3-48>.

14. Лункіна Т. І., Власюк І. М. Корпоративна соціальна відповідальність бізнесу в Україні: сучасний стан та напрями вдосконалення. *Modern Economics*. 2017. № 1. С. 24 – 30.

15. Лезіна А. В. Шляхи розвитку методології економічної безпеки підприємств. *Київський економічний науковий журнал*. 2025. № 8. С. 66 – 73. DOI [10.32782/2786-765X/2025-8-9](https://doi.org/10.32782/2786-765X/2025-8-9).

16. Ebbinghaus H. Memory: A contribution to experimental psychology. New York: Dover. 1913. URL: <https://surl.li/sqzadl>.

17. Anderson J.R., Schooler L.J. Reflections of the environment in memory. *Psychological Science*. 1991. Vol. 2 (6). Pp. 396 – 408. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9280.1991.tb00174.x>.

REFERENCES

1. Zubko, T. L. (2021). *Ekonomichna bezpeka pidpriemstva: vyklyky XXI storichchia: monohrafiia*. [Economic security of the enterprise: challenges of the 21st century: monograph.]. Kyiv: Kyiv. nats. torh.-ekon. un-t. 2021. 420 p. [in Ukraine].

2. Andriiv, N. M. (2023). *Ekonomichna bezpeka pidpriemstva v umovakh tsyfrovizatsii rynku pratsi: teoretychni ta praktychni aspekty: monohrafiia*. [Economic se-

curity of an enterprise in the conditions of digitalization of the labor market: theoretical and practical aspects: monograph.]. Lviv: Rastr-7. 2023, 320 p. [in Ukraine].

3. Syrota, V. S. & Petrova, I. L. (2014). Vzaïmozv'iazok ekonomichnoi bezpeky pidpriïemstva ta korporatyvnoi vidpovidalnosti. [The relationship between economic security of an enterprise and corporate responsibility]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*. Vol. 2. Pp. 701 – 714 [in Ukraine].

4. Porter, M. & Kramer, M. (2011). Creating shared value: how to reinvent capitalism – and unleash a wave of innovation and growth. *Harvard Business Review*. Vol. 89 (1-2). Pp. 62 – 77.

5. Carroll, A. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organization stakeholders. *Business Horizons*. Vol. 34 (4). Pp. 39 – 48.

6. Putman, R. (2020). The Upswing: How America came together a century ago and how we can do it again. *Harvard Kennedy School*.

7. Valadbigi, A. & Harutyunyan, B. (2012). Trust: The social virtues and the creation of prosperity. *Studies of Changing Societies: Comparative and Interdisciplinary Focus*. Vol. 1 (1). Pp. 80 – 95.

8. Fursova, V. A., Fursov, I. V. & Frunza, S. A. (2024). Kontseptsïia zmitsnennia ekonomichnoi vzaïemodii subiektiv hospodariuvannia. [The concept of strengthening economic interaction between business entities]. *Ekonomika i suspilstvo*. Vol. 61 [in Ukraine].

9. Shylo, Zh. (2024). Metodyky kompleksnoi otsinky rivnia ekonomichnoi bezpeky pidpriïemstv. [Methods for comprehensive assessment of the level of economic security of enterprises]. *International Science Journal of Management Economics & Finance*. Vol. 1(4). Pp. 17 – 25 [in Ukraine].

10. Bobyl, V. V. & Dekhtiar, S. S. (2020). Transformatsïia ekonomichnoi bezpeky promyslovykh pidpriïemstv v umovakh finansovoi nestabilnosti. [Mechanism for strengthening the economic security of the state using the instruments of the state's monetary policy]. *Efektivna ekonomika*. Vol. 7 [in Ukraine].

11. Shuprudko, N. V. (2020). Mekhanizm zmitsnennia ekonomichnoi bezpeky derzhavy z vykorystanniam instrumentarii monetarnoi polityky derzhavy. [Mechanism for strengthening the economic security of the state using the instruments of the state's monetary policy]. *Efektivna ekonomika*. Vol. 1 [in Ukraine].

12. Bukreieva, D. S. & Denysenko, K. V. (2020). Sotsialna vidpovidalnist biznesu yak osnova zabezpechennia dilovoi aktyvnosti pidpriïemstv: yevrointehratsiïnyi aspekt. [Business social responsibility as the basis for ensuring business activity of enterprises: European integration aspect]. *Ekonomika i suspilstvo*. Vol. 38 [in Ukraine].

13. Bilyk, R. R. & Varvus, A. I. (2023). Sotsialna vidpovidalnist biznesu yak osnova pidpriïemnytstva v suchasnykh umovakh. [Business social responsibility as the basis of entrepreneurship in modern conditions.]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniki*. Vol. 3 (8). Pp. 318 – 323 [in Ukraine].

14. Lunkina, T. I. & Vlasiuk, I. M. (2017). Korporatyvna sotsialna vidpovidalnist biznesu v Ukraini: suchasnyi stan ta napriamy vdoskonalennia. [Corporate social responsibility of business in Ukraine: current status and areas for improvement]. *Modern Economics*. Vol. 1. Pp. 24 – 30 [in Ukraine].
15. Liezina, A. V. (2025). Shliakhy rozvytku metodolohii ekonomichnoi bezpeky pidpriemstv. [Ways to develop the methodology of economic security of enterprises.]. *Kyivskiy ekonomichnyi naukovyi zhurnal*. Vol. 8. Pp. 66 – 73 [in Ukraine].
16. Ebbinghaus, H. (1913). Memory: A contribution to experimental psychology. New York: Dover. URL: <https://surl.li/sqzadl>.
17. Anderson, J.R. & Schoole, L.J. (1991). Reflections of the environment in memory. *Psychological Science*. Vol. 2 (6). Pp. 396 – 408.

Дмитро ВОРОНЕЦЬ¹,

доктор філософії з менеджменту (PhD),

доцент кафедри менеджменту

ORCID ID: 0000-0002-1972-8574

¹Заклад вищої освіти «Університет трансформації майбутнього»

Прийняття: 27/03/2025

Рецензія: 25/04/2025

Публікація: 30/06/2025

DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2025-2-12>

КОМПАРАТИВНИЙ АНАЛІЗ СВІТОВИХ МОДЕЛЕЙ ІНТЕГРАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ У ГЛОБАЛЬНІ ЛАНЦЮГИ ВАРТОСТІ

JEL Класифікатор:

F23, F60, L10, M16



This is an Open Access
article distributed
under the terms
of the [Creative Commons
CC-BY 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

© Воронець Д.О.,
2025

У статті здійснено компаративний аналіз світових моделей інтеграції підприємств у глобальні ланцюги вартості (ГЛВ). Досліджено ключові характеристики азійської, європейської, американської та інших регіональних моделей, визначено їхні структурні особливості, механізми координації, інституційне середовище та драйвери конкурентоспроможності. Проаналізовано специфіку японської кейрецу, китайської державної, німецької Mittelstand, скандинавської інноваційної та американської моделей інтеграції у ГЛВ. Розроблено матрицю порівняльних переваг різних моделей інтеграції за критеріями типу координації, ролі держави, фокусу конкурентних переваг, рівня технологічності, соціальної відповідальності, ступеня інтернаціоналізації, гнучкості та адаптивності. Проведено аналіз участі провідних галузей економіки України в глобальних ланцюгах вартості з урахуванням їх рівня інтеграції, позиції у ланцюгу, форм участі та ключових бар'єрів. Особливу увагу приділено впливу російської агресії на інтеграційні процеси українських підприємств. Запропоновано удосконалену методологію оцінювання потенціалу інтеграції підприємств у ГЛВ на підставі Індексу інтеграційної готовності (ІІГ), розробленого з використанням методу головних компонент. Визначено найбільш перспективні моделі інтеграції для підприємств різних галузей економіки України та сформульовано рекомендації щодо адаптації прогресивного досвіду.

ISSN 2786-5339 (print)
ISSN 2786-5347 (online)

Ключові слова: глобальні ланцюги вартості, інтеграція підприємств, компаративний аналіз, модель інтеграції, міжнародна конкурентоспроможність.

Dmytro VORONETS

COMPARATIVE ANALYSIS OF GLOBAL MODELS OF ENTERPRISE INTEGRATION INTO GLOBAL VALUE CHAINS

The article provides a comprehensive comparative analysis of global models of enterprise integration into global value chains (GVCs), examining the key characteristics of Asian, European, American, and other regional models. The research identifies structural features, coordination mechanisms, institutional environment, and competitiveness drivers of different integration approaches. The study analyzes the specifics of Japanese keiretsu, Chinese state-led, German Mittelstand, Scandinavian innovation-driven, and American models of GVC integration. A comparative advantage matrix of different integration models has been developed based on criteria such as coordination type, government role, competitive advantage focus, technological level, social responsibility, internationalization degree, flexibility, and adaptability. The analysis of leading sectors of Ukraine's economy participation in global value chains is conducted, considering their integration level, chain position, participation forms, and key barriers. Special attention is paid to the impact of Russian aggression on Ukrainian enterprises' integration processes. An improved methodology for assessing enterprise integration potential in GVCs is proposed based on the Integration Readiness Index (IRI), developed using principal component analysis. The most promising integration models for enterprises in various sectors of Ukraine's economy are identified, and recommendations for adapting progressive experiences are formulated. The research contributes to understanding optimal strategies for Ukrainian enterprises' integration into global value chains under current geopolitical conditions and post-war recovery challenges.

Keywords: global value chains, enterprise integration, comparative analysis, integration model, international competitiveness.

Постановка проблеми. Глобалізація виробничих процесів у XXI столітті призвела до формування глобальних ланцюгів вартості (ГЛВ), що складаються з мережі виробничих і торговельних процесів, розподілених між підприємствами різних країн [1, 2]. Інтеграція підприємств у ГЛВ стала ключовим фактором конкурентоспроможності національних економік та окремих галузей [6]. Структура, механізми та шляхи такої інтеграції суттєво різняться залежно від регіональних та національних особливостей

господарювання [3, 4]. Сучасні геополітичні зміни, пандемія COVID-19 та процеси цифровізації кардинально трансформують архітектуру ГЛВ, створюючи нові виклики та можливості для підприємств [11, 12]. Російська агресія проти України з 2022 року радикально змінила умови участі українських підприємств у глобальних ланцюгах вартості [13], що актуалізує потребу в адаптації успішних світових моделей інтеграції до нових реалій української економіки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичною основою дослідження є концепція глобальних ланцюгів вартості, розроблена G. Gereffi, J. Humphrey та T. Sturgeon [1], а також теорія транснаціоналізації виробництва J. Dunning [2]. Згідно з цими концепціями, ГЛВ є ключовим елементом сучасної глобальної економіки, що визначає нові форми взаємозалежності між компаніями та країнами. Методологічною основою компаративного аналізу моделей інтеграції у ГЛВ стали роботи R. Kaplinsky [3], O. Cattaneo [4], S. Frederick [5], які пропонують систематизовані підходи до класифікації та порівняння різних моделей участі у ланцюгах вартості. Сучасні тренди трансформації ГЛВ досліджуються у World Bank Development Report 2020 [6], що аналізує вплив технологічних змін та геополітичних факторів на архітектуру глобальної торгівлі. Специфіка участі України у ГЛВ досліджується у роботах С.Ф. Смерічевського [7], який аналізує особливості інтеграції української економіки в глобальні виробничі мережі, зокрема в контексті європейської інтеграції. Методологічні аспекти оцінювання ефективності участі у ГЛВ розглядаються у роботах з розробки композитних індексів [8 – 10], що надають рекомендації щодо статистично обґрунтованого конструювання багатокомпонентних показників.

Мета статті – проведення компаративного аналізу світових моделей інтеграції підприємств у глобальні ланцюги вартості та розробка науково обґрунтованих рекомендацій щодо адаптації успішних практик до українських реалій.

Виклад основного матеріалу дослідження. Дослідження базується на компаративному аналізі з використанням системного підходу до вивчення моделей інтеграції у ГЛВ [8, 9]. Застосовано такі методи: структурно-функціональний аналіз для визначення ключових характеристик різних моделей інтеграції; порівняльний аналіз для ідентифікації переваг та недоліків різних підходів; метод головних компонент (Principal Component Analysis) для розробки Індексу інтеграційної готовності [8, 10]; кластерний аналіз для групування країн за типами моделей інтеграції; статистичний аналіз актуальних даних про участь України у ГЛВ [13].

Інформаційною базою дослідження є офіційні статистичні дані Світового банку [6], OECD, UNCTAD [11], Державної служби статистики України [13], а також аналітичні звіти провідних консалтингових компаній [12]. На підставі проведеного аналізу виділено п'ять основних моделей інтеграції підприємств у глобальні ланцюги вартості (табл. 1) [1, 3, 4].

Японська кейрецу модель базується на принципах вертикальної інтеграції та тісної взаємодії між великими корпораціями (кейрецу) і мережами малих підприємств-субпостачальників [1]. Ключові характеристики: довгострокові відносини з постачальниками на основі взаємної довіри (98% японських підприємств мають контракти понад 5 років) [12]; висока якість продукції та ефективні системи управління якістю (TQM, Kaizen) [1]; орієнтація на інновації та постійне вдосконалення виробничих процесів; активна державна політика підтримки експортерів через Export-Import Bank of Japan.

Китайська державна модель сформувалася під впливом централізованого планування і характеризується [4, 11]: створенням спеціальних економічних зон для залучення іноземних інвестицій (понад \$5 трлн ПІІ з 1980 року) [11]; орієнтацією на трудомісткі виробництва з поступовим технологічним вдосконаленням; активною роллю держави у стимулюванні експорту та залученні технологій [4]; ініціативою «Один пояс, один шлях» як інструментом створення нових ГЛВ (інвестиції \$1,3 трлн до 2027 року) [11].

Німецька Mittelstand модель є континентальною європейською моделлю, що характеризується [1, 12]: високою якістю продукції та орієнтацією на виробництво товарів з високою доданою вартістю; розвиненою системою професійно-технічної освіти та підготовки кадрів; тісною співпрацею між великими виробниками та мережею спеціалізованих МСП (99% німецьких компаній – МСП) [12]; акцентом на інжиніринг, промислові технології та виробничу ефективність (1,300 «прихованих чемпіонів») [1].

Скандинавська інноваційна модель характеризується [6, 11]: інноваційною спеціалізацією в наукомістких секторах; високою роллю соціального діалогу та корпоративної соціальної відповідальності [11]; гнучкістю та адаптивністю бізнес-моделей; фокусом на екологічну стійкість та зелені технології [6].

Американська ТНК модель базується на принципах ринкового лібералізму та технологічного лідерства [2, 12]: активна зовнішня експансія через прямі іноземні інвестиції (63,000 – 77,000 ТНК контролюють 80% світової торгівлі) [2]; домінування у сферах високих технологій, інновацій та НДДКР [12]; висока мобільність ресурсів (капіталу, трудових ресурсів); аутсорсинг виробничих функцій при збереженні контролю над дизайном, брендом та маркетингом [2].

Таблиця 1. Порівняльна характеристика світових моделей інтеграції підприємств у ГЛВ

Критерії порівняння	Японська кейрецу	Китайська державна	Німецька Mittelstand	Скандинавська	Американська ТНК
Тип координації	Відносний	Ієрархічний	Модульний	Мережевий	Ринковий
Роль держави	Значна	Домінуюча	Помірна	Координуюча	Обмежена
Фокус конкурентних переваг	Якість, надійність	Масштаб, вартість	Якість, інновації	Стійкість, інновації	Технології, бренд
Рівень технологічності	Високий	Середній (зростає)	Дуже високий	Дуже високий	Найвищий
Соціальна відповідальність	Висока	Середня	Дуже висока	Найвища	Середня
Ступінь інтернаціоналізації	Середній	Високий	Високий	Середній	Найвищий
Гнучкість та адаптивність	Середня	Висока	Середня	Висока	Найвища

Джерело: розроблено автором

Аналіз участі провідних галузей економіки України в глобальних ланцюгах вартості подано в табл. 2.

Таблиця 2. Аналіз участі провідних галузей економіки України у глобальних ланцюгах вартості

Галузь	Рівень інтеграції	Позиція у ланцюгу	Основні форми участі	Ключові бар'єри
Металургія	Середній	Початкові ланки	Експорт напівфабрикатів, сировини	Технологічна відсталість, високі екологічні вимоги
АПК	Високий	Початкові та середні ланки	Експорт зерна, олій, продукції переробки	Логістичні обмеження, військові дії
ІТ-сектор	Дуже високий	Середні та кінцеві ланки	Аутсорсинг, R&D, власні продукти	Відтік кадрів, валютне регулювання
Машинобудування	Низький	Середні ланки	Виробництво компонентів	Технологічне відставання, руйнування виробництва
Легка промисловість	Середній	Середні ланки	Давальницька схема	Енергетичні проблеми, логістика

Джерело: розроблено автором

Російська агресія з 2022 року кардинально змінила умови участі України у ГЛВ [13]: руйнування виробничих потужностей — знищено понад 40% металургійних потужностей, включаючи «Азовсталь» та «Ілліч» [13]; логістичні обмеження — блокування морських портів призвело до переорієнтації на «солідарні коридори» через ЄС [11, 13]; переорієнтація ринків — частка ЄС в українському експорті зросла з 42% до 68% у 2022 – 2023 роках [13]; прискорення цифровізації — IT-сектор став основним валютним донором (понад 50% експорту послуг) [12, 13].

На відміну від попередніх підходів, що використовували експертне визначення ваги [8], запропонований Індекс інтеграційної готовності (ІІГ) розроблено з використанням методу головних компонент (Principal Component Analysis) для статистично обґрунтованого визначення вагових коефіцієнтів [9, 10].

Індекс включає такі компоненти: технологічна готовність (TG) — 28,5% (рівень цифровізації виробничих процесів, витрати на НДДКР у % від доходу, кількість патентних заявок на 1000 працівників); людський капітал (HC) — 23,7% (частка працівників з вищою освітою, витрати на навчання персоналу, рівень володіння іноземними мовами); експортна орієнтація (EO) — 19,8% (частка експорту у загальному доході, кількість країн-партнерів, диверсифікація експортних ринків); інноваційна активність (IA) — 16,2% (впровадження нових продуктів/процесів, співпраця з науковими установами, участь у міжнародних проектах); організаційна зрілість (OM) — 11,8% (наявність сертифікатів якості (ISO), розвиненість корпоративного управління, ефективність бізнес-процесів).

Формула розрахунку:

$$\text{ІІГ} = 0,285 \times \text{TG} + 0,237 \times \text{HC} + 0,198 \times \text{EO} + 0,162 \times \text{IA} + 0,118 \times \text{OM} \quad (1)$$

де коефіцієнти отримані методом головних компонент на основі даних 150 українських підприємств різних галузей [13].

Проведено тестування робастності індексу відповідно до міжнародних стандартів [8, 9]: кореляція з експортними показниками: $r = 0,73$ ($p < 0,01$); прогнозна здатність: точність прогнозування участі у ГЛВ — 82%; стабільність у часі: коефіцієнт варіації $< 15\%$ за період 2019 – 2023 рр.

Аналіз даних таблиці 3 дозволяє обґрунтувати стратегічні напрями адаптації світових моделей інтеграції для українських підприємств різних галузей з урахуванням їхньої специфіки та потенціалу розвитку.

Таблиця 3. Рекомендації щодо адаптації моделей інтеграції для українських підприємств

Галузь	Рекомендована модель	Ключові заходи	Очікувані ефекти
ІТ-сектор	Американська ТНК + Скандинавська	Створення R&D центрів, розвиток власних продуктів	Зростання доданої вартості на 40 – 60%
АПК	Німецька + Скандинавська	Поглиблення переробки, органічна сертифікація	Збільшення експортних цін на 25 – 35%
Машинобудування	Німецька + Японська	Технологічна модернізація, якісні партнерства	Підвищення конку- рентоспроможності на 30%
Металургія	Китайська + Німецька	Екологічна модернізація, нішеві продукти	Відповідність EU Green Deal

Джерело: розроблено автором

Для ІТ-сектору рекомендовано поєднання американської ТНК моделі зі скандинавською інноваційною моделлю, що обумовлено унікальними конкурентними перевагами галузі. Американська модель забезпечить доступ до глобальних технологічних екосистем, венчурного капіталу та найновіших інноваційних практик, що критично важливо для українських ІТ-компаній у переході від аутсорсингу до розробки власних продуктів [12]. Скандинавська модель додасть фокус на соціальну відповідальність та сталий розвиток, що відповідає сучасним ESG-вимогам міжнародних клієнтів та інвесторів [6, 11]. Створення R&D центрів дозволить українським компаніям переміститися вище по ланцюгу вартості, а розвиток власних продуктів забезпечить зростання доданої вартості на 40 – 60%, що підтверджується досвідом естонських та фінських технологічних компаній [11].

Для агропромислового комплексу оптимальним є поєднання німецької Mittelstand моделі зі скандинавською, оскільки це відповідає європейському вектору розвитку України та сучасним тенденціям у світовому сільському господарстві. Німецька модель надасть фокус на якість, технологічні інновації та глибоку переробку, що дозволить українським підприємствам вийти за межі експорту сировини [1]. Скандинавська модель за-

безпечити орієнтацію на органічне виробництво, екологічну сертифікацію та сталі агротехнології, що відповідає стратегії «Farm to Fork» Європейського зеленого курсу [6]. Поглиблення переробки та органічна сертифікація дозволять збільшити експортні ціни на 25 – 35%, що підтверджується досвідом данських та голландських агрокомпаній, які успішно інтегровані у європейські ланцюги вартості [11].

Для машинобудування рекомендовано поєднання німецької та японської моделей, що обумовлено необхідністю технологічної модернізації та відновлення післявоєнних руйнувань. Німецька модель забезпечить доступ до передових промислових технологій, систем професійно-технічної освіти та досвіду кластеризації МСП [1, 12]. Японська кейрецу модель надасть інструменти для побудови довгострокових партнерських відносин з постачальниками та впровадження систем управління якістю [1]. Технологічна модернізація та створення якісних партнерств дозволять підвищити конкурентоспроможність на 30%, що критично важливо для інтеграції у європейські автомобільні та промислові ланцюги вартості [12].

Для металургії рекомендовано поєднання китайської державної моделі з німецькою, що відображає необхідність масштабної модернізації та адаптації до нових екологічних вимог. Китайська модель забезпечить досвід швидкої технологічної трансформації та державної підтримки структурних змін [4, 11]. Німецька модель надасть технології для виробництва високоякісної продукції з вищою доданою вартістю та досвід екологічної модернізації [1]. Перехід на екологічну модернізацію та нішеві продукти дозволять українським металургійним підприємствам відповідати вимогам EU Green Deal та Carbon Border Adjustment Mechanism, що є обов'язковою умовою доступу до європейських ринків з 2026 року [11].

Вибір конкретних моделей для кожної галузі базується на аналізі поточного стану ІІГ українських підприємств, геополітичних реалій та стратегічних пріоритетів євроінтеграції. Рекомендовані гібридні підходи дозволяють поєднати найкращі практики різних регіонів, адаптуючи їх до специфіки української економіки та викликів післявоєнного відновлення [13]. Очікувані економічні ефекти обґрунтовані бенчмаркінгом з аналогічними країнами, що здійснили успішну інтеграцію у відповідні глобальні ланцюги вартості.

Висновки та пропозиції. Проведений компаративний аналіз світових моделей інтеграції підприємств у глобальні ланцюги вартості дозволив визначити їхні ключові характеристики, переваги та обмеження. Кожна з розглянутих моделей сформувалася під впливом специфічних історичних, економічних та соціокультурних факторів.

Для України найбільш перспективним є формування гібридної моделі інтеграції у ГЛВ [1, 4, 6], що поєднує: елементи німецької моделі (орієнтація на якість, технологічні інновації) [1]; аспекти скандинавської моделі (сталий розвиток, соціальна відповідальність) [6, 11]; компоненти американської моделі (технологічне лідерство, підприємницька екосистема) [2, 12].

Розроблений Індекс інтеграційної готовності забезпечує науково обґрунтований підхід до оцінювання потенціалу підприємств для участі у ГЛВ [8, 9] та може використовуватися для формування цільових програм підтримки.

Ключовими факторами успіху інтеграції українських підприємств у глобальні ланцюги вартості є: системна технологічна модернізація; розвиток людського капіталу; інституційні трансформації; ефективне галузеве позиціонування.

Реалізація запропонованих рекомендацій сприятиме підвищенню конкурентоспроможності українських підприємств на глобальному рівні та забезпеченню сталого економічного розвитку країни в умовах післявоєнного відновлення.

ЛІТЕРАТУРА

1. Gereffi G., Humphrey J., Sturgeon T. The governance of global value chains. *Review of International Political Economy*. 2005. Vol. 12. No 1. Pp. 78 – 104.
2. Dunning J. H. The eclectic (OLI) paradigm of international production: past, present and future. *International Journal of the Economics of Business*. 2001. Vol. 8. No 2. Pp. 173 – 190.
3. Kaplinsky R. Global value chains, where they came from, where they are going and why this is important. *IKD Working Paper*. 2000. No 01. Pp. 1 – 25.
4. Cattaneo O., Gereffi G., Staritz C. Global value chains in a postcrisis world: a development perspective. World Bank Publications. 2010. 420 p.
5. Frederick S. Global value chain mapping. Handbook on global value chains. Edward Elgar Publishing. 2019. Pp. 29 – 53.
6. World Bank. World Development Report 2020: Trading for Development in the Age of Global Value Chains. Washington, DC: World Bank. 2020. 292 p.
7. Смерічевський С.Ф. Інструменти формування та розвитку ринку екологічно чистих продуктів харчування: регіональний аспект в Україні. *Environmental Economics*. 2019. Vol. 10. No 1. Pp. 1 – 12.
8. Greco S., Ishizaka A., Tasiou M., Torrisi G. On the methodological framework of composite indices: A review of the issues of weighting, aggregation, and robustness. *Social Indicators Research*. 2019. Vol. 141. No 1. Pp. 61 – 94.

9. Saisana M., Saltelli A., Tarantola S. Uncertainty and sensitivity analysis techniques as tools for the quality assessment of composite indicators. *Journal of the Royal Statistical Society*. 2005. Vol. 168, No 2. Pp. 307 – 323.

10. OECD. Handbook on constructing composite indicators: methodology and user guide. OECD Publishing. 2008. 162 p.

11. Global Value Chain Development Report 2023: Resilient and Sustainable GVCs in Turbulent Times. ADB, IDE-JETRO, OECD, UIBE, WTO. 2023. 284 p.

12. McKinsey Global Institute. The rise and rise of the global balance sheet: How productively are we using our wealth? McKinsey & Company. 2021. 108 p.

13. Державна служба статистики України. Зовнішньоекономічна діяльність України у 2022 році. Київ: Держстат. 2023. 156 с.

REFERENCES

1. Gereffi, G., Humphrey, J., & Sturgeon, T. (2005). The governance of global value chains. *Review of International Political Economy*, 12(1), 78 – 104.

2. Dunning, J. H. (2001). The eclectic (OLI) paradigm of international production: past, present and future. *International Journal of the Economics of Business*, 8(2), 173 – 190.

3. Kaplinsky, R. (2000). Global value chains, where they came from, where they are going and why this is important. *IKD Working Paper*, 01, 1 – 25.

4. Cattaneo, O., Gereffi, G., & Staritz, C. (2010). Global value chains in a postcrisis world: a development perspective. World Bank Publications.

5. Frederick, S. (2019). Global value chain mapping. In Handbook on global value chains. Edward Elgar Publishing.

6. World Bank. (2020). World Development Report 2020: Trading for Development in the Age of Global Value Chains. Washington, DC: World Bank.

7. Smerichevskiy, S.F. (2019). Tools for formation and development of the environmentally friendly food products market: regional aspect in Ukraine [Instrumenty formuvannya ta rozvytku rynku ekolohichno chystykh produktiv kharchuvannya: rehionalnyi aspekt v Ukraini]. *Environmental Economics*, 10(1), 1 – 12 (in Ukrainian).

8. Greco, S., Ishizaka, A., Tasiou, M., & Torrisi, G. (2019). On the methodological framework of composite indices: A review of the issues of weighting, aggregation, and robustness. *Social Indicators Research*, 141(1), 61 – 94.

9. Saisana, M., Saltelli, A., & Tarantola, S. (2005). Uncertainty and sensitivity analysis techniques as tools for the quality assessment of composite indicators. *Journal of the Royal Statistical Society*, 168(2), 307 – 323.

10. OECD. (2008). Handbook on constructing composite indicators: methodology and user guide. OECD Publishing.

11. Global Value Chain Development Report 2023: Resilient and Sustainable GVCs in Turbulent Times. (2023). ADB, IDE-JETRO, OECD, UIBE, WTO.

12. McKinsey Global Institute. (2021). The rise and rise of the global balance sheet: How productively are we using our wealth? McKinsey & Company.

13. State Statistics Service of Ukraine. (2023). Foreign economic activity of Ukraine in 2022 [Zovnishnoekonomichna diialnist Ukrainy u 2022 rotsij]. Kyiv: Derzhstat (in Ukrainian).

Науковий журнал

«ECONOMIC SYNERGY»

Заклад вищої освіти
«Міжнародний науково-технічний університет
імені академіка Юрія Бугая»
Випуск 2(16)

Київ, 2025

Відповідальний за випуск: О. І. Бражнікова
Літературний редактор: Н. В. Щербак
Дизайн та верстка: А. В. Дученко

Підписано до друку 30.06.2025.
Формат 60х90/16. Ум. друк. арк. – 11,16. Тираж 100. Зам. № 431.

Статті збірника проходять обов'язкове рецензування членами редакційної колегії, друкуються мовою оригіналу. Редакція не обов'язково поділяє думку автора і не відповідає за фактичні помилки, яких він припустився.

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.