

Науковий журнал

ECONOMIC SYNERGY

2026

Випуск 1 (19)

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, 2026, Issue 1 (19)

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_C1QI8AAAAAJ&hl=uk

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

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

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

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

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

EDITOR BOARD:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Viktoriia Riashchenko, Doctor of Sciences (Economics), Professor (Riga, Latvia)

Francesco Schiavone, Professor of Innovation Management (Naples, Italy)

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 Berezovskyy, Ph.D. (Public Administration), Assoc. Professor (Kyiv, Ukraine)

Nataliia 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 № 07/2526 from 30.03.2026

EDITORIAL BOARD ADDRESS: Scientific journal «ECONOMIC SYNERGY», HEI «ISTU», provulok Khersonskyy, 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, 2026, Випуск 1 (19)

ЗАСНОВНИК: Заклад вищої освіти

«Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая»

ЖУРНАЛ ВНЕСЕНО 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 Худолей, доктор економічних наук, професор (Київ, Україна)

РЕДАКЦІЙНА КОЛЕГІЯ:

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

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

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

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

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

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

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

Віталіна Віталіївна Комірна, доктор економічних наук, професор (Радом, Польща)

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

Вікторія Петрівна Рященко, доктор економічних наук, професор (Рига, Латвія)

Франческо Скіавоні, професор інноваційного менеджменту (Неаполь, Італія)

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 Тюхтенко, 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 Бражнікова

Рекомендовано до друку рішенням Вченої ради Закладу вищої освіти «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая», протокол № 07/2526 від 30.03.2026

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

Дмитро ЛУК'ЯНЕНКО, Наталія РЯБЕЦЬ СУБ'ЄКТНІСТЬ ВИСОКОТЕХНОЛОГІЧНОГО БІЗНЕСУ В ГЛОБАЛЬНІЙ ЕКОНОМІЦІ	8
Ольга ГАРАФОНОВА, Інна РЕПІНА, Ірина ДВОРНИК КОГНІТИВНО-ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ АГРОБІЗНЕСОМ	30
Оксана МІНІНА, Жанна ДЕРІЙ, Анатолій ІВАНЬКО ІНВЕСТИЦІЙНИЙ ПОТЕНЦІАЛ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ ЯК ОБ'ЄКТ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ: АНАЛІТИЧНИЙ АСПЕКТ	48
Денис КРИЛОВ ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ	60
Наталія СУПРУН, Леся ДІДКІВСЬКА ПОТЕНЦІАЛ НЕУРЯДОВИХ ОРГАНІЗАЦІЙ У РЕАЛІЗАЦІЇ РЕГІОНАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ	72
Олена КРАСОТА, Роман СТУГА ЕКОНОМІЧНА ІНКЛЮЗІЯ НА РИНКУ ПРАЦІ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА РЕГУЛЮВАННЯ НЕРІВНОСТІ ДОХОДІВ	84
Вячеслав КОБА, Антон КНЯЗЄВ ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ПІД ВПЛИВОМ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ	104
Ольга ГАРШИНА, Тетяна БАУЛІНА, Тетяна СОЛОМКО, Олександр РУДАКОВ ЕФЕКТИВНІСТЬ ПОЛІТИКИ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ	117
Іванна СТІЛОК, Вікторія ШКЛЯР, Микола ІЛЬІНОВ, Іван ШЕВЧЕНКО ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ ІНСТРУМЕНТАРІЮ ОЦІНКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ГАЛУЗІ НА МІЖНАРОДНИХ РИНКАХ	134
Ірина МАКОВЕЦЬКА ОСОБЛИВОСТІ РЕКЛАМНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В НОВИХ РЕАЛІЯХ ВЕДЕННЯ БІЗНЕСУ	150
Анастасія ОЛІШЕВСЬКА, Дамір КУЛІШ СИСТЕМНА АРХІТЕКТУРА АНТИКРИХКОГО РОЗВИТКУ АГРОПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ УКРАЇНИ ЧЕРЕЗ МЕХАНІЗМИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ РИНКОВИХ ШОКІВ	160
Олена БОРИСЕНКО, Світлана ПЕТРОПАВЛОВСЬКА, Дар'я БОРИСЕНКО КОМУНІКАЦІЙНА СТРАТЕГІЯ БРЕНДУ В УМОВАХ ІНФОРМАЦІЙНОЇ ПЕРЕНАСИЧЕНОСТІ РИНКУ	174
Ольга КУДЛАСЕВИЧ ТІНЬОВА ЕКОНОМІКА: УКРАЇНСЬКІ РЕАЛІЇ	196

Єгор БІРЮКОВ

**ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ В СУЧАСНИХ УМОВАХ 207**

Євгенія ОСИПОВА, Ігор ФІЛІПЕНКО

**УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ РОЗДРІБНОЇ МЕРЕЖІ НА ОСНОВІ ГЕОАНАЛІТИЧНИХ
ТА ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИХ ТЕХНОЛОГІЙ..... 218**

Олександр ЧЕНУША, Дарія КОЛОСОВА

**АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ
ТА НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЙОГО ЕФЕКТИВНОСТІ 235**

Зоряна КОВАЛЬ, Ірина ПОДВІРНА

**ЛІДЕРСТВО В МУЛЬТИПОКОЛІННИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ: УПРАВЛІНСЬКІ ПІДХОДИ
ДО ВЗАЄМОДІЇ ПОКОЛІНЬ X, Y ТА Z..... 250**

Роман КУЗІВ

БАР'ЄРИ АГЕНТНОЇ ШІ-ТРАНСФОРМАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ 261

Євгеній МАТВІЙЧУК, Ігор ПОЛЯКОВ

**ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВ
У КОНТЕКСТІ ДОСЯГНЕННЯ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ..... 284**

Артем МАТНЕНКО, Ярослав ХАРЧЕНКО

**МЕХАНІЗМ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЦИФРОВОЮ
ТРАНСФОРМАЦІЄЮ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА 295**

Олександр КОЖУХІВСЬКИЙ

**ІНСТРУМЕНТИ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В NORESA:
ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ МІЖНАРОДНОГО ДОСВІДУ 306**

Володимир БИТЬКО

УПРАВЛІНСЬКІ ПІДХОДИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВИХ ПЕРЕТВОРЕНЬ 319

Арсеній КОВАЛЬОВ

**СПЕЦИФІКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПОСЛУГ ПІДПРИЄМСТВ
ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ ТА ЧИННИКИ ЇЇ ФОРМУВАННЯ 333**

Олег ТИМКІВ

**БАГАТОРІВНЕВА МОДЕЛЬ АДАПТАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙ
ДО УМОВ МІЖНАРОДНОЇ ФІНАНСОВОЇ ПІДТРИМКИ 347**

CONTENTS

Dmytro LUKIANENKO, Nataliia RIABETS THE SUBJECTIVITY OF HIGH-TECH BUSINESS IN THE GLOBAL ECONOMY	8
Olga GARAFONOVA, Oleksandr VOSTRIAKOV, Inna RIEPINA, Iryna DVORNYK COGNITIVE-DIGITAL TRANSFORMATION OF THE ANTI-CRISIS MANAGEMENT SYSTEM IN AGRIBUSINESS	30
Oksana MININA, Zhanna DERII, Anatolii IVANKO INVESTMENT POTENTIAL OF THE NATIONAL ECONOMY AS AN OBJECT OF STRATEGIC ANTI-CRISIS MANAGEMENT: ANALYTICAL ASPECT	48
Denys KRYLOV FEATURES OF FORMATION OF THE HUMAN RESOURCE POTENTIAL OF AN ENTERPRISE IN THE CONDITIONS OF DIGITAL TRANSFORMATION	60
Nataliia SUPRUN, Lesia DIDKIVSKA THE POTENTIAL OF NON-GOVERNMENTAL ORGANIZATIONS IN IMPLEMENTING UKRAINE'S REGIONAL POLICY	72
Olena KRASOTA, Roman STUGA ECONOMIC INCLUSION IN THE LABOUR MARKET AND ITS IMPACT ON THE REGULATION OF INCOME INEQUALITY	84
Vyacheslav KOKBA, Anton KNIAZIEV TRANSFORMATION OF THE ENTERPRISE MANAGEMENT SYSTEM UNDER THE INFLUENCE OF INNOVATIVE TECHNOLOGIES	104
Olga HARSHYNA, Tetiana BAULINA, Tetiana SOLOMKO, Oleksandr RUDAKOV EFFECTIVENESS OF THE POLICY OF STATE REGULATION OF THE ECONOMY OF UKRAINE DURING MARTIAL ARTS	117
Ivanna STRILOK, Viktoriia SHKLIAR, Mykola ILINOV, Ivan SHEVCHENKO COMPARATIVE ANALYSIS OF TOOLS FOR ASSESSING THE COMPETITIVENESS OF THE INDUSTRY IN INTERNATIONAL MARKETS	134
Iryna MAKOVETSKA FEATURES OF ADVERTISING MANAGEMENT IN THE NEW REALITIES OF DOING BUSINESS	150
Anastasiia OLISHEVSKA, Damir KULISH A SYSTEMIC ARCHITECTURE FOR THE ANTIFRAGILE DEVELOPMENT OF UKRAINE'S AGRO-INDUSTRIAL COMPLEX THROUGH STRATEGIC PLANNING OF ENTERPRISES' FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY IN THE CONTEXT OF GLOBAL MARKET SHOCKS	160
Olena BORYSENKO, Svitlana PETROPAVLOVSKA, Daria BORYSENKO BRAND COMMUNICATION STRATEGY IN THE CONDITIONS OF MARKET INFORMATION OVERSATIATION	174
Olga KUDLASEVYCH SHADOW ECONOMY: UKRAINIAN REALITIES	196

Igor BIRIUKOV

**FEATURES OF ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC SUPPORT
OF INNOVATIVE DEVELOPMENT OF TERRITORIES IN MODERN CONDITIONS 207**

Evheniia OSYPOVA, Ihor FILIPENKO

**MANAGEMENT OF RETAIL NETWORK DEVELOPMENT USING GEOANALYTICAL
AND ARTIFICIAL INTELLIGENCE TECHNOLOGIES 218**

Oleksandr CHENUSHA, Dariia KOLOSOVA

**ANALYSIS OF THE ACTIVITIES OF A RETAIL ENTERPRISE
AND WAYS TO IMPROVE ITS EFFICIENCY 235**

Zoryana KOVAL, Iryna PODVIRNA

**LEADERSHIP IN MULTIGENERATIONAL ORGANISATIONS:
MANAGEMENT APPROACHES TO INTERACTION GENERATIONS X, Y AND Z..... 250**

Roman KUZIV

BARRIERS TO AGENTIC AI ENTERPRISE TRANSFORMATION 261

Yevhenii MATVIICHUK, Ihor POLIAKOV

**INNOVATIVE DEVELOPMENT OF ENTERPRISES IN THE CONTEXT
OF ACHIEVING UKRAINE'S SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS 284**

Artem MATNENKO, Yaroslav KHARCHENKO

**A MECHANISM FOR STRATEGIC MANAGEMENT OF THE DIGITAL TRANSFORMATION
OF A COMPANY'S BUSINESS PROCESSES 295**

Oleksandr KOZHUKHIVSKYY

**TOOLS OF SOCIAL ENTREPRENEURSHIP IN HORECA:
A COMPARATIVE ANALYSIS OF INTERNATIONAL EXPERIENCE 306**

Volodymyr BYTKO

**MANAGEMENT APPROACHES IN ORGANISATIONS
IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION..... 319**

Arsenii KOVALOV

**SPECIFICS OF THE COMPETITIVENESS OF RAILWAY
TRANSPORT ENTERPRISE SERVICES AND THE FACTORS OF ITS FORMATION 333**

Oleg TYMKIV

**A MULTI-LEVEL MODEL FOR ADAPTING ORGANIZATIONAL MANAGEMENT SYSTEMS
TO THE CONDITIONS OF INTERNATIONAL FINANCIAL SUPPORT 347**

Дмитро ЛУК'ЯНЕНКО¹,

доктор економічних наук, професор кафедри міжнародного менеджменту,
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3475-2126>

Наталія РЯБЕЦЬ¹,

кандидат економічних наук, доцент кафедри міжнародного менеджменту,
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2974-2975>

¹ Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

Прийняття: 03/03/2026
Рецензія: 10/03/2026
Публікація: 31/03/2026

JEL Класифікатор:
O31, O32, O33



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/)

© Лук'яненко Д.,
Рябець Н.,
2026

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

DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2026-1-1>

СУБ'ЄКТНІСТЬ ВИСОКОТЕХНОЛОГІЧНОГО БІЗНЕСУ В ГЛОБАЛЬНІЙ ЕКОНОМІЦІ

В умовах сучасних глобальних трансформацій технології є основним каталізатором підвищення конкурентоспроможності бізнесу. Високотехнологічні компанії все більш продуктивно використовують наявні ресурси, завойовують нові ринки, руйнують традиційні галузі та пропонують більш високу винагороду своєму персоналу. Зосереджені переважно у секторі інформаційних технологій, вони найбільш активно сприяють розвитку міжнародної торгівлі та є драйверами якісного зростання інших секторів глобальної економічної системи. Водночас у наявних наукових публікаціях і регулятивних практиках окремих країн все ще не сформовано єдиного підходу, який би дозволив чітко ідентифікувати технологічний рівень секторів та компаній, що актуалізує дослідження, які сфокусовані на систематизацію наявних знань та дефініцій даного феномена високотехнологічності. Через розмитість уявлень про те, що саме можна віднести до такого суб'єкта бізнесової діяльності – високотехнологічні компанії – досить складно ідентифікувати. Контент-аналіз та систематизація наявних підходів щодо розуміння сутності феномена «високотехнологічна ІТ-компанія» є багатогранними і дозволили виокремити основні компоненти високотехнологічного підприємства, які можна подати у вигляді системи «6I»: ідея, інвенція або імітація, інтеракція, інвестиції, інформатизація (цифровізація), інкомізація (income-generation). Пізні варіації поєднання даних шести

компонент формують унікальність кожного суб'єкта високотехнологічного ІТ-бізнесу та цінності, які ним генеруються. У статті було здійснено аналіз основних функцій високотехнологічних компаній на сучасному глобальному ринку.

Ключові слова: глобальний бізнес, технологія, високотехнологічна компанія, інноватизація, інформатизація, цифровізація, ІКТ.

Dmytro LUKIANENKO, Nataliia RIABETS

THE SUBJECTIVITY OF HIGH-TECH BUSINESS IN THE GLOBAL ECONOMY

In the context of modern global transformations, technology is the main catalyst for increasing business competitiveness. High-tech companies are using available resources more and more productively, conquering new markets, disrupting traditional industries, and offering higher rewards to their staff. Concentrated mainly in the information technology sector, they are the most active contributors to the development of international trade and are the drivers of qualitative growth in other sectors of the global economic system. At the same time, existing scientific publications and regulatory practices in individual countries have not yet developed a unified approach that would allow for the clear identification of the technological level of sectors and companies, which makes research focused on systematizing existing knowledge and definitions of the phenomenon of high technology particularly relevant. Due to the vagueness of ideas about what exactly can be attributed to such a business entity, high-tech companies are quite difficult to identify. Content analysis and systematization of existing approaches to understanding the essence of the phenomenon of a high-tech IT company are multifaceted and have made it possible to identify the main components of a high-tech enterprise, which can be represented as a "6I" system: idea, invention or imitation, interaction, investment, informatization (digitalization), income generation. Different variations of the combination of these six components form the uniqueness of each high-tech IT business entity and the value it generates. The article analyzes the main functions of high-tech companies in the modern global market. Another result of the study was the authors' identification of a set of basic skills and competencies that an individual engaged in high-tech business activities should possess.

Keywords: global business, technology, high-tech company, innovation, informatization, digitalization, ICT.

Постановка проблеми. У XXI столітті глобальний бізнес-простір знає динамічних якісних трансформацій. Поява та впровадження інформаційно-комунікаційних технологій у поєднанні із широким поширенням глобальної мережі Інтернет призвели до формування нових бізнесових та цифрових ландшафтів. За останні декілька років, завдяки експоненціальному зростанню ІКТ, цифрова революція торкнулась майже всіх «акторів» глобального бізнесу, докорінно змінюючи правила конкурентної боротьби та порядок розподілу прибутку. Цифрова трансформація бізнесу пропонує принципово нові проривні можливості із спрямуванням його на інформаційно-орієнтовану парадигму розвитку з базуванням на знаннях, інформації та цифрових рішеннях. Дослідники наголошують на тому, що перехід до інформаційно-орієнтованої парадигми впливає навіть на ті сектори та галузі глобальної економічної системи, які ще донедавна вважалися несприйнятливими до ІТ-прогресу. Так, компанії, що протягом тривалого періоду часу домінували як на національних, так і на глобальному ринках, зазнають потужного конкурентного тиску з боку нових бізнес-структур, які трансформують цілі галузі і, тим самим, обмежують стратегічну свободу «досвідчених» компаній у формуванні власного бізнес-майбутнього. У сучасних умовах розвитку глобальний бізнес-простір переживає безпрецедентну хвилю інновацій не лише через зростання чисельності високотехнологічних компаній, але й в інноваційно прогресуючому характері їхньої діяльності. Згідно з прогнозними даними експертів CNBC, 40% компаній, які викладені у S&P 500, через 10 років припинять своє існування, якщо ігноруватимуть можливості, що пропонують сучасні інформаційно-комунікаційні технології. Загалом, саме високотехнологічні компанії на базі якісних факторів виробництва та принципово нових форм їхньої комбінації, скорочують витрати та формують основу для генерування інновацій, що, своєю чергою, слугують каталізаторами подальшого глобального економічного розвитку.

Сучасний високотехнологічний бізнес є різноманітним за своїми суб'єктами, які складно ідентифікувати за традиційними секторальними ознаками. Крім того, у світовій бізнес-практиці з'являється все більше прикладів трансформації традиційних (низькотехнологічних) компаній на бізнес-структури, ключовим фактором конкурентоспроможності яких виступають нові технології. У 1990-х роках, коли у Кремнієвій долині почали з'являтися високотехнологічні стартапи, відбулося виокремлення даного виду бізнесу як взаємодії підприємництва та інноваційної діяльності у сфері технологій.

Аналіз останніх джерел та публікацій. Високотехнологічний бізнес, зокрема його суб'єкти, все ще залишаються відносно новою сферою дослідження. Серед представників зарубіжних наукових шкіл, які розвивають теоретико-

методологічні аспекти функціонування високотехнологічного бізнесу, на наш погляд, варто виокремити насамперед науковців, які у своїх дослідженнях фокусували увагу на розкритті сутності даного феномена, зокрема, це T. Bailetti [1], S. Mosey [2], J.J.M. Ferreira [3], S. Shane та S. Venkataraman [4] та ін.

Водночас досі не сформовано єдиного інтегрованого підходу щодо сутності суб'єкта високотехнологічного ІТ-бізнесу як системи, а всі наявні дефініції високотехнологічного бізнесу диференціюються за їхнім смисловим ядром.

Мета статті – систематизація наявного спектра методологічних підходів до ідентифікації сутності категорії «високотехнологічна компанія», їхній компаративний аналіз, презентація суб'єкта високотехнологічного ІТ-бізнесу.

Виклад основного матеріалу. Відомий футуролог та винахідник Рей Курцвейл визначив одну із найбільш важливих та фундаментальних властивостей технології: при переході до цифрового та інформатизованого середовища розвиток, зокрема й бізнесу, переходить на експоненціальну траєкторію росту, і співвідношення вартості та продуктивності починає подвоюватися практично щороку. Курцвейл називає це «законом прискореної віддачі», який стосується будь-якої інформаційної та цифрової технології. Каталізатором, що лежить в основі даного феномена, є інформація та технологія, а після запуску паттерну подвоєння, воно більше не зупиняється. Ключовими фігурами даного процесу виступають високотехнологічні ІТ-компанії, які, на наш погляд, можна загалом окреслити, як експоненціальні організації – динамічні та «розумні» бізнес-структури, що здатні досягти за наявності мінімуму ресурсів та часу такого рівня успіху, який був неможливим у минулому. Їм притаманне використання та висока залежність від, так званих, спеціальних засобів виробництва – знань та людських ресурсів. Доцільно виокремити два фундаментальні фактори, які дозволяють таким організаційним системам досягати успіху із його подальшим масштабуванням:

- діджиталізація деяких (або всіх) аспектів пропонованих компанією продуктів або послуг, що надає їм можливість стати на експоненціальну траєкторію розвитку;
- можливість передавати основні бізнес-функції зовнішнім акторам – користувачам, партнерам, широким масам, що з'являється завдяки високо динамічній природі інформації.

Отже, сучасні ІТ-компанії, які характеризуються експоненціальними темпами розвитку та використовують як матеріальний базис своєї діяльності високі технології та принципово нові техніки ведення бізнесу, глобалізуються, нарощуючи тим самим свої виробничі та фінансові потужності,

чинять все більш відчутний вплив на сучасне глобальне суспільство. Ресурсною базою розвитку таких компаній слугує «виробництво ідей», яке меншою мірою обмежене вичерпністю природних ресурсів та характеризується оперативним «зворотним зв'язком» з кінцевими споживачами продуктів (сервісів), а також вищим ступенем автономності від фінансового сектора глобальної економічної системи (спекулятивних фінансових пірамід, «токсичних» фінансових активів тощо).

Водночас у наукових публікаціях і практиці окремих країн не існує єдиного підходу, що дає змогу чітко ідентифікувати технологічний рівень компаній. Однією із причин їх складної ідентифікації є те, що технології швидко нівелюють кордони, ще донедавна технологічно сепарованих галузей, а самі ІТ-компанії перетворюються на складні та диференційовані структури. Критерії, які дають змогу зарахувати компанії (сектор) до найбільш технологічних, вельми широкі й різноманітні в різних країнах. Так, наприклад, застосування статистичних критеріїв до визначення високотехнологічних ІТ-компаній, спирається на галузевий класифікатор видів економічної діяльності. Експерти ОЕСР ідентифікують високотехнологічні індустрії відповідно до критерію інтенсивності витрат на НДКР [5], а галузі наукомістких послуг – за критерієм зайнятості висококваліфікованого персоналу. Водночас у країнах Північної Америки (зокрема, США) як критерій високотехнологічної галузі вважається частка зайнятих у сферах науки, технологій, інжиніринга та математики [6]. На наш погляд, існують об'єктивні та суб'єктивні чинники, що впливають на вибір даних критеріїв. Серед об'єктивних – це структура національної економіки, серед суб'єктивних – інституційні особливості законодавства та стратегії економічного розвитку території.

Нам видається за доцільне для ідентифікації суб'єктів високотехнологічного бізнесу як базис використовувати методи виокремлення високотехнологічних галузей. Так, серед основних сучасних методів, які зазвичай застосовуються для виокремлення високотехнологічних індустрій, у таблиці 1 нами наведений компаративний та SWOT-аналіз даних методів.

Показово, що у сучасній науковій літературі і феномен «високотехнологічний бізнес» (підприємництво) розглядається відповідно до принципово різних концептуальних точок зору. Так, S. Mosey із співавторами розуміють його як наукове явище, а беручи до уваги надшвидку мінливість сучасного зовнішнього середовища, пропонують будь-яку сучасну підприємницьку структуру розглядати як технологічну [2], в той час як J.J.M. Ferreira із співавторами [3] високотехнологічний бізнес асоціюють із інвестуванням у проект, який: 1) інтегрує висококваліфікованих спеціалістів та різноманітні активи; 2) нерозривно пов'язаний із досягненнями у науково-технічній сфері; 3) генерує цінність для компанії.

Таблиця 1. Компаративний та SWOT-аналіз методів класифікації високотехнологічних індустрій

Метод якісного визначення	
Національний підхід: ідентифікація пріоритетних областей та ключових технологій відповідно до їхньої ролі та характеристик	
<p><i>Strength</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Країни та інституції можуть оперативного визначити високотехнологічні підприємства; Враховує місцеві умови економічного розвитку та рівень наукових досліджень; Сприяє швидкій оптимізації локальних механізмів управління 	<p><i>Weaknesses</i></p> <ul style="list-style-type: none"> В різних країнах критерії якісного визначення високотехнологічних галузей мають різний вираз та неузгоджені; Обмеженість сфери застосування
<p><i>Opportunities</i></p> <p>Досягнення міжкраїнової уніфікації критеріїв визначення високотехнологічних галузей</p>	<p><i>Threats</i></p> <p>Висока ймовірність похибки через неузгодженість критеріїв</p>
Метод кількісного визначення	
Використання вимірювальних показників, зокрема, продуктивний підхід, патентний підхід	
<p><i>Strength</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Показники можуть бути чітко вираженими; Допомагає країнам та бізнес-структурам вносити корективи у власне стратегічне планування; Стимулює інноваційний розвиток компаній 	<p><i>Weaknesses</i></p> <p>Відсутнє унікальне визначене граничне значення</p>
<p><i>Opportunities</i></p> <p>Може сприяти формуванню базису для визначення та корегування національної інноваційної політики</p>	<p><i>Threats</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Якщо дві авторитетні інституції мають суперечливі погляди, то через відсутність унікального граничного значення, це може призвести до неоднозначності результатів; Неможливо судити про достовірність результатів, отриманих у високотехнологічних галузях
Метод визначення перерахунку	
Перераховує конкретні галузі промисловості, включені до високотехнологічної індустрії, відповідно до критеріїв (ОЕСР):	
<ol style="list-style-type: none"> загальні витрати на НДКР (сума прямих та непрямих витрат на НДКР) як частка від загального обсягу виробництва; прямі витрати на НДКР як частка вартості продукції; прямі витрати на НДКР як частка доданої вартості. 	
<p><i>Strength</i></p> <p>В наш час дана класифікація прийнята у більшості країн світу</p>	<p><i>Weaknesses</i></p> <p>Дані по всіх показниках (особливо по першому) недоступні для різних країн</p>
<p><i>Opportunities</i></p> <p>Має всі перспективи перетворитись на уніфікований метод</p>	<p><i>Threats</i></p> <p>На даному етапі може використовуватися лише як орієнтир і лише для країн-членів ОЕСР, що позбавляє його універсальності та ставить під сумнів достовірність результатів</p>

Джерело: складено авторами

N.J. Foss та S. Lindenberg [7] розвивають категорію високотехнологічного бізнесу, спираючись на такі характеристики як проактивна та ризикова діяльність підприємств, стверджуючи, що це управління спільними дослідженнями та розробками, в рамках якого у кожного співробітника є ролі та обов'язки щодо досягнення загальних цілей.

Один із напрямів ідентифікації високотехнологічних суб'єктів міжнародного бізнесу базується на зборі та аналізованні реального практичного досвіду функціонування компаній, що дозволяє виокремити особливості діяльності таких бізнес-структур у порівнянні із традиційними видами бізнесової діяльності. Так, на основі аналізу такого роду публікацій, нами виявлено такі характеристики високотехнологічних компаній:

- *високий рівень інтенсивності досліджень та розробок*: у високотехнологічних підприємствах переважну частку витрат становлять дослідження і розробка нових технологій, продуктів, методів управління та просування товарів й послуг [9, 10, 11];
- *кваліфікований персонал (якість складу команди)*: навіть за умови, якщо компанія лише використовує високі технологічні рішення для продукування, а не займається безпосередньо їхньої розробкою, її працівники все одно повинні мати необхідні навички для роботи на високотехнологічному устаткуванні, застосовувати нові методи роботи, а це, своєю чергою, означає, що суб'єкти високотехнологічного бізнесу потребують високотехнологічний персонал. Окрім того, зважаючи на експоненціальний розвиток технологій, проведення регулярних заходів з підвищення кваліфікації персоналу, рівня та якості його знань і вмінь є безумовною необхідністю [12, 13, 14];
- *інтелектуальна власність та широкі технологічні можливості*: для того, щоб створювати та продукувати високотехнологічні продукти (сервіси), компанія повинна мати (володіти або орендувати) не тільки необхідне устаткування, технології, але й різного роду нематеріальні активи, використання яких дозволяє створювати високотехнологічні рішення (продукти), наукомісткі сервіси, впроваджувати більш ефективні методи управління та просування високотехнологічних рішень й товарів [14];
- *орієнтація на глобальний ринок*: створивши новий продукт або технологію компанії часто доволі складно віднайти достатню кількість споживачів на локальному або навіть в рамках національного ринку. Лише презентація та пропонування продукту споживачам по всьому світу може сформувати достатній для подальшого розвитку бізнесу обсяг грошових надходжень [14];

- *достатні фінансові можливості*: доступність фінансових ресурсів для найбільш ризикованого високотехнологічного бізнесу набуває пріоритетного значення [5]. Створюючи нові технологічні продукти та рішення, компанія не має можливості спиратися на вже сформований досвід фінансових рішень, тому вартість фінансових ресурсів є вищою, ніж для суб'єктів традиційного бізнесу і, відповідно, більш важливого значення набуває зовнішня фінансова підтримка.

Нам видаються цікавими результати дослідження Т. Bailetti [1], в рамках якого у період з 1973 по 2011 рр. було проаналізовано 93 наукових джерела та здійснено систематизацію існуючих трактувань даного феномена. Запропоноване інтегральне інвестиційно-проектне формулювання даної категорії: «високотехнологічне підприємництво – це інвестиції у проєкт, який інтегрує широке коло спеціалістів та різного роду активи, що пов'язані із останніми досягненнями у сфері наукових та технологічних знань, з метою генерування та подальшого утримання цінності для фірми». Дослідник як ключову характеристику високотехнологічного підприємства виокремив прагнення змінити товар в такий спосіб, який би якісно диференціював його від іншого, вже наявного на ринку, продукту або послуги. Ця дефініція носить яскраво виражений порівняльний характер, тобто під технологією розуміють таку продукцію або послугу, якої ще не існує, або її якісна характеристика, якою ще не володіє аналогічний за споживчими властивостями продукт конкурентів. Проведене дослідження дозволило Т. Bailetti виокремити шість сутнісних дефініцій високотехнологічної бізнес-діяльності у інших авторів

1. Організація, менеджмент та прийняття на себе широкого спектра ризиків високотехнологічного бізнесу або підприємства [15].
2. Створення та використання можливостей для виробництва майбутніх товарів та послуг, механізм перетворення технічної інформації на продукти та послуги, пошуки вирішення проблем [4].
3. Способи залучення різного роду ресурсів та структур з метою практичної імплементації та реалізації нових технологічних можливостей [16].
4. Створення нового технологічного підприємства [17].
5. Інтеграція зусиль, що спрямовані на інтерпретування неоднозначних даних, формування спільного розуміння та бачення щодо підтримки технологічних рішень та наполегливе, скоординоване прагнення щодо досягнення і практичної реалізації технологічних змін [18].
6. Централізована координація дій різних типів організацій-партнерів, кожна з яких бере участь у генеруванні ідей, розробці технологій та

формує вихідні дані, що призводять до якісної трансформації економічно-го суб'єкта або об'єкта [19].

Загалом осмислення сутності дефініції «високотехнологічний бізнес», приблизно до середини 90-х рр., минулого століття до 2010-х рр. пройшло шлях від управлінського та організаційного до інвестиційно-проектного. Водночас протягом останнього десятиліття стає помітною тенденція превалювання у науковій літературі суто інноваційного аспекту, що поширює новаторський підхід на всі сфери господарської діяльності: окрім виробничого процесу, новаторство певною мірою присутнє як в організаційному дизайні компанії, так і в інвестиційно-проектному векторі її діяльності, зокрема:

- генерування нових можливостей, що стало можливим завдяки відкриттям у науці та техніці [20];
- бізнесова діяльність (конкурента перевага підприємницької структури), базис якої становить інноваційна високотехнологічна або науково орієнтована ідея.

На інноваційний аспект вказують у своїх дослідженнях і ряд інших авторів [2, 3], але водночас власне розуміння феномена «високотехнологічне підприємство» вони пропонують в рамках організаційного підходу, розглядаючи його, як: креативний синтез різного роду стейкхолдерів, що підтримується технологією та генерує структури знань та рішень, які у подальшому виступають як своєрідні платформи для майбутнього розвитку.

На перший погляд доволі кон'юнктурною видається нещодавно презентована ідея про те, що технологічний бізнес можливо ототожнити із цифровим підприємництвом [21]. Але при більш комплексному аналізі, на нашу думку, вона може бути сприйнята в контексті сучасного глобального процесу цифровізації, що відзначається високою динамікою та в рамках якого практично неможливо уявити створення або функціонування бізнес-структур без використання у бізнес-процесах та технологіях будь-якої цифрової компоненти, яка робить їх такими, що легко комбінуються та рекомбінуються [22, 23], органічно вбудовується у ціннісну пропозицію.

Контент-аналіз дефініцій дозволив здійснити систематизацію сучасних підходів до формування сутності категорії високотехнологічного бізнесу (табл. 2).

Таблиця 2. Систематизація сучасних підходів до ідентифікації суб'єктів високотехнологічного бізнесу

РІВНІ	
Регіональний	
Міжнародний	
Національний	
Локальний	
Підхід	Сутність підходу
Організаційний	Спільне генерування розвиток та комерціалізація ідей
Інвестиційно-проектний (фінансовий)	Реалізація командою інвестиційного проекту з комерціалізацією науково-технічних знань, для отримання компанією цінності.
	Інвестиції в проект, пов'язаний із досягненням в області наукових та технологічних знань. Мета – генерування цінності для компанії.
Інноваційний	Створення бізнесу з інноваційною та високотехнологічною (наукоємністю) компонентною
Вузькотехнократичний	Трансформації знань у затребувані ринком технології та рішення
Широкотехнологічний	Бізнес-діяльність, ресурсом та (або) продуктом якої є технологія та її комерціалізація
Цифровий	Створення нових та трансформація існуючих підприємств через розробки та (або) нового застосування цифрових технологій
Процесний	Процес комерціалізації технологій
	Процес пошуку альтернатив вирішення проблеми
	Процес акумуляції організаційних ресурсів та технічних систем для досягнення цілей компанії
Макроекономічний	Взаємодія бізнесу та наукової діяльності
	Базис конкурентного розвитку національної економічної системи
Компетентнісний	Особливий вид бізнес-діяльності із спеціальними навичками та компетенціями
	Особлива діяльність з управління дослідженнями та розробками співробітників компанії
Функціональний	Способи реалізації компанією ресурсів та структур для нових технологічних можливостей
	Модель бізнес-лідерства
	Способи виробництва, що пов'язані із досягненнями в сфері науково-технічних знань

Закінчення таблиці 2

Підхід	Сутність підходу
Інституційний	Імплементує стандарти, що продиктовані технологічними і комбінаційними алгоритмами та враховують вимоги до ресурсів, створення продукту, бізнес-процесів, цифрового та інформаційного простору, контактної аудиторії.
Культурний	Здатність бізнесу генерувати, розвивати ідею, створювати прототип, розробляти продукти і ринки. Високотехнологічний бізнес – це суспільний капітал.
ГЛОБАЛЬНА ЦИФРОВА ЕКОСИСТЕМА	

Джерело: складено авторами

Узагальнення та розмежування сучасних підходів до визначення сутності високотехнологічного бізнесу не дозволяє уникнути певних обмежень існуючих дефініцій:

- 1) недостатня характеристика кінцевого результату високотехнологічної бізнесової діяльності, а не тільки як відмінність ціннісних характеристик результату діяльності;
- 2) недостатня обґрунтованість мети кінцевого результату;
- 3) розмитість механізму для досягнення кінцевих результатів;
- 4) відсутність характеристик конкретного зв'язку між суб'єктами високотехнологічного бізнесу та науково-технологічним прогресом.

Так, фінансовий, інноваційний та вузькотехнологічні підходи є близькими один до одного, особливо, якщо категорії «інновація», «технологія» та «винахід» вважати абсолютно тотожними. Формування такої тенденції стало особливо помітним останніми роками, коли винахід сам по собі не має жодного сенсу без подальшого його перетворення на інновацію шляхом комерціалізації, тобто технічна розробка має бути протестована ринком. В подальшому, як зазначають експерти, взаємодія винаходів, технологій та інновацій буде лише посилюватися, а економічна цінність наукових досліджень ставатиме пріоритетом. Водночас, з практичної позиції, не всі інновації є технологічними (наприклад, організаційні трансформації компанії), як і не всі технології в бізнесі – інноваційними. Адже, як свідчить аналіз міжнародної бізнес-практики, переважна більшість технологічних підприємницьких структур за своєю природою є реплікативними, що «тиражують» вже відомі рішення та продукти.

«Вузькотехнологічний» підхід, на наш погляд, є технострімким, що передбачає розробку та продаж технологічних рішень, устаткування

(ліцензій, патентів, ноу-хау). Такий контекст притаманний для індустріальної (матеріальної) економічної системи, в рамках якої технологія, у переважній більшості випадків, передавалася у вигляді устаткування. Водночас таке розуміння присутнє і в сучасній цифровій економіці, і на думку експертів, існуватиме завжди саме через те, що необхідність задоволення потреб товарами, що мають матеріальну природу, ніколи не зникне, а розробка власного устаткування є високозатратним процесом. Із динамічним розвитком інформаційних технологій, які доволі складно, а часом просто неможливо імітувати, ліцензування стало одним із інструментів функціонування такого високотехнологічного бізнесу.

В рамках «широкотехнологічного» підходу ми пропонуємо додатково виокремлювати два підвиди:

1) «Технобізнесний» – передбачає реалізацію товарів, сервісів, робіт, що були продуковані компанією виключно за допомогою власної технології. Хоча потужні корпоративні структури в рамках своїх організаційних конструкцій володіють дослідницькими підрозділами, широкого поширення у сучасній цифровій економіці даний підхід набув через відносну відсутність капітальних вкладень та можливостей якісного налаштування продукту для генерування та отримання конкурентних переваг, оскільки програмні продукти – результат суто інтелектуального процесу. Сучасний високодинамічний розвиток технологій, насамперед інформаційно-комунікаційних, перетворив їх із ресурсу, що має матеріальну природу та забезпечує додатну вартість товарів, які виробляються, на самостійний продукт, особливо у сфері надання послуг із використанням глобальної мережі Інтернет [24]. Вільний доступ до екосистеми розробки мобільних застосунків та наявність широкого спектра інструментів, що забезпечують їхню доставку до кінцевого користувача (Google Play, App Store), зробили бізнес-діяльність в даній сфері дуже привабливою. Даний принцип мав свій вплив і на галузі матеріального виробництва у формі промислового аутсорсингу, за якого творець технології не обов'язково повинен розгортати власні виробничі потужності, а може розміщувати замовлення на виробництво у сторонніх підприємницьких структурах.

2) Міксований (техномікс) – передбачає продукування та реалізацію не лише технології, але й її кінцевого продукту. Доволі тривалий час у промисловості існує поєднання ліцензування та власне ведення бізнес-діяльності [25], але в контексті сучасних умов розвитку воно доповнюється продажем устаткування та товарів, що були вироблені із його використанням.

Таким чином, структуруючи та інтегруючи презентовані підходи, вважаємо за можливе виокремити шість компонент високотехнологічного біз-

несу: винахід або реплікація вже винайденого, проєкт, команда, інвестиції, процес комерціалізації, цифровізація. Як зазначає S. Shane, технологія може бути або новою, в такому випадку вона перетворюється на винахід, ноу-хау, або ні, яляючи собою імітацію. Знаходячи потенційні варіанти, ідеї виробничого застосування (проєкт), а їх може бути декілька альтернативних варіантів, технологія втілюється у продукт, який повинен бути сприйнятим ринком [26]. Робота над реалізацією і комерціалізацією проєкту вимагає інтеграції широкого спектра знань, компетенцій, навиків та призводить до командної креативності, в якій може брати участь навіть потенційний споживач [27], а також потребує ресурсів (інвестування). Інвестиції можуть бути як внутрішніми (власні джерела команди), так і зовнішніми, джерелом яких можуть виступати кредити та венчурні фонди. Варто зазначити, що за сучасних умов розвитку всі або частина наведених процесів переноситься у цифровий простір, саме тому як компонент високотехнологічного бізнесу додається цифровізація. З часом проникнення даного процесу стає все більш глибоким та масштабним, поступово перетворюючись на частину винаходів, звідки він і вийшов, або імітацій. З метою досягнення інтегральності пропонуємо подати дані елементи у вигляді системи «6I»: ідея (проєкт), інвенція або імітація, інтеракція (командна взаємодія), інвестиції, інформатизація (цифровізація), інкомізація (від англ. income-generation «прибуток», тобто комерціалізація). Механізм функціонування запропонованої нами системи «6I», що дозволяє ідентифікувати суб'єктів високотехнологічного IT-бізнесу, полягає у такому: цільове призначення ідеї (проєкту) полягає у перетворенні технології на продукт, а потім у цінність, формування якої відбувається за умови встановлення зв'язку із споживачем. Даний зв'язок може бути у формі продажу технології або товару (сервісу), в яких її було втілено. Безпосередньо в них самих цінність не закладено, її генерація виникає тоді, коли вони стають корисними для споживача [28]. Тобто, це куплений товар, до того ж для масових товарів та послуг – придбаний неодноразово. Ідея, інтеракція, інвенція (імітація), інвестиції та інформатизація можуть виступати як компоненти продукту (сервісу), так і цінності за умови, якщо вони беруть участь в інкомізації. Наприклад, при цифровізації бізнес-процесів, формуванні витрат на масштабування виробництва або збуту, позиціонування на базі технології, команда високотехнологічної компанії працює не лише над продуктовим проєктом, але й над маркетинговим. Поєднання компонентів продукту, які диференціюються за ступенем їхньої включеності у процес інкомізації, формує унікальну ціннісну пропозицію кожного високотехнологічного бізнесу.

Водночас, на наш погляд, можна виділити низку відмінних рис високотехнологічних IT-компаній, зокрема: високий потенціал розвитку, що сприяє

формуванню довготривалої бізнес-життєздатності високотехнологічної компанії на ринку, вплив на розширення потреб у нових інноваційних рішеннях та вихід на нові ринки; розвинута інформаційна база, що забезпечує прийняття виважених управлінських рішень (наукові розробки, патенти, винаходи, ліцензії, досвід компаній-лідерів тощо); багатоваріантний, інтерактивний, експериментальний, більш оптимальний підхід до генерування та прийняття управлінських, виробничих та стратегічних рішень; інноваційний, що базується на методах економіко-математичного моделювання, гнучкий та адаптивний механізм управління; високий ступінь прихильності до стратегічного менеджменту; постійний розвиток, навчання, самоосвіта працівників високотехнологічних бізнес-структур тощо.

Отже, на наш погляд, високотехнологічність бізнес-структури визначається орієнтацією стратегії її розвитку на інноваційні складові. При цьому інноваційний вектор діяльності високотехнологічних компаній охоплює всі її ключові бізнес-процеси. Аналіз міжнародної бізнес-практики демонструє, що, базуючись на інноваційних технологічних та управлінських рішеннях, високотехнологічні компанії продукують нові продукти та сервіси вищої якості. Також нами був розроблений широкий спектр функцій, які можуть виконувати високотехнологічні компанії в сучасній глобальній економічній системі (табл. 3).

Таблиця 3. Пріоритетні функції високотехнологічних ІТ-компаній у глобальній екосистемі

Основні функції	Сфери реалізації
Наукові розробки та відкриття	Високотехнологічні галузі та сфери глобальної економічної системи
Генерування базових інновацій або видозміна наявних інноваційних рішень	Індустрії та сфери глобальної економічної системи
Створення базових та додаткових інновацій для різних галузей та сфер економіки	Високотехнологічні сфери та галузі глобальної економіки
Практична реалізація інноваційних продуктів, рішень, послуг	Різноманітні галузі та сфери
Практична імплементація інновацій та різного роду технологічних нововведень, що пов'язані із реструктуризацією окремих компонент існуючої виробничої системи	Виробничі структури та організації
Адаптація інновацій на окремих ділянках виробничого процесу без суттєвої зміни принципів функціонування системи в цілому	Різноманітні підприємства та організації
Створення нових генерацій технологій та технологічних рішень	Різноманітні підприємства та організації

Закінчення таблиці 3

Основні функції	Сфери реалізації
Розробка та практичне впровадження принципово нових видів виробничих систем (продуктів, послуг, технологій), що містять якісні зміни початкової концепції, але при цьому зберігають базовий функціональний принцип	Виробничі структури та організації
Розробка нових поколінь технологічних рішень, продуктів та послуг без трансформації їхніх базових структурних компонент та конструкцій	Виробничі структури та організації
Формування нових ринків, розробка інновацій для нових ринків та інновацій, що формують нові сфери застосування на старих ринках.	Різні галузі та сектор глобальної економічної системи

Джерело: складено авторами

Аналіз наведених даних свідчить, що високотехнологічні бізнес-структури мають у своїй основі інтелектуальну власність, здійснюють розробку, вдосконалення, оптимізацію або впровадження інноваційних продуктів, послуг, технологічних процесів, здійснюють самостійний трансфер технологій. Відповідно до аналізу результатів низки досліджень, до високотехнологічної продукції пропонують зараховувати розробки для різноманітних секторів та сфер глобальної економічної системи, що володіють винахідницьким, запатентованим рівнем (ноу-хау), яке надає право винахідникам отримувати додатковий прибуток та можуть виступати раціоналізаторами на ринку доти, доки не з'явиться нова унікальна продукція вищого класу. Як свідчить досвід, високотехнологічні компанії генерують високотехнологічні рішення, продукти та сервіси, що є високо затребуваними з боку ринку. Результати проведених досліджень констатують, що високотехнологічні бізнесові структури у своїй діяльності застосовують передові технологічні рішення, множинність інноваційних розробок, здійснюють випуск якісно нових продуктів (послуг) за мінімальних витрат.

З метою забезпечення більш комплексного розуміння сутності високотехнологічного бізнесу вважаємо за необхідне надати характеристику індивідуума як суб'єкта високотехнологічної діяльності. Вже згадуваний нами Т. Bailetti [1] вважає, що підприємець, який займається високотехнологічною бізнесовою діяльністю, може виступати як автор ідеї, наукової розробки, об'єкта інтелектуальної власності, а може лише входити до складу команди високотехнологічної компанії. В інших зарубіжних наукових дослідженнях технологічному підприємцю надається такий опис: пильна

людина, яка відкриває та розширює існуючі можливості [4]; інноваційна особистість, яка позбавляє економіку її звичної рівноваги; досвідчена людина, яка формулює тези про непізнане майбутнє [28]; індивідуум, який переконаний в тому, що він зазнає суттєво нижчих інформаційних витрат, ніж інші [29]; людина, яка володіє певним набором особистісних якостей; харизматичний лідер. Ми, своєю чергою, пропонуємо таку характеристику особи, що займається високотехнологічною бізнес-діяльністю, згідно з якою «високотехнологічний підприємець – інженер (від лат. *ingenium* – здатність, винахідливість), який володіє розвиненими підприємницькими компетенціями, а також сукупністю необхідних навичок, здібностей та якостей, що доповнюється наміром комерціалізувати технологічні інновації». Без безперервної самоосвіти технологічному підприємцю неможливо досягти успіху.

На нашу думку, актуальним видається виокремлення в окрему категорію високотехнологічної бізнес-діяльності як таку, що ініціюється та реалізується молоддю, а матеріальний базис якої становить трансформація фундаментальних наукових знань у промислово прийнятні, економічно доцільні та затребувані й актуальні запитами ринку технології та програмні продукти. Дана бізнес-діяльність може здійснюватися індивідуумами у віці до тридцяти років, а також юридичними особами, середній вік топ-менеджменту та штатних співробітників яких не перевищує тридцяти років. Дослідник Г. Бернс пропонує розглядати молодих дослідників як проактивних «руйнівників стереотипів», які «генерують та успішно імплементують на практиці ідеї, спираючись на унікальні (часом навіть неможливі) для абсолютної більшості людей, картини світу (онтології)» [30]. Результати діяльності «руйнівників» якісно трансформують традиційні парадигми і саме завдяки своєму практичному спрямуванню (тобто впровадженню у повсякденне життя) з часом перетворюються на визнані всіма учасниками ринку правила. З огляду на це, ми пропонуємо виокремлювати даний тип високотехнологічного бізнесу в окрему його форму, чому, на наш погляд, сприяють як унікальні відмінні риси такої соціально-демографічної групи як молодь, так і специфіка сфери бізнесу, яка вимагає підвищеної пасіонарності (здатність та прагнення змінювати оточення), активності, схильності до ризику та володіння певними, актуальними технологічними навиками та цифровими компетенціями.

Таким чином, в результаті проведеного аналізу, на наш погляд, видається можливим формування нової дефініції, яке повинно безпосередньо інтегрувати високотехнологічний IT-бізнес із теорією організації та менеджменту. Авторами статті пропонується таке визначення суб'єкта ви-

сокотехнологічного ІТ-бізнесу: «підприємницька структура, що працює на межі економіки та науки, володіє достатніми ресурсами, компетенціями та інтелектуальними правами для генерування економічно виправданої та затребуваної ринком високотехнологічної цінності, інтегрує риси інноваційної та, заснованої на знаннях, компанії, є відкритою до співпраці із навколишнім середовищем. Її функціонування спрямоване на отримання фінансової вигоди від результатів специфічної діяльності, що орієнтована на розробку та практичну імплементацію передових ІКТ-рішень та інновацій». Суб'єкт високотехнологічного ІТ-бізнесу – це бізнес-одиниця сучасної ери знань та інноватизації.

Висновки та пропозиції. Замість накопичення фізичних активів, сьогоднішній базисом успіху на ринку стає доступ до джерел цінної інформації. Ключовим результатом доступу до зовнішніх ресурсів та їхньої інформатизації виступає зниження рівня маржинальних витрат до нуля. Саме пошук нових джерел інформації, які можуть скласти базис нового бізнесу, відіграє центральну роль у сучасних умовах розвитку, які експерти характеризують як революцію великих даних. Вкрай актуальним стає розвиток теоретико-методологічних засад функціонування високотехнологічного ІТ-бізнесу, виявлення та оцінка наявних підходів до ідентифікації його суб'єктів, що стали локомотивами інноваційного розвитку у координатах Четвертої промислової революції. Систематизація існуючих дефініцій даного феномена дала можливість виокремити основні критерії віднесення бізнес-структур до суб'єктного складу високотехнологічного ІТ-бізнесу. У найбільш загальному вигляді суб'єкт високотехнологічного ІТ-бізнесу можна подати як бізнес-структуру, діяльність якої базується на ексклюзивних інноваційних компетенціях та знаннях і зорієнтована на якісне перетворення факторів виробництва з метою генерування та продукування нових економічних благ, що задовольняють запити ринку. Діяльність суб'єктів високотехнологічного ІТ-бізнесу, насамперед, пов'язана із матеріалізацією теоретичних знань, розробок, інвенцій, технологій, нових методів бізнес-взаємодії із подальшим доведенням їх до ринку. Компоненти високотехнологічного ІТ-бізнесу доцільно представляти у вигляді системи «6І»: ідея, інвенція або імітація, інтеракційна діяльність, інвестиції, інформатизація, інкомізація. Суб'єкти високотехнологічного ІТ-бізнесу здатні ефективно комбінувати ресурси, реалізовувати комплекс наукових, технологічних, організаційних, фінансових і маркетингових операцій та дій, що дозволяє їм генерувати інноваційні продуктові рішення та створювати нові ринки. Дані бізнес-одиниці ідентифікують, проектують та розвивають власні

ключові компетенції, знання та вміння, а також якісно трансформують механізми колаборації всіх зацікавлених сторін, інтегруючи їх із традиційними факторами виробництва для створення принципово нових економічних благ, що задовольняють безмежні динамічні потреби сучасного інформаційного суспільства та дозволяють отримувати максимальні прибутки. Базуючись на якісних факторах виробництва та нових формах їхнього комбінування, вони здатні знижувати рівень витрат та створювати базис для пошуку інновацій у конкурентній боротьбі. Саме через генерування, практичну імплементацію та подальшу комерціалізацію інновацій та прогресивних ІКТ-рішень вони прагнуть посилити свої ринкові позиції. Крім того, було відображено сучасне розуміння економічної природи навичок, вмінь, знань та компетенцій, якими повинен володіти індивідуум як суб'єкт високотехнологічної бізнес-діяльності. Технологічний підприємець – інноватор, базис діяльності якого складають конкретно визначені цілі та задачі, знання глобального ринкового середовища, вміння збирати та аналізувати необхідну інформацію, підтримувати виробництво на глобальному науково-технологічному рівні, що є необхідною умовою для генерування якісно нових ІКТ та програмних продуктів. Безперервна самоосвіта є невід'ємною компонентою його бізнес-успіху.

ЛІТЕРАТУРА

1. Bailetti T. Technology Entrepreneurship: Overview, Definition, and Distinctive Aspects. *Technology Innovation Management Review*, 2012; № 2(2), Pp. 5 – 12. DOI: [10.22215/timreview/520](https://doi.org/10.22215/timreview/520).
2. Mosey S., Guerreo M., Greenman A. Technology Entrepreneurship Research Opportunities: Insights From Across Europe. *Journal of Technology Transfer*, 2016.
3. Ferreira J.J.M., Ferreira F.A.F., Fernandes C.I.M.A.S., Jalali M.S., Raposo M.L., Marques C.S. What Do We [Not] Know About Technology Entrepreneurship Research? *International Entrepreneurship and Management Journal*, 2016; Vol. 12(3), Pp. 713 – 733.
4. Shane S. Venkataraman S. The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research. *The Academy of Management Review*, 2000; Vol. 25(1), Pp. 217 – 226. DOI: [10.2307/259271](https://doi.org/10.2307/259271).
5. Hatzichronoglou T. Revision of the High-Technology Sector and Product Classification. In: *OECD Science, Technology and Industry Working Papers*, Vol. 1997/02. OECD Publishing, Paris.
6. Wolf M., Terrell D. The high-tech industry, what is it and why it matters to our economic future. In: *Beyond the Numbers*. Vol. 5. Vol. 8. Washington, DC: Bureau of Labor Statistics. URL: https://digitalcommons.ilr.cornell.edu/key_workplace/1566/.

7. Foss N.J., Lindenberg S. Micro-Foundations for Strategy: A Goal-Framing Perspective on the Drivers of Value Creation. *Academy of Management Perspectives*, 2013; 27(2). DOI: [10.2139/ssrn.2237857](https://doi.org/10.2139/ssrn.2237857).
8. Cefis E., Marsili O. A matter of life and death: innovation and firm survival. *Industrial and Corporate Change*, 2005, Vol. 14, Pp. 1167 – 1192. DOI: [10.1093/icc/dth081](https://doi.org/10.1093/icc/dth081).
9. Coad A., Rao R. Innovation and firm growth in high-tech sectors: A quantile regression approach. *Research Policy*, 2008, Vol. 37, Pp. 633 – 648.
10. Hall B. H., Moncada-Paternò-Castello P., Montresor S., Vezzani A. Financing constraints, R&D investments and innovative performances: new empirical evidence at the firm level for Europe. *Economics of Innovation and New Technology*, 2016, Vol. 25 (3), Pp. 183 – 196. DOI: [10.1080/10438599.2015.1076194](https://doi.org/10.1080/10438599.2015.1076194).
11. Bruton G. D., Rubanik Y. Resources of the firm, Russian high-technology start-ups, and firm growth. *Journal of Business Venturing*, 2002, Vol. 17 (6), Pp. 553 – 576. DOI: [10.1016/S0883-9026\(01\)00079-9](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(01)00079-9).
12. Colombo M. G., Grilli L. On growth drivers of high-tech start-ups: Exploring the role of founders' human capital and venture capital. *Journal of Business Venturing*, 2010, Vol. 25, Pp. 610 – 626. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2009.01.005>.
13. Siepel J., Cowling M., Coad A. Long-Run Drivers of Growth for UK High-Technology Firms. *Entrepreneurial Growth: Individual, Firm and Region (Advances in entrepreneurship, firm emergence and growth)*, 2015, Vol. 17, Pp. 95 – 126.
14. Kinni T. Every company is a tech company and tech is no longer an industry. *MIT Sloan Manage Review*. 2016.
15. Nichols S.P., Armstrong N.E. Engineering Entrepreneurship: Does Entrepreneurship Have A Role In Engineering Education? *IEEE Antennas and Propagation Magazine*, 2003; 45(1): 134 – 138, DOI: [10.1109/MAP.2003.1189659](https://doi.org/10.1109/MAP.2003.1189659).
16. T.-H. Liu, Y.-Y. Chu, S.-C. Hung, S.-Y. Wu, Technology entrepreneurial styles: a comparison of UMC and TSMC. *International Journal of Technology Management*, 2005, Vol. 1/2 (29), Pp. 92 – 115. DOI: [10.1504/IJTM.2005.006006](https://doi.org/10.1504/IJTM.2005.006006).
17. D. Jones-Evans, A typology of technology-based entrepreneurs. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 1995, Vol. 1 (1), Pp. 26 – 47. DOI: [10.1108/1355255951007975](https://doi.org/10.1108/1355255951007975).
18. Jelinek M. «Thinking Technology» In Mature Industry Firms: Understanding Technology Entrepreneurship. *International Journal Of Technology Management*, 1996; 11(7-8): 799 – 813.
19. Garud R., Karnøe P. Bricolage Versus Breakthrough: Distributed And Embedded Agency; In Technology Entrepreneurship. *Research Policy*. 2003; 32(2): 277 – 300. DOI: [10.1016/S0048-7333\(02\)00100-2](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(02)00100-2).
20. C. Beckman, K. Eisenhardt, S. Kotha, A. Meyer, N. Rajagopalan, Technology Entrepreneurship. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 2012, Vol. 6, pp. 89 – 93. DOI: [10.1002/sej.1134](https://doi.org/10.1002/sej.1134).

21. S. Eliakis, D. Kotsopoulos, A. Karagiannaki, K. Pramataris, Survival and Growth in Innovative Technology Entrepreneurship. *A Mixed-Methods Investigation. Administrative Sciences*, 2020, Vol. 39(10), Pp. 1 – 35. DOI: [10.3390/admsci10030039](https://doi.org/10.3390/admsci10030039).

22. W.B. Arthur, *The Nature of Technology: What It Is and How It Evolves*. London, Penguin Books Ltd, 2010. 256 p.

23. S. Nambisan, Entrepreneurship: Toward a Digital Technology Perspective of Entrepreneurship. *Entrepreneurship: Theory and Practice*. 2016. № 414, Pp. 1 – 27. DOI: [10.1111/etap.12254](https://doi.org/10.1111/etap.12254).

24. T.H. Fauzi, B. Harits, R.D.M. Danial, K. Komariah, Adaptive Strategies of External Environmental Effects in Digital Entrepreneurship in the Strategic Management Perspective. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 2020, Vol. 3 (9), Pp. 38 – 45. DOI: [10.36941/ajis-2020-0040](https://doi.org/10.36941/ajis-2020-0040).

25. A. Arora, A. Fosfuri, A. Gambardella, Markets for Technology and their Implications for Corporate Strategy. *Industrial and corporate change*, 2001, Vol. 2 (10), Pp. 419 – 451.

26. S. Shane, Prior Knowledge and the Discovery of Entrepreneurial Opportunities. *Organization Science*, 2000, Vol. 4 (11), Pp. 448 – 469. DOI: [10.1287/orsc.11.4.448.14602](https://doi.org/10.1287/orsc.11.4.448.14602).

27. R.F. Lusch, S. Nambisan, Service Innovation: A Service-Dominant Logic Perspective // *MIS Quarterly*. 2015. №1 (39), Pp. 155–175. DOI: [10.25300/MISQ/2015/39.1.07](https://doi.org/10.25300/MISQ/2015/39.1.07).

28. Foss N., Klein P., Bylund P. Entrepreneurship and the Economics of the Firm. *Handbook on Organisational Entrepreneurship*. 2011. DOI: <https://doi.org/10.4337/9781035315239.00012>.

29. Casson M., Wadeson N. The Discovery of Opportunities: Extending the Economic Theory of the Entrepreneur. *Small Business Economics*. 2007; 28: 285 – 300. DOI: [10.1007/s11187-006-9037-7](https://doi.org/10.1007/s11187-006-9037-7).

30. Dorf R.C., Byers T.H. *Technology Ventures: From Idea to Enterprise* // 2nd Edition, McGraw Hill, New York, 2007.

REFERENCES

1. Bailetti, T. (2012), "Technology Entrepreneurship: Overview, Definition, and Distinctive Aspects", *Technology Innovation Management Review*, Vol. 2(2): 5 – 12. DOI: [10.22215/timreview/520](https://doi.org/10.22215/timreview/520).

2. Mosey, S., Guerreo, M., and Greenman, A. (2016), "Technology Entrepreneurship Research Opportunities: Insights From Across Europe", *Journal of Technology Transfer*, Vol. 5(7), Pp. 77 – 88.

3. Ferreira, J.J.M., Ferreira, F.A.F., Fernandes, C.I.M.A.S., Jalali, M.S., Raposo, M.L. and Marques, C.S. (2016), "What Do We [Not] Know About Technology Entrepreneurship Research?", *International Entrepreneurship and Management Journal*, Vol. 12(3), Pp. 713 – 733.

4. Shane, S. Venkataraman, S. (2000), "The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research", *The Academy of Management Review*, Vol. 25(1), Pp. 217 – 226. DOI: [10.2307/259271](https://doi.org/10.2307/259271).

5. Hatzichronoglou, T. (1997), "Revision of the High-Technology Sector and Product Classification". In: *OECD Science, Technology and Industry Working Papers*, Vol. 02.
6. Wolf, M., Terrell, D. (2021), "The high-tech industry, what is it and why it matters to our economic future. In: Beyond the Numbers". *Washington, DC: Bureau of Labor Statistics*, Vol. 5. Vol. 8., available at URL: https://digitalcommons.ilr.cornell.edu/key_workplace/1566/. (Accessed 14 February 2026).
7. Foss, N.J., Lindenberg, S. (2013), "Micro-Foundations for Strategy: A Goal-Framing Perspective on the Drivers of Value Creation", *Academy of Management Perspectives*, Vol. 27(2). DOI: [10.2139/ssrn.2237857](https://doi.org/10.2139/ssrn.2237857).
8. Cefis, E., Marsili, O. (2005), "A matter of life and death: innovation and firm survival", *Industrial and Corporate Change*, Vol. 14, Pp. 1167–1192. DOI: [10.1093/icc/dth081](https://doi.org/10.1093/icc/dth081).
9. Coad, A., Rao, R. (2008), "Innovation and firm growth in high-tech sectors: A quantile regression approach", *Research Policy*, Vol. 37, Pp. 633 – 648.
10. Hall, B. H., Moncada-Paternò-Castello, P., Montresor, S., and Vezzani A. (2016), "Financing constraints, R&D investments and innovative performances: new empirical evidence at the firm level for Europe", *Economics of Innovation and New Technology*, Vol. 25 (3), Pp. 183 – 196. DOI: [10.1080/10438599.2015.1076194](https://doi.org/10.1080/10438599.2015.1076194).
11. Bruton, G. D., Rubanik, Y. (2002), "Resources of the firm, Russian high-technology startups, and firm growth", *Journal of Business Venturing*, Vol. 17 (6), Pp. 553 – 576. DOI: [10.1016/S0883-9026\(01\)00079-9](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(01)00079-9).
12. Colombo, M. G., Grilli, L. (2010), "On growth drivers of high-tech start-ups: Exploring the role of founders' human capital and venture capital", *Journal of Business Venturing*, Vol. 25, Pp. 610 – 626. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2009.01.005>.
13. Siepel, J., Cowling, M. and Coad, A. (2015), "Long-Run Drivers of Growth for UK High- Technology Firms", *Entrepreneurial Growth: Individual, Firm and Region (Advances in entrepreneurship, firm emergence and growth)*, Vol. 17, Pp. 95 – 126.
14. Kinni, T. (2016). "Every company is a tech company and tech is no longer an industry", *MIT Sloan Manage Review*.
15. Nichols, S.P., Armstrong, N.E. (2003), "Engineering Entrepreneurship: Does Entrepreneurship Have A Role In Engineering Education?", *IEEE Antennas and Propagation Magazine*, Vol. 45(1), Pp. 134 – 138, DOI: [10.1109/MAP.2003.1189659](https://doi.org/10.1109/MAP.2003.1189659).
16. T.-H. Liu, Y.-Y. Chu, S.C. Hung, S.-Y. Wu. (2005). "Technology entrepreneurial styles: a comparison of UMC and TSMC", *International Journal of Technology Management*, Vol. 1/2 (29), Pp. 92 – 115. DOI: [10.1504/IJTM.2005.006006](https://doi.org/10.1504/IJTM.2005.006006).
17. D., Jones-Evans. (1995), "A typology of technology-based entrepreneurs. International", *Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, Vol. 1 (1), Pp. 26 – 47. DOI: <https://doi.org/10.1108/13552559510079751>.
18. Jelinek, M. (1996), "Thinking Technology» In Mature Industry Firms: Understanding Technology Entrepreneurship. *International Journal Of Technology Management*, 1996; 11(7-8): 799 – 813.

19. Garud, R., Karnøe, P.(2003), "Bricolage Versus Breakthrough: Distributed And Embedded Agency; In Technology Entrepreneurship", *Research Policy*; Vol. 32(2), Pp. 277 – 300. DOI: [10.1016/S0048-7333\(02\)00100-2](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(02)00100-2).

20. Beckman, C., Eisenhardt, K., Kotha, S., Meyer, A. and Rajagopalan, N. (2012) "Technology Entrepreneurship", *Strategic Entrepreneurship Journal*, Vol. 6, Pp. 89 – 93. DOI: [10.1002/sej.1134](https://doi.org/10.1002/sej.1134).

21. Eliakis, S., Kotsopoulos, D., Karagiannaki, A., and Pramataris, K. (2020), "Survival and Growth in Innovative Technology Entrepreneurship: A Mixed-Methods Investigation", *Administrative Sciences*, Vol. 39(10), Pp. 1 – 35. DOI: [10.3390/admsci10030039](https://doi.org/10.3390/admsci10030039).

22. Arthur, W.B. (2010), *The Nature of Technology: What It Is and How It Evolves*. London, Penguin Books Ltd, GB., 256 p.

23. Nambisan, S.(2016), "Entrepreneurship: Toward a Digital Technology Perspective of Entrepreneurship", *Entrepreneurship: Theory and Practice*. Vol. 414, Pp. 1–27. DOI: [10.1111/etap.12254](https://doi.org/10.1111/etap.12254).

24. Fauzi, T.H., Harits, B., Danial, R.D.M. and Komariah, K. (2020), "Adaptive Strategies of External Environmental Effects in Digital Entrepreneurship in the Strategic Management Perspective", *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, Vol. 3 (9), Pp. 38 – 45. DOI: [10.36941/ajis-2020-0040](https://doi.org/10.36941/ajis-2020-0040).

25. Arora, A., Fosfuri, A. and Gambardella, A. (2001), "Markets for Technology and their Implications for Corporate Strategy", *Industrial and corporate change*, Vol. 2 (10), Pp. 419 – 451.

26. Shane, S. (2000), "Prior Knowledge and the Discovery of Entrepreneurial Opportunities", *Organization Science*, Vol. 4 (11), Pp. 448–469. DOI: [10.1287/orsc.11.4.448.14602](https://doi.org/10.1287/orsc.11.4.448.14602).

27. Lusch, R.F., Nambisan, S. (2015), "Service Innovation: A Service-Dominant Logic Perspective", *MIS Quarterly*, Vol.1 (39), Pp. 155 – 175. DOI: [10.25300/MISQ/2015/39.1.07](https://doi.org/10.25300/MISQ/2015/39.1.07).

28. Foss N., Klein P., Bylund, P. (2011), *Entrepreneurship and the Economics of the Firm. Handbook on Organizational Entrepreneurship*. DOI: <https://doi.org/10.4337/9781035315239.00012>.

29. Casson M., Wadeson, N. (2007), "The Discovery of Opportunities: Extending the Economic Theory of the Entrepreneur", *Small Business Economics*, Vol.28, Pp. 285 – 300. DOI: [10.1007/s11187-006-9037-7](https://doi.org/10.1007/s11187-006-9037-7).

30. Dorf, R.C., Byers, T.H. (2007), *Technology Ventures: From Idea to Enterprise*, 2nd Edition, McGraw Hill, New York, USA.

Ольга ГАРАФОНОВА¹,

доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту,
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4740-7057>

Олександр ВОСТРЯКОВ¹,

кандидат економічних наук, доцент, професор кафедри менеджменту,
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9030-6569>

Інна РЕПІНА¹,

доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри бізнес-економіки та підприємництва,
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9141-0117>

Ірина ДВОРНИК¹,

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри бізнес-економіки та підприємництва,
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2558-9654>

¹ Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

Прийняття: 16/01/2026

Рецензія: 25/01/2026

Публікація: 31/03/2026

JEL Класифікатор:

Q10, Q14, M11, M21,
O33, L86



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/)

© Гарафона О.,
Востряков О.,
Репіна І.,
Дворник І.,
2026

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

DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2026-1-2>

КОГНІТИВНО-ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ АГРОБІЗНЕСОМ

У статті досліджено сутність та особливості когнітивно-цифрової трансформації системи антикризового управління агробізнесом в умовах тривалої нестабільності, воєнних, логістичних та кліматичних викликів. На основі аналізу фінансово-економічних показників аграрного сектора України у 2023 – 2024 рр. встановлено, що зростання доходів і прибутковості має адаптаційний характер і супроводжується збереженням структурних втрат, регіональної асиметрії та підвищеного ризик-профілю. Обґрунтовано, що традиційні реактивні моделі антикризового управління не відповідають сучасній складності аграрних систем і потребують переосмислення на основі когнітивних підходів та цифрових технологій. Запропоновано концептуальну модель когнітивно-цифрової системи антикризового управління, яка інтегрує моніторинг, аналітику, прогнозування, підтримку управлінських рішень і механізми організаційного навчання. Доведено, що когнітивно-цифрова трансформація створює передумови для підвищення стійкості та адаптивності агробізнесу в умовах багаторівневих криз.

Ключові слова: антикризове управління, агробізнес, цифрова трансформація, когнітивні підходи, управлінські рішення, стійкість, криза, розвиток, турбулентність середовища, адаптація бізнесу.

Olga GARAFONOVA, Oleksandr VOSTRIAKOV, Inna RIEPINA, Iryna DVORNYK

COGNITIVE-DIGITAL TRANSFORMATION OF THE ANTI-CRISIS MANAGEMENT SYSTEM IN AGRIBUSINESS

The article examines the essence and features of the cognitive-digital transformation of the anti-crisis management system in agribusiness under conditions of prolonged instability caused by military, logistical, and climate challenges. Based on the analysis of financial and economic indicators of Ukraine's agricultural sector in 2023–2024, it is established that the growth of revenues and profitability has an adaptive rather than restorative nature and is accompanied by persistent structural losses, regional asymmetry, and an increased risk profile. It is substantiated that traditional reactive models of anti-crisis management do not correspond to the growing complexity of agrarian systems and require conceptual revision based on cognitive approaches and digital technologies. A conceptual model of a cognitive-digital anti-crisis management system is proposed, integrating monitoring, analytics, forecasting, decision support, and organizational learning mechanisms. It is proved that cognitive-digital transformation creates prerequisites for enhancing the resilience and adaptability of agribusiness in the context of multi-level crises.

Keywords: *anti-crisis management, agribusiness, digital transformation, cognitive approaches, managerial decision-making, resilience, crisis, development, turbulence of the environment, business adaptation.*

Постановка проблеми. Проблематика антикризового управління в агробізнесі набуває особливої гостроти в умовах зростання системної нестабільності та ускладнення соціально-економічних процесів. Аграрний сектор дедалі частіше стикається не з поодинокими кризовими явищами, а з їх поєднанням, що формує кумулятивні ефекти та підриває стійкість підприємств. Традиційні підходи до антикризового управління виявляються обмеженими, оскільки вони орієнтовані на ретроспективний аналіз і не здатні адекватно враховувати швидкість змін, невизначеність та нелінійний характер розвитку аграрних систем.

У цьому контексті ключовою проблемою стає невідповідність між зростаючою складністю управлінських завдань і наявними інструментами їх вирішення. Практика агробізнесу демонструє дефіцит механізмів раннього виявлення кризових загроз, обмеженість аналітичної підтримки управлінських рішень та слабку інтеграцію різнорідних даних. Це знижує адаптивність підприємств і посилює їхню вразливість до зовнішніх шоків, що має не лише економічні, а й соціальні наслідки для розвитку сільських територій.

Зазначена проблема безпосередньо пов'язана з важливими науковими та практичними завданнями. У науковому вимірі вона актуалізує необхідність переосмислення теоретичних засад антикризового управління з урахуванням когнітивних підходів, теорії складних систем і можливостей цифрових технологій. У практичному аспекті йдеться про формування таких управлінських моделей, які забезпечують проактивне реагування на кризові процеси, підвищують стійкість агробізнесу та сприяють обґрунтованому прийняттю рішень в умовах невизначеності. Саме в цьому перетині наукових пошуків і прикладних потреб постає завдання когнітивно-цифрової трансформації системи антикризового управління агробізнесом.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У новітніх дослідженнях антикризове управління в агробізнесі дедалі частіше трактується не як набір разових «пожежних» дій, а як система, що має працювати на випередження, спираючись на дані, інституційні правила та здатність організації навчатися. Це помітно у вітчизняних працях, де фокус зміщується від опису симптомів криз до конструювання механізмів стійкості, зокрема, через управлінські інструменти маркетингу, цифрові рішення та фінансові регулятори.

Окремий напрям формує маркетингово орієнтоване антикризове управління. У роботі М. Багорки, В. Писаренка, Н. Юрченко [1] обґрунтовано доцільність удосконалення антикризової системи агропідприємств через маркетингові інструменти та антикризові маркетингові рішення, тобто через керування попитом, комунікаціями, позиціонуванням і портфелем ринків як засобами пом'якшення шоків. Цей підхід важливий тим, що він переносить центр вагомості з «внутрішньої економії витрат» на керування ринковою невизначеністю як джерелом кризи. Паралельна англомовна публікація розвиває системно-ситуаційний погляд на кризовий стан агропідприємства і підкреслює стратегічний характер маркетингової підсистеми в умовах ризику та невизначеності [10].

Другий потужний блок праць концентрується на цифровізації як інструменті антикризового управління. Дослідження Р. Григоряна [2] прямо формулює тезу, що цифрові технології орієнтовані на виявлення та прогнозування загроз, а їхня практична цінність полягає в агрегуванні даних і перетворенні їх на управлінську інформацію для менеджменту, включно з фінансовим забезпеченням, страхуванням та оптимізацією трансакцій. Це фактично підводить до ідеї раннього запобігання, коли «цифра» працює не як облік, а як сенсор і аналітичний контур системи. На ширшому матеріалі міжнародних компаній висвітлено, що цифрова трансформація

підсилює антикризове управління через Big Data, штучний інтелект, IoT та хмарні сервіси, а також через порівняння традиційних і цифрових методів реагування. Хоча це дослідження не є суто аграрним, воно важливе як «зовнішній» доказ того, що ефект цифрових інструментів проявляється саме в швидкості й якості управлінських рішень під тиском кризи.

Третій напрям стосується фінансової стійкості та інституційних змін. Публікація Г. Запші, А. Лівінського та Н. Телічко [3] акцентує увагу на нормативно-правових засадах і регуляторних інструментах підтримки фінансової стабільності аграрних підприємств в умовах інституційних трансформацій, включно з аналізом підходів ЄС щодо підтримки сектора та управління ризиками. Ця група робіт корисна тим, що розглядає кризу не лише як «ринкову бурю», а як режим, у якому правила, інструменти держави і фінансові механізми стають частиною антикризової архітектури.

Помітною є лінія досліджень, що пропонує технологічні інститути довіри та прозорості, зокрема, блокчейн. У статті В. Нехая та співавторів [5] блокчейн розглядається як чинник розвитку організаційно-економічного потенціалу підприємств агробізнесу в антикризовому вимірі, тобто як інструмент, що може зменшувати інформаційну асиметрію, посилювати простежуваність і дисциплінувати взаємодію в ланцюгах створення вартості. Тут важливо, що «антикризовість» пояснюється не модною технологією як такою, а її здатністю знижувати транзакційні та довірчі ризики.

Окремо варто виділити праці, що зближують антикризове управління з економічною безпекою підприємства. У дослідженні О. Одношевної, А. Міньковської та Т. Саванчук [6] антикризові механізми трактуються як елементи підвищення стійкості економічної безпеки, і це методологічно важливо: криза за таких умов означає не лише падіння показників, а деградацію здатності системи до відтворення, захисту ресурсів і збереження керованості.

Зі свого боку, праця О. Халіної та Ю. Халіна [9] фіксує характерну для останніх публікацій тезу, що цифровізація одночасно створює можливості й продукує нові ризики, тому антикризовий механізм має інтегрувати управління цифровими ризиками з позитивними ефектами цифрової трансформації. Це вже близько до теми когнітивно-цифрової трансформації, бо мова йде не про «впровадити ІТ», а про баланс між інноваційністю та уразливістю системи.

На міжнародному матеріалі досвід COVID-19 суттєво підживив літературу про кризостійкість аграрного сектора. У роботі Е. Lioutas і С. Charatsari [11] продемонстровано, що сільське господарство вразливе до зовнішніх збурень і потребує посилення здатності планувати, адаптуватися та діяти

в режимах великих криз або катастроф; окремо підкреслюється роль планів управління кризами та спроможностей виробників реагувати на різкі зміни середовища. Дослідження Р. Gittins та G. McElwee [12] на прикладі фермерських бізнес-стратегій під час COVID-19 демонструє, як адаптивні підприємницькі практики можуть пом'якшувати наслідки глобальних шоків, і тим самим підсилює аргумент про необхідність не тільки технологій, а й організаційної здатності перебудовуватися.

Методологічну «рамку» для структуризації функцій антикризового управління дає робота [14], де запропоновано таксономію функцій кризового менеджменту, що інтегрує ризик, уразливість та управлінські дії. Такі підходи корисні для конструювання архітектури системи, в якій цифрові модулі мають бути прив'язані до конкретних функцій: моніторингу, комунікацій, координації, логістики, відновлення тощо.

Отже, помітно посилюється інтерес до ролі держави в цифровій трансформації агробізнесу під тиском кліматичної кризи. Дослідження Z. Imanbayeva та співавторів [13] аналізує державне регулювання цифрової трансформації агробізнесу в контексті посилення кліматичних ризиків, зокрема через фокус на «розумному» водокористуванні та механізмах політики. Це важливо для антикризового управління, бо частина ризиків в агросекторі є системними і без політик, стандартів та інфраструктури не знімається на рівні одного підприємства, хоч би воно тричі буде «цифровим».

Узагальнення цих публікацій підводить до простого висновку, який чомусь людству потрібно щоразу заново відкривати: технології, фінансові механізми, маркетинг і державне регулювання працюють лише тоді, коли зібрані в цілісний контур антикризового управління, де є раннє виявлення загроз, сценарне моделювання, вибір дій, контроль виконання та навчання на результатах. Саме в цій точці логічно постає когнітивно-цифрова трансформація як перехід від фрагментарних інструментів до системи, що «мислить» даними і підтримує управлінця в умовах невизначеності, а не просто накопичує звіти для архіву.

Мета цієї статті полягає в науковому обґрунтуванні сутності та змісту когнітивно-цифрової трансформації системи антикризового управління агробізнесом як відповіді на зростання складності, невизначеності та системних ризиків розвитку аграрних підприємств. У межах досягнення поставленої мети дослідження спрямоване на осмислення еволюції антикризового управління від реактивних до проактивних моделей, на виявлення ролі цифрових технологій і когнітивних підходів щодо формування механізмів раннього попередження криз, а також на визначення напрямів інтеграції аналітичних інструментів у процес прийняття управлінських

рішень. Реалізація зазначеної мети покликана сформуванню теоретичну основу для підвищення стійкості та адаптивності агробізнесу в умовах багаторівневих кризових викликів і створити підґрунтя для подальших прикладних досліджень у сфері цифрового антикризового управління.

Виклад основного матеріалу дослідження. Антикризове управління агробізнесом у сучасних умовах доцільно розглядати як відкриту динамічну систему, що функціонує в середовищі постійної невизначеності та багаторівневих ризиків. Кризові явища в аграрному секторі мають складну природу, оскільки формуються під впливом економічних, кліматичних, технологічних, інституційних і соціальних чинників, які взаємодіють між собою нелінійно. За таких умов ефективність управління дедалі менше залежить від швидкості реакції на вже наявні проблеми і дедалі більше від здатності системи завчасно ідентифікувати загрози та моделювати альтернативні сценарії розвитку. Антикризовий стан управління агробізнесом в Україні у 2023/24 МР та за підсумками 2024 року виглядає парадоксально, як багато речей у світі людей: сектор одночасно несе масштабні втрати й демонструє фінансове відновлення, але це відновлення тримається на адаптації, а не на «нормалізації».

Таблиця 1. Ключові макроекономічні та фінансові показники агробізнесу України в антикризовий період (2023–2024 рр.)

Показник	2023 рік	2024 рік	Антикризова інтерпретація
Сукупний дохід агробізнесу, трлн грн	0,92	2,40	Різне зростання доходів як результат адаптації до логістичних та ринкових обмежень
Прибуток, млрд грн	65,8	327,0	Відновлення фінансової стійкості за рахунок оптимізації витрат і зміни структури виробництва
Регіональна концентрація доходів	Висока	Дуже висока	Зміщення економічної активності в безпечніші центральні регіони
Частка експортоорієнтованих культур	Стабільна	Зростаюча	Антикризова переорієнтація на ліквідні культури та валютну виручку

Джерело: авторські розрахунки на основі відкритих аналітичних даних аграрного сектора України за 2023 – 2024 рр.

Початкова рамка антикризового управління нині задається війною як джерелом прямих збитків і непрямих втрат. У профільному інфографічному довіднику оцінено прямі збитки українського АПК у 2022 – 2023 рр. на рівні близько 10,3 млрд дол., де найбільша частка припадає на сіль-

ськогосподарську техніку, також фіксуються втрати інфраструктури, зерносховищ і тваринництва. Непрямі втрати у 2022 – 2024 рр. наведені на рівні близько 69,8 млрд дол. з домінуванням компонентів, пов'язаних зі зниженням виробництва та цін, а також зростанням собівартості. Для антикризового управління це означає, що «криза» є не подією, а режимом, у якому управлінські рішення мають одночасно закривати виробничі розриви, логістичні обмеження та фінансову напругу. На цьому фоні видно ознаки часткового виробничого відновлення. У 2023 – 2024 рр. виробництво основних видів продукції АПК частково відновилося після падіння 2022 – 2023 рр., але застереження принципове: за низкою напрямів рослинництво і тваринництво залишаються нижчими за середні п'ятирічні рівні. Водночас технічні культури, описані як кластер, що краще «перетравив» шок, в окремих позиціях перевищив довоєнні орієнтири, а структура випуску загалом зміщується в бік сегментів із кращою експортною ліквідністю та переробкою. З точки зору антикризового управління – це ознака стратегічної перебудови портфеля виробництва під обмеження війни, а не просто сезонних коливань.

Територіальний вимір теж став частиною антикризової логіки. Карта агроспеціалізації та зміни регіонального розподілу виробництва вказує на суттєві втрати/просідання у прифронтових та частково окупованих зонах і відносно «перетікання» активності в більш безпечні області. Це підштовхує управління до географічної диверсифікації ризиків, перегляду логістики, релокації потужностей зберігання та переробки, а також до більш обережної інвестиційної політики щодо земельного банку й техніки у високоризикових районах.

Фінансовий зріз виглядає як ключовий сигнал стійкості, але його не варто романтизувати. За даними, оприлюдненими Latifundist із посиланням на дослідження VKURSI, дохід агросектора у 2024 р. сягнув 2,4 трлн грн проти 920,9 млрд грн у 2023 р., а прибуток зріс до 327 млрд грн (порівняно з 65,8 млрд грн у 2023 р.). Також підкреслено концентрацію доходів у центральних регіонах, що інтерпретується як поєднання відносної безпеки ведення бізнесу та менш критичних втрат земельного банку. Для антикризового управління тут важливий висновок: сектор відновлює фінансову результативність, але робить це неоднорідно, з явною регіональною асиметрією та концентрацією «подушки» у частини гравців і територій.

Кліматичний контур 2024 року, описаний Kyivstar Business Hub, додає ще один шар кризи, який працює незалежно від війни, але посилює її наслідки. Зазначаються травневі заморозки, подальша спека, локальні зливи, проблеми з урожайністю та технологічні адаптації, включно з пере-

ходом частини господарств до менш затратних методів обробітку ґрунту, практиками збереження вологи, диверсифікацією культур та активнішим використанням елементів точного землеробства. У термінах антикризового управління це означає, що «ризик-профіль» уже не може бути суто воєнно-логістичним чи суто фінансовим, він стає композитним і потребує даних та сценарного підходу, хоча б на рівні господарства.

Таблиця 2. Кризові чинники та управлінські реакції агробізнесу України у 2024 році

Група чинників	Прояв кризового впливу	Управлінські антикризові рішення
Воєнні ризики	Втрата активів, обмеження доступу до земель, логістичні розриви	Географічна диверсифікація, релокація інфраструктури, скорочення інвестицій у зони ризику
Логістичні обмеження	Подорожчання експорту, перевантаження альтернативних маршрутів	Оптимізація експортних каналів, зростання ролі внутрішньої переробки
Кліматичні ризики	Заморозки, посухи, локальні зливи	Перехід до точного землеробства, технології збереження вологи
Фінансові ризики	Зростання собівартості, нестабільність цін	Контроль витрат, концентрація на маржинальних культурах
Технологічні виклики	Обмежений доступ до інвестицій	Використання цифрових сервісів і аналітики як недорогих інструментів управління

Джерело: сформовано авторами на основі галузевих аналітичних матеріалів Agribusiness in Ukraine, аналітичних оглядів Kyivstar Business Hub, публікацій Latifundist.com та узагальнення практик функціонування агропідприємств у 2024 році

У підсумку антикризовий стан управління агробізнесом можна описати як перехід від виживання до керованої адаптації. Є вимір втрат, який залишається структурним і тривалим. Є вимір відновлення, який проявляється у виробництві та, особливо, у фінансових результатах. І є вимір нових ризиків, де кліматичні екстремуми та регіональна асиметрія змушують управління ставати більш «когнітивним», тобто працювати з ранніми сигналами, портфельними рішеннями і технологіями підтримки рішень, а не з постфактумною ліквідацією наслідків. Люди, як завжди, довели, що можуть адаптуватися майже до всього. Питання лише в ціні цієї адаптації.

Когнітивно-цифрова трансформація антикризового управління передбачає поєднання цифрових технологій з когнітивними підходами

до аналізу та інтерпретації інформації. Цифровий компонент формує технологічну основу збору, зберігання та обробки великих масивів даних, тоді як когнітивний компонент забезпечує перетворення цих даних на знання, релевантні для управлінських рішень. За такою логікою антикризове управління перестає бути окремою функцією і вбудовується в загальну систему стратегічного розвитку агропідприємства. У таблиці 3 узагальнено ключові відмінності між традиційною та когнітивно-цифровою моделями антикризового управління агробізнесом. З метою поглиблення аналізу стану впровадження когнітивно-цифрових підходів в антикризове управління агробізнесом доцільно перейти від узагальнених характеристик моделей до структурованої оцінки практик, що реально застосовуються в Україні. Для цього сформовано аналітичну матрицю, яка дозволяє систематизувати ключові виміри когнітивно-цифрової трансформації, визначити рівень їх впровадження станом на 2024 рік та окреслити можливості емпіричного вимірювання антикризової зрілості управлінських систем агропідприємств.

Таблиця 3. Аналітична матриця стану впровадження когнітивно-цифрової моделі антикризового управління агробізнесом в Україні (2024 р.)

Ключовий вимір	Зміст елемента	Рівень впровадження у 2024 р.	Типові практики України	Антикризовий ефект	Емпіричні індикатори оцінювання
Цифровий моніторинг	Збір виробничих, кліматичних, ринкових даних	Середній	GPS-контроль техніки, базові метеосервіси	Своєчасна ідентифікація ризиків	Частка цифрових полів, регулярність збору даних
Аналітична обробка даних	Інтеграція та аналіз даних	Низько-середній	Excel, окремі BI-панелі	Обмежене зниження невизначеності	Наявність аналітичних модулів, кількість KPI
Прогнозування і сценарії	Моделювання альтернатив розвитку	Низький	Експертні сценарії без автоматизації	Часткове попередження втрат	Частота сценарних переглядів
Системи підтримки рішень	DSS, рекомендаційні модулі	Низький	Окремі корпоративні рішення	Локальне підвищення якості рішень	Наявність DSS, рівень довіри менеджменту

Закінчення таблиці 3

Ключовий вимір	Зміст елемента	Рівень впровадження у 2024 р.	Типові практики України	Анти-кризовий ефект	Емпіричні індикатори оцінювання
Інтеграція кліматичних ризиків	Урахування погодних екстремумів	Середній	Точне землеробство, зонування	Зниження врожайних втрат	Частка адаптивних технологій
Логістична цифровізація	Планування та контроль потоків	Середній	Цифрові платформи експорту	Зниження трансакційних витрат	Час доставки, логістична собівартість
Фінансова аналітика	Контроль ліквідності та маржі	Середній	Управлінський облік, бюджетування	Підвищення фінансової стійкості	ЕВІТДА, ліквідність, маржинальність
Організаційне навчання	Накопичення управлінського знання	Низький	Неформальний досвід менеджерів	Слабкий ефект у довгостроковій кризі	Наявність регламентів, повторюваність рішень
Управлінська культура	Готовність працювати з даними	Дуже нерівномірний	Ручні рішення домінують	Висока залежність від персоналії	Частота data-driven рішень
Інституційна підтримка	Політики, стандарти, платформи	Низько-середній	Дотації, окремі цифрові ініціативи	Обмежений системний вплив	Частка держпідтримки, доступ до сервісів

Джерело: авторська аналітична матриця, сформована за результатами узагальнення відкритих даних та експертної інтерпретації (2024 р.)

Дані, наведені в аналітичній матриці, свідчать про фрагментарний характер упровадження когнітивно-цифрової моделі антикризового управління в агробізнесі України. Найвищий рівень розвитку спостерігається у сферах цифрового моніторингу, логістичної цифровізації та фінансової аналітики, що зумовлено безпосереднім впливом воєнних і ринкових обмежень та відносно швидкою окупністю відповідних рішень. Водночас елементи, пов'язані з прогнозуванням, сценарним моделюванням, системами підтримки рішень і формалізованим організаційним навчанням залишаються слабо розвиненими.

Отримані результати підтверджують, що вітчизняний агробізнес у 2024 році перебуває на етапі часткової цифрової адаптації, але ще не сформував повноцінної когнітивної складової антикризового управління. Управлінські рішення здебільшого приймаються на основі поєднання цифрових інструментів і персонального досвіду менеджменту, що зберігає

високу залежність ефективності управління від людського фактора. Це обмежує можливості масштабування успішних практик та знижує здатність системи до навчання в умовах тривалих криз.

Таким чином, аналітична матриця не лише відображає поточний стан впровадження когнітивно-цифрових підходів, а й слугує основою для подальших емпіричних досліджень, спрямованих на кількісну оцінку зв'язку між рівнем когнітивно-цифрової зрілості та стійкістю агропідприємств у кризових умовах. Функціонування когнітивно-цифрової системи антикризового управління доцільно описувати як послідовність взаємопов'язаних етапів, що утворюють замкнений управлінський цикл. На рисунку 1 подано узагальнену схему такого циклу.



Рис. 1. Концептуальна схема когнітивно-цифрової системи антикризового управління агробізнесом

Джерело: розроблено авторами на основі узагальнення наукових підходів до антикризового управління та цифрової трансформації агробізнесу

Подана на рисунку ускладнена концептуальна схема відображає когнітивно-цифрову систему антикризового управління агробізнесом як багаторівневий адаптивний контур, у межах якого поєднуються цифрові технології, аналітичні процедури та когнітивні функції управління. Центральним елементом схеми є замкнений управлінський цикл, що охоплює етапи цифрового моніторингу, аналітичної обробки даних, когнітивної інтерпретації та сценарного моделювання, прийняття управлінських рішень, реалізації антикризових заходів, цифрового контролю та організаційного навчання.

Цифровий моніторинг формує первинну інформаційну базу системи шляхом безперервного збору даних про виробничі, фінансові, логістичні, ринкові та кліматичні параметри діяльності агропідприємства. На етапі аналітичної обробки ці дані інтегруються та структуруються з використанням інструментів великих даних, бізнес-аналітики та елементів штучного інтелекту, що створює передумови для переходу від опису стану до виявлення тенденцій і потенційних загроз. Ключовим у схемі є блок когнітивної інтерпретації та сценарного моделювання, у межах якого аналітичні результати перетворюються на значущі знання щодо управління. Саме на цьому етапі здійснюється оцінка ризиків, формування альтернативних сценаріїв розвитку кризових ситуацій та аналіз можливих наслідків управлінських рішень. Прийняття рішень відбувається за підтримки цифрових систем підтримки рішень, але із збереженням провідної ролі управлінця як когнітивного центру системи.

Реалізація антикризових заходів охоплює комплекс операційних, фінансових, логістичних і маркетингових дій, спрямованих на мінімізацію негативних наслідків кризових впливів. Ефективність цих заходів контролюється за допомогою цифрових інструментів зворотного зв'язку, що дозволяють оперативно виявляти відхилення від запланованих параметрів і коригувати управлінські дії в режимі реального часу. Завершальним елементом циклу є організаційне навчання та накопичення управлінської пам'яті, яке забезпечує вдосконалення алгоритмів і підвищення здатності системи до реагування на майбутні кризові виклики. Особливо на схемі відображено вплив зовнішнього кризового середовища, представленою воєнними, кліматичними, ринковими та інституційними ризиками, які по-різному впливають на окремі етапи управлінського циклу. Це підкреслює нелінійний характер антикризового управління та необхідність урахування багатофакторної невизначеності. Включення управлінця як окремого елемента схеми, акцентує, що когнітивно-цифрова система не замінює людину, а підсилює її аналітичні та стратегічні можливості.

Таким чином, ускладнена концептуальна схема демонструє перехід від фрагментарного використання цифрових інструментів до цілісної когнітивно-цифрової системи антикризового управління агробізнесом, здатної функціонувати в умовах тривалої нестабільності та структурних трансформацій. Для поглиблення аналізу змісту когнітивно-цифрової трансформації антикризового управління агробізнесом доцільно конкретизувати її через функціональні напрями реалізації. Це дозволяє не лише систематизувати цифрові та когнітивні компоненти управління, а й показати їхній вплив на досягнення антикризових цілей у межах різних управлінських функцій. З цієї метою сформовано таблицю 4, у якій узагальнено ключові функціональні напрями когнітивно-цифрової трансформації, інструментарій їх реалізації, управлінські ефекти та потенційні обмеження.

Таблиця 4. Функціональні напрями когнітивно-цифрової трансформації антикризового управління агробізнесом

Функціональний напрям	Зміст когнітивно-цифрової трансформації	Цифрові та аналітичні інструменти	Когнітивна функція управління	Антикризовий управлінський ефект	Потенційні ризики та обмеження
Стратегічний моніторинг	Безперервне відстеження внутрішніх і зовнішніх параметрів	IoT, супутникові дані, ринкова аналітика	Виявлення слабких сигналів	Раннє попередження криз	Дані низької якості, фрагментація
Аналітична інтеграція	Об'єднання різних даних у єдине поле	Big Data, BI-платформи	Формування цілісної картини	Зниження інформаційної асиметрії	Надмірна складність моделей
Прогнозування та сценарії	Моделювання альтернатив розвитку подій	ML-моделі, імітаційне моделювання	Оцінка наслідків рішень	Зменшення невизначеності	Помилки прогнозів
Підтримка рішень	Генерація рекомендацій для менеджменту	DSS, рекомендаційні системи	Когнітивне підсилення управління	Підвищення якості рішень	Недовіра до алгоритмів
Операційна адаптація	Швидке коригування процесів	ERP, цифрові платформи	Реактивно-адаптивне мислення	Мінімізація втрат	Обмежені ресурси
Фінансове балансування	Управління ліквідністю і ризиками	FinTech, управлінський облік	Оцінка фінансової стійкості	Збереження платоспроможності	Волатильність ринків
Логістична координація	Оптимізація потоків і маршрутів	TMS, цифрові хаби	Просторово-часове мислення	Зниження витрат	Інфраструктурні обмеження

Закінчення таблиці 4

Функціональний напрям	Зміст когнітивно-цифрової трансформації	Цифрові та аналітичні інструменти	Когнітивна функція управління	Антикризовий управлінський ефект	Потенційні ризики та обмеження
Кліматична адаптація	Урахування погодних ризиків	Агрометеосервіси, GIS	Прогностичне мислення	Зменшення втрат урожаю	Кліматична невизначеність
Організаційне навчання	Накопичення управлінського знання	Knowledge Management Systems	Рефлексія та навчання	Підвищення стійкості	Опір змінам
Інституційна взаємодія	Узгодження з політиками та регуляторами	Цифрові платформи держави	Інституційна адаптація	Системний антикризовий ефект	Нестабільність правил

Джерело: авторська систематизація наукових підходів до когнітивно-цифрової трансформації антикризового управління агробізнесом

Наведені в таблиці 4 функціональні напрями свідчать, що когнітивно-цифрова трансформація антикризового управління має комплексний і багатовимірний характер. Найбільш розвиненими в практиці агробізнесу є напрями, пов'язані з моніторингом, фінансовим балансуванням і логістичною координацією, що пояснюється їхнім безпосереднім впливом на поточну операційну стійкість підприємств у кризових умовах. Водночас напрями, орієнтовані на прогнозування, сценарне моделювання та організаційне навчання, залишаються менш сформованими, незважаючи на їхню ключову роль у забезпеченні довгострокової адаптивності.

Отримані результати підтверджують, що цифровізація без когнітивного наповнення не формує цілісної антикризової системи, а лише підсилює окремі управлінські функції. Саме інтеграція цифрових інструментів з когнітивними функціями управління забезпечує перехід від ситуативного реагування на кризові явища до проактивного управління, заснованого на аналізі альтернатив і навчанні на попередніх рішеннях. Таким чином, таблиця виконує не лише ілюстративну, а й методологічну функцію, оскільки може бути використана як основа для оцінювання рівня когнітивно-цифрової зрілості антикризового управління агропідприємств та для подальших емпіричних досліджень у цьому напрямі.

Отже, основний матеріал дослідження свідчить, що когнітивно-цифрова трансформація антикризового управління агробізнесом є не окремим інноваційним проектом, а системною зміною управлінської парадигми. Саме ця зміна дозволяє перейти від фрагментарного реагування

на кризи до формування стійких, адаптивних і навчальних управлінських систем, здатних функціонувати в умовах тривалої нестабільності.

Висновки та пропозиції. Результати проведеного дослідження дають підстави стверджувати, що антикризове управління агробізнесом в умовах тривалої нестабільності трансформується з інструменту ситуативного реагування на кризові явища у системну функцію забезпечення стійкості та адаптивності аграрних підприємств. Аналіз сучасного стану агробізнесу України у 2023 – 2024 рр. свідчить, що фінансове відновлення галузі має переважно адаптаційний характер і відбувається на тлі збереження структурних втрат, регіональної асиметрії та високого рівня багатofакторних ризиків.

Установлено, що традиційні реактивні моделі антикризового управління є обмеженими з огляду на зростаючу складність аграрних систем і не забезпечують своєчасного виявлення кризових загроз. У цьому контексті когнітивно-цифрова трансформація постає як логічна відповідь на необхідність інтеграції цифрових технологій із аналітичним мисленням, сценарним підходом та організаційним навчанням. Запропонована в дослідженні концептуальна схема когнітивно-цифрової системи антикризового управління відображає перехід до самонавчальної управлінської моделі, у якій управлінські рішення формуються на основі комплексної інтерпретації даних, а не виключно на інтуїції менеджменту. Практичне значення отриманих результатів полягає в можливості використання аналітичної матриці та систематизованих функціональних напрямів когнітивно-цифрової трансформації для оцінювання рівня антикризової зрілості агропідприємств. Це створює підґрунтя для впровадження проактивних управлінських рішень, спрямованих на підвищення фінансової, виробничої та логістичної стійкості агробізнесу в умовах постійних зовнішніх збурень.

Перспективи подальших досліджень у даному напрямі пов'язані з розробленням кількісних індикаторів і інтегральних індексів оцінювання ефективності когнітивно-цифрових систем антикризового управління на рівні агропідприємств і регіонів. Окремого наукового інтересу потребує емпіричне дослідження взаємозв'язку між рівнем когнітивно-цифрової зрілості управління та фінансовими результатами агробізнесу в умовах воєнних і кліматичних ризиків. Подальші дослідження доцільно також спрямувати на аналіз інституційних механізмів підтримки когнітивно-цифрової трансформації, зокрема ролі державної політики, цифрової інфраструктури та міжорганізаційної взаємодії. Це дозволить розширити прикладний потенціал дослідження та сформулювати наукові основи для впровадження комплексних антикризових управлінських рішень у агробізнесі.

ЛІТЕРАТУРА

1. Багорка М. О., Писаренко В. В., Юрченко Н. І. Вдосконалення системи антикризового управління підприємств агробізнесу на основі маркетингових інструментів та антикризових маркетингових рішень. *Держава і регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2024. № 1(131). С. 67 – 74. Режим доступу: <https://dspace.dsau.dp.ua/handle/123456789/10149>.
2. Григорян, Р. (2025). Цифровізація сільськогосподарських підприємств як інструмент антикризового управління. *Сталий розвиток економіки*, №5 (56), С. 468 – 475. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-56-64>.
3. Запша, Г. М., Лівінський, А. І., & Телічко, Н. О. (2025). Механізм антикризового управління фінансовою діяльністю аграрних підприємств в умовах інституційних трансформацій. *Актуальні питання економічних наук*, (18). <https://doi.org/10.5281/zenodo.17850457>.
4. Дудник О.В. Методичні засади формування стратегій розвитку агропромислового комплексу в умовах кризових викликів. (2025). *Economic Synergy*, 1, С. 226 – 242. <https://doi.org/10.53920/ES-2025-1-17>.
5. Нехай, В., Трусова, Н., Кукіна, Н., & Беззубко, Б. (2025). Антикризове управління як детермінанта розвитку організаційно-економічного потенціалу підприємств сфери агробізнесу на основі використання технологій блокчейн. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*, 3 (117). С. 200 – 206. <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2025-3-28>.
6. Одношевна, О., Міньковська, А., & Саванчук, Т. (2023). Антикризове управління як елемент удосконалення системи економічної безпеки в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*, (49). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-9>.
7. П'янкova, О., & Рула, О. (2025). Вплив цифрових трансформацій на ефективність антикризового управління в міжнародних компаніях. *Економіка та суспільство*, (72). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-155>.
8. Усикова О. М. Антикризове фінансове управління аграрних підприємств в сучасних умовах господарювання. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2019. № 1. С. 49 – 55.
9. Халіна, О., & Халін, Ю. (2025). Формування інноваційного механізму антикризового управління підприємством в умовах цифрової трансформації. *Економіка та суспільство*, (79). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-110>.
10. Bahorka, M., & Pysarenko, V. (2024). Modern approaches to the implementation of a marketing system for anti-crisis management of agricultural enterprises. *Three Seas Economic Journal*, 5(1), 13 –18. <https://doi.org/10.30525/2661-5150/2024-5-2>.
11. Lioutas, Evagelos D. & Charatsari, Chrysanthi, 2021. «Enhancing the ability of agriculture to cope with major crises or disasters: What the experience of COVID-19 teaches us». *Agricultural Systems, Elsevier*, Vol. 187(C).

12. Peter Gittins, Gerard McElwee, Farm adaptive business strategies in crisis management: COVID-19, *Journal of Rural Studies*, Vol. 111, 2024, 103393, ISSN 0743-0167, <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2024.103393>. (<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0743016724001979>).

13. Zauresh Imanbayeva & George Abuselidze & Akmaral Bukharbayeva & Kuralay Jrauova & Aizhan Oralbayeva & Maira Kushenova, 2024. State Regulation of the Digital Transformation of Agribusiness in the Context of the Climate Crisis Intensification, *Economies*, MDPI, Vol. 12(10), Pp. 1 – 23, October.

14. Holling, C. Understanding the Complexity of Economic, Ecological, and Social Systems. *Ecosystems*, 4. Pp. 390 – 405 (2001). <https://doi.org/10.1007/s10021-001-0101-5>.

REFERENCES

1. Bahorka, M. O., Pysarenko, V. V., & Yurchenko, N. I. (2024). Improvement of the anti-crisis management system of agribusiness enterprises based on marketing tools and anti-crisis marketing solutions. *Derzhava i rehiony. Seriya: Ekonomika ta pidpriemnytstvo*, 1(131), 67–74. Retrieved from <https://dspace.dsau.dp.ua/handle/123456789/10149>.

2. Hryhorian, R. (2025). Digitalization of agricultural enterprises as a tool of anti-crisis management. *Stalyi rozvytok ekonomiky*, 5(56), 468 – 475. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-56-64>.

3. Zapsha, H. M., Livinskyi, A. I., & Telichko, N. O. (2025). Mechanism of anti-crisis management of financial activity of agricultural enterprises under institutional transformations. *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk*, 18. <https://doi.org/10.5281/zenodo.17850457>.

4. Dydnik O.V. Methodological principles of forming development strategies of the agro-industrial complex under crisis challenges. (2025). *Economic Synergy*, 1, 226 – 242. <https://doi.org/10.53920/ES-2025-1-17>.

5. Nekhai, V., Trusova, N., Kukina, N., & Bezzubko, B. (2025). Anti-crisis management as a determinant of the development of organizational and economic potential of agribusiness enterprises based on blockchain technologies. *Scientific Bulletin of Poltava University of Economics and Trade. Series: Economic Sciences*, 3(117), 200 – 206. <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2025-3-28>.

6. Odnoshevna, O., Minkovska, A., & Savanchuk, T. (2023). Anti-crisis management as an element of improving the economic security system in modern conditions. *Ekonomika ta suspilstvo*, 49. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-9>.

7. Piankova, O., & Rula, O. (2025). Impact of digital transformations on the effectiveness of anti-crisis management in international companies. *Ekonomika ta suspilstvo*, 72. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-155>.

8. Usykova, O. M. (2019). Anti-crisis financial management of agricultural enterprises in modern business conditions. *Aktualni problemy innovatsiinoi ekonomiky*, 1, 49 – 55.
9. Khalina, O., & Khalin, Yu. (2025). Formation of an innovative mechanism of anti-crisis management of an enterprise under digital transformation. *Ekonomika ta suspilstvo*, 79. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-110>.
10. Bahorka, M., & Pysarenko, V. (2024). Modern approaches to the implementation of a marketing system for anti-crisis management of agricultural enterprises. *Three Seas Economic Journal*, 5(1), 13 – 18. <https://doi.org/10.30525/2661-5150/2024-5-2>.
11. Lioutas, E. D., & Charatsari, C. (2021). Enhancing the ability of agriculture to cope with major crises or disasters: What the experience of COVID-19 teaches us. *Agricultural Systems*, 187.
12. Gittins, P., & McElwee, G. (2024). Farm adaptive business strategies in crisis management: COVID-19. *Journal of Rural Studies*, 111, 103393. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2024.103393>.
13. Imanbayeva, Z., Abuselidze, G., Bukharbayeva, A., Jrauova, K., Oralbayeva, A., & Kushenova, M. (2024). State regulation of the digital transformation of agribusiness in the context of the climate crisis intensification. *Economies*, 12(10), 1 – 23.
14. Holling, C. S. (2001). Understanding the complexity of economic, ecological, and social systems. *Ecosystems*, 4(5), 390 – 405. <https://doi.org/10.1007/s10021-001-0101-5>.

Оксана МІНІНА¹,

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки, обліку і оподаткування, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5919-1599>

Жанна ДЕРІЙ¹,

доктор економічних наук, професор, завідувачка кафедри економіки, обліку і оподаткування, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3695-7202>

Анатолій ІВАНЬКО²,

доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту та аграрної економіки, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8434-1192>

¹ Національний університет «Чернігівська політехніка»

² Відокремлений підрозділ Національного університету біоресурсів та природокористування України «Ніжинський агротехнічний інститут»

Прийняття: 07/02/2026
Рецензія: 15/02/2026
Публікація: 31/03/2026

DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2026-1-3>

ІНВЕСТИЦІЙНИЙ ПОТЕНЦІАЛ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ ЯК ОБ'ЄКТ СТРАТЕГІЧНОГО АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ: АНАЛІТИЧНИЙ АСПЕКТ

JEL Класифікатор:
E22, H12, O16



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/)

© Мініна О.,
Дерій Ж.,
Іванько А.,
2026

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

У статті проведено аналітичну оцінку інвестиційного потенціалу національної економіки України як об'єкта стратегічного антикризового управління. Обґрунтовано доцільність використання актуальних статистичних показників для виявлення сучасних тенденцій, структурних дисбалансів і обмежень реалізації інвестиційного потенціалу в умовах затяжної нестабільності, зумовленої воєнними діями, змінами у міжнародній сфері та іншими макроекономічними шоками. В процесі дослідження проаналізовано динаміку капітальних інвестицій та їх частки у валовому внутрішньому продукті, структуру інвестицій за джерелами фінансування і видами активів, а також особливості формування зовнішньої складової інвестиційного потенціалу через потоки прямих іноземних інвестицій. Виявлено високу чутливість інвестиційних процесів до кризових збурень, домінування внутрішніх ресурсів підприємств у фінансуванні інвестицій та інерційний характер їх структурної трансформації, обмеженість можливостей держави щодо стратегічної антикризової підтримки національної економіки й забезпечення її подальшого

розвитку. Практичну цінність роботи становить систематизація аналітичних характеристик інвестиційного потенціалу як інформаційної основи для прийняття стратегічних антикризових рішень. Доведено, що за відсутності системного стратегічного підходу інвестиційний потенціал виконує переважно компенсаторну функцію, не забезпечуючи повноцінної трансформації у довгострокове економічне зростання.

Ключові слова: інвестиційний потенціал, національна економіка, стратегічне антикризове управління, аналітичний аспект, капітальні інвестиції, прями іноземні інвестиції, джерела фінансування, криза, нестабільність.

Oksana MININA, Zhanna DERII, Anatolii IVANKO

INVESTMENT POTENTIAL OF THE NATIONAL ECONOMY AS AN OBJECT OF STRATEGIC ANTI-CRISIS MANAGEMENT: ANALYTICAL ASPECT

The article provides an analytical assessment of the investment potential of the national economy of Ukraine in the context of its consideration as an object of strategic anti-crisis management. The relevance of the study is determined by the high sensitivity of investment processes to macroeconomic shocks caused by prolonged crisis conditions, including military actions, structural imbalances, and increased uncertainty of economic development. Under such conditions, investment potential should be regarded not only as a factor of economic growth but also as a key object of strategic management aimed at stabilization and recovery of the national economy. The research is based on the analysis of official statistical data and focuses on key indicators characterizing the scale, intensity, structure, and sources of investment activity. In particular, the dynamics of capital investments and their share in gross domestic product, the structure of investments by sources of financing and types of assets, as well as the role of foreign direct investment in shaping the external component of investment potential are examined. The results reveal a high dependence of investment activity on internal financial resources of enterprises, an inertial structure of capital investments, and limited inflows of new foreign capital, which together constrain the transformation of investment potential into sustainable economic growth. The practical significance of the study lies in the systematization of analytical characteristics of investment potential as an informational basis for strategic anti-crisis decision-making. It is substantiated that in the absence of a comprehensive strategic approach, investment potential performs mainly a compensatory function, ensuring the maintenance of current economic activity

rather than long-term development. The findings confirm the necessity of integrating detailed analytical assessment of the current state of investment potential into the process of designing and implementing strategic anti-crisis management policies.

Keywords: *investment potential, national economy, strategic anti-crisis management, analytical aspect, capital investments, foreign direct investments, sources of financing, crisis, instability.*

Постановка проблеми. Інвестиційний потенціал національної економіки є однією з базових складових її розвитку, а інвестиції традиційно розглядаються як основна передумова економічного зростання. Оскільки це найчутливіша до змін макроекономічної кон'юнктури складова сукупного попиту, будь-які внутрішні або зовнішні збурення викликають негайні зміни в обсягах інвестицій, що актуалізує необхідність регулярного аналітичного дослідження інвестиційного потенціалу як інформаційної основи прийняття стратегічних антикризових рішень. Зважаючи на виклики, з якими зіткнулася наша країна впродовж останніх років, її інвестиційний потенціал на сьогодні має розглядатися не тільки як фактор економічного зростання, а і як об'єкт стратегічного антикризового управління, що потребує ґрунтовної аналітичної оцінки його стану та динаміки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми формування та ефективної реалізації інвестиційного потенціалу національної економіки стали джерелом наукового інтересу широкого кола вітчизняних і зарубіжних дослідників. Суттєва частина оприлюднених на сьогодні праць присвячена теоретико-методологічним засадам оцінювання інвестиційного потенціалу та систематизації підходів до його кількісного вимірювання. Зокрема, Москаленко Б., Боровик О., Решетняк Я. у своїх роботах узагальнюють основні напрями наукових досліджень інвестиційного потенціалу, акцентуючи увагу на різноманітті індикаторів і методів його оцінювання [1]. Методичні підходи до оцінки та реалізації інвестиційного потенціалу в контексті сучасних викликів розглядаються в дослідженнях Лісняк С. [2]; окремим інституційним та фінансовим аспектам формування інвестиційного потенціалу присвячені публікації Ільчука В., Шпомер Т., Шпомера А. [3]; Панченко М. [4] акцентує увагу на ролі державних інструментів стимулювання інноваційно-інвестиційної діяльності.

Окремий напрям досліджень присвячений аналізу інвестиційного потенціалу України з урахуванням впливу кризових явищ, зокрема воєнних дій і трансформаційних процесів останніх років. Мигаль О., Дударев О., Процьк А., Шевчук Ю. [5] аналізують формування інвестиційної привабливості України в контексті повоєнного відновлення та євроінтеграції;

у дослідженнях Демішева І., Войтка С. [6] інвестиційний потенціал розглядається в безпосередньому зв'язку з інструментами антикризового управління, що дозволяє визначити його роль у забезпеченні економічної стійкості.

Попри активний інтерес до проблеми нарощення й ефективного використання інвестиційного потенціалу національної економіки та значний науковий доробок у цій сфері, недостатньо вивченим залишається питання розгляду інвестиційного потенціалу саме як об'єкта стратегічного антикризового управління на основі актуального статистичного аналізу його динаміки та структури. Це зумовлює доцільність проведення аналітичного дослідження, спрямованого на виявлення сучасних тенденцій і обмежень реалізації інвестиційного потенціалу національної економіки в умовах війни та інших кризових викликів.

Метою статті є аналітична оцінка стану, динаміки та структурних особливостей інвестиційного потенціалу національної економіки як об'єкта стратегічного антикризового управління задля виявлення ключових тенденцій і обмежень його реалізації.

Виклад основного матеріалу дослідження. Війна, яка досі триває в Україні, продовжує виснажувати матеріальні, людські та фінансові ресурси країни, все більше загострює кризові явища в національній господарській системі, породжуючи нові виклики та вимоги до формування ефективної стратегії нарощення інвестиційного потенціалу для досягнення основних цілей антикризового управління національною економікою та її подальшого розвитку. За таких умов важливим є не лише теоретичне осмислення інвестиційного потенціалу, але і його кількісна оцінка на основі офіційних статистичних даних. З урахуванням результатів раніше проведеного дослідження [7], в якому було обґрунтовано роль інвестиційного потенціалу як чинника економічного розвитку та об'єкта стратегічного управління, подальший аналіз слід зосередити на оцінці показників, що відображають, у першу чергу, фактичну динаміку інвестиційних процесів, демонструючи характер змін, що відбуваються в країні (рис. 1).

Як свідчать офіційні статистичні дані, обсяги капітальних інвестицій протягом аналізованого періоду в цілому демонструють тенденцію до зростання (за 10 років – у 2,72 рази або на 10,5% в середньому щорічно), чітко відбиваючи при цьому кризові зміни в економіці. Зокрема, в 2020 р. спад інвестиційного процесу став прямим наслідком економічного впливу пандемії COVID-19 та пов'язаних з нею карантинних обмежень [9], причиною спаду 2022 р. стало повномасштабне вторгнення РФ, коли обсяг капітальних інвестицій скоротився на 39,2% порівняно

із попереднім роком. Проте не можна не помітити достатньо високу адаптивність національної економіки, в тому числі в інвестиційній сфері – за наступні два роки темпи зростання капітальних інвестицій не лише відновилися, але їх обсяг перевищив рівень «довоєнного» 2021 р. на 10,3%. Очевидно, що такі коливання відображають високу чутливість внутрішнього інвестиційного потенціалу до кризових шоків та його спроможність до відновлення.



Рис. 1. Динаміка капітальних інвестицій та їх частки у ВВП України в 2015–2024 рр.

Джерело: побудовано за даними [8]

Незважаючи на позитивну динаміку, слід пам'ятати, що вона сформована номінальними показниками. Якщо ж порівняти реальні значення капітальних інвестицій, то їх загальний приріст складає лише 8,2% за аналізований період, що відповідає середньорічному приросту в 0,79%. Подібні темпи зростання не можна вважати достатніми не лише для забезпечення економічного розвитку країни, а навіть для простого відтворення.

Ще одним фактом, що свідчить про обмежену відтворювальну спроможність інвестиційного потенціалу, є досить невисока частка капітальних інвестицій у ВВП, яка, до того ж, не демонструє стійкої висхідної динаміки. Зниження частки інвестицій у ВВП свідчить про обмежені можливості

трансформації інвестиційного потенціалу в довгострокове економічне зростання. І хоча останні два роки вона поступово збільшується, проте залишається на третину нижчою, ніж у 2015 р. Для порівняння, в країнах ЄС, США, Канаді протягом останніх 10 років валове накопичення капіталу (у % від ВВП) коливалося в межах 22–23%, в країнах Латинської Америки і Тихоокеанського регіону – 18–20%, Південної Азії – 31–33%, Східної Азії – 35–36%, середньосвітовий показник знаходився в межах 26–27% [10].

Ключова роль у капітальному інвестуванні протягом аналізованого періоду належала підприємствам, внесок яких за 10 років зріс із 78,2% у 2015 р. до 80,7% у 2024 р. в загальному обсязі інвестицій (рис. 1). Що стосується структури капітальних інвестицій за джерелами фінансування, то і тут найбільша частка – це власні кошти підприємств та організації (71%) (рис. 2).

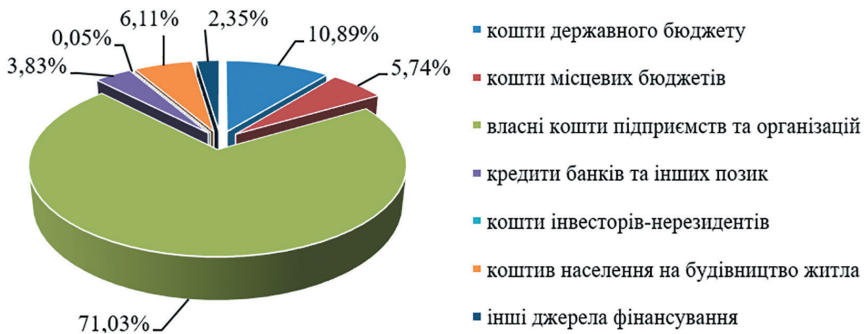


Рис. 2. Структура капітальних інвестицій за джерелами фінансування у 2024 р., %

Джерело: побудовано за даними [8]

За таких умов підприємства фактично концентрують у собі інвестиційний потенціал національної економіки, а їх інвестиційна активність набуває вирішального значення для формування та реалізації стратегічних антикризових пріоритетів розвитку. Водночас домінування власних коштів підприємств у структурі інвестицій обмежує можливості держави щодо стратегічного антикризового впливу на макрорівні.

Якісні характеристики інвестиційного потенціалу та його орієнтацію на оновлення й розвиток виробничої бази демонструє структура капітальних інвестицій за видами активів (рис. 3).

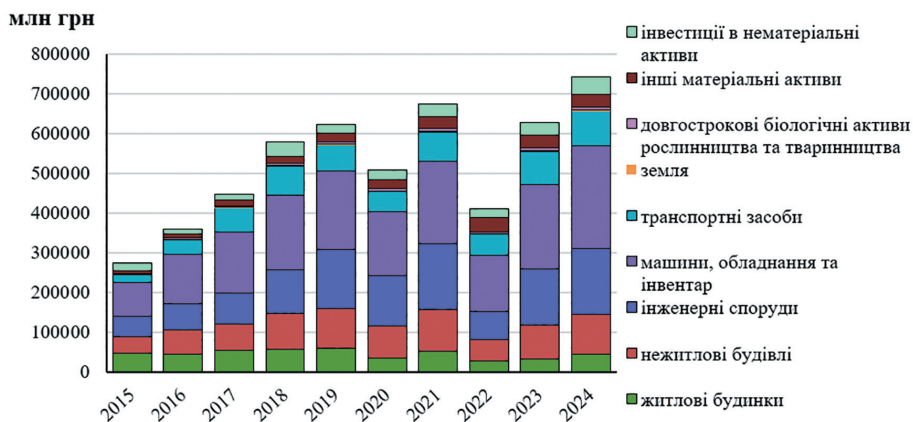


Рис. 3. Структура капітальних інвестицій за видами активів у 2015 – 2024 рр.

Джерело: побудовано за даними [8]

Як свідчать дані, протягом 2015 – 2024 рр. у цій структурі домінували вкладення в матеріальні активи, передусім у машини, обладнання, інженерні споруди та нежитлові будівлі (їх частка зросла з 65,5% у 2015 р. до 70,8% у 2024 р.), що, по-перше, підтверджує ключову роль підприємств у інвестиційних процесах, а по-друге, вказує на збереження переважно екстенсивної моделі інвестиційного відтворення – частка інвестицій у нематеріальні активи залишалася відносно низькою (до 6%), що обмежує потенціал інноваційного оновлення економіки. Структура капітальних інвестицій за видами активів залишається досить інерційною – це свідчить про повільні темпи структурної трансформації інвестиційного потенціалу навіть у кризові періоди.

Аналітичне дослідження інвестиційного потенціалу національної економіки не може зосереджуватися виключно на внутрішніх джерелах – важливою його компонентою є також зовнішні інвестиційні ресурси, динаміку залучення яких відображено на рис. 4.

Як свідчать статистичні дані, обсяги прямих іноземних інвестицій (ПІІ) в Україну демонструють схожу з внутрішніми капітальними інвестиціями динаміку: «провали» у 2015 р., 2020 і 2022 рр. мають вже відомі об'єктивні причини, і інвестиції, як найчутливіша до ризиків і нестабільності складова макроекономічної кон'юнктури, зокрема іноземні, одразу віддзеркалюють

кризові явища в національній економіці. Крім того, затяжна війна суттєво знижує оптимізм інвесторів стосовно відновлення економіки в осяжній перспективі, що підтверджується спадною динамікою ПІІ у 2024 – 2025 рр. на відміну від настроїв 2023 р.

млн дол. США

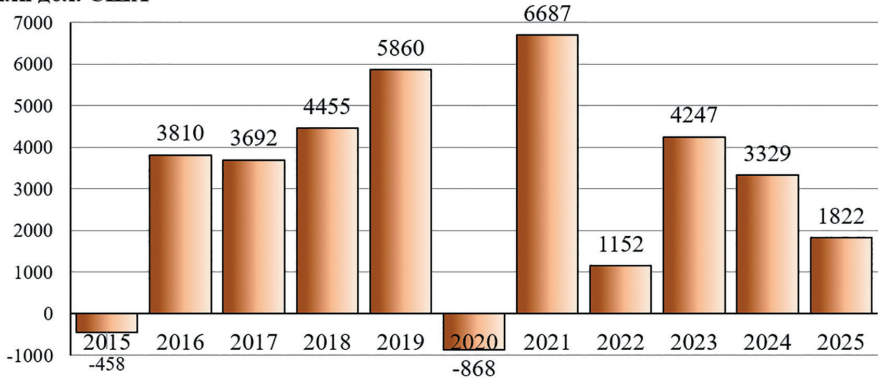


Рис. 4. Прямі іноземні інвестиції в Україну в 2015 – 2025 рр., млн дол. США

Джерело: побудовано за даними [11]

Основними країнами-інвесторами у 2024 р. були: Кіпр – 31,6%, Нідерланди – 20,9%, Велика Британія – 5,0%, Швейцарія – 4,3%, Німеччина – 4,1%, Австрія – 3,6%, Франція – 2,8%, Люксембург – 2,0% [12].

Згідно з даними НБУ, протягом 2022 – 2024 рр. приплив прямих іноземних інвестицій в економіку України визначався переважно обсягами реінвестування доходів іноземними компаніями, які вже працюють в Україні. Разом з тим, НБУ відзначає поступове збільшення чистого притоку акціонерного капіталу [13]. Якщо у 2022 р. його обсяг становив 440 млн дол., а у 2023 р. – 651 млн то за 2024 р. він зріс до 954 млн дол. [14].

Отже, можемо констатувати, що в умовах затяжної кризи зовнішня складова інвестиційного потенціалу України формується переважно за рахунок реінвестування доходів, що, з одного боку, підтверджує збереження інтересу до української економіки, а з іншого – вказує на обмеженість притоку нового інвестиційного капіталу. Водночас нестабільність потоків ПІІ свідчить про зростання ризикової складової інвестиційного потенціалу. За таких умов прямі іноземні інвестиції перестають бути лише джерелом фінансових ресурсів – вони трансформуються в індикатор ефективності

стратегічного антикризового управління, рівня інвестиційної довіри та прогнозованості економічної політики.

Практична цінність проведеного аналізу полягає в систематизації ключових характеристик інвестиційного потенціалу національної економіки в контексті його розгляду як об'єкта стратегічного антикризового управління й формуванні актуальної інформаційної платформи для розробки ефективної антикризової стратегії (табл. 1).

Таблиця 1. Аналітичні характеристики інвестиційного потенціалу національної економіки як основа прийняття стратегічних антикризових рішень

Аналітичний вимір	Ключові показники	Результати аналізу	Інформаційний сигнал для стратегічного антикризового управління
Масштаб інвестування	Обсяги капітальних інвестицій; валове нагромадження основного капіталу	Нестабільна динаміка, висока чутливість до кризових збурень	Потреба у стабілізації інвестиційних процесів та формуванні довгострокових стимулів
Інтенсивність інвестування	Частка інвестицій у ВВП	Недостатній рівень інвестиційної активності для стійкого зростання	Необхідність підвищення інвестиційної інтенсивності як стратегічного пріоритету
Структура джерел фінансування	Частка різних джерел у капітальних інвестиціях	Домінування внутрішніх ресурсів підприємств	Обмежені можливості масштабування інвестицій без зовнішньої підтримки; обмежені можливості державного стимулювання
Якісна спрямованість	Структура капітальних інвестицій за видами активів	Переважає вкладень у відтворення існуючої виробничої бази	Ризик інерційного розвитку без технологічного оновлення
Зовнішня складова	Прямі іноземні інвестиції (у т.ч. реінвестовані доходи)	Обмежений приплив нового капіталу, домінування реінвестування	ПІІ як індикатор довіри та ключовий об'єкт антикризової політики

Джерело: складено авторами на основі проведеного аналізу

Підсумовуючи аналітичний огляд, маємо очевидний висновок, що відсутність системного стратегічного антикризового підходу призводить до того, що наявні інвестиційні ресурси не трансформуються у стійке економічне зростання, а виконують компенсаторну роль, забезпечуючи лише підтримання поточного рівня економічної активності.

Висновки та пропозиції. Як свідчать результати проведеного аналітичного дослідження, попри наявність позитивної динаміки окремих номінальних інвестиційних показників, реальний стан інвестиційного потенціалу не завжди відповідає задекларованим цілям економічного відновлення та стійкого розвитку. Коливання обсягів капітальних інвестицій, нестабільність їх частки у валовому внутрішньому продукті, а також висока залежність інвестиційної активності від внутрішніх ресурсів суб'єктів господарювання свідчать про наявність системних обмежень у реалізації інвестиційного потенціалу національної економіки. За таких умов його доцільно розглядати не лише як ресурс економічного відновлення, а і як об'єкт стратегічного антикризового управління, стан якого відображає здатність економічної системи протидіяти кризовим шокам і забезпечувати довгострокову стійкість, а зміни його стану слугують індикатором ефективності заходів антикризового управління.

ЛІТЕРАТУРА

1. Москаленко Б., Боровик О., Решетняк Я. Інвестиційний потенціал національної економіки: бібліографічний аналіз. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2020. Вип. 2. С. 62 – 75. DOI: <https://doi.org/10.35774/visnyk2020.02.062>.
2. Lisniak, S. (2024). Methodological approaches to assessing and realizing the investment potential of the country's economy in the context of sustainable development. *Management*, 1(39): 19 – 29. DOI: <https://doi.org/10.30857/2415-3206.2024.1.2>.
3. Ільчук В. Шпомер Т., Шпомер А. Інвестиційний потенціал небанківських фінансових установ у системі забезпечення сталого розвитку національної економіки. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2023. №4(32). С. 279 – 290. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2022-4\(32\)-279-290](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2022-4(32)-279-290).
4. Панченко М. Напрями, методи та інструменти державного стимулювання інноваційно-інвестиційного потенціалу національної економіки. *Економіка та суспільство*. 2023. №55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-25>.
5. Мигаль О.Ф., Дударев О.О., Процяк А.І., Шевчук Ю.В. Інвестиційний потенціал України після війни в умовах євроінтеграції. *Інноваційна економіка*. 2025. №1. С. 120 – 127. DOI: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2025.1.14>.
6. Демішев І., Войтко С. Посилення інвестиційного потенціалу України на основі антикризового управління. *Society and Security*. 2025. №2(8). С. 9 – 13. DOI: [https://doi.org/10.26642/sas-2025-2\(8\)-9-13](https://doi.org/10.26642/sas-2025-2(8)-9-13).
7. Дерій Ж., Кичко І., Єфремов І., Мініна О. Інвестиційний потенціал як об'єкт стратегічного антикризового управління національною економікою. *Economic Synergy*. 2026. №4. С. 66 – 78. DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2025-4-5>.

8. Державна служба статистики України: офіційний сайт. URL: <https://stat.gov.ua/>.
9. Капітальні інвестиції у 2020 році впали на 38%. Зросли лише в сфері до-ставки – на 734,7%. Мінфін: офіційний сайт. 25.02.2021. URL: <https://minfin.com.ua/ua/2021/02/25/60559326/>.
10. Gross capital formation (% of GDP). *World Bank Group*. URL: <https://data.worldbank.org/indicator/NE.GDI.TOTL.ZS?end=2024&locations=UA-1W&start=2015>.
11. Прямі іноземні інвестиції (ПІІ) в Україну. Мінфін. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/fdi/>.
12. Семенюк Т. У 2024-му чистий приплив іноземних інвестицій склав \$3,8 млрд: які основні країни-інвестори. *The Page*. URL: <https://surl.li/rfggehk>.
13. Статистика зовнішнього сектору. Національний банк України: офіційний сайт. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-external#5>.
14. Кисляк Р. Як іноземні мільярдери вкладаються в Україну під час війни і що буде далі. *Delo.ua*. URL: <https://delo.ua/economy/yak-inozemni-milyarderivkladayutsya-v-ukrayinu-pid-cas-viini-i-shho-bude-dali-441828/>.

REFERENCES

1. Moskalenko B., Borovyk O., Reshetniak Ya. (2020). Investytsiinyi potentsial natsionalnoi ekonomiky: bibliografichnyi analiz [Investment potential of the national economy: bibliographical analysis]. *Visnyk Ternopil'skoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu*. Vyp. 2. Pp. 62 – 75. DOI: <https://doi.org/10.35774/visnyk2020.02.062> (in Ukrainian).
2. Lisniak, S. (2024). Methodological approaches to assessing and realizing the investment potential of the country's economy in the context of sustainable development. *Management*, 1(39): 19 – 29. DOI: <https://doi.org/10.30857/2415-3206.2024.1.2>.
3. Ilchuk V., Shpomer T., Shpomer A. (2023). Investytsiinyi potentsial nebankivskykh finansovykh ustanov u systemi zabezpechennia staloho rozvytku natsionalnoi ekonomiky [Investment potential of non-banking financial institutions in the system of ensuring sustainable development of the national economy]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia*. №4(32). Pp. 279 – 290. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2022-4\(32\)-279-290](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2022-4(32)-279-290) (in Ukrainian).
4. Panchenko M. (2023). Napriamy, metody ta instrumenty derzhavnoho stymuliuвання innovatsiino-investytsiynoho potentsialu natsionalnoi ekonomiky [Directions, methods and tools of state stimulation of the innovation and investment potential of the national economy]. *Ekonomika ta suspilstvo*. №55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-25> (in Ukrainian).
5. Myhal O.F., Dudarev O.O., Protsiak A.I., Shevchuk Yu.V. (2025). Investytsiinyi potentsial Ukrainy pislia viiny v umovakh yevrointehratsii [Investment potential of Ukraine after the war in the context of European integration]. *Innovatsiina ekonomika*. №1. Pp. 120 – 127. DOI: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2025.1.14> (in Ukrainian).

6. Demishev I., Voitko S. (2025). Posylennia investytsiinoho potentsialu Ukrainy na osnovi antykrizovoho upravlinnia [Strengthening Ukraine's investment potential based on anti-crisis management]. *Society and Security*. №2(8). Pp. 9 – 13. DOI: [https://doi.org/10.26642/sas-2025-2\(8\)-9-13](https://doi.org/10.26642/sas-2025-2(8)-9-13) (in Ukrainian).

7. Derii Zh., Kychko I., Yefremov I., Minina O. (2026). Investytsiinyi potentsial yak ob'iekt stratehichnoho antykrizovoho upravlinnia natsionalnoiu ekonomikoiu [Investment potential as an object of strategic anti-crisis management of the national economy]. *Economic Synergy*. №4. Pp. 66 – 78. DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2025-4-5> (in Ukrainian).

8. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy: ofitsiinyi sait [State Statistics Service of Ukraine: official website]. URL: <https://stat.gov.ua/>.

9. Kapitalni investytsii u 2020 rotsi vpaly na 38%. Zrosly lyshe v sferi dostavky – na 734,7% [Capital investments fell by 38% in 2020. They grew only in the delivery sector – by 734,7%]. Minfin: ofitsiinyi sait. 25.02.2021. URL: <https://minfin.com.ua/ua/2021/02/25/60559326/> (in Ukrainian).

10. Gross capital formation (% of GDP). *World Bank Group*. URL: <https://data.worldbank.org/indicator/NE.GDI.TOTL.ZS?end=2024&locations=UA-1W&start=2015>.

11. Priami inozemni investytsii (PII) v Ukrainu [Foreign Direct Investment (FDI) in Ukraine]. Minfin. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/fdi/> (in Ukrainian).

12. Semeniuk T.U 2024-mu chystyi pryplyv inozemnykh investytsii sklav \$3,8 mlrd: yaki osnovni krainy-investory [In 2024, the net inflow of foreign investments amounted to \$3.8 billion: what are the main investor countries?]. *The Page*. URL: <https://surl.li/rf-gehk> (in Ukrainian).

13. Statystyka zovnishnoho sektoru [External sector statistics]. Natsionalnyi bank Ukrainy: ofitsiinyi sait. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-external#5> (in Ukrainian).

14. Kysliak R. Yak inozemni miliardery vkladaiutsia v Ukrainu pid chas viiny i shcho bude dali [How foreign billionaires invest in Ukraine during the war and what happens next]. *Delo.ua*. URL: <https://delo.ua/economy/yak-inozemni-milyardery-vkladayutsya-v-ukrayinu-pid-cas-viiny-i-shho-bude-dali-441828/> (in Ukrainian).

Денис КРИЛОВ¹,

доктор економічних наук, доцент, Заслужений економіст України,
професор кафедри фінансів, банківської справи та страхування,
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8522-5433>

¹ Запорізький національний університет

Прийняття: 17/03/2026

Рецензія: 23/03/2026

Публікація: 31/03/2026

DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2026-1-4>

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

У статті визначено, що ефективність функціонування та перспективи розвитку сучасного підприємства визначаються рівнем наявного кадрового потенціалу. Під кадровим потенціалом запропоновано розуміти сукупність професійних знань, навичок, досвіду, компетентностей і особистісних характеристик працівників, що поєднуються з їх здатністю до розвитку, навчання, адаптації до змін та ефективного використання наявних ресурсів у процесі досягнення цілей підприємства. Наголошено, що цифрова трансформація змінює характер праці, вимоги до професійних компетентностей працівників у структурі яких особливого значення набувають цифрові навички. В результаті дослідження запропоновано загальну схему формування кадрового потенціалу підприємства в умовах цифрової трансформації, що містить: 1) фактори впливу: зовнішнє середовище цифрової економіки та внутрішнє цифрове середовище підприємства; 2) основні компоненти кадрового потенціалу, до яких зараховано інтелектуальний потенціал, професійні компетентності, цифрові компетентності, інноваційну активність, соціально-психологічні характеристики, здоров'я та працездатність; 3) рівні формування: індивідуальний, мікро-, мезо- та макро-рівень. Отже, розвиток кадрового потенціалу зумовлюється поєднанням індивідуальних можливостей працівників, організаційних умов діяльності підприємства, особливостей галузевого середовища та загальноекономічних тенденцій цифрового розвитку.

Ключові слова: кадровий потенціал, кваліфікація, компетентності, управління підприємством, формування кадрового потенціалу, цифрові навички, цифрова трансформація.

JEL Класифікатор:
M12, O15, O33



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/)

© Крилов Д.,
2026

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

Denys KRYLOV

FEATURES OF FORMATION OF THE HUMAN RESOURCE POTENTIAL OF AN ENTERPRISE IN THE CONDITIONS OF DIGITAL TRANSFORMATION

The article determines that the effectiveness of the functioning and development prospects of a modern enterprise are determined by the level of available human resources. It is proposed to understand human resources as a set of professional knowledge, skills, experience, competencies and personal characteristics of employees, combined with their ability to develop, learn, adapt to changes and effectively use available resources in the process of achieving the goals of the enterprise. It is emphasized that digital transformation changes the nature of work, requirements for professional competencies of employees, in the structure of which digital skills acquire special importance. In such conditions, the issue of determining the features of the formation of human resource potential, which should include the delineation of influencing factors, components, and levels, becomes of particular importance. As a result of the study, a general scheme for the formation of the human resource potential of an enterprise in the context of digital transformation was proposed, which contains: 1) influencing factors: the external environment of the digital economy (digitalization of business processes, technological development, labor market, state digital policy) and the internal digital environment of the enterprise (digital skills of personnel, organizational culture of personnel, motivation for digital learning, knowledge management); 2) the main components of human resource potential, which include intellectual potential, professional competencies, digital competencies, innovative activity, socio-psychological characteristics, health and work capacity; 3) levels of formation: individual, micro-, meso- and macro-level. The central element of the proposed scheme is the human resource potential of the enterprise in the context of digital transformation, which is formed as a result of a combination of various elements that collectively reflect the qualitative characteristics of employees. Thus, the development of human resources potential is determined by a combination of individual capabilities of employees, organizational conditions of the enterprise, features of the industry environment and general economic trends of digital development.

Keywords: *human resource potential, qualifications, competencies, enterprise management, human resource development, digital skills, digital transformation.*

Постановка проблеми. У сучасних умовах розвитку економіки, що характеризується активним впровадженням цифрових технологій, автоматизацією бізнес-процесів і стрімким поширенням інновацій, особливого

значення набуває проблема формування та розвитку кадрового потенціалу підприємств. Цифрова трансформація змінює характер праці, вимоги до професійних компетентностей працівників, у структурі яких особливо значення набувають цифрові навички, а також підходи до організації та управління персоналом. Окреслені фактори обумовлюють зростання ролі кадрового потенціалу як одного з ключових чинників забезпечення конкурентоспроможності підприємств, їх здатності щодо адаптації до технологічних змін і впровадження інноваційних рішень. Відповідно, традиційні підходи до формування кадрового потенціалу потребують удосконалення з урахуванням змін у системі управління персоналом, розвитку системи професійного навчання, підвищення мотивації.

Таким чином, наразі актуалізується необхідність дослідження особливостей формування кадрового потенціалу підприємств в умовах цифрової трансформації, визначення ключових чинників його розвитку, а також обґрунтування напрямів підвищення ефективності управління людськими ресурсами з урахуванням сучасних технологічних змін. Розв'язання цих завдань має важливе значення як для розвитку теоретичних підходів до управління кадровим потенціалом, так і для практичної діяльності підприємств, які прагнуть забезпечити стійкий розвиток та підвищити ефективність функціонування в умовах цифрової економіки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У науковій літературі проблема формування та розвитку кадрового потенціалу підприємства досліджується у різних теоретико-методологічних площинах. Так, узагальнення вітчизняних публікацій дозволило виокремити два основні напрями. Перший із них пов'язаний із уточненням змісту даної категорії, визначенням її структури, а також взаємозв'язку кадрового потенціалу з людським капіталом, трудовим потенціалом та інтелектуальними ресурсами підприємства. Такий вектор наукового пошуку подано у роботах Семикіної М. та інших [5], Точиліної Ю. [6], Федоришиної Л. та Вересюк К. [7], Федорової В. й Карпенко Т. [8]. Другий напрям досліджень розкриває питання щодо управління кадровим потенціалом підприємства, що охоплює процеси планування потреб у персоналі, професійного розвитку, оцінювання результативності діяльності працівників та формування сприятливого організаційного середовища. Відповідні аспекти відображено у працях Долги Г. та Хитрової О. [3], Копитко М. та інших [4], Хаустової К. та Дем'яновича Е. [9]. Проведений огляд наукових джерел свідчить про наявність значної теоретичної бази вивчення кадрового потенціалу. Проте сучасні умови функціонування підприємств, обумовлені цифровою трансформацією, потребують поглиблення наукових досліджень в даному напрямі.

Незважаючи на наявність великої кількості наукових праць, присвячених дослідженню кадрового потенціалу, окремі аспекти цієї проблематики залишаються недостатньо висвітленими та дискусійними. Зокрема потребує подальшого уточнення зміст і особливості формування кадрового потенціалу в умовах цифрової трансформації, що передбачає узагальнення факторів впливу, складових та рівнів розвитку.

Метою даної статті є узагальнення теоретичних підходів та обґрунтування особливостей формування кадрового потенціалу підприємства в умовах цифрової трансформації, а також визначення ключових факторів, складових та рівнів його розвитку.

Виклад основного матеріалу дослідження. Ефективність функціонування та перспективи розвитку підприємства в сучасних умовах значною мірою визначаються рівнем сформованості його кадрового потенціалу. Адже забезпечення реалізації операційних та стратегічних завдань підприємства суттєво залежить від сукупності професійних знань, практичних навичок, досвіду роботи та особистих характеристик працівників. Зростання ролі кадрового потенціалу підвищується в умовах цифровізаційних трансформацій, які відбуваються в економіці та суспільстві, а також обумовлюють впровадження нових технологій та оновлення підходів до організації праці та управління персоналом. Таким чином, саме персонал є ключовим суб'єктом виробничих та управлінських процесів, що здатний забезпечувати розвиток підприємства, його адаптацію до змін зовнішнього середовища та впровадження нових технологій.

З огляду на це, у наукових дослідженнях все більшої актуальності набуває поняття «кадровий потенціал», що використовується для узагальненого відображення можливостей працівників реалізовувати виробничі та управлінські завдання. Загалом, сам термін «кадровий потенціал» почав активно використовуватися у науковій літературі наприкінці ХХ століття, зокрема у 1980-х роках, що було зумовлено суттєвими трансформаціями у виробничій сфері та посиленням ролі людського фактора в економічному розвитку. У цей період зростає інтерес дослідників до з'ясування значення працівника як носія знань, професійних умінь і досвіду, здатного забезпечувати ефективність виробничих процесів та розвиток організації. Подальша еволюція економічної науки сприяла формуванню різних підходів до трактування кадрового потенціалу, що відображають генезис поглядів на роль персоналу в системі функціонування підприємства.

Сьогодні у науковій літературі поняття кадрового потенціалу розглядається з різних позицій, що пояснюється багатогранністю цієї категорії та різними підходами до оцінювання можливостей персоналу. Так, окремі до-

слідники трактують кадровий потенціал як сукупність професійних знань, навичок і досвіду працівників, що визначають їх здатність забезпечувати результативність діяльності підприємства. В межах такого підходу наочним є розуміння кадрового потенціалу, що подано у роботі В.А. Федорої та Т.В. Карпенко, як «інтегрованої сукупності здібностей осіб, зайнятих у суспільному виробництві, а також зареєстрованих безробітних, що мають професійну підготовку, певну кваліфікацію, володіють відповідними компетенціями, кількісні та якісні характеристики яких за умов відповідної мотивації та з урахуванням особливостей економічного розвитку забезпечують можливість здійснювати економічну діяльність із максимальною ефективністю для національної економіки та кадрову безпеку» [8, С. 24]. Інші науковці акцентують увагу на можливостях розвитку персоналу та його здатності адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Зокрема колектив авторів, враховуючи сучасні умови розвитку національної економіки, обумовлені воєнним станом, визначає кадровий потенціал як «інтегровану здатність працівників підприємства до ефективної діяльності, спрямованої на відновлення виробництва, адаптацію до нових умов, забезпечення конкурентоспроможності та прояв соціальної відповідальності» [5, С. 551].

Отже, систематизація представлених підходів до розуміння сутності поняття «кадровий потенціал» дозволяє розглядати його як комплексну характеристику можливостей персоналу підприємства. Узагальнюючи, можна зробити висновок, що кадровий потенціал доцільно визначати як сукупність професійних знань, навичок, досвіду, компетентностей і особистісних характеристик працівників, що поєднуються з їх здатністю до розвитку, навчання, адаптації до змін та ефективного використання наявних ресурсів у процесі досягнення цілей підприємства. У такому розумінні кадровий потенціал відображає не лише кількісні та якісні характеристики персоналу, але й його можливості до професійного зростання, реалізації інтелектуальних і творчих здібностей, а також здатність забезпечувати результативність діяльності підприємства в умовах змін зовнішнього середовища. Усвідомлення сутності кадрового потенціалу створює теоретичне підґрунтя для формування виваженої кадрової політики, спрямованої на розвиток персоналу та підвищення конкурентоспроможності підприємства. При цьому ефективне використання кадрового потенціалу розглядають як «важливий чинник забезпечення конкурентних переваг, оскільки працівник, що є носієм унікального людського капіталу, виступає активним учасником створення доданої вартості» [10].

На рис. 1. наведено загальну схему, що характеризує особливості формування кадрового потенціалу підприємства в умовах цифрової трансформації,

яка відображає ключові фактори впливу, складові та рівні. Головна ідея, що закладена при побудові схеми, полягає в тому, що кадровий потенціал формується під впливом цифровізації економічних процесів, яка змінює вимоги до компетентностей працівників, організації праці та управління людськими ресурсами. Тобто, за нових умов відбувається формування, так званого, «гнучкого» кадрового потенціалу, під яким О. В'юник розуміє «здатність до генерування нових ідей та інновацій, а також до постійного оновлення знань за рахунок навчання впродовж життя (lifelong learning)» [1, С. 242].



Рис. 1. Загальна схема формування кадрового потенціалу підприємства в умовах цифрової трансформації

Джерело: узагальнено автором на основі [2, 6, 7]

Кадровий потенціал підприємства формується в результаті дії чинників зовнішнього та внутрішнього середовища. Перші формують загальні умови розвитку кадрового потенціалу, до яких належать:

- процеси цифровізації бізнес-процесів, що передбачають автоматизацію операційної діяльності, впровадження цифрових платформ, електронного документообігу та систем управління даними;
- інтенсивний розвиток сучасних технологій (ШІ, IoT, BigData), які забезпечують можливості для аналізу інформації, оптимізації виробничих процесів та прийняття управлінських рішень;
- стан ринку праці, що характеризується зростанням попиту на фахівців із цифровими навичками, трансформацією професійної структури зайнятості та появою нових спеціальностей;
- державну цифрову політику, зокрема у сфері цифрового розвитку, яка реалізується через формування нормативно-правового середовища, підтримку цифрової трансформації економіки, розвиток цифрової інфраструктури та модернізацію системи освіти і професійної підготовки.

Поряд із зовнішніми умовами важливу роль відіграють внутрішні чинники, які безпосередньо пов'язані з діяльністю підприємства та його кадровою політикою. Такі фактори забезпечують здатність підприємства використовувати потенціал працівників для впровадження інновацій та підвищення ефективності діяльності й складаються з таких компонентів, як:

- рівень розвитку цифрових навичок персоналу, який «залежить від темпів розвитку національної економіки, її конкурентоспроможності, активності впровадження та поширення інноваційної діяльності» [11, С. 227];
- формування організаційної культури, орієнтованої на інновації, що передбачає прагнення до нових ідей, заохочення ініціативності працівників, готовності до експериментів та впровадження цифрових рішень у діяльність підприємства;
- мотивацію працівників до постійного професійного навчання, яка проявляється у створенні умов для безперервного розвитку, участі у тренінгах, курсах підвищення кваліфікації та програмах цифрової грамотності, що відповідає сучасному розумінню мотивації персоналу як «інструменту стимулювання працівників до своєчасного та якісного виконання завдань, підвищення продуктивності та креативності праці» [4, С. 26];
- ефективність системи управління знаннями, що містить накопичення, систематизацію, обмін і використання знань та досвіду працівників із застосуванням сучасних цифрових інструментів і корпоративних інформаційних систем.

Центральним елементом запропонованої схеми є кадровий потенціал підприємства в умовах цифрової трансформації, що формується в результаті поєднання різних елементів, які в сукупності відображають якісні характеристики працівників. В першу чергу – це інтелектуальний потенціал, який характеризує рівень знань, творчого мислення та здатності персоналу до генерування нових ідей. Важливою складовою є професійні компетентності та навички, які, на думку Хаустової К. та Дем'яновича Е., визначаються як «здатність успішно виконувати завдання, ґрунтовані на практичному трудовому досвіді, уміннях й знаннях у конкретній сфері для досягнення професійних цілей» [9]. В умовах сучасних трансформаційних процесів особливого значення набувають цифрові компетентності, що містять практичні навички використання сучасних інформаційних технологій та роботи з цифровими платформами тощо. Окремо виділяємо інноваційну активність персоналу, що проявляється у готовності працівників брати участь у впровадженні нових технологій, організаційних рішень та бізнес-моделей. Поряд з такими складовими кадрового потенціалу обов'язково необхідно враховувати соціально-психологічні характеристики працівників, що визначають особливості взаємодії у трудових колективах, рівень комунікації, довіри та командної роботи. Важливе значення має також стан здоров'я та працездатність персоналу, оскільки вони позначаються на продуктивності праці, ефективності виконання функціональних обов'язків та загальній стабільності трудового колективу.

Крім того, формування кадрового потенціалу відбувається на різних рівнях, які доцільно розглядати за принципом поступового узагальнення: від індивідуального до макроекономічного. Такий підхід дає можливість відобразити процес його становлення від первинного носія знань, навичок і компетентностей до більш ширших соціально-економічних умов розвитку людського капіталу як основи кадрового потенціалу. Так, на індивідуальному рівні кадровий потенціал формується через сукупність особистісних характеристик працівника, його освітнього рівня, професійних знань, практичного досвіду, цифрових навичок, мотивації до професійного розвитку та здатності адаптуватися до змін, що відбуваються у цифровому середовищі. Мікрорівень, пов'язаний із діяльністю конкретного підприємства, де відбувається інтеграція індивідуальних потенціалів працівників у цілісну систему. На цьому рівні важливу роль відіграють: організація персоналу, умови праці, корпоративна культура, можливості професійного навчання та підвищення кваліфікації, а також використання цифрових технологій в процесі управління людськими ресурсами. Мезорівень характеризує галузеве або регіональне середовище, у межах якого функціонують підприємства. Він визначає специфіку професійних вимог до працівників, рівень технологічного розвитку

галузі, особливості формування попиту на кадри, а також розвиток професійних стандартів і компетентностей, необхідних для ефективної діяльності у відповідній галузі. Макрорівень охоплює загальнонаціональні умови формування кадрового потенціалу та визначається розвитком цифрової економіки держави, станом системи освіти та науки, рівнем інноваційного розвитку країни, а також державною політикою у сфері цифровізації, розвитку людського капіталу та регулювання ринку праці.

Таким чином, подана схема відображає комплексний характер формування кадрового потенціалу підприємства в умовах цифрової трансформації. Його розвиток зумовлюється поєднанням індивідуальних можливостей працівників, організаційних умов діяльності підприємства, особливостей галузевого середовища та загальноекономічних тенденцій цифрового розвитку. Узгодженість цих рівнів і чинників створює передумови для ефективного використання людських ресурсів та підвищення адаптивності підприємств до сучасних технологічних змін.

Висновки та пропозиції. Отже, кадровий потенціал підприємства доцільно розглядати як складну та багатокomпонентну систему, що ґрунтується на поєднанні професійних знань, практичного досвіду, творчого мислення та здатності працівників до інноваційної діяльності. Його сутність проявляється через сукупність взаємопов'язаних характеристик, які забезпечують спроможність персоналу ефективно реагувати на зміни зовнішнього середовища та сприяти розвитку підприємства. В умовах цифрової трансформації формування кадрового потенціалу набуває нових змістовних характеристик, пов'язаних із необхідністю розвитку цифрових компетентностей працівників, здатності до постійного навчання та ефективної взаємодії у цифровому середовищі. Це зумовлює потребу у вдосконаленні підходів до управління персоналом і створенні організаційних умов, які сприятимуть адаптації підприємств до технологічних змін. Вважаємо, що перспективи подальших наукових досліджень пов'язані з поглибленням методологічних підходів до оцінювання кадрового потенціалу підприємств та розробленням інструментів його розвитку в умовах поширення цифрових технологій.

ЛІТЕРАТУРА

1. В'юник О.В. Напрями розвитку кадрового потенціалу в умовах інноваційних змін. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2023. Вип. 10 (43). С. 240–249. DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.10\(43\).240-249](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.10(43).240-249).
2. Гацько А., Руденко С., Мельничук Д. Кадровий потенціал підприємства: шляхи вдосконалення та ефективного використання. *Modeling the development of the economic systems*. 2025. № 1. С. 162 – 167. <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-15-22>.

3. Долга Г.В., Хитрова О.А. Кадровий потенціал підприємств торгівлі: сутність та методи оцінки ефективності його використання. *Вісник ОНУ імені І.І. Мечникова*. 2022. Том 27, випуск 1 (91). С. 38 – 47. DOI: <https://doi.org/10.32782/2304-0920/1-91-6>.
4. Копитко М.І., Михаліцька Н.Я., Яцик М.Р. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства: кадровий аудит, кадрова логістика та управління мотивацією персоналу. *Інвестиції: теорія, практика та досвід*. 2025. №1. С. 22 – 28. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.1.22>.
5. Семикіна М., Запирченко Л., Нісфоян С., Семикіна А. Формування кадрового потенціалу в системі управління конкурентоспроможністю підприємства на етапі повоєнної розбудови економіки. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2024, № 3. С. 549 – 556. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-330-87>.
6. Точиліна Ю.Ю. Теоретико-методологічні засади управління розвитком людського капіталу. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-101>.
7. Федоришина Л., Вересюк К. Кадровий потенціал підприємства: підходи до трактування, фактори та методи формування. *Академічні візії*. 2026. № 51. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.18595764>.
8. Федорова В.А., Карпенко Т.В. Формування та використання кадрового потенціалу національної економіки. *Проблеми економіки*. 2011. № 3. С. 24 – 28. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2011-3_0-pages-24_28.pdf.
9. Хаустова К., Дем'янович Е. Управління кадровим потенціалом підприємства в умовах сучасної нестабільності. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-43>.
10. Шапошников К.С., Денисенко А.А., Кривенцов В.Е. Роль КРІ в управлінні персоналом. *Вісник Академії праці, соціальних відносин і туризму. Серія: економіка, психологія та управління*. 2025. Вип. 4. <https://doi.org/10.54929/3041-2390-2025-04-04-01>.
11. Tsyra O., Tochylyna Yu., Tanashchuk K. Study of Digital Skills Using ICT in the Development of the Digital Economy. *Proceedings of International Conference on Applied Innovation in IT*. 2024. Vol. 12, issue 2, Pp. 223 – 230. URL: <http://dx.doi.org/10.25673/118137>.

REFERENCES

1. Viunyk, O.V. (2023). Napriamy rozvytku kadrovoho potentsialu v umovakh innovatsiinykh zmin [Directions of development of human resources potential in conditions of innovative changes]. *Tsentrlnoukrainskyi naukovyi visnyk. Ekonomichni nauky - Central Ukrainian Scientific Bulletin. Economic Sciences*, 10 (43), 240 – 249. DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.10\(43\).240-249](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.10(43).240-249) [in Ukrainian].

2. Hatsko, A., Rudenko S. & Melnychuk D. (2025). Kadrovyi potentsial pidpryiemstva: shliakhy vdoskonalennia ta efektyvnoho vykorystannia [Human resources potential of the enterprise: ways of improvement and effective use]. *Modeling the development of the economic systems*, 1, 162 – 167. <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-15-22> [in Ukrainian].

3. Dolha, H. & Khytrova, O. (2022). Kadrovyi potentsial pidpryiemstv torhivli: sutnist ta metody otsinky efektyvnosti yoho vykorystannia [Human resource potential of trade enterprises: essence and methods of assessing the effectiveness of its use]. *Visnyk ONU imeni Mechnykova – Bulletin of the Mechnikov ONU*, 27, 1(91), 38 – 46. DOI: <https://doi.org/10.32782/2304-0920/1-91-6> [in Ukrainian].

4. Kopytko, M.I., Mykhalitska, N.Ia. & Yatsyk, M.R. (2025). Stratehichne upravlinnia kadrovym potentsialom pidpryiemstva: kadrovyi audyt, kadrova lohistyka ta upravlinnia motyvatsiieiu personal [Strategic management of the human resources potential of the enterprise: personnel audit, personnel logistics and personnel motivation management]. *Investytsii: teoriia, praktyka ta dosvid – Investments: theory, practice and experience*, 1, 22 – 28. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.1.22> [in Ukrainian].

5. Semykina, M., Zapirchenko, L., Nisfoian, S. & Semykina A. (2024). Formuvannia kadrovoho potentsialu v systemi upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpryiemstva na etapi povoiennoi rozbudovy ekonomiky [Formation of human resource potential in the system of enterprise competitiveness management at the stage of post-war economic development]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Serii: Ekonomichni nauky – Bulletin of Khmelnytsky National University. Series: Economic Sciences*, 3, 549 – 556. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-330-87> [in Ukrainian].

6. Tochylina, Yu.Yu. (2023). Teoretyko-metodolohichni zasady upravlinnia rozvytkom liudskoho kapitalu [Theoretical and methodological principles of human capital development management]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, 57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-101> [in Ukrainian].

7. Fedoryshyna, L. & Veresiuk, K. (2026). Kadrovyi potentsial pidpryiemstva: pidkhody do traktuvannia, faktory ta metody formuvannia [Human resource potential of the enterprise: approaches to interpretation, factors and methods of formation]. *Akademichni vizii – Academic visions*, 51. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.18595764> [in Ukrainian].

8. Fedorova, V.A. & Karpenko, T.V. (2011). Formuvannia ta vykorystannia kadrovoho potentsialu natsionalnoi ekonomiky [Formation and use of human resource potential of the national economy]. *Problemy ekonomiky – Problems of economy*, 3, 24 – 28. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2011-3_0-pages-24_28.pdf [in Ukrainian].

9. Khaustova, K. & Demianovych, E. (2023). Upravlinnia kadrovym potentsialom pidpryiemstva v umovakh suchasnoi nestabilnosti [Management of the personnel potential

of the enterprise in conditions of modern instability]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, 56. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-43> [in Ukrainian].

10. Shaposhnykov, K.S., Denysenko, A.A. & Kryventsov V.E. (2025). Rol KPI v upravlinni personalom [The role of KPI in personnel management]. *Visnyk Akademii pratsi, sotsialnykh vidnosyn i turizmu. Serii: ekonomika, psykhohohiia ta upravlinnia – Bulletin of the Academy of Labor, Social Relations and Tourism. Series: Economics, Psychology and Management*, 4. <https://doi.org/10.54929/3041-2390-2025-04-04-01> [in Ukrainian].

11. Tsyra O., Tochylina Yu., Tanashchuk K. Study of Digital Skills Using ICT in the Development of the Digital Economy. *Proceedings of International Conference on Applied Innovation in IT*. 2024. Vol. 12, issue 2, Pp. 223 – 230. URL: <http://dx.doi.org/10.25673/118137>

Наталія СУПРУН¹,

доктор економічних наук, професор,
головний науковий співробітник відділу економічної історії,
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3889-8579>

Леся ДІДКІВСЬКА¹,

кандидат економічних наук, старший науковий співробітник відділу економічної історії,
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8384-9293>

¹ Державна установа «Інститут економіки та прогнозування Національної академії наук України»

Прийняття: 18/03/2026
Рецензія: 25/03/2026
Публікація: 31/03/2026

DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2026-1-5>

ПОТЕНЦІАЛ НЕУРЯДОВИХ ОРГАНІЗАЦІЙ У РЕАЛІЗАЦІЇ РЕГІОНАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ

JEL Класифікатор:
R58, L31, H70



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/)

© Супрун Н.,
Дідківська Л.,
2026

Предметом дослідження є неурядові організації (НУО) як елемент реалізації державної регіональної політики. Необхідність використання потенціалу НУО у реалізації державної регіональної політики потребує поглиблення співпраці та розроблення механізмів партнерства між державою, органами місцевого самоврядування та інститутами громадянського суспільства, а також розширення практик залучення неурядових організацій до стратегічного планування, реалізації програм і проектів регіонального розвитку та моніторингу їх результативності. Метою статті є аналіз економічного потенціалу НУО як інституційного ресурсу регіонального розвитку та інструменту реалізації державної регіональної політики України.

У статті подано досвід країн ЄС у залученні НУО до регіональної політики. Здійснена оцінка можливостей та визначено механізми інтеграції потенціалу вітчизняних і міжнародних НУО у процеси формування та реалізації державної регіональної політики, зокрема у контексті повоєнного відновлення та сталого розвитку територій. Виокремлено ключові функціональні напрями діяльності НУО: від гуманітарного реагування до стратегічного планування розвитку територіальних громад. Особливу увагу приділено механізмам залучення громадського сектору до процесів децентралізації, цифрової трансформації регіонів та активізації органів місцевого самоврядування. Виявлено основні бар'єри, що обмежують ефективність НУО, зокре-

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

ма фінансову залежність від міжнародних донорів та недостатню інституційну сталість на локальному рівні. Обґрунтовано, що інтеграція потенціалу неурядового сектору в державні програми регіонального розвитку є критичним фактором підвищення резильєнтності територій в умовах євроінтеграційних процесів. Запропоновано комплекс заходів щодо підвищення ефективності регіональної політики, розвитку спроможності громад та формування більш сталої та інклюзивної моделі управління розвитком регіонів України в умовах воєнних викликів та повоєнного відновлення.

Ключові слова: регіональний розвиток, регіональна політика, органи місцевого самоврядування, неурядові організації, громадянське суспільство, громади, партнерство, агенції регіонального розвитку, кооперація.

Nataliia SUPRUN, Lesia DIDKIVSKA

THE POTENTIAL OF NON-GOVERNMENTAL ORGANIZATIONS IN IMPLEMENTING UKRAINE'S REGIONAL POLICY

The subject of the study is non-governmental organizations (NGOs) as an element of the implementation of state regional policy. The need to utilize the potential of NGOs in the implementation of state regional policy requires deepening cooperation and developing partnership mechanisms between the state, local self-government bodies, and civil society institutions, as well as expanding practices for involving NGOs in strategic planning, the implementation of regional development programs and projects, and the monitoring of their effectiveness. The aim of the article is to analyze the economic potential of NGOs as an institutional resource for regional development and as a tool for implementing Ukraine's state regional policy.

The article presents the experience of EU countries in engaging NGOs in regional policy. It assesses opportunities and identifies mechanisms for integrating the potential of domestic and international NGOs into the processes of forming and implementing state regional policy, particularly in the context of post-war recovery and sustainable territorial development. Key functional areas of NGO activity are highlighted, ranging from humanitarian response to strategic planning for the development of territorial communities. Special attention is given to mechanisms for involving the public sector in decentralization processes, the digital transformation of regions, and the activation of local self-government bodies. The main barriers limiting the effectiveness of NGOs are identified, including financial dependence on international donors and insufficient institutional sustainability at the local level. It is substantiated that the integration of the potential of the non-governmental sector

into state regional development programs is a critical factor in enhancing territorial resilience in the context of European integration processes. A set of measures is proposed to improve the effectiveness of regional policy, strengthen community capacity, and develop a more sustainable and inclusive model of regional development governance in Ukraine under wartime challenges and post-war recovery conditions.

Keywords: regional development, regional policy, local governments, non-governmental organizations, civil society, communities, partnership, regional development agencies, cooperation.

Постановка проблеми. Сучасний етап реалізації державної регіональної політики України характеризується посиленням значення багаторівневого управління, розширенням повноважень органів місцевого самоврядування, що зумовлює необхідність залучення широкого кола інституційних акторів до процесів соціально-економічного розвитку територій. В умовах повномасштабної війни та подальшого повоєнного відновлення особливого значення набуває використання потенціалу неурядових організацій як важливого елемента інституційної структури регіонального розвитку, здатного забезпечувати ефективну комунікацію між органами влади, місцевими громадами та бізнесом. Неурядові організації є важливим інституційним ресурсом регіонального розвитку, здатним посилити ефективність реалізації державної регіональної політики через мобілізацію локальних ініціатив, залучення додаткових фінансових та експертних ресурсів, а також забезпечити розвиток партисипативної моделі управління.

Високий інституційний потенціал НУО у процесах соціально-економічного розвитку регіонів актуалізує необхідність визначення релевантних механізмів їх системної інтеграції у процеси формування та реалізації державної регіональної політики. Особливої актуальності ця проблема набуває в умовах повоєнного відновлення України, коли зростає потреба у залученні широкого кола суспільних «акторів» до відбудови окремих регіонів та територіальних громад.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Колектив авторів статті «Paradigm of the Transformation of Potential-Forming Space Under the Impact of Intellectual-Innovation Determinants» [15] пропонує більш широкий підхід щодо розвитку регіону як просторового об'єкта території від фізичної площини до просторового середовища, в якому відбувається розвиток людського капіталу, інновації та саморозвиток регіону. Про необхідність залучення НУО до розробки механізмів просторового розвитку регіонів та відбудови інфраструктури економіки України йдеться у монографії Чорного Р. та Чорної Н. [11]. Автори монографії «Держава і ринок в економіч-

ному розвитку та у повоєнному відновленні: зарубіжний досвід» [3] доводять спроможність вітчизняних неурядових організацій, необхідність ефективного партнерства бізнесу, громадянського суспільства і держави. Гончаренко В. та Пантелеймоненко А. обґрунтовують, що НУО є основою соціальної економіки України та функціонують як «подушка безпеки» для громад [2]. У науковій доповіді «Вимушені переселенці та приймаючі громади: уроки для ефективної суспільної адаптації й інтеграції» виявлено роль НУО в соціально-економічній адаптації внутрішньо переміщених осіб та їх інтеграції у приймаючі громади; узагальнено міжнародний досвід використання потенціалу НУО у формуванні державної політики щодо реінтеграції внутрішньо переміщених осіб, проаналізовано взаємодію органів влади, місцевого самоврядування, громадського та приватного секторів у процесах інтеграції переселенців [1]. Скрильник А. розглядає бізнес не просто як джерело прибутку, а як інструмент збалансованого розвитку територій, де кожен регіон має рівний доступ до ресурсів. Авторка обґрунтовує концепції інклюзивності, що передбачає залучення вразливих груп населення та депресивних регіонів до економічних процесів [9]. Зарубіжний досвід взаємодії органів публічної влади та інституцій громадянського суспільства досліджували Лізаковська С. [5], Ткаченко І. [10], Лахижа М. [4]. Попри активізацію діяльності неурядових організацій у сфері регіонального розвитку, у науковій та управлінській практиці залишається недостатньо дослідженим питання механізмів використання НУО як інструмента вітчизняної регіональної політики.

Метою статті є аналіз економічного потенціалу неурядових організацій як інституційного ресурсу регіонального розвитку та інструмента реалізації державної регіональної політики України.

Виклад основного матеріалу дослідження. Діяльність НУО охоплює широкий спектр гуманітарних, соціальних та відновлювальних напрямів, зокрема розвиток місцевих ініціатив, підтримку соціальних та економічних проєктів, реалізацію програм міжнародної технічної допомоги, розвиток людського капіталу, підвищення спроможності громад та просування інноваційних практик управління розвитком територій.

Узагальнення досвіду діяльності НУО у реалізації соціальних, економічних та інфраструктурних регіональних проєктів свідчить, що вони виконують такі важливі функції як:

- експертно-аналітична підтримка державних програм регіонального розвитку, участь у розробленні стратегій розвитку територій;
- мобілізація локальних і донорських ресурсів для реалізації соціально-економічних проєктів;

- залучення міжнародної технічної допомоги;
- створення умов для ресоціалізації внутрішньо переміщених і соціально ізольованих осіб;
- участь у розвитку людського капіталу та соціальної згуртованості;
- залучення громадян до прийняття рішень, а також підвищення прозорості та підзвітності управлінських процесів.

Проте використання потенціалу НУО у регіональній політиці обмежується такими стримувальними чинниками, як: фрагментарність нормативно-правового забезпечення, нестача фінансових інструментів підтримки ініціатив НУО з боку держави та місцевої влади, нерівномірний розвиток громадянського сектору в регіонах та недостатній рівень інституційної спроможності регіональних НУО, незрілість інституційних механізмів партнерства з органами влади та, як наслідок, недостатня інтеграція громадянського сектору у стратегічне планування розвитку територій.

У цьому контексті корисним міг би бути досвід країн ЄС у залученні НУО до регіональної політики. Міжнародний досвід і програмні документи ЄС свідчать, що неурядові організації є важливими учасниками реалізації політики економічної, соціальної та територіальної згуртованості ЄС. Їх участь розглядається як один із ключових елементів багаторівневого управління (multi-level governance), що забезпечує залучення громадян до процесів ухвалення рішень, підвищує ефективність використання фінансових ресурсів та сприяє інклюзивному розвитку регіонів. Багаторівневе управління у політиці ЄС розглядається як система прийняття взаємоузгоджених рішень між національними, регіональними та місцевими органами влади із залученням громадськості. Організація економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР), активно підтримуючи реформи децентралізації та регіоналізації, акцентує на впровадженні багаторівневого управління, а також інструментів вимірювання ефективності регіональної політики на всіх рівнях управління [16].

Для посилення інституційної спроможності та фінансової підтримки розвитку громадянського суспільства у 2008 році в ЄС була створена Організація розвитку громадянського суспільства (The Civil Society Facility, CSF), що містить як національні, так і багатосторонні ініціативи, які скоординовано взаємодіють для досягнення спільних результатів. Діяльність CSF зосереджена на таких напрямках, як: підтримка національних та місцевих громадянських ініціатив; розбудова потенціалу і посилення ролі громадянського суспільства в регіонах, що здійснюється у партнерстві між НУО та держав-членів ЄС з метою розвитку мереж та сприяння передачі знань і досвіду; програма «Люди для людей», що створює можливості

для відвідування установ ЄС та обміну досвідом, знаннями та передовим досвідом між ЄС, місцевими громадянськими організаціями та громадянським суспільством інших держав-членів [12].

У межах програм регіонального розвитку ЄС НУО залучаються на різних етапах: від формування стратегій розвитку територій і підготовки проєктів до їх реалізації, моніторингу та оцінювання результатів. Зокрема, у програмах транскордонного співробітництва (напр., серія програм Interreg [14]) вони виступають партнерами місцевих органів влади, реалізують соціальні та інноваційні проєкти, а також сприяють налагодженню співпраці між різними регіонами. Практика реалізації програм ЄС свідчить, що ефективне залучення НУО сприяє підвищенню прозорості управління регіональним розвитком, покращенню якості публічної політики та більш точному врахуванню потреб місцевих громад. Водночас результативність такої участі значною мірою залежить від інституційного середовища, рівня розвитку самого громадянського суспільства та наявності формалізованих механізмів партнерства між органами влади і громадськими організаціями.

Порівняння європейського досвіду із сучасною практикою реалізації регіональної політики в Україні свідчить про наявність суттєвих інституційних відмінностей у механізмах залучення громадянського суспільства. Якщо у країнах ЄС участь неурядових організацій інституційно закріплена на всіх етапах політичного циклу – від стратегічного планування до моніторингу результатів [13] – то в Україні така участь часто має фрагментарний або проєктний характер. Водночас НУО в умовах повномасштабної війни займають свою нішу в інституційній структурі регіонального розвитку України. Передусім вплив НУО в останні десятиліття реалізується через вирішення актуальних соціально економічних та екологічних проблем регіонів України, надання населенню соціальних послуг, здійснення публічного контролю за діяльністю влади та корпорацій.

Відповідно до ст. 4 Закону України «Про засади державної регіональної політики» №156-VIII [6] у розробленні та забезпеченні реалізації державної регіональної політики беруть участь такі НУО як асоціації органів місцевого самоврядування та їх добровільні об'єднання, громадські об'єднання, агенції регіонального розвитку, створені відповідно до вказаного Закону. Закон «Про публічні консультації» (2024) [7] розширив інструменти співпраці неурядових організацій з органами місцевого самоврядування через громадські обговорення, консультації, громадські ради, місцеві ініціативи та бюджети участі. Незалежні від держави та комерційних структур НУО здатні захищати інтереси громадян та їхніх окремих груп, доповнюючи діяльність або компенсуючи дисфункцію держави та ринку.

Вітчизняні НУО є активними агентами державної регіональної політики, вони успішно залучають місцеві громади до пілотних проєктів для розвитку місцевого виробництва, відродження сімейних господарств як основи повоєнного відновлення громад, сталого розвитку та реінтеграції територій, посилення інклюзивності підприємництва та його соціального впливу.

Найбільш ефективним суспільним партнером, що бере активну участь у впровадженні регіональної політики, є агенції регіонального розвитку (АРР), функцією яких є участь у розробленні та забезпеченні реалізації регіональної стратегії розвитку і плану заходів з її реалізації, проведенні моніторингу та оцінювання їх реалізації; надання інформаційно-консультативних послуг суб'єктам господарювання для сприяння їх виходу на європейський ринок; залучення інвестицій у розвиток регіону, експорту продукції підприємствами регіону. За умови високої інституційної спроможності АРР є механізмом підвищення конкурентоспроможності регіонів та ефективності регіонального розвитку. Проте інституційна та організаційна спроможність АРР обмежена недостатньо чітко визначеним правовим статусом, недосконалою внутрішньою структурою, відсутністю надійних джерел фінансування, нестачею кваліфікованих працівників у сфері організаційного управління регіональним розвитком, а також нерозумінням місії та зон відповідальності цих агенцій у суспільстві. Наразі більшість агенцій функціонують як неприбуткові організації, діяльність яких значною мірою залежить від фінансування з боку обласних державних (військових) адміністрацій, що обмежує можливості реалізації повноцінних функцій у сфері регіонального розвитку. У цьому контексті доцільним є нормативне закріплення розширеного функціонального статусу АРР як інституцій підтримки регіонального розвитку, що можуть здійснювати експертно-аналітичну, консультативну та проєктну діяльність на професійній основі. На сьогодні посиленням інституційної спроможності АРР в Україні опікуються переважно міжнародні донорські організації, зокрема Швейцарсько-український проєкт UCORD, який спільно з Мінекономіки у жовтні-листопаді 2025 року ініціював грантову програму для підтримки підприємців-початківців у сфері креативних індустрій, що працюють у Вінницькій, Волинській, Одеській, Сумській, Тернопільській та Хмельницькій областях (загальний бюджет програми становив 18,4 млн грн) [8].

Якщо агенції регіонального розвитку концентруються на стратегуванні та плануванні довгострокового розвитку регіонів, то одним з тактичних інструментів реалізації конкретних ініціатив є проєктний офіс, що зосереджується на управлінні та реалізації проєктів з обмеженим обсягом робіт

та терміном дії у територіальних громадах. Його функціонування сприяє реалізації інноваційних підходів, залученню інвестицій, досягненню цілей сталого розвитку, реалізації стратегій соціального розвитку та планів відновлення в умовах війни.

Значний потенціал для розвитку громад та територій в умовах децентралізації має кооперація як традиційна форма господарської організації українців на засадах солідаризму. Зокрема, сільськогосподарська кооперація як соціально-економічна організація солідарності дрібних сільськогосподарських виробників могла б бути високоефективною у вирішенні спільних соціально-економічних завдань сільської громади. Перспективним для України є запозичення та підтримка розвитку локальних екологічних, енергозберігаючих, соціальних та освітніх соціальних та соціально-орієнтованих підприємств, як енергетичні кооперативи, реабілітаційні центри для воїнів ЗСУ, сільське крафтове виробництво, екосадиби. В умовах значного пошкодження РФ енергетичної інфраструктури України державна підтримка розвитку енергетичних кооперативів могла б забезпечити їх енергетичними ресурсами. Разом із тим, потенціал кооперації може бути використаний і у вирішенні ключових проблем житлово-комунального господарства (житлово-будівельні кооперативи, об'єднання співвласників багатоквартирних будинків).

Перспективним напрямом у контексті посилення інституційної спроможності громадянського суспільства є поглиблення співпраці України з міжнародними неурядовими організаціями з метою вивчення і імплементації успішних іноземних практик, покращення міжсекторальної та міжнародної взаємодії для забезпечення сталого розвитку громад. Зокрема, повоєнному розвитку бізнесових структур в Україні могла би сприяти Організація економічного співробітництва і розвитку, Всесвітня рада бізнесу зі сталого розвитку – World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) та ін. Проблеми збереження навколишнього середовища та «зеленої» повоєнної відбудови доцільно було би вирішувати у співпраці з Міжнародною радою з місцевих екологічних ініціатив – International Council for Local Environmental Initiatives (ICLEI). Міжнародна організація зі стандартизації – ISO (International Organization for Standardization), Міжнародна електротехнічна комісія – IEC (International Electrotechnical Commission), Міжнародний союз електрозв'язку – ITU (International Telecommunication Union) та ін. могли би відіграти важливу роль у виробленні єдиної технічної політики розвитку регіонів з метою забезпечення процесів уніфікації, функціональної сумісності, взаємозамінності та надійності комунальних мереж, зокрема енергетики, водних ресурсів, транспорту, утилізації відхо-

дів, які забезпечують життєдіяльність територіальних громад і зосереджені на технічних аспектах в умовах глобальної відповідальності.

Висновки і пропозиції. Неурядові організації можуть розглядатися не лише як допоміжні виконавці окремих соціальних або гуманітарних проєктів, а як повноцінні інституційні учасники системи регіонального розвитку. Їх інтеграція у механізми реалізації державної регіональної політики здатна посилити горизонтальні зв'язки між владою, бізнесом і громадянським суспільством та сприяти формуванню більш гнучкої та адаптивної моделі багаторівневого управління розвитком територій. Необхідність використання потенціалу НУО у реалізації державної регіональної політики потребує поглиблення співпраці та розроблення механізмів партнерства між державою, органами місцевого самоврядування та інститутами громадянського суспільства, а також розширення практик залучення неурядових організацій до стратегічного планування, реалізації програм і проєктів регіонального розвитку та моніторингу їх результативності.

З огляду на важливу роль таких недержавних організацій як агенції регіонального розвитку (APP) у реалізації регіональної політики слід перебачити удосконалення їх правового статусу та інституційно закріпити механізми розширення їх фінансового забезпечення, зокрема у формі надання платних послуг (консультаційних, аналітичних, проєктно-менеджерських, освітніх), удосконалення механізмів конкурсного фінансування соціально-економічних проєктів; можливості співфінансування проєктів НУО у межах програм регіонального розвитку й розширення джерел фінансування та переходу до моделей часткової фінансової самодостатності. Це створить передумови для поступового переходу агенцій до моделі часткової самозарадності та диверсифікації джерел фінансування.

Важливим завданням для розробників державної стратегії регіонального розвитку має стати питання удосконалення механізмів партнерства між органами влади та громадянським суспільством, через створення регіональних платформ взаємодії між органами влади, громадами та неурядовими організаціями, що сприятимуть формуванню партнерських моделей управління розвитком територій; оформлення інституційних механізмів участі НУО у дорадчих органах при регіональних адміністраціях; розвиток освітніх програм у сфері проєктного менеджменту.

Підвищення ефективності використання потенціалу НУО також значною мірою обумовлене наявністю системи моніторингу участі інститутів громадянського суспільства у реалізації регіональної політики, яка спирається на регулярний збір, аналіз та оприлюднення інформації про їх залучення до розроблення регіональних програм та стратегій розвитку. Така

система має містити визначення ключових індикаторів участі (кількість партнерських проєктів, участь у консультаційних механізмах, реалізацію спільних ініціатив, обсяг залучених ресурсів), використання електронних інструментів звітування та відкритих баз даних, а також періодичну оцінку ефективності співпраці через громадську експертизу, опитування учасників партнерств і аналіз досягнутих соціально-економічних результатів, що сприятиме підвищенню прозорості регіональної політики та прийняттю обґрунтованих управлінських рішень.

Реалізація зазначених заходів сприятиме підвищенню ефективності регіональної політики, розвитку спроможності громад та формуванню більш сталої та інклюзивної моделі управління розвитком регіонів України в умовах воєнних викликів та повоєнного відновлення.

ЛІТЕРАТУРА

1. Балакірева О. М. Вимушені переселенці та приймаючі громади: уроки для ефективної суспільної адаптації й інтеграції : наукова доповідь / О. М. Балакірева; Ін-т екон. та прогнозування НАН України. Київ : Ін-т екон. та прогнозування НАН України, 2016. 140 с.

2. Гончаренко В., Пантелеймоненко А. Теоретичні аспекти розвитку «третього сектору» і суб'єктів «соціальної економіки» в Україні. *Економічний простір*. 2024. № 190. С. 167 – 173.

3. Держава і ринок в економічному розвитку та у повоєнному відновленні: зарубіжний досвід : колективна монографія / [В. В. Небрат, Н. А. Супрун та ін.] ; за ред. В. В. Небрат ; НАН України, ДУ «Ін-т екон. та прогнозув. НАН України». Електрон. дані. Київ, 2024. 416 с.

4. Лахижа М. І. Взаємодія органів державної влади, органів місцевого самоврядування та недержавних організацій: досвід Республіки Польща. *Проблеми сучасних трансформацій*. Серія: право, публічне управління та адміністрування. 2024. № 12. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2024-12-02-13>.

5. Лізаковська С. В. Європейські стандарти взаємодії органів публічної влади з інститутами громадянського суспільства. *Public Administration and Regional Development*. 2020. № 8. С. 422 – 444. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2156-2020.8.57>.

6. Про засади державної регіональної політики: Закон України від 05.02.2015 № 156-VIII. База даних «Законодавство України» / ВРУ. URL: zakon.rada.gov.ua (дата звернення: 16.03.2026).

7. Про публічні консультації : Закон України від 20.06.2024 № 3845-IX. База даних «Законодавство України» / ВРУ. URL: zakon.rada.gov.ua (дата звернення: 16.03.2026).

8. Проєкт UCORD об'єднує зусилля з Фондом розвитку підприємництва для підтримки креативного бізнесу : [вебсайт]. URL: bdf.gov.ua (дата звернення: 19.03.2026).

9. Скрильник А. Інклюзивний розвиток бізнесу в Україні як інструмент протривості рівності: теоретико-прикладний аналіз. *Economic Synergy*. 2025. № 3. С. 175 – 192. DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2025-3-13>.
10. Ткаченко І. Громадянське суспільство і Європейський Союз: функціонування й співпраця. *Віче*. 2015. № 2. С. 15 – 19.
11. Чорний Р. С., Чорна Н. П. Регіональна політика як домінанта повоєнного відновлення України: монографія. Тернопіль: ФОП Осадца Ю. В., 2025. 260 с. URL: <https://dspace.wunu.edu.ua/items/e1a18cab-7bf5-4bbdb42068c3129391d7> (дата звернення: 18.03.2026).
12. Civil society. European Commission. Enlargement and Eastern Neighbourhood. URL: https://enlargement.ec.europa.eu/enlargement-policy/policy-highlights/civil-society_en (дата звернення: 08.03.2026).
13. Community-Led Local Development in the European Structural and Investment Funds. European Commission. Brussels, 2014. URL: https://ec.europa.eu/regional_policy (дата звернення: 08.03.2026).
14. Interreg: European Territorial Cooperation. European Commission. URL: <https://interreg.eu> (дата звернення: 08.03.2026).
15. Khanin S., Derhaliuk M., Stavroyany S., Kudlasevych O., Didkivska L. Paradigm of the Transformation of Potential-Forming Space Under the Impact of Intellectual-Innovation Determinants. *International Journal of Computer Science and Network Security*. 2022. Vol. 22, 16. No 1. Pp. 340 – 346. URL: <https://doi.org/10.22937/IJCSNS.2022.22.148> (дата звернення: 18.03.2026).
16. Regional, rural and urban development. OECD. 2019. URL: <https://www.oecd.org/regional> (дата звернення: 08.03.2026).

REFERENCES

1. Balakirieva, O. M. (2016). Vymusheni pereselentsi ta pryimaiuchi hromady: uroky dlia efektyvnoi suspilnoi adaptatsii i intehtratsii [Internally displaced persons and host communities: lessons for effective social adaptation and integration] (Scientific report). Institute for Economics and Forecasting of the NAS of Ukraine (in Ukrainian).
2. Honcharenko, V., & Panteleimonenko, A. (2024). Teoretychni aspekty rozvytku «tretogo sektoru» i subiektiv «sotsialnoi ekonomiky» v Ukraini [Theoretical aspects of the development of the «third sector» and subjects of the «social economy» in Ukraine]. *Economic Space*, (190), 167 – 173 (in Ukrainian).
3. Nebrat, V. V., & Suprun, N. A. (Eds.). (2024). Derzhava i rynek v ekonomichnomu rozvytku ta u povoiennomu vidnovlenni: zarubizhnyi dosvid [State and market in economic development and post-war recovery: foreign experience]. Institute for Economics and Forecasting of the NAS of Ukraine. (in Ukrainian).
4. Lakhyzha, M. I. (2024). Vzaiemodiia orhaniv derzhavnoi vlady, orhaniv mistsevoho samovriaduvannya ta nederzhavnykh orhanizatsii: dosvid Respubliky Polshcha [Interaction of state authorities, local self-government bodies and non-governmental organizations: experience of the Republic of Poland]. *Problems of Modern*

Transformations. Series: Law, Public Management and Administration, (12). <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2024-12-02-13> (in Ukrainian).

5. Lizakovska, S. V. (2020). Yevropeiski standarty vzaiemodii orhaniv publichnoi vlady z instytutamy hromadianskoho suspilstva [European standards of interaction of public authorities with civil society institutions]. *Public Administration and Regional Development*, (8), 422 – 444. <https://doi.org/10.32702/2307-2156-2020.8.57> (in Ukrainian).

6. Verkhovna Rada of Ukraine. (2015). On the Principles of State Regional Policy (Law No 156-VIII). <https://zakon.rada.gov.ua>.

7. Verkhovna Rada of Ukraine. (2024). On Public Consultations (Law No 3845-IX). <https://zakon.rada.gov.ua>.

8. Business Development Fund. (2026, January 23). Proiekt UCORD obiednuie zusyllia z Fondom rozvytku pidpriemnytstva dlia pidtrymky kreatyvnoho biznesu [The UCORD project joins forces with the Business Development Fund to support creative business]. <https://bdf.gov.ua/en/ucord-project-joins-efforts-with-business-development-fund-to-support-creative-business/> (in Ukrainian).

9. Skrylnyk, A. (2025). Inkluzyvnyi rozvytok biznesu v Ukraini yak instrument prostorovoho rivnosti: teoretyko-prykladnyi analiz [Inclusive business development in Ukraine as a tool for spatial equality: theoretical and applied analysis]. *Economic Synergy*, (3), 175 – 192. <https://doi.org/10.53920/ES-2025-3-13> (in Ukrainian).

10. Tkachenko, I. (2015). Hromadianske suspilstvo i Yevropeiskyi Soiuz: funktsionuvannia i spivpratsia [Civil society and the European Union: functioning and cooperation]. *Viche*, (2), 15 – 19 (in Ukrainian).

11. Chornyi, R. S., & Chorna, N. P. (2025). Rehionalna polityka yak dominanta povoiennoho vidnovlennia Ukrainy: monohrafiia [Regional policy as a dominant of post-war recovery of Ukraine: a monograph]. FOP Osadtsa Yu. V. <https://dspace.wunu.edu.ua/items/e1a18cab-7bf5-4bbdb42068c3129391d7> (in Ukrainian).

12. Civil society. (n.d.). European Commission. Enlargement and Eastern Neighbourhood. https://enlargement.ec.europa.eu/enlargement-policy/policy-highlights/civil-society_en (in English).

13. European Commission. (2014). Community-Led Local Development in the European Structural and Investment Funds. https://ec.europa.eu/regional_policy (in English).

14. Interreg: European Territorial Cooperation. (n.d.). European Commission. <https://interreg.eu> (in English).

15. Khanin, S., Derhaliuk, M., Stavroyany, S., Kudlasevych, O., & Didkivska, L. (2022). Paradigm of the Transformation of Potential-Forming Space Under the Impact of Intellectual-Innovation Determinants. *International Journal of Computer Science and Network Security*, 22(1), 340 – 346. <https://doi.org/10.22937/IJCSNS.2022.22.1.48> (in English).

16. OECD. (2019). Regional, rural and urban development. OECD Publishing. <https://www.oecd.org/regional> (in English).

Олена КРАСОТА¹,

доктор економічних наук, доцент,
доцент кафедри економічної теорії, макро- і мікроекономіки,
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8840-3119>

Роман СТУГА²,

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
кафедри економіки та фінансів,
ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-7432-4261>

¹ Київський національний університет імені Тараса Шевченка

² ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК»

Прийняття: 13/03/2026

Рецензія: 20/03/2026

Публікація: 31/03/2026

JEL Класифікатор:
J21, J31, D31, J38



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/)

© Красота О.,
Стуга Р.,
2026

ISSN 2786-5339 ([print](#))
ISSN 2786-5347 ([online](#))

DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2026-1-6>

ЕКОНОМІЧНА ІНКЛЮЗІЯ НА РИНКУ ПРАЦІ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА РЕГУЛЮВАННЯ НЕРІВНОСТІ ДОХОДІВ

У статті економічну інклюзію на ринку праці розглянуто як важливий механізм трансформації первинного розподілу доходів та ефективний інструмент регулювання нерівності в Україні в умовах воєнних викликів і структурних диспропорцій.

Предметом дослідження є вплив формальної зайнятості на конфігурацію розподілу доходів домогосподарств. Метою визначено теоретичне обґрунтування та кількісна оцінка ролі економічної інклюзії на ринку праці як чинника трансформації первинного розподілу доходів та інструменту регулювання нерівності в Україні на підставі аналізу інституційних механізмів зайнятості, структурних бар'єрів доступу до формального сектору та кількісної оцінки впливу розширення зайнятості на параметри розподілу доходів.

Методологія базується на аналізі офіційної статистики зайнятості, адміністративних даних служби зайнятості та нормативних параметрів інклюзивних інструментів державного регулювання.

Встановлено, що зростання обсягів працевлаштування, зокрема внутрішньо переміщених осіб, формує додатковий фонд трудових доходів і зміщує частину домогосподарств із нижніх до середніх груп. Водночас сегментація ринку праці, територіальна диференціація оплати праці

Та значна частка неформальної зайнятості обмежують вирівнювальний ефект інклюзії. Практичне значення результатів полягає в обґрунтуванні необхідності інтеграції політики зайнятості з фіскальними механізмами формалізації доходів і підвищення якості робочих місць.

Ключові слова: економічна інклюзія, ринок праці, формальна зайнятість, первинний розподіл доходів, економічна нерівність, нерівність доходів, неформальна зайнятість, податкова політика, соціальна політика, економічне зростання, публічне управління.

Olena KRASOTA, Roman STUGA

ECONOMIC INCLUSION IN THE LABOUR MARKET AND ITS IMPACT ON THE REGULATION OF INCOME INEQUALITY

The article examines economic inclusion in the labour market as an important mechanism for transforming the primary distribution of income and an effective instrument for regulating inequality in Ukraine under conditions of wartime challenges and structural disproportions.

The subject of the research is the impact of formal employment on the configuration of household income distribution. The purpose of the study is to provide a theoretical justification and quantitative assessment of the role of economic inclusion in the labour market as a factor in transforming the primary distribution of income and as an instrument for regulating inequality in Ukraine. This is achieved through the analysis of institutional employment mechanisms, structural barriers to access to the formal sector, and a quantitative assessment of the impact of employment expansion on the parameters of income distribution.

The methodology is based on the analysis of official employment statistics, administrative data from the State Employment Service, and regulatory parameters of inclusive instruments of state regulation.

The results show that the growth of employment, particularly among internally displaced persons, generates an additional fund of labour income and shifts a share of households from the lower deciles to middle-income groups. At the same time, labour market segmentation, territorial differentiation of wages, and a significant share of informal employment limit the equalising effect of inclusion.

The practical significance of the results lies in substantiating the need to integrate employment policy with fiscal mechanisms aimed at formalising incomes and improving the quality of jobs.

Keywords: *economic inclusion, labour market, formal employment, primary income distribution, income inequality, economic inequality, informal employment, tax policy, social policy, economic growth, public governance.*

Постановка проблеми. В умовах сучасних воєнних викликів, глибоких структурних трансформацій та зростаючої територіальної диференціації, проблема нерівності доходів в Україні набуває системного характеру. Її динаміка визначається не лише параметрами бюджетного перерозподілу, а, передусім, механізмами первинного розподілу доходів, що базуються на участі населення у продуктивній зайнятості. Саме залученість у формальний сектор економіки забезпечує стабільність трудових доходів і визначає позицію домогосподарства у загальній структурі їх розподілу.

В умовах збереження значної частки неформальної зайнятості, сегментації ринку праці, регіональної асиметрії в оплаті праці та інституційних бар'єрів доступу до робочих місць для окремих груп населення створюють умови для стійкої концентрації частини домогосподарств у нижніх дохідних групах. Навіть при зростанні кількісних показників зайнятості, низькі якісні характеристики робочих місць можуть нівелювати вирівнювальний ефект економічної активності.

У цьому контексті економічна інклюзія на ринку праці постає як фундаментальний механізм впливу на конфігурацію первинного розподілу доходів. Вона забезпечує трансформацію ролі індивіда з об'єкта соціальної підтримки на активного суб'єкта економічних відносин. Розширення доступу до формальної зайнятості змінює баланс між трудовими та трансфертними джерелами доходу, розширює базу оподаткування та створює умови для корекції нерівності. Це дозволяє коригувати нерівність ще на етапі створення вартості, мінімізуючи потребу в фіскальному перерозподілі у майбутньому. Відтак, наукового осмислення потребує питання: якою мірою інклюзивна політика на ринку праці здатна трансформувати структуру доходуутворення та стати інструментом довгострокового зниження дохідної поляризації в Україні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика нерівності доходів та її детермінант активно розробляється в сучасних зарубіжних і вітчизняних дослідженнях. Теоретичні засади аналізу концентрації доходів і ролі ринку праці у формуванні первинного розподілу обґрунтовані у працях Тома Пікетті [18], Ентоні Аткінсона [16], де акцентовано увагу на структурних чинниках диференціації та необхідності інституційної корекції.

У доповідях Світового банку, Організації економічного співробітництва та розвитку підкреслюється зв'язок між рівнем формальної зайнятості, активною політикою ринку праці та масштабами поляризації доходів, що дозволяє розглядати інклюзію у сфері зайнятості як інструмент зниження нерівності [17; 19].

В українському науковому дискурсі проблеми бідності та нерівності комплексно розглянуто у колективній монографії Е. М. Лібанової та інших [1], де запропоновано сучасні методичні підходи до вимірювання диференціації розподілу доходів та обґрунтовано взаємозв'язок між зайнятістю і структурою доходів домогосподарств. Огляд методологічних підходів до вимірювання нерівності здійснено через використання медіанних доходів, децильних співвідношень та коефіцієнтів диференціації. Автори розглядають нерівність як багатовимірне явище, що залежить від коливань економічної активності, зайнятості, структури доходів та зовнішніх шоків, зокрема пандемії та соціальних криз. Такий підхід дозволяє розглядати нерівність не лише як наслідок фіскальних або трансфертних механізмів, а як явище, що формується в результаті неоднакового доступу до можливостей генерувати трудові доходи.

Специфіку формування та прояву нерівності в Україні проаналізовано в працях Л. М. Черенко [15], яка акцентує увагу на нерівності можливостей і доступі до ринку праці як чинника соціальної стратифікації. Питання трансформації ринку праці в умовах кризових явищ та воєнних викликів висвітлюються у дослідженнях українських економістів, присвячених структурній сегментації зайнятості, регіональним диспропорціям та інституційним бар'єрам інтеграції вразливих груп.

Водночас, попри наявність значного масиву наукових публікацій, у більшості робіт економічна інклюзія розглядається переважно в соціальному або інституційному вимірі без достатньої кількісної ув'язки з механізмом первинного розподілу доходів та динамікою показників нерівності доходів.

Метою статті є теоретичне обґрунтування та кількісна оцінка впливу економічної інклюзії на скорочення нерівності доходів в Україні шляхом трансформації їхнього первинного розподілу та усунення бар'єрів доступу до формальної зайнятості.

Виклад основного матеріалу. Економічну інклюзію на ринку праці доцільно трактувати як інституційно та практично забезпечений доступ різних груп населення до продуктивної, переважно формальної, зайнятості, що створює умови для стабільного формування трудових доходів, професійної реалізації та накопичення людського капіталу. У цій логіці

інклюзія виходить за межі соціальної підтримки і стає складовою механізмом первинного розподілу доходів, оскільки саме участь у зайнятості визначає частку домогосподарств, які генерують дохід через оплату праці, а не через трансферти чи випадкові заробітки.

Наукові дослідження нерівності доходів в Україні підтверджують, що це явище має комплексний соціально-економічний характер, який проявляється через диференціацію населення за рівнем доходів, доступом до основних ресурсів і базових умов життя. Нерівність виступає не лише показником розриву у доходах, а й як сукупність нерівних можливостей розвитку, що включає доступ до ринку праці, послуг соціальної сфери та умов праці [14]. Тому для повного розуміння природи нерівності в Україні важливо аналізувати не лише статичні показники доходів, а й механізми їх формування.

Поєднання загальних концептуальних положень про нерівність доходів і сучасних методологічних підходів створює основу для аналізу економічної інклюзії на ринку праці як чинника формування первинних доходів. Це, своєю чергою, дозволяє зосередитися на механізмах, що визначають доступ вразливих груп населення до формального сектору зайнятості та їхній вплив на розподіл доходів у суспільстві.

Емпіричний аналіз економічної інклюзії на ринку праці ґрунтується на поєднанні офіційної статистики зайнятості та адміністративних даних інституцій, що забезпечують функціонування ринку праці. Державна служба статистики України систематично оприлюднює річні показники рівня зайнятості населення у віці 15 – 70 років у регіональному розрізі, що створює можливість простежити територіальні диспропорції та динаміку участі населення на ринку праці [5]. Відповідні дані формують базову макроекономічну рамку для оцінювання масштабу економічної активності населення. Водночас щодо осіб, які стикаються з бар'єрами працевлаштування, внутрішньо переміщених осіб (далі – ВПО) та інших вразливих груп статистична інформація здебільшого формується на основі адміністративних джерел, що відображають результати практичної діяльності державних інституцій у сфері зайнятості.

За офіційними даними Державної служби зайнятості України, динаміка ринку праці демонструє впевнене зростання: якщо у 2023 році було працевлаштовано близько 295 тис. осіб, то у 2024-му цей показник сягнув 330 тис. при загальній кількості 400 тис. зареєстрованих безробітних. У 2025 році кількість працевлаштованих зросла до 394 тис., що на 19% перевищує рівень попереднього року [2, 3, 9]. Така тенденція свідчить про поступове відновлення місткості ринку праці та посилення ролі інституційних механізмів

у забезпеченні економічної інклюзії. Наведені параметри характеризують не лише кількісний масштаб послуг ринку праці, а й пропускну спроможність інституцій щодо інтеграції економічно неактивного населення у сферу оплачуваної праці. Зростання обсягів працевлаштування свідчить про розширення участі домогосподарств у процесі формування трудових доходів, що є ключовим важелем трансформації первинного розподілу.

Особливого значення набувають дані щодо внутрішньо переміщених осіб. Із березня 2022 року працевлаштовано майже 124 тис. ВПО, з яких близько 42 тис. осіб – протягом останнього року. Рівень результативності звернень до служби зайнятості становить близько 70% [10]. Ці показники відображають поступове залучення значної соціальної групи до формального сектору економіки та засвідчують трансформацію моделі доходуотворення відповідних домогосподарств. Перехід від статусу безробітного або економічно неактивного до статусу зайнятого означає набуття доступу до регулярних трудових надходжень, що зменшує залежність від трансфертів і підвищує стабільність фінансового становища.

У структурному вимірі розширення зайнятості спричиняє декілька взаємопов'язаних ефектів. По-перше, зростає частка оплати праці у структурі сукупних доходів домогосподарств відповідних груп, що підвищує їх еквівалентний наявний дохід порівняно з періодом безробіття. По-друге, змінюється розподіл домогосподарств за доходними групами. Наявність регулярного трудового доходу підвищує ймовірність переходу домогосподарств із нижніх децилів до середніх, що в агрегованому вимірі може впливати на величину децильного розриву та значення коефіцієнта Джині. Таким чином, інклюзія у сферу зайнятості набуває системного значення як чинник, що потенційно модифікує конфігурацію розподілу доходів.

Можна стверджувати, що економічна інклюзія на ринку праці є структурним чинником формування первинних доходів і водночас одним із механізмів впливу на параметри нерівності доходів. Розширення доступу до продуктивної формальної зайнятості змінює позицію домогосподарств у доходній ієрархії та створює передумови для поступового зниження концентрації населення у сегменті низьких доходів, тоді як збереження бар'єрів доступу до ринку праці сприяє відтворенню поляризації розподілу доходів.

Попри функціонування інституцій зайнятості, доступ до ринку праці в Україні залишається структурно диференційованим. Економічна інклюзія не реалізується автоматично навіть за умов зростання обсягів працевлаштування, оскільки на її параметри впливають інституційні та соціально-економічні бар'єри. Саме ці бар'єри формують асиметрію мож-

ливостей участі у продуктивній зайнятості та, відповідно, у первинному розподілі доходів.

Інституційні обмеження проявляються у нерівному доступі до програм перекваліфікації, адаптованих робочих місць, ефективних механізмів пошуку роботи, а також у недостатній інтеграції осіб з інвалідністю та внутрішньо переміщених осіб у формальний сектор. Структурні бар'єри зумовлені галузевою конфігурацією економіки, нерівномірним територіальним розміщенням продуктивних робочих місць і стійкою сегментацією ринку праці – тобто розмежуванням між первинним сегментом із вищим рівнем оплати праці, соціальними гарантіями та стабільною зайнятістю та вторинним сегментом, для якого характерні нижча оплата, нестійкі трудові відносини та обмежений соціальний захист. Вразливі групи населення частіше концентруються саме у вторинному сегменті, що зумовлює нижчий рівень їх трудових доходів навіть за формальної зайнятості. Таким чином, сама наявність роботи не гарантує рівних економічних результатів.

Вагомим індикатором структурної деформації ринку праці залишається неформальна зайнятість. За останніми офіційно оприлюдненими даними Державної служби статистики України, у 2021 році чисельність неформально зайнятого населення у віці 15 – 70 років становила близько 3 млн осіб, що відповідало 19,34 % загальної кількості зайнятих у національній економіці [10]. Слід зазначити, що після 2021 року регулярне вибіркове обстеження з питань економічної активності населення в частині оцінювання неформальної зайнятості не проводилося в повному обсязі у зв'язку з воєнним станом, а отже офіційні узагальнені показники за 2022 – 2025 роки відсутні. Відповідно, 2021 рік залишається останнім періодом, для якого наявні комплексні та методологічно співставні оцінки масштабу неформального сектору. Частка майже п'ятої частини зайнятого населення, охопленого неформальною зайнятістю, свідчить про структурну значущість цього сегмента ринку праці та його потенційний вплив на параметри формування нерівності доходів.

Додатковим чинником є дискримінаційна зарплатна премія, що проявляється у відмінностях рівня оплати праці за однакових або співставних характеристик людського капіталу. Наявність гендерних, вікових і територіальних розривів у заробітній платі означає, що нерівність формується не лише під впливом продуктивності, а й через інституційно зумовлені обмеження доступу до більш оплачуваних позицій. У цьому випадку відбувається відтворення диференціації доходів навіть за формальної рівності участі у зайнятості.

Територіальний вимір структурних бар'єрів є особливо показовим. За офіційною інформацією Державної служби статистики України, у жовтні 2025 року середня заробітна плата штатних працівників, у цілому, становила 26 913 грн. Водночас регіональний розподіл демонструє суттєві розбіжності: у місті Києві середня заробітна плата досягала 40 738 грн, у Луганській області – 30 675 грн, у Дніпропетровській – 27 892 грн [4]. Така диференціація створює неоднакові стартові умови формування трудових доходів та посилює просторову поляризацію.

Для внутрішньо переміщених осіб територіальні диспропорції мають подвійний ефект. З одного боку, релокація до економічно активних регіонів розширює можливості зайнятості, з іншого – обмеженість вакансій та нижчий рівень оплати праці в окремих приймаючих регіонах може відтворювати низькодохідний сегмент. У поєднанні з високою часткою неформальної зайнятості це формує додатковий ризик концентрації ВПО у нижніх дохідних децилях.

Отже, нерівність доходів в Україні є результатом не лише ринкової взаємодії попиту і пропозиції праці, а й наслідком інституційного виключення (ексклюзії) та структурної сегментації. Неформальна зайнятість, дискримінаційні механізми, територіальна диференціація та інші фактори створюють умови для стійкої концентрації частини населення у низькооплачуваних сегментах. За таких умов економічна інклюзія постає як інструмент корекції структурних диспропорцій розподілу доходів.

Узагальнення бар'єрів економічної інклюзії на ринку праці дозволяє простежити причинно-наслідковий зв'язок між обмеженнями доступу до зайнятості, параметрами формування первинних доходів та змінами у загальній конфігурації розподілу доходів й проявів нерівності (табл. 1).

Подана в табл.1 систематизація свідчить, що нерівність в Україні є результатом кумулятивного ефекту різнопланових бар'єрів. Якщо інституційні та територіальні чинники створюють зовнішні обмеження для зайнятості, то дискримінаційні та цифрові бар'єри деформують внутрішню структуру оплати праці. У сукупності це призводить до консервації «пастки низьких доходів» та перешкоджає трансформації первинного розподілу доходів на засадах інклюзивності.

З'ясування ключових обмежень економічної інклюзії на ринку праці актуалізує пошук таких інструментів державної політики, що спрямовані на комплексну модифікацію системи розподілу доходів – як формування первинних доходів, так і їх вторинного перерозподілу. Це передбачає перехід від моделі пасивної соціальної підтримки до проактивного регулювання, де інклюзивні заходи на ринку праці стають драйвером формування первинної дохідної бази домогосподарств.

Таблиця 1. Систематизація бар'єрів економічної інклюзії на ринку праці та їхній детермінуючий вплив на параметри нерівності доходів в Україні

Група бар'єрів	Механізм впливу на зайнятість	Наслідок для первинних доходів	Потенційний вплив на нерівність
Інституційні детермінанти обмеження доступу (недостатня адаптивність програм проф. перепідготовки, дефіцит інклюзивних робочих місць, низька ефективність територіальної інфраструктури зайнятості)	Зниження ймовірності входу у формальний сектор економіки; консервація статусу тривалого безробіття та уповільнена професійна інтеграція вразливих груп населення	Висока волатильність або відсутність стабільних трудових доходів; домінування соціальних трансфертів у структурі доходів домогосподарств	Стійка концентрація домогосподарств у нижніх децильних групах; зниження медіанного доходу; зростання показників поляризації, зокрема підвищення децильного коефіцієнта диференціації доходів
Структурно-економічні бар'єри, сегментація ринку праці (поділ на первинний із високими соціальними гарантіями та вторинний сектор із нестабільною, часто неформальною зайнятістю)	Інституційне закріплення робочої сили у низькооплачуваних сегментах; обмеження професійної мобільності (ефект «скляної стелі»)	Низькі темпи зростання заробітної плати; відсутність кореляції між підвищенням кваліфікації та рівнем оплати праці; бар'єри кар'єрного росту	Поглиблення поляризації розподілу доходів; структурне відтворення «пастки низьких доходів»; негативний вплив на зростання коефіцієнта Джині
Дискримінаційні бар'єри (деформація системи оплати праці: гендерний розрив, вікова дискримінація, регіональні диспропорції у вартості робочої сили)	Нерівний доступ до високооплачуваних позицій за умови ідентичного рівня кваліфікації та продуктивності; обмеження участі окремих груп у секторах із високою доданою вартістю	Формування стійкого негативного відхилення середнього та медіанного доходу окремих груп від загальноринкового рівня; недоотримання трудового доходу через позаринкові чинники	Посилення міжгрупової диференціації; зростання варіації доходів всередині децильних груп; підвищення асиметрії розподілу (зміщення основної маси отримувачів доходів у бік низьких значень)
Бар'єри неформальної зайнятості (сегментація ринку за ознакою офіційності трудових відносин, ухилення від правового регулювання праці)	Витіснення робочої сили у сектор без юридичного оформлення трудових відносин; відсутність повного соціального страхування	Формування нестабільних, незахищених доходів; відсутність бази для пенсійних накопичень; висока вразливість доходів до економічних шоків	Підвищення ризику відносної бідності; збільшення частки домогосподарств із доходами нижче медіанного рівня; зростання варіації доходів у нижніх квінтилях

Закінчення таблиці 1

Група бар'єрів	Механізм впливу на зайнятість	Наслідок для первинних доходів	Потенційний вплив на нерівність
Територіально-просторові бар'єри (нерівномірність розміщення продуктивних сил, інфраструктурний розрив між центром та периферією, наслідки воєнної диспропорції регіональних ринків праці)	Асиметрична концентрація продуктивних робочих місць; обмежена територіальна мобільність робочої сили; різниця у рівнях оплати праці між регіонами	Суттєва диференціація середніх та медіанних доходів залежно від регіону	Посилення просторової поляризації доходів; зростання регіонального коефіцієнта варіації; кумулятивний вплив регіональних розривів на загальні показники нерівності (коефіцієнт Джині та інші)
Цифрова нерівність та технологічний розрив (дефіцит цифрових навичок, обмежений доступ до широкопasmового інтернету в сільській місцевості, невідповідність матеріально-технічного забезпечення сучасним вимогам праці)	Технологічна ексклюзія окремих категорій населення; обмеження доступу до дистанційних форм зайнятості та цифрових платформ; витіснення низькокваліфікованої сили через автоматизацію рутинних процесів	Поляризація оплати праці за ознакою цифрової грамотності; надлишкова винагорода за дефіцитні цифрові навички висококваліфікованих фахівців; консервація доходів у секторах із низьким рівнем цифровізації	Формування «цифрової пастки» бідності; посилення розриву між доходами працівників інтелектуальної та фізичної праці; зростання внутрішньогрупової нерівності за рівнем володіння цифровими інструментами

Джерело: складено авторами

З позицій теорії розподілу доходів державне втручання може реалізуватися у двох взаємопов'язаних площинах. По-перше, через розширення участі населення у продуктивній формальній зайнятості, що безпосередньо змінює структуру первинного розподілу, оскільки збільшує частку домогосподарств, які формують дохід за рахунок оплати праці. По-друге, через вплив на бюджетні потоки, зумовлений зміною обсягів податкових надходжень та трансфертних виплат, що відображається у параметрах вторинного перерозподілу.

Інклюзивні практики ринку праці мають системний економічний ефект. З одного боку, вони сприяють підвищенню рівня зайнятості вразливих груп, збільшенню медіанного трудового доходу та зміщенню частини домогосподарств із нижніх дохідних груп до середніх. З іншого боку, роз-

ширення бази платників податків і податкових внесків посилює фіскальну спроможність держави, що створює передумови для більш збалансованого функціонування механізмів соціального перерозподілу.

Таким чином, інклюзивна політика зайнятості виступає інструментом структурної корекції нерівності доходів. Вона впливає не лише на кінцеві показники розподілу, а й на сам механізм їх формування, поєднуючи процеси створення доходу та його бюджетного перерозподілу в єдину економічну систему.

Перед оцінюванням системного впливу інклюзивної політики на параметри нерівності доходів доцільно узагальнити ключові інструменти державного регулювання ринку праці у структурованому вигляді. Це дозволяє простежити причинно-наслідковий зв'язок між конкретними нормативними та фінансовими механізмами, змінами у формуванні первинних трудових доходів і трансформацією бюджетного перерозподілу. У таблиці 2 подано узагальнення основних інклюзивних інструментів із зазначенням їх кількісних параметрів станом на 2024 – 2025 роки та оцінкою їх впливу на первинний і вторинний рівні розподілу доходів.

Таблиця 2. Вплив інклюзивних інструментів ринку праці на первинний і вторинний розподіл доходів

Інклюзивна практика	Нормативно встановлені розміри та умови	Потенційний вплив на нерівність розподілу доходів
Компенсація витрат роботодавцю на оплату праці за працевлаштування ВПО	Компенсація надається у розмірі мінімальної заробітної плати, встановленої законом (або пропорційно за неповний місяць) за кожну працевлаштовану ВПО, за яку сплачується ЄСВ. Тривалість: загальна тривалість не більше 3 місяців, а для осіб з інвалідністю з числа ВПО – не більше 6 місяців. Додатково: для роботодавців, які провадять діяльність на територіях можливих/активних бойових дій (з переліку) і де не визначено дату завершення, тривалість також не більше 6 місяців [12].	Це інструмент первинного розподілу доходів, бо стимулює перехід від нестійких доходів або трансфертів до заробітної плати у формальній зайнятості. Вплив на нерівність проявляється через розширення зайнятості саме групи з підвищеним ризиком низьких доходів, а отже через потенційне скорочення частки домогосподарств у нижніх децилях. Важливо, що компенсація «прив'язана» до мінімальної зарплати, тому її стимулювальний ефект має чітку межу і найбільш дієвий у сегментах низько- та середньооплачуваної праці.

Продовження таблиці 2

Інклюзивна практика	Нормативно встановлені розміри та умови	Потенційний вплив на нерівність розподілу доходів
<p>Квота (норматив) робочих місць для працевлаштування осіб з інвалідністю</p>	<p>Норматив робочих місць встановлюється: 1) 1 робоче місце – для роботодавців, у яких середньооблікова кількість штатних працівників за квартал від 8 до 25 осіб; 2) 4% середньооблікової кількості штатних працівників – для роботодавців, у яких цей показник понад 25 осіб; 3) 2% – для окремо визначених категорій (заклади охорони здоров'я, реабілітаційні заклади, надавачі соціальних послуг та ін., як прямо перелічено в нормі) [13].</p>	<p>Квотний механізм діє як інституційний «вхідний бар'єр напхаки», тобто знижує ризик витіснення осіб з інвалідністю у вторинний сегмент зайнятості. Через формалізацію працевлаштування збільшується частка домогосподарств із регулярним трудовим доходом та зменшується концентрація низьких доходів у нижніх децилях. За умови дотримання вимог до оплати праці це працює як канал зменшення «пастки бідності» та залежності від соціальних трансфертів.</p>
<p>Компенсація фактичних витрат за облаштування робочих місць для осіб з інвалідністю</p>	<p>Компенсація виплачується в розмірі фактичних витрат, але не вище граничного розміру. Граничний розмір: до 15 мінімальних заробітних плат (на день рішення) – для осіб з інвалідністю I групи; до 10 мінімальних заробітних плат – для осіб з інвалідністю II групи [8].</p>	<p>Інструмент знижує «нецінові» бар'єри входу на ринок праці (витрати на адаптацію). У логіці нерівності доходів це означає зменшення ймовірності виключення з формальної зайнятості через інфраструктурні й технологічні обмеження. Ефект на нерівність посилюється, якщо працевлаштування супроводжується стабільною зайнятістю. Тоді витрати на адаптацію перетворюються на довгострокове зростання трудових доходів і скорочення потреби у трансфертах.</p>
<p>Компенсація роботодавцю частини витрат зі сплати єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування (далі – ЄСВ) за працевлаштування на нові робочі місця</p>	<p>Компенсація надається у розмірі 50% суми нарахованого ЄСВ за кожну особу, працевлаштовану на нове робоче місце, за місяць, за який ЄСВ сплачений [7]. Умова заробітної плати: роботодавець протягом 12 місяців з дня укладення трудового договору має щомісяця виплачувати заробітну плату не менше ніж три мінімальні заробітні плати [7]. Період компенсації: якщо умови виконані, роботодавець має право протягом наступних 12 місяців на компенсацію 50% ЄСВ (за умови збереження рівня оплати праці не нижче 3 МЗП) [7].</p>	<p>Це інструмент, який через стимул до створення «кращих» робочих місць (із зарплатою не нижче трьох мінімальних зарплат) може впливати не лише на зайнятість, а й на вирівнювання доходів у середній частині розподілу. Водночас він менш «інклюзивний» для найуразливіших груп без додаткового таргетування, бо зазначений поріг відсікає значну частку робочих місць у низькооплачуваних секторах.</p>

Закінчення таблиці 2

Інклюзивна практика	Нормативно встановлені розміри та умови	Потенційний вплив на нерівність розподілу доходів
<p>Мікрогранти «Власна справа» (створення/ розвитку бізнесу) як канал самозайнятості та формалізації доходів</p>	<p>Розмір мікрогранту визначається за запитом, але не менше 50 тис. грн і не перевищує: 100 тис. грн (якщо отримувач зобов'язується зареєструватися (ФОП), 200 тис. грн (за зобов'язання створити 1 робоче місце), 350 тис. грн (за зобов'язання створити не менше 2-х робочих місць). Для отримувачів, які зареєстровані та провадять/ планують діяльність у Дніпропетровській, Донецькій, Запорізькій, Миколаївській, Сумській, Харківській, Херсонській, Чернігівській областях, максимальні розміри встановлено: 300 тис. грн (за 1 робоче місце) або 500 тис. грн (за ≥ 2 робочих місця) [8]. Для діяльності у креативних індустріях передбачено розміри: 100 тис. грн, 200 тис. грн, 500 тис. грн, 1 млн грн – залежно від кількості робочих місць (від реєстрації ФОП до створення ≥ 4 місць) [6].</p>	<p>Гранти працюють як інструмент розширення первинних доходів через самозайнятості і створення робочих місць, що особливо важливо за умов територіальних дисбалансів та вимушеної міграції. Вплив на нерівність реалізується через два канали: формування трудового доходу для домогосподарства отримувача та мультиплікативний ефект зайнятості (за умов фактичного створення місць). Для регіонів із підвищеними ризиками депривації підвищені ліміти потенційно посилюють «вирівнювальну» функцію політики, але результат залежить від доступності інфраструктури та платоспроможного попиту.</p>

Джерело: складено авторами з використанням [6, 7, 8, 12, 13]

Таблиця 2 демонструє, що інклюзивні інструменти регулювання ринку праці в Україні мають не декларативний, а нормативний характер із конкретно встановленими фінансовими параметрами та умовами застосування. Йдеться про систему взаємодоповнювальних механізмів (квотування, компенсацію витрат роботодавців, часткове відшкодування ЄСВ, грантові програми підтримки самозайнятості), які одночасно впливають на первинний розподіл доходів та опосередковано – на їх подальший перерозподіл через бюджет.

Відтак, логічним кроком є формалізація оцінки того, якою мірою розширення інклюзивної формальної зайнятості здатне трансформувати параметри економічної нерівності та модифікувати архітектуру розподілу доходів. Для математичного відображення цього взаємозв'язку визначимо функцію залежності фонду первинних трудових доходів (F) від кількості

працевлаштованих осіб (Ob , $Obtain$), заробітної плати, не нижчої за мінімальний рівень (W_{min}) та часового горизонту оцінювання (t). Тоді річний фонд первинних трудових доходів може бути поданий формулою:

$$F = Ob \times W_{min} \times t \quad (1)$$

У таблиці 3 наведено результати оцінки фонду первинних доходів, проведеної на основі запропонованої моделі інклюзивного працевлаштування. Дані відображають внесок Державної служби зайнятості України у розширення формальної зайнятості та формування доходів населення протягом 2023 – 2025 рр.

Таблиця 3. Вплив інклюзивної моделі працевлаштування на динаміку фонду первинних доходів в Україні, 2023 – 2025 рр.

	Кількість працевлаштованих (Ob), осіб	Мінімальна зарплата станом на 1 січня (W_{min}), грн	Часовий горизонт (t), міс.	Фонд первинних трудових доходів (F), тис. грн	Приріст фонду (ΔF), тис. грн
2023	295 000	6700	12	23 718 000	–
2024	330 000	7100	12	28 116 000	4 398 000
2025	394 000	8000	12	37 824 000	9 708 000

Джерело: розраховано авторами за [2, 3, 9]

Проведені розрахунки дозволяють оцінити макроекономічний ефект інституційного сприяння зайнятості через механізми Державної служби зайнятості України. За умови працевлаштування 295 тис. осіб у 2023 році потенційний фонд первинних трудових доходів становив близько 23,7 млрд грн, у 2024 році – 28,1 млрд грн, а у 2025 році він зріс до 37,8 млрд грн. Отже, протягом досліджуваного періоду спостерігається тенденція до приросту фонду первинних трудових доходів, що свідчить про суттєве посилення ролі інституційної підтримки зайнятості у формуванні доходів населення.

З позицій теорії розподілу доходів та концепції первинного розподілу, зростання фонду оплати праці в нижніх та нижньосередніх сегментах доходної шкали має потенційно вирівнювальний ефект. Частина домогосподарств переходить зі статусу отримувачів переважно трансфертних доходів до статусу суб'єктів, що формують дохід через участь у ринку праці. Відповідно, вони сплачують податки й соціальні внески. Це трансформує не лише індивідуальну дохідну траєкторію, а й конфігурацію розподілу до-

ходів в цілому, оскільки зменшується концентрація доходів у першому децилі та підвищується ймовірність зміщення частини домогосподарств до вищих децильних груп.

Таким чином, позитивну динаміку працевлаштування за сприяння Державної служби зайнятості України слід розглядати не лише як кількісний показник діяльності інституції, а й як дієвий чинник структурної трансформації первинного розподілу доходів. Отримані результати свідчать про посилення адміністративної спроможності служби та розширення масштабу залучення економічно неактивного населення до сфери формальної зайнятості. Це має принципове значення, оскільки кожен акт успішного залучення в ринок праці означає зміну статусу домогосподарства у системі первинного розподілу доходів.

Приріст у працевлаштуванні, за умови стабільності та формалізації робочих місць, формує додатковий обсяг трудових надходжень, що здатний впливати на міждецильну диференціацію та загальні параметри нерівності у доходах.

Балансову модель формування наявного доходу домогосподарства можна подати у вигляді узагальненого співвідношення:

$$Y = Y_W + Y_{TR} \quad (2)$$

де Y – наявний дохід домогосподарства, Y_W – трудові доходи, сформовані в результаті участі у формальній або неформальній зайнятості, Y_{TR} – трансфертні надходження, включаючи соціальні виплати, допомогу та інші бюджетні перекази.

У межах цієї моделі економічна інклюзія на ринку праці є чинником структурної трансформації співвідношення між складовими доходу. Розширення формальної зайнятості зумовлює зростання частки Y_W у структурі Y , тоді як відносна вагомість Y_{TR} зменшується. Йдеться не про абсолютне скорочення трансфертів, а про зміну пропорцій у бік збільшення трудових надходжень як домінантного джерела доходу.

Такий зсув має системний характер. По-перше, на мікроекономічному рівні він означає підвищення стабільності та передбачуваності доходів домогосподарств, зменшення ризику потрапляння у пастку бідності та зростання медіанного доходу у групах із традиційно низькою участю в ринку праці. По-друге, на макроекономічному рівні збільшення частки трудових доходів розширює базу оподаткування податком на доходи фізичних осіб та єдиним внеском на загальнообов'язкове державне соціальне страхування, що підсилює ресурс вторинного перерозподілу.

У цьому контексті інклюзія набуває значення фундаментального структурно-фіскального інструменту. Вона одночасно впливає на механізм первинного розподілу – через зростання фонду оплати праці, та на механізм вторинного перерозподілу – через формування додаткових бюджетних надходжень. Таким чином, трансформація співвідношення між Y_w і Y відображає глибшу зміну моделі доходуутворення в суспільстві, де ключову роль відіграє участь у продуктивній формальній зайнятості.

Висновки та пропозиції. У статті обґрунтована думка, що економічна інклюзія на ринку праці є важливим чинником трансформації первинного розподілу доходів та ефективним інструментом регулювання нерівності їх розподілу. Розширення формальної зайнятості, зокрема за сприяння Державної служби зайнятості України, сприяє зростанню частки трудових доходів у структурі бюджету домогосподарств та зменшує їхню залежність від соціальних трансфертів.

Доведено, що перехід осіб зі статусу безробітних до категорії формально зайнятих змінює їхню позицію в ієрархії доходів та створює передумови для зниження концентрації населення у нижніх децильних групах. Водночас масштаб цього ефекту обмежується сегментацією ринку праці, високим рівнем неформальної зайнятості, територіальними диспропорціями в оплаті праці та дискримінаційними практиками.

Таким чином, економічна інклюзія постає як системний механізм структурної корекції розподілу доходів. Її довгостроковий вплив на зменшення поляризації у доходах можливий за умови поєднання інструментів політики зайнятості з фіскальними механізмами формалізації доходів і підвищення якості робочих місць.

ЛІТЕРАТУРА

1. Бідність та нерівність в Україні під впливом COVID-19: підходи до оцінювання / Лібанова Е.М., Черенько Л.М., Полякова С.В., Шишкін В.С., Реут А.Г., Когатько Ю.Л., Заяць В.С., Клименко Ю.А., Черніченко В.В., Васильєв О.А., Крикун О.І.; НАУ, Інститут демографії та проблем якості життя НАН України. Електронне видання. Київ, 2024. URL: <https://surl.li/wpmwso> (дата звернення: 01.03.2026).

2. Державна служба зайнятості України. Державна служба зайнятості: основні здобутки 2023 року. URL: <https://old.dcz.gov.ua/novyna/derzhavna-sluzhba-zaynyatosti-osnovni-zdobutky-2023-roku> (дата звернення: 12.03.2026).

3. Державна служба зайнятості України. Основні тренди ринку праці (підсумки 2025 року). URL: <https://www.dcz.gov.ua/stat/stattrend> (дата звернення: 01.03.2026).

4. Державна служба статистики України. Держстат назвав розмір середньої заробітної плати в Україні у жовтні 2025 року. Укрінформ, 02.12.2025. URL: <https://www>.

ukrinform.ua/rubric-economy/4065272-derzstat-nazvav-rozmir-serednoi-zarplati-v-ukraini-u-zovtni.html (дата звернення: 02.03.2026).

5. Державна служба статистики України. Рівень зайнятості населення у віці 15 – 70 років по регіонах (річні дані): ресурс відкритих даних. URL: <https://data.gov.ua/dataset/18843994-fe0f-4802-8d96-509389d45ecf/resource/c5446f91-1856-472b-8617-4f0bad060123> (дата звернення: 01.03.2026).

6. Деякі питання надання грантів бізнесу : Постанова Кабінету Міністрів України від 21.06.2022 № 738 (зі змін. та допов.). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/738-2022-%D0%BF> (дата звернення: 01.03.2026).

7. Деякі питання надання роботодавцям компенсації єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування за працевлаштування на нові робочі місця: Постанова Кабінету Міністрів України від 18.04.2023 № 338. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/338-2023-%D0%BF/print> (дата звернення: 01.03.2026).

8. Деякі питання надання компенсації фактичних витрат за облаштування робочих місць/місць провадження господарської діяльності/незалежної професійної діяльності для осіб з інвалідністю : Постанова Кабінету Міністрів України від 22.08.2023 № 893 (зі змін. та допов.). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/893-2023-%D0%BF> (дата звернення: 01.03.2026).

9. Кабінет Міністрів України. В 2024 році Служба зайнятості забезпечила зайнятістю 330 тис. українців. 28.01.2025. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/v-2024-rotsi-sluzhba-zainiatosti-zabezpechyla-zainiatistiu-330-tys-ukraintziv> (дата звернення: 01.03.2026).

10. Кабінет Міністрів України. Державна служба зайнятості: 70% ВПО, які звернулися до Служби, знаходять роботу. 19.06.2025. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/derzhavna-sluzhba-zainiatosti-70-vpo-ia-ki-zvernulysia-do-sluzhby-znakhodiat-robotu> (дата звернення: 01.03.2026).

11. Про зайнятість населення: Закон України від 05.07.2012 № 5067-VI (зі змін. та допов.). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5067-17#Text> (дата звернення: 01.03.2026).

12. Про затвердження Порядку надання роботодавцю компенсації витрат на оплату праці за працевлаштування внутрішньо переміщених осіб внаслідок проведення бойових дій під час воєнного стану в Україні: Постанова Кабінету Міністрів України від 20.03.2022 № 331 (зі змін. та допов.). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/331-2022-%D0%BF#Text> (дата звернення: 01.03.2026).

13. Про основи соціальної захищеності осіб з інвалідністю в Україні : Закон України від 21.03.1991 № 875-XII (зі змін. та допов.). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/875-12#Text> (дата звернення: 01.03.2026).

14. Уповноважений Верховної Ради України з прав людини. Представник Уповноваженого з соціальних та економічних прав взяла участь у сесії «Центральна

та Східна Європа – регіональні тенденції та діалог із зацікавленими сторонами»: новина. 28.11.2022. URL: https://www.ombudsman.gov.ua/news_details/predstavnik-uprovnozazhenogo-z-socialnih-ta-ekonomichnih-prav-vzvala-uchast-usesiyi-centralna-ta-shidna-eyvropra-regionalni-tendenciyi-ta-dialog-iz-zacikavlenimi-storonami (дата звернення: 02.03.2026).

15. Черенко Л. М. Специфіка формування та прояву нерівності в Україні. *Демографія та соціальна економіка*. 2013. № 2 (20). С. 60 – 71. URL: <https://dse.org.ua/archive/20/6.pdf> (дата звернення: 01.03.2026).

16. Atkinson A. B. *Inequality: What Can Be Done?* Cambridge: Harvard University Press, 2015. URL: <http://digamo.free.fr/atkinson15.pdf> (дата звернення: 02.03.2026).

17. OECD Employment Outlook 2025. Paris: OECD Publishing, 2023. URL: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-employment-outlook-2025_194a947b-en.html (дата звернення: 02.03.2026).

18. Piketty T. *Capital in the Twenty-First Century*. Cambridge: Harvard University Press, 2014. URL: <https://dowbor.org/wp-content/uploads/2014/06/14Thomas-Piketty.pdf> (дата звернення: 02.03.2026).

19. World Bank. *World Development Report 2022: Finance for an Equitable Recovery*. Washington, DC: World Bank, 2022. URL: <https://www.worldbank.org/en/publication/wdr2022> (дата звернення: 02.03.2026).

REFERENCES

1. Libanova E.M., Cherenko L.M., Poliakova S.V., Shyshkin V.S., Reut A.H., Kohatko Yu.L., Zaiats V.S., Klymenko Yu.A., Chernichenko V.V., Vasyliiev O.A., Krykun O.I. *Bidnist ta nerivnist v Ukraini pid vplyvom COVID-19: pidkhody do otsiniuvannia*. Nats. akad. nauk Ukr., In-t demohrafii ta sotsialnykh doslidzhen im. M.V. Ptukhy NAN Ukrainy. Elektronne vydannia. Kyiv, 2024. URL: <https://surl.li/wpmwso> (accessed: 01.03.2026).

2. Derzhavna sluzhba zainiatosti Ukrainy. *Derzhavna sluzhba zainiatosti: osnovni zdobutky 2023 roku*. URL: <https://old.dcz.gov.ua/novyna/derzhavna-sluzhba-zainyatosti-osnovni-zdobutky-2023-roku> (accessed: 12.03.2026).

3. Derzhavna sluzhba zainiatosti Ukrainy. *Osnovni trendy rynku pratsi (pidsumky 2025 roku)*. URL: <https://www.dcz.gov.ua/stat/stattrend> (accessed: 01.03.2026).

4. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. *Derzhstat nazvav rozmir serednoi zarobitnoi platy v Ukraini u zhovtni 2025 roku*. Ukrinform, 02.12.2025. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/4065272-derzstat-nazvav-rozmir-serednoi-zarplati-v-ukraini-u-zovtni.html> (accessed: 02.03.2026).

5. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. *Riven zainiatosti naselennia u vitsi 15–70 rokiv po rehionakh (richni dani): resurs vidkrytykh danykh*. URL: <https://data.gov.ua/dataset/18843994-fe0f-4802-8d96-509389d45ecf/resource/c5446f91-1856-472b-8617-4f0bad060123> (accessed: 01.03.2026).

6. Деякі питання надання hrantiv biznesu: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 21.06.2022 № 738 (zi zmin. ta dopov.). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/738-2022-%D0%BF> (accessed: 01.03.2026).

7. Деякі питання надання robotodavtsiam kompensatsii yedynoho vnesku na zahalnooboviazkove derzhavne sotsialne strakhuvannia za pratsevlashtuvannia na novi robochi mistsia: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 18.04.2023 № 338. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/338-2023-%D0%BF/print> (accessed: 01.03.2026).

8. Деякі питання надання kompensatsii faktychnykh vytrat za oblashtuvannia robochych mists dlia osib z invalidnistiu: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 22.08.2023 № 893 (zi zmin. ta dopov.). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/893-2023-%D0%BF> (accessed: 01.03.2026).

9. Kabinet Ministriv Ukrainy. V 2024 rotsi Sluzhba zainiatosti zabezpechyla zainiatistiu 330 tys. ukrainsiv. 28.01.2025. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/v-2024-rotsi-sluzhba-zainiatosti-zabezpechyla-zainiatistiu-330-tys-ukrainsiv> (accessed: 01.03.2026).

10. Kabinet Ministriv Ukrainy. Derzhavna sluzhba zainiatosti: 70% VPO, yaki zvernulysia do Sluzhby, znakhodiat robotu. 19.06.2025. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/derzhavna-sluzhba-zainiatosti-70-vpo-iaki-zvernulysia-do-sluzhby-znakhodiat-robotu> (accessed: 01.03.2026).

11. Pro zainiatist naseleennia: Zakon Ukrainy vid 05.07.2012 № 5067-VI (zi zmin. ta dopov.). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5067-17#Text> (accessed: 01.03.2026).

12. Pro zatverdzhennia Poriadku nadання robotodavtsiu kompensatsii vytrat na oplatu pratsi za pratsevlashtuvannia vnutrishno peremishchenykh osib: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 20.03.2022 № 331 (zi zmin. ta dopov.). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/331-2022-%D0%BF#Text> (accessed: 01.03.2026).

13. Pro osnovy sotsialnoi zakhyshchenosti osib z invalidnistiu v Ukraini: Zakon Ukrainy vid 21.03.1991 № 875-XII (zi zmin. ta dopov.). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/875-12#Text> (accessed: 01.03.2026).

14. Upovnovazhenyi Verkhovnoi Rady Ukrainy z prav liudyny. Predstavnyk Upovnovazhenoho z sotsialnykh ta ekonomichnykh prav vziala uchast u sesii "Tsentralna ta Skhidna Yevropa – rehionalni tendentsii ta dialoh iz zatsikavlenymy storonamy": novyna. 28.11.2022. URL: https://www.ombudsman.gov.ua/news_details/predstavnik-upovnovazhenogo-z-socialnih-ta-ekonomichnih-prav-vzjala-uchast-usesiyi-centralna-ta-shidna-yevropa-regionalni-tendenciyi-ta-dialog-iz-zacikavlenimi-storonami (accessed: 02.03.2026).

15. Cherenko L.M. Spetsyfika formuvannia ta proiavu nerivnosti v Ukraini. *Demohrafiia ta sotsialna ekonomika*. 2013. № 2 (20). Pp. 60 – 71. URL: <https://dse.org.ua/archive/20/6.pdf> (accessed: 01.03.2026).

16. Atkinson A.B. Inequality: What Can Be Done? Cambridge: Harvard University Press, 2015. URL: <http://digamo.free.fr/atkinson15.pdf> (accessed: 02.03.2026).

17. OECD Employment Outlook 2025. Paris: OECD Publishing, 2023. URL: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-employment-outlook-2025_194a947b-en.html (accessed: 02.03.2026).

18. Piketty T. Capital in the Twenty-First Century. Cambridge: Harvard University Press, 2014. URL: <https://dowbor.org/wp-content/uploads/2014/06/14Thomas-Piketty.pdf> (accessed: 02.03.2026).

19. World Bank. World Development Report 2022: Finance for an Equitable Recovery. Washington, DC: World Bank, 2022. URL: <https://www.worldbank.org/en/publication/wdr2022> (accessed: 02.03.2026).

Вячеслав КОБА¹,

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування,
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1157-8735>

Антон КНЯЗЄВ¹,

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
спеціальність 073 «Менеджмент»,
ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-4158-7819>

¹ Національний транспортний університет

Прийняття: 20/03/2026

Рецензія: 25/03/2026

Публікація: 31/03/2026

DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2026-1-7>

ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ПІД ВПЛИВОМ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ

JEL Класифікатор:
M21



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/)

© Коба В.,
Князєв А.,
2026

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

У статті досліджено особливості трансформації системи управління підприємством під впливом інноваційних технологій в умовах цифровізації економіки. Обґрунтовано, що впровадження цифрових платформ, автоматизованих систем управління, аналітики великих даних та інтелектуальних технологій змінює не лише інструментарій управління, а й його зміст, організаційну структуру та логіку прийняття управлінських рішень. Встановлено, що традиційні підходи щодо управління, які базуються на ієрархічності та регламентованості процесів, поступово втрачають ефективність, що зумовлює необхідність переходу до гнучких, інтегрованих та адаптивних управлінських систем.

Визначено, що ключовою умовою підвищення ефективності діяльності підприємства є не лише рівень впровадження інноваційних технологій, а ступінь їх інтеграції у цілісну систему управління. Доведено, що фрагментарна цифровізація без відповідної трансформації управлінських підходів призводить до неузгодженості процесів, зниження результативності діяльності та неповного використання потенціалу технологічних рішень. У зв'язку з цим, у роботі систематизовано зміни основних елементів системи управління підприємством, визначено стримуючі чинники трансформації та обґрунтовано напрями її удосконалення.

Запропоновані напрями трансформації охоплюють інтеграцію інформаційних потоків у межах єдиного

цифрового середовища, розвиток аналітичного управління на основі використання даних, реорганізацію управлінських процесів відповідно до можливостей цифрових технологій, а також підвищення рівня цифрової зрілості управлінського персоналу. Особливу увагу приділено практичній реалізації зазначених змін, що передбачає поетапну перебудову системи управління з урахуванням організаційних, інформаційних та технологічних факторів.

Отримані результати мають прикладне значення та можуть бути використані підприємствами для підвищення ефективності управління, забезпечення узгодженості управлінських рішень, скорочення витрат часу та ресурсів, а також підвищення адаптивності до змін зовнішнього середовища в умовах цифрової трансформації економіки.

Ключові слова: інноваційні технології, система управління підприємством, цифровізація, трансформація управління, управлінські рішення, аналітика даних, цифрові платформи, ефективність управління.

Vyacheslav KOBA, Anton KNIAZIEV

TRANSFORMATION OF THE ENTERPRISE MANAGEMENT SYSTEM UNDER THE INFLUENCE OF INNOVATIVE TECHNOLOGIES

The article examines the transformation of enterprise management systems under the influence of innovative technologies in the context of digitalization. It is substantiated that the widespread adoption of digital platforms, automated management systems, big data analytics, and intelligent technologies significantly changes not only management tools but also the content, structure, and logic of managerial decision-making. Traditional management approaches based on hierarchical structures and rigid procedures are gradually losing their effectiveness, which necessitates the transition to flexible, integrated, and adaptive management systems.

The study proves that the effectiveness of innovative technologies is determined not only by the level of their implementation but primarily by the degree of their integration into a holistic management system. Fragmented digitalization without appropriate transformation of managerial approaches leads to inconsistencies in business processes, reduced efficiency, and incomplete realization of technological potential. In this regard, the paper systematizes the transformation of key elements of enterprise management systems and identifies factors that constrain their effective development.

Particular attention is paid to the substantiation of directions for improving enterprise management systems, including the integration of information flows within a unified digital environment, the development of data-driven management, the reorganization of managerial processes in accordance with digital capabilities, and the enhancement of digital competencies of management personnel. The practical implementation of these directions involves a phased transformation of management systems, taking into account organizational, informational, and technological changes.

The results obtained have practical significance and can be used by enterprises to improve management efficiency, enhance the quality and speed of decision-making, ensure coordination of management processes, and increase adaptability to a dynamic external environment in the context of digital transformation.

Keywords: innovative technologies, enterprise management system, digitalization, management transformation, managerial decision-making, data analytics, digital platforms, management efficiency.

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку підприємств визначається активним впровадженням інноваційних технологій, які суттєво трансформують характер управлінських процесів, організаційні структури та підходи до прийняття управлінських рішень. Поширення цифрових платформ, автоматизованих систем управління, аналітики даних і технологій на основі штучного інтелекту формує нові вимоги до гнучкості, швидкості реагування та адаптивності системи управління підприємством.

Інноваційні технології є ключовим фактором підвищення ефективності діяльності підприємств, забезпечуючи оптимізацію бізнес-процесів, інтеграцію функціональних підсистем та підвищення обґрунтованості управлінських рішень. Водночас їх впровадження змінює логіку функціонування системи управління, зумовлюючи необхідність переходу від традиційних ієрархічних моделей до більш гнучких, цифрово-орієнтованих та інтегрованих управлінських підходів [1].

Водночас впровадження інноваційних технологій у діяльність підприємств часто має фрагментарний характер і не супроводжується комплексною трансформацією системи управління, що призводить до зниження ефективності їх використання. У результаті виникає дисбаланс між рівнем технологічного розвитку підприємства та існуючими управлінськими підходами, що актуалізує необхідність дослідження трансформації системи управління підприємством під впливом інноваційних технологій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Трансформація системи управління підприємством у контексті впровадження інноваційних тех-

нологій активно розглядається в сучасних наукових дослідженнях. Увага зосереджується на зміні підходів до організації управління, цифровізації бізнес-процесів та необхідності перегляду традиційних управлінських рішень.

У роботі Грабини А. Ю. та Копішинської К. О. досліджено підходи до управління змінами на підприємствах з урахуванням забезпечення їх сталого розвитку [1]. Євтух А. І., Вівтоніченко Я. В. та Космін В. Р. розглядають особливості впровадження інновацій у систему управління бізнес-процесами та їх вплив на ефективність діяльності підприємства [2].

Свінарьова Г. Б. аналізує зміни в системах управління підприємствами та їх зв'язок із формуванням інноваційного потенціалу [3]. Крилов Д. В. акцентує увагу на зміні моделей управління під впливом цифрових технологій та переході до більш гнучких організаційних рішень [4].

Шацька З. Я. досліджує трансформаційні процеси в управлінні підприємствами в умовах глобальних змін та підвищеної нестабільності [5]. Чорна М. В. та Кухленко О. В. визначають ключові напрями впливу інноваційних технологій на систему управління підприємством і обґрунтовують необхідність її модернізації [6].

Попри наявність значної кількості досліджень, питання системної перебудови управління підприємством із урахуванням комплексного впливу інноваційних технологій залишається недостатньо розкритим.

Метою статті є дослідження особливостей трансформації системи управління підприємством під впливом інноваційних технологій, а також обґрунтування напрямів її удосконалення на основі інтеграції цифрових рішень, аналітичних інструментів та сучасних управлінських підходів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Інноваційні технології у сучасних умовах визначають не лише напрям розвитку підприємств, а й змінюють сам підхід до організації управління. Якщо раніше система управління будувалася навколо стабільних процедур, чітко регламентованих функцій і відносно повільних інформаційних потоків, то нині вона функціонує в умовах постійного оновлення даних, високої швидкості змін та необхідності оперативного реагування на зовнішні і внутрішні фактори.

Це означає, що управління більше не може розглядатися як сукупність окремих функцій, а виступає як інтегрована система, у якій ключову роль відіграє обробка інформації та забезпечення взаємозв'язку між усіма елементами діяльності підприємства. Інноваційні технології, зокрема аналітичні платформи, системи автоматизації, цифрові комунікаційні середовища створюють можливість для переходу до якісно нового рівня управління, що базується на даних і їх інтерпретації [6].

Зміна інформаційної основи управління призводить до трансформації механізму прийняття рішень. У традиційній системі значну роль відігравали досвід, інтуїція та суб'єктивні оцінки керівника. У цифровому середовищі ці фактори поступово доповнюються або заміщуються аналітичними інструментами, що дозволяють оцінювати ситуацію на основі великого масиву даних, виявляти закономірності та формувати обґрунтовані управлінські рішення [3].

Водночас зміна підходів до прийняття рішень не є автоматичною. Вона потребує перебудови всієї системи управління, включаючи організаційну структуру, систему комунікацій та підходи до контролю. Саме ця комплексність відображена у табл. 1, де зазначено, що трансформація охоплює всі ключові елементи управління.

Інноваційні технології не лише прискорюють процеси, але й змінюють їх зміст. Наприклад, контроль із функції фіксації відхилень перетворюється на безперервний моніторинг, що дозволяє виявляти проблеми на ранніх етапах. Планування перестає бути статичним і набуває сценарного характеру, що забезпечує можливість оперативного коригування дій підприємства.

Зміни стосуються і організаційної структури. Жорсткі ієрархії, характерні для традиційних підприємств, поступово замінюються більш гнучкими формами організації, де зростає роль горизонтальних зв'язків і командної роботи. Це зумовлено необхідністю швидкого обміну інформацією та координації дій у межах складних і динамічних процесів [4].

Таблиця 1. Системна трансформація елементів управління підприємством під впливом інноваційних технологій

Елемент системи	Традиційний стан	Стан під впливом інноваційних технологій	Характер трансформації	Управлінський ефект
Прийняття рішень	Експертне, інтуїтивне	Дані, алгоритми, аналітика	Раціоналізація	Зростання точності
Інформаційні потоки	Фрагментовані	Інтегровані, у реальному часі	Інтеграція	Прискорення управління
Контроль	Періодичний	Безперервний цифровий моніторинг	Автоматизація	Зниження ризиків
Комунікації	Вертикальні	Мережеві	Децентралізація	Підвищення гнучкості
Планування	Довгострокове статичне	Сценарне, адаптивне	Динамізація	Підвищення адаптивності

Джерело: узагальнено авторами на основі [7, 8]

Однак на практиці трансформація системи управління часто має не послідовний характер. Технології впроваджуються швидше, ніж змінюються управлінські підходи, що створює внутрішню суперечність. Підприємство може використовувати сучасні інформаційні системи, але при цьому зберігати застарілі процедури погодження рішень або надмірну централізацію управління.

Ця невідповідність призводить до втрати частини потенціалу інноваційних технологій. Замість підвищення ефективності виникають додаткові складнощі, пов'язані з дублюванням функцій, перевантаженням інформацією та зростанням управлінських витрат. Систематизація стримуючих чинників, наведена у табл. 2, свідчить, що ключова проблема трансформації системи управління полягає не у відсутності технологій, а у невідповідності між їх впровадженням та управлінською практикою. Найбільш критичним є порушення узгодженості між окремими елементами системи управління, коли цифрові рішення інтегруються фрагментарно та не забезпечують цілісності управлінського процесу. Це призводить до ситуації, коли окремі підсистеми функціонують ефективно ізольовано, але не формують єдиного результату на рівні підприємства.

Важливу роль відіграє і організаційний чинник, що проявляється у збереженні ієрархічних структур за умов необхідності швидкої горизонтальної взаємодії. У таких умовах навіть наявність сучасних інформаційних систем не забезпечує скорочення часу прийняття рішень, оскільки вони залишаються обмеженими традиційними процедурами погодження. Це формує внутрішні обмеження розвитку системи управління та знижує її адаптивність.

Не менш важливим є людський фактор, зокрема рівень цифрової готовності управлінського персоналу. Недостатній рівень володіння аналітичними інструментами та цифровими платформами обмежує можливості використання інноваційних технологій і знижує ефективність управлінських рішень. У результаті технологічний потенціал підприємства реалізується лише частково.

Наявність стримуючих чинників трансформації системи управління обумовлює необхідність переходу від фрагментарного впровадження інноваційних технологій до їх системної інтеграції в усі елементи управлінської діяльності. Йдеться не лише про технічне оновлення, а про зміну принципів організації управління, за якої узгоджуються інформаційні потоки, управлінські процедури та організаційна структура підприємства [4]. У такому підході інноваційні технології розглядаються як основа перебудови управлінської системи, а не як сукупність окремих цифрових рішень [9].

Таблиця 2. Стримуючі чинники трансформації системи управління підприємством в умовах впровадження інноваційних технологій

Стримуючий чинник	Зміст прояву	Управлінські наслідки	Напрямок подолання
Фрагментарність цифровізації	Впровадження окремих технологічних рішень без їх інтеграції в єдину систему управління	Порушення узгодженості управлінських процесів, дублювання функцій, зниження оперативності рішень	Формування єдиного цифрового контуру управління підприємством
Невідповідність організаційної структури новим технологіям	Збереження жорсткої ієрархії та багаторівневого погодження в умовах потреби швидкого інформаційного обміну	Уповільнення реакції на зміни, зниження адаптивності підприємства	Перегляд організаційної структури з орієнтацією на гнучкість і процесну взаємодію
Недостатня цифрова компетентність управлінського персоналу	Обмежені навички використання аналітичних, інформаційних і автоматизованих систем	Помилки у використанні технологій, формальне застосування цифрових рішень	Розвиток цифрових управлінських компетентностей та навчання персоналу
Інформаційна перевантаженість	Зростання обсягів даних без належної системи їх обробки та інтерпретації	Ускладнення прийняття рішень, підвищення ризику хибних управлінських дій	Впровадження систем аналітичної фільтрації та підтримки прийняття рішень
Відсутність єдиних критеріїв оцінювання результатів цифрових змін	Відсутність показників ефективності трансформації системи управління	Неможливість об'єктивної оцінки результативності інноваційних змін	Формування системи індикаторів результативності цифрової трансформації
Опір організаційним змінам	Неготовність персоналу та керівників до зміни звичних моделей управління	Затримка трансформаційних процесів, часткове або формальне впровадження інновацій	Управління змінами на основі комунікації, залучення та мотивації персоналу

Джерело: узагальнено авторами на основі [3, 5, 7]

У цьому контексті особливого значення набуває визначення напрямів удосконалення системи управління, реалізація яких дає змогу забезпечити узгоджене поєднання технологічних можливостей і управлінських інструментів. Це створює передумови для підвищення якості управлінських рішень, прискорення інформаційного обміну, скорочення надлишкових процедур та підвищення адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища [6].

Наведені у табл. 3 напрями свідчать, що результативність трансформації системи управління визначається не окремими технологічними нововведеннями, а рівнем їх впровадження у цілісний управлінський механізм. Інтеграція інформаційних потоків забезпечує єдність управлінського середовища, розвиток аналітичного управління підвищує обґрунтованість рішень, а реорганізація управлінських процесів сприяє зменшенню часових і ресурсних витрат [3]. Поряд із цим, підвищення цифрової зрілості персоналу та впровадження системи оцінювання результативності цифрових змін створюють підґрунтя для стійкого оновлення системи управління підприємством [10].

Реалізація визначених напрямів трансформації системи управління підприємством потребує переходу від декларативного впровадження інноваційних технологій до побудови чіткої послідовності управлінських дій, орієнтованих на досягнення конкретного результату. Такий підхід передбачає формування інтегрованої системи управління, в якій технологічні рішення є складовою управлінського механізму, а не окремими інструментами автоматизації.

Першочерговим етапом практичної реалізації є оцінювання поточного стану системи управління підприємством. Йдеться про визначення рівня цифровізації бізнес-процесів, ступеня інтеграції інформаційних потоків, а також відповідності організаційної структури вимогам цифрового середовища. Така оцінка дозволяє виявити розриви між наявними технологічними можливостями та управлінською практикою, що є основою для подальших змін [5].

Наступним етапом є формування цільової моделі системи управління, яка повинна враховувати специфіку діяльності підприємства, масштаб його операцій та рівень технологічного розвитку. У межах цієї моделі визначаються ключові параметри управління: рівень централізації рішень, структура інформаційних потоків, характер взаємодії між підрозділами та роль аналітичних інструментів у прийнятті управлінських рішень. Важливо, що така модель має бути не статичною, а здатною до адаптації залежно від змін зовнішнього середовища [4].

Таблиця 3. Напрями удосконалення системи управління підприємством в умовах впровадження інноваційних технологій

Напрямок удосконалення	Характеристика управлінських змін	Інструмент реалізації	Очікуваний результат
Інтеграція інформаційних потоків	Об'єднання даних із різних функціональних підсистем у межах єдиного управлінського середовища	ERP-, CRM-, BI-системи, цифрові платформи	Підвищення узгодженості управлінських рішень та скорочення часу обробки інформації
Перехід до аналітичного управління	Використання даних як основи для планування, контролю та прогнозування	Big Data, Business Intelligence, predictive analytics	Підвищення обґрунтованості управлінських рішень
Реорганізація управлінських процесів	Перебудова процедур координації, погодження та контролю відповідно до цифрових можливостей	Реінжиніринг бізнес-процесів, електронний документообіг	Скорочення управлінських витрат і підвищення оперативності
Підвищення цифрової зрілості управлінського персоналу	Розвиток здатності працювати в цифровому середовищі та приймати рішення на основі даних	Навчання, цифрові тренінги, корпоративні програми розвитку	Зростання якості управління та готовності до змін
Забезпечення гнучкості організаційної структури	Зменшення надмірної формалізації та посилення горизонтальної взаємодії	Процесний підхід, проектні команди, кросфункціональна координація	Підвищення адаптивності підприємства до технологічних і ринкових змін
Впровадження системи оцінювання результативності цифрових змін	Визначення кількісних і якісних показників трансформації управління	KPI цифровізації, показники продуктивності, швидкості та якості рішень	Можливість контролю ефективності управлінської трансформації

Джерело: запропоновано авторами

Подальша реалізація трансформації передбачає інтеграцію інформаційних систем у єдине управлінське середовище. На практиці це означає впровадження взаємопов'язаних ERP-, CRM- та BI-систем, які забезпечують безперервний обмін даними між усіма функціональними підсисте-

мами підприємства. У результаті формується єдиний інформаційний контур управління, що дозволяє уникнути дублювання функцій і підвищити узгодженість управлінських рішень [6].

Важливим напрямом є перебудова управлінських процесів відповідно до можливостей цифрових технологій. Це передбачає скорочення кількості рівнів погодження рішень, впровадження електронного документообігу, а також перехід до процесного підходу в управлінні. У практичному вимірі це дозволяє зменшити часові витрати на виконання управлінських процедур та підвищити оперативність реагування на зміни [3].

Не менш значущим є розвиток аналітичної складової управління. Використання інструментів Business Intelligence, обробки великих даних та прогнозної аналітики забезпечує можливість прийняття рішень на основі об'єктивної інформації. Це дозволяє не лише оцінювати поточний стан підприємства, але й формувати сценарії його розвитку, що підвищує стійкість до зовнішніх ризиків [10].

Окрему увагу слід приділити формуванню цифрових компетентностей управлінського персоналу. Практика свідчить, що навіть за наявності сучасних технологій їх ефективність залишається низькою за відсутності відповідного рівня підготовки працівників. У зв'язку з цим, доцільним є впровадження систем навчання, орієнтованих на розвиток навичок роботи з даними, аналітичними інструментами та цифровими платформами [2].

Забезпечення результативності трансформації також потребує впровадження системи оцінювання, що дозволяє контролювати досягнення поставлених цілей. Така система повинна містити як кількісні показники (швидкість обробки інформації, тривалість управлінських процедур, рівень автоматизації), так і якісні (обґрунтованість рішень, рівень координації, адаптивність управління). Це створює можливість своєчасного коригування процесу трансформації та підвищення його ефективності [1].

У практичній діяльності підприємств доцільно реалізовувати трансформацію поетапно, що дозволяє знизити ризики та забезпечити контрольованість змін. На першому етапі доцільно впроваджувати рішення, спрямовані на інтеграцію інформаційних потоків, на другому – перебудувати управлінські процеси, а на третьому – переходити до аналітичного управління

Таким чином, практична реалізація трансформації системи управління підприємством передбачає комплексне поєднання технологічних, організаційних та управлінських змін. Її результатом має стати формування системи управління, здатної забезпечувати високу швидкість прийняття рішень, ефективне використання ресурсів та адаптацію до умов динаміч-

ного середовища, що формує передумови підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Висновки та пропозиції. Проведене дослідження продемонструвало, що інноваційні технології змінюють не окремі елементи управління, а всю його логіку. Управління поступово трансформується від жорстко регламентованої системи до динамічної моделі, орієнтованої на дані, швидкість їх обробки та здатність оперативно реагувати на зміни. У таких умовах саме інформація стає базовим ресурсом, а ефективність управління залежить від того, наскільки повно вона інтегрована у процес прийняття рішень.

Отримані результати свідчать, що основна проблема полягає не у впровадженні інноваційних технологій як таких, а у невідповідності між їх можливостями та існуючими управлінськими підходами. Саме ця невідповідність обмежує ефект від цифровізації і призводить до ситуації, коли сучасні технології функціонують у межах застарілої управлінської моделі.

Запропоновані напрями удосконалення системи управління дозволяють усунути цю невідповідність за рахунок поєднання технологічних і управлінських змін. Їх реалізація спрямована не лише на автоматизацію процесів, а на формування цілісної системи управління, у якій інформаційні потоки, організаційна структура та управлінські процедури функціонують узгоджено.

Практична реалізація таких змін передбачає поступову перебудову управління з акцентом на інтеграцію даних, скорочення надлишкових процедур та розвиток аналітичного підходу до прийняття рішень. Це дозволяє забезпечити не просто цифровізацію діяльності підприємства, а підвищення її результативності за рахунок більш точного, швидкого та обґрунтованого управління.

ЛІТЕРАТУРА

1. Грабина А. Ю., Копішинська К. О. Загальні та специфічні підходи до управління трансформацією підприємств для забезпечення сталого розвитку. *Матеріали конференції*. 2024. С. 52 – 53. URL: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/303609>.

2. Євтух А. І., Вівтоніченко Я. В., Космін В. Р. Інноваційні підходи до управління бізнес-процесами на підприємстві. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2023. № 5 – 6 (306–307). С. 16 – 22. DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2023-5-6-306-307-16-22>.

3. Свінарьова Г. Б. Перехідні зміни систем управління підприємством та їх вплив на інноваційний потенціал підприємства. *Economic journal Odesa polytechnic*

university. 2021. № 2 (16). С. 87 – 91. URL: <https://economics.net.ua/ejopu/2021/No2/87.pdf>. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.5517482>.

4. Крилов Д. В. Трансформація моделей управління підприємством в умовах цифрових змін. *Проблеми та перспективи менеджменту*. 2025. № 20. С. 1 – 5. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-20-04-01>.

5. Шацька З. Я. Трансформація системи управління підприємством в період глобальних змін. *Ефективна економіка*. 2017. № 12. С. 1 – 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6029>.

6. Чорна М. В., Кухленко О. В. Вплив інноваційних технологій на систему управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2023. № 13. С. 1 – 4. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/136.pdf.

7. Бойда С. Інноваційні підходи до управління підприємствами в умовах діджиталізації економіки. *Економіка та управління підприємствами*. 2022. С. 85 – 90. DOI: <http://doi.org/10.34025/2310-8185-2022-1.85.06>.

8. Брич В., Борисяк О., Білоус Л., Галиш Н. Трансформація системи управління персоналом підприємств: монографія / В. Брич, О. Борисяк, Л. Білоус, Н. Галиш. Тернопіль: ВПЦ «Економічна думка ТНЕУ», 2020. 212 с. URL: <https://dspace.wunu.edu.ua/items/2f0f3b0a-c614-4274-b4fe-ed15186ddd0d/full>.

9. Свінарьова Г. Б. Концепція трансформації системи управління підприємством в умовах інноваційних змін у діджитал-середовищі. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020, № 4, Том 3. С. 137 – 141. URL: <https://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/11/2020-4t3-23.pdf>.

10. Перерва І. М. Сутність і місце технології управління в системі управління підприємством. *Інноваційні напрями менеджменту підприємств*. 2023. С. 23 – 28. DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2023-5-4>.

REFERENCES

1. Hrabyna, A. Yu., & Kopishynska, K. O. (2024). Zahalni ta spetsyfichni pidkhody do upravlinnia transformatsiieiu pidpriemstv dlia zabezpechennia staloho rozvytku [General and specific approaches to managing enterprise transformation for sustainable development]. *Conference proceedings of KPI named after Igor Sikorsky*, 52 – 53. Available at: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/303609> (Accessed: 12.03.2026), (in Ukrainian).

2. Yevtukh, A. I., Vivtonichenko, Ya. V., & Kosmin, V. R. (2023). Innovatsiini pidkhody do upravlinnia biznes-protsesamy na pidpriemstvi [Innovative approaches to business process management at the enterprise]. *Naukovyi visnyk Odeskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu*, 5 – 6 (306 – 307), 16 – 22. DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2023-5-6-306-307-16-22>. (Accessed: 09.03.2026), (in Ukrainian).

3. Svinarova, H. B. (2021). Perekhidni zminy system upravlinnia pidpriemstvom ta yikh vplyv na innovatsiinyi potentsial pidpriemstva [Transitional changes in enterprise management systems and their impact on innovative potential]. *Economic journal Odesa polytechnic university*, 2(16), 87 – 91. Available at: <https://economics.net.ua/ejopu/2021/No2/87.pdf> (Accessed: 18.03.2026), DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.5517482> (in Ukrainian).

4. Krylov, D. V. (2025). Transformatsiia modelei upravlinnia pidpriemstvom v umovakh tsyfrovyykh zmin [Transformation of enterprise management models under digital changes]. *Problemy ta perspektyvy menedzhmentu*, 20, 1–5. Available at: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-20-04-01> (Accessed: 19.03.2026), (in Ukrainian).

5. Shatska, Z. Ya. (2017). Transformatsiia systemy upravlinnia pidpriemstvom v period hlobalnykh zmin [Transformation of enterprise management system in the period of global changes]. *Efektivna ekonomika*, 12, 1 – 6. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6029> (Accessed: 20.03.2026), (in Ukrainian).

6. Chorna, M. V., & Kukhlenko, O. V. (2023). Vplyv innovatsiinykh tekhnolohii na systemu upravlinnia pidpriemstvom [The impact of innovative technologies on enterprise management system]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 13, 1 – 4. Available at: https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/136.pdf (Accessed: 15.03.2026), (in Ukrainian).

7. Boida, S. (2022). Innovatsiinyi pidkhody do upravlinnia pidpriemstvom v umovakh didzhitalizatsii ekonomiky [Innovative approaches to enterprise management in the conditions of digitalization of the economy]. *Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvom*, 85 – 90. Available at: <http://doi.org/10.34025/2310-8185-2022-1.85.06> (Accessed: 16.03.2026), (in Ukrainian).

8. Brych, V., Borysiak, O., Bilous, L., & Halysh, N. (2020). Transformatsiia systemy upravlinnia personalom pidpriemstv [Transformation of enterprise personnel management systems]. Ternopil: VPTs «Ekonomichna dumka TNEU», 212 p. Available at: <https://dspace.wunu.edu.ua/items/2f0f3b0a-c614-4274-b4fe-ed15186ddd0d/full> (Accessed: 07.03.2026), (in Ukrainian).

9. Svinarova, H. B. (2020). Kontseptsii transformatsii systemy upravlinnia pidpriemstvom v umovakh innovatsiinykh zmin u didzhital-seredovyshchi [Concept of transformation of enterprise management system in conditions of innovative changes in the digital environment]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, 4, Vol. 3, 137 – 141. Available at: <https://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/11/2020-4t3-23.pdf> (Accessed: 19.03.2026), (in Ukrainian).

10. Pererva, I. M. (2023). Sutnist i mistse tekhnolohii upravlinnia v systemi upravlinnia pidpriemstvom [The essence and place of management technology in the enterprise management system]. *Innovatsiinyi napriamy menedzhmentu pidpriemstv*, 23 – 28. Available at: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2023-5-4> (Accessed: 13.03.2026), (in Ukrainian).

Ольга ГАРШИНА¹,
кандидат економічних наук, професор, ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-5656-6932>
Тетяна БАУЛІНА²,
доктор економічних наук, професор, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0110-849X>,
Тетяна СОЛОМКО¹,
кандидат технічних наук, доцент, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3029-7920>,
Олександр РУДАКОВ¹,
кандидат економічних наук, доцент, ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-4209-2501>

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

² Донбаський інститут техніки та менеджменту Закладу вищої освіти «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая

Прийняття: 26/02/2026
Рецензія: 09/03/2026
Публікація: 31/03/2026

DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2026-1-8>

ЕФЕКТИВНІСТЬ ПОЛІТИКИ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ

JEL Класифікатор:
E64, J2, J6, H56, H6, O4



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/)

© Гаршина О.,
Бауліна Т.,
Соломко Т.,
Рудаков О.,
2026

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

У статті здійснено оцінку ефективності політики державного регулювання економіки України в умовах російсько-української війни. На основі статистичного аналізу макроекономічних показників виявлено зворотні тенденції в динаміці порівняно з мирним періодом: споживчі витрати зростали значно повільніше, ніж ВВП, при цьому розрив між ними у перерахунку на одну особу збільшувався; зростання ВВП відбувалося за рахунок підвищення споживчих витрат та милітаризації економіки і мало, переважно, інфляційний та неінклюзивний характер. Зафіксовано істотне скорочення прямих іноземних інвестицій; водночас внутрішні джерела інвестування перевищували іноземні приблизно у 6 – 7 разів. Виявлено уповільнення темпів зростання продуктивності праці та одночасне прискорення темпів зростання середньої заробітної плати, а також збільшення розриву між абсолютними величинами цих показників у перерахунку на одну особу. Доведено зростання розриву між продуктивністю праці та реальними доходами населення у розрахунку на одну особу. Визначено, що основними причинами зниження реальних доходів є висока інфляція та зростання рівня безробіття, які зумовлені недостатньою ефективністю державного регулювання економіки. Встановлено значне зростання частки бюджетних

видатків у ВВП України – більш ніж у 2 рази, до рівня близько 60 %, що створює передумови для виникнення ефекту витіснення приватних інвестицій. Зроблено висновок про недостатню ефективність регуляторної політики в умовах воєнного стану. Запропоновано активізацію залучення прямих іноземних інвестицій у регіони з нижчим рівнем безпеки на Заході країни із одночасним запровадженням ефективних стимулів для зарубіжних компаній; реалізацію довгострокових інвестиційних програм для відновлення енергетичної інфраструктури; оптимізацію ланцюгів постачання; а також, розроблення системи стимулів для роботодавців з метою зменшення регіональних диспропорцій на ринку праці.

Ключові слова: державне регулювання економіки, валовий внутрішній продукт, споживчі витрати, прямі іноземні інвестиції, мультиплікатор інвестицій, продуктивність праці, реальні доходи населення, середня заробітна плата, рівень безробіття, інфляція.

Olga HARSHYNA, Tetiana BAULINA, Tetiana SOLOMKO, Oleksandr RUDAKOV

EFFECTIVENESS OF THE POLICY OF STATE REGULATION OF THE ECONOMY OF UKRAINE DURING MARTIAL ARTS

The article substantiates the assessment of the effectiveness of the policy of state regulation of the economy of Ukraine during the Russian-Ukrainian war. Based on the statistical analysis of macroeconomic indicators, reverse trends in their dynamics were identified compared to the peace period: consumer spending grew much more slowly than GDP, the gap between them per capita was growing; GDP increased due to increased consumer spending and militarization of the economy, its growth was largely inflationary and was non-inclusive. A significant reduction in foreign direct investment was recorded; domestic sources of investment exceeded foreign ones by approximately 6 – 7 times. A slowdown in the growth rate of labor productivity and an increase in the growth rate of average wages were detected, as well as an increase in the gap between the absolute values of indicators per capita. An increase in the gap between labor productivity indicators and real incomes per capita was proven. It was determined that the reasons for the fall in real incomes are high inflation and an increase in the unemployment rate, which are the consequences of the low quality of economic regulation; GDP growth did not ensure an increase in real incomes of the population. The increase in the share of budget expenditures in Ukraine's GDP was recorded by more than 2 times to the level of 60% and approaching the effect of crowding out private investments. The conclusion was made about the weak effectiveness of regulatory policy during martial law: of all the main goals of economic development, only moderate GDP growth was achieved, which only in the

fourth year of the war reached the pre-war level. It is proposed to attract foreign direct investment to regions with a lower level of danger in the west of the country, while simultaneously introducing real incentives for foreign companies; introducing long-term investment programs for the restoration of the energy sector, optimizing supply chains, and developing a system of incentives for employers to eliminate regional disparities in the labor market.

Keywords: state regulation of the economy, gross domestic product, consumer spending, foreign direct investment, investment multiplier, labor productivity, real income of the population, average wage, unemployment rate, inflation.

Постановка проблеми. Досягнення головних цілей економічного розвитку держави завжди є актуальним завданням будь-якого уряду. У розвинених країнах вже давно сформовані та ефективно діють регуляторні механізми, що забезпечують сталий та інклюзивний розвиток економіки. В інших країнах існує чимало перешкод на шляху забезпечення стабільності економічного зростання. Незважаючи на те, що вже давно розроблений МВФ інструментарій підтримки росту економіки країн, що розвиваються, а також пострадянських країн і широко використовується на практиці, досягти ефективного зростання вдалося лише окремим країнам. Тому оцінка ефективності регуляторної політики держави є актуальною проблемою, пов'язаною з забезпеченням сталого економічного розвитку.

Точних критеріїв оцінки ефективності державного регулювання економіки наразі ще не розроблено. До того ж, у кризові періоди, зокрема в умовах воєнного стану, вони можуть змінюватися. Тому наукові підходи до оцінки всієї системи ефективності державного регулювання економіки потребують подальшого розроблення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У більшості публікацій, присвячених дослідженню ефективності регуляторної політики держави у воєнний час, зазвичай розглядаються лише окремі напрями та механізми регулювання економіки. Так, особлива увага приділяється питанню державного регулювання зовнішньоекономічної діяльності під час війни з аналізом міжнародного досвіду. Автор Шугалій А.М. вважає регулювання ЗЕД ключовим інструментом для забезпечення стабільності економічного розвитку в умовах війни [17]. Науковці Антонова Л.В., Антонов А.В. аналізують такий інструмент державного регулювання експортно-імпорتنих операцій як квоти, який дозволяє підтримувати українських виробників [1]. Дослідники Петруненко Я.В. та Джабраїлов Р.А. з'ясовують межі державного впливу на економіку в умовах воєнного стану, пов'язуючи це з реалізацією

соціально-економічних прав людини, а також досліджують різноманітні стратегії державного втручання в економіку під час війни [11]. Науковець Яценко Л., розглядаючи проблему безробіття в Україні у воєнний час, пропонує напрями державної стратегії стимулювання зайнятості та розвитку людського капіталу [18]. Автор Гончарук В. досліджує ключові механізми формування та оцінювання державного регулювання економічної безпеки [5], а Чайка Ю.М. аналізує динаміку прямих іноземних інвестицій в Україну у період 2020 – 2024 років [16].

Загальна проблема ефективності державного регулювання економіки у воєнний час висвітлюється в публікаціях вітчизняних експертів. Так, Уракін М. проводить порівняльний аналіз ключових макроекономічних показників України та світової економіки за 3 квартали 2025 року і доходить до висновку про помірний рівень їх зростання в глобальній економіці. Він констатує стан відносної макрофінансової керованості економіки України, яка адаптувалася до воєнних ризиків, але темпи її відновлення залишалися помірними, а інвестиції – недостатніми [14].

Дослідники Пилипенко В.В., Литовченко Є.П., Даценко В.К. провели ґрунтовний аналіз українського досвіду державного регулювання економіки, ретельно розглянули еволюцію регуляторної політики держави, встановили, що її ефективність залежить від обсягу спрямованих ресурсів та від стабілізаційних заходів. Автори виявили перекоси в державному регулюванні економіки України на початкових етапах становлення ринкових відносин та у нульових роках 20-го сторіччя [12].

Попри ґрунтовні наукові дослідження окремих напрямів державного регулювання економіки, загальна проблема оцінки ефективності регуляторної політики держави під час воєнного стану залишається недостатньо проаналізованою і потребує системного аналізу.

Мета статті – оцінити ефективність політики державного регулювання економіки України під час російсько-української війни.

Виклад основного матеріалу дослідження. Наразі загально визнані критерії оцінки ефективності державного регулювання економіки не розроблені. Зробити таку оцінку вважається можливим, аналізуючи ступінь досягнення головних цілей економічного розвитку країни. До них, як відомо, належать: економічне зростання, повна зайнятість, економічна ефективність, стабільний рівень цін, економічний добробут, справедливе розподілення доходів, економічна свобода та розумний торговий і платіжний баланс. Наше дослідження базується на статистичному аналізі макроекономічних показників, які значною мірою відповідають зазначеним цілям економічного розвитку.

Для оцінки ефективності державного регулювання економіки у воєнний час проведемо аналіз динаміки найголовніших економічних показників – ВВП, споживчі витрати домогосподарств, рівень інфляції та безробіття, інвестиції, продуктивність праці, реальні доходи, які має сенс співставити з аналогічними показниками мирного періоду, щоб виявити характерні відмінності і нові тенденції. Тому, для аналізу обираємо період з 2021-го по 2025 роки, що поєднує мирний та воєнний часи (рис. 1).

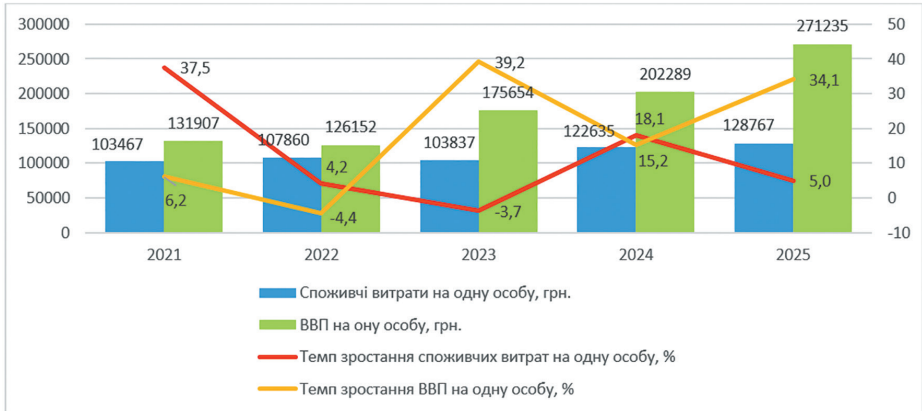


Рис. 1. Динаміка ВВП та споживчих витрат домогосподарств на одну особу у 2021 – 2025 роках

Джерело: побудовано і розраховано за [3, 4, 8]

У мирний час споживчі витрати зростали набагато швидше, ніж ВВП, тоді як під час війни виявилася зворотна тенденція. За чотири воєнні роки ВВП на одну особу збільшився майже у 2,2 рази, а рівень споживання на одну особу – лише на 12%. І треба враховувати той факт, що частина споживчих витрат домогосподарств у воєнний час фінансувалася зарубіжною гуманітарною допомогою, що була монетизована. У воєнний час збільшився розрив між величиною ВВП на одну особу та споживанням на одну особу, що свідчить про неінклюзивне зростання ВВП. Огляд статистичних даних щодо ВВП за офіційними джерелами інформації дозволяє констатувати, що головним драйвером зростання ВВП, як і у мирний період, залишаються споживчі витрати, але їхня частка у структурі ВВП є надто високою. Так, відповідно до опублікованих Міністерством фінансів даних щодо структури ВВП, за кінцевим використанням у 2005 році частка споживчих витрат

становила 75%, а в 2023 році – 105,8% [8], збільшившись на 30,8%. Частка валового накопичення у структурі ВВП за воєнні часи була на рівні значень, зафіксованих під час економічної кризи (2009 рік), політичної турбулентності (2013 – 2015 рр.) та Covid-19 (2020 рік). Динаміка прямих іноземних інвестицій демонструє низхідний тренд (табл. 1).

Таблиця 1. Співвідносна динаміка зростання ВВП України та інвестицій

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення (2025 р. до 2021 р.)
ВВП, млн дол.	199770	161990	181220	190740	209713	9943
Зміна ВВП, млн дол.	44188	-37780	19230	9520	18973	-25215
Прямі іноземні інвестиції, млн дол.	6687	1152	4247	3329	1822	-4865
Зміна прямих іноземних інвестицій, млн дол.	7555	-5535	3095	-918	-1507	-9062
ОВДП, млн дол. в еквіваленті	13992	7900	15184	15947	12684	-1308
Зміна обсягу розміщення ОВДП, млн дол.	-2474	-6092	7284	763	-3263	-789
Сума інвестицій (іноземні та кошти від ОВДП), млн дол.	20679	9052	19431	19276	14506	-6173
Зміна інвестицій, млн дол.	5081	-11627	10379	-155	-4770	-9851
Мультиплікатор інвестицій	8,7	3,2	1,9	-61,4	-4,0	-13
Відношення приросту ВВП до річного обсягу ПІІ, рази	6,6	-32,8	4,5	2,9	10,4	3,8
Частка інвестицій у ВВП, %	10,4	5,6	10,7	10,1	6,9	-3,5
Частка прямих іноземних інвестицій у ВВП, %	3,35	0,71	2,34	1,75	0,87	-2,48

Джерело: складено і розраховане за [3, 8]

Щорічний приріст ВВП у доларовому еквіваленті скоротився в 2025 році порівняно з мирним 2021 роком у 2,3 рази, а прямі іноземні інвестиції – ще більше, у 3,7 рази. Частка прямих іноземних інвестицій у ВВП, яка і за мирні часи була невеликою, під час воєнного стану знизилася майже до нуля. Скорочення прямих іноземних інвестицій пояснюється тривалими безпековими ризиками, погіршенням інвестиційного клімату. Іноземні компанії скорочують реінвестування прибутків в економіку України, пов'язуючи це з нестабільною роботою енергосистеми через обстріли та складністю страхування воєнних ризиків. Паралельно з цим, спостерігається збільшення інвестицій в оборонний сектор, які за даними Міністерства оборони тільки у 2025 році перевищили 6 млрд дол. За чотири роки війни сектор ВПК зріс у 35 разів, тільки за 2025 рік ПІІ у ВПК зросли у 10 разів. В кінці 2025 року 25 іноземних компаній частково релокували свої виробничі потужності в Україну. Проте держава збільшила закупівлі оборонної продукції у вітчизняних виробників до 76%, на 30% більше, ніж у 2024 році [19]. Таким чином, у 2025 році драйвером зростання економіки України став військово-промисловий комплекс, який був і головним одержувачем прямих іноземних інвестицій. Більше 70% залучених у ВПК коштів інвестовано в далекобійні дрони (500 – 2500 км), морські дрони, а також роботизовані наземні платформи та системи РЕБ [19].

Значне зростання ВПК України, обумовлене російсько-українською війною, підвищує частку воєнного виробництва у ВВП і одночасно є причиною уповільнення зростання споживчих витрат домогосподарств. У 2025 році понад 43% усіх видатків державного бюджету України спрямовано на сектор безпеки та оборони, у 2026 році – понад 60%. Держава змушена більшу частину державного замовлення спрямовувати на закупівлю оборонної продукції, а не на соціальні програми та стимулювання споживчого попиту.

Темп приросту ВВП до річного обсягу прямих іноземних інвестицій, як у мирний час, так і протягом тривалої війни, був високим, що свідчить про наявність значного мультиплікативного ефекту в економіці України. Інвестиції створюють ланцюговий ефект і стимулюють виробництво у суміжних галузях. Таким чином, кожна інвестована грошова одиниця створює значну кількість робочих місць в економіці. Високе значення мультиплікатора інвестицій (наприклад, у 2024 році він становив – 61,4) є в економіках, де спостерігається надзвичайно висока частка внутрішнього споживання. Але, на наш погляд, кейнсіанська теорія мультиплікації в милітаризованій економіці не спрацьовує в повному обсязі, тобто лінійного взаємозв'язку між зміною інвестицій та зміною ВВП не спостерігається. Цей висновок

впливає з аналізу динаміки мультиплікатора інвестицій, який приймав значення від 1,9 до – 61,4 у 2021 – 2025 роках (табл. 1). Навіть, коли приріст прямих іноземних інвестицій був від’ємним (2024 – 2025 рр.), ВВП зростає. Такий обернений зв’язок між зміною ВВП та зміною іноземних інвестицій пояснюється тим, що на динаміку ВВП впливають й інші чинники, причому в милітаризованій економіці їхній вплив є більш суттєвим, ніж зміна інвестицій. Головним чинником впливу є зовнішня фінансова допомога від ЄС, МВФ, США та інших країн, яка у 2024 році становила 41,7 млрд дол., у 2025 році – 52,4 млрд дол. [8]. Саме залучення зовнішньої фінансової допомоги було вирішальним для забезпечення макроекономічної стабільності і дало можливість функціонувати державному сектору економіки.

Важливим внутрішнім джерелом інвестицій у воєнні роки є випуск державних облігацій у гривневому еквіваленті та номінованих у долари і євро, які забезпечували відносно високу прибутковість інвесторам. У 2025 році уряд залучив понад 529 млрд грн, тобто приблизно 12,6 млрд дол., завдяки розміщенню облігацій внутрішньої державної позики [15], які були спрямовані в економіку у формі державних закупівель. Протягом всієї російсько-української війни держава здійснювала випуски ОВДП, а кошти від розміщення спрямовувала переважно у воєнно-промисловий комплекс. Кошти від внутрішніх джерел, залучених від розміщення ОВДП, значно перевищували обсяг прямих іноземних інвестицій (табл. 1). Частка всіх інвестицій у ВВП продемонструвала неоднозначний тренд протягом воєнного часу. Вона була відносно високою у 2023 – 2024 роках, але набагато нижчою за показники європейських країн (наприклад, в Німеччині вона сягає 20 – 22% ВВП). Треба враховувати і той факт, що переважна частка внутрішніх джерел інвестування припадає на ОВДП, тобто внутрішні та зовнішні борги держави, і збільшує боргове навантаження. Приватні іноземні інвестиції значною мірою надходять в Україну не у вигляді нових капіталовкладень, а у формі реінвестування доходів іноземних підприємств.

Важливим фактором впливу на динаміку ВВП воєнного часу, окрім зростання ВПК, є експорт продукції аграрного сектору та металургії, який приносить державі валютну виручку. Проте у 2025 році його внесок у формування ВВП почав зменшуватися з закриттям переваг європейського ринку, який для України є головним, після 5 червня 2025 року і поверненням до довоєнних умов торгівлі.

Протягом воєнного часу темп зростання продуктивності праці значно уповільнився порівняно з мирним періодом, коли у 2021-му році він становив 29,3% (рис. 2).

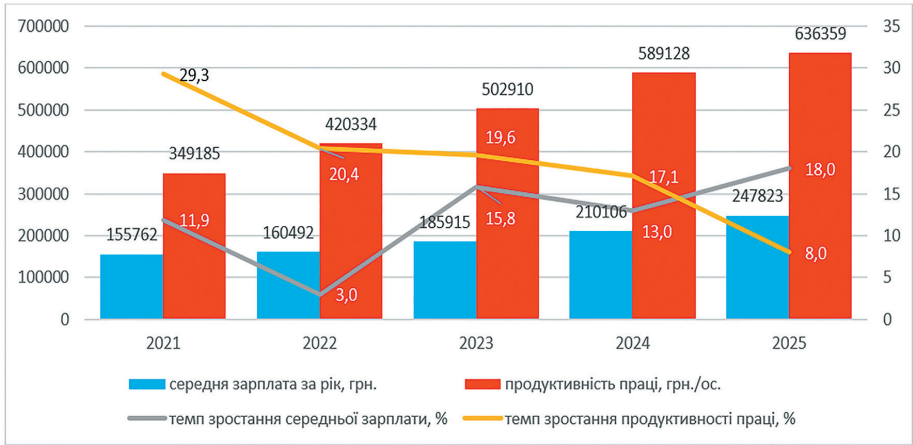


Рис. 2. Динаміка продуктивності праці та середньої заробітної плати (за рік) у 2021 – 2025 рр., грн

Джерело: розраховано і побудовано за [8]

Падіння проти мирного часу становить у 2025 році 21,3%. Чітко визначається негативний тренд уповільнення темпу зростання продуктивності праці у воєнні роки, що є наслідком відсутності капіталовкладень в основний капітал. Темп зростання середньої заробітної плати після 2022 року навпаки виявив протилежну тенденцію до зростання. У 2025 році середня заробітна плата зросла на 18%, що було більше, ніж у мирному 2021 році, на 6,1%. Дані щодо середньої зарплати від Пенсійного фонду України можна вважати заниженими. Так, Державна служба статистики України подає інше значення стосовно грудня 2025 року – 30926 грн [7] проти даних ПФУ у 24292,88 грн [10]. Якщо до 2024 року темп зростання продуктивності праці перевищував темп зростання середньої заробітної плати, то у 2025 році ситуація змінилася: започаткована несприятлива тенденція до перевищення темпу зростання середньої заробітної плати над темпом зростання продуктивності праці (в 2025 році – у 2,3 рази). Ситуація ускладнюється тим, що значне зростання заробітної плати в країні припадає на військовослужбовців, які не виробляють ВВП, тому дії уряду щодо заморожування мінімальної заробітної плати у 2026 році на рівні 2025 року можна вважати виправданими.

Протягом воєнних років суттєво збільшився розрив між зростанням продуктивності праці та реальними доходами населення (рис. 3).



Рис. 3. Динаміка продуктивності праці та реальних доходів на одну особу у 2021 – 2025 рр.

Джерело: розраховано і побудовано за [4, 7, 8]

Навіть війна не перешкодила росту продуктивності праці, яка виявила чіткий тренд до зростання, збільшившись в 1,8 рази за 5 років. Реальні доходи на одну особу у 2025 році становили лише 84,6% від рівня 2021 року; вони зменшилися з початком повномасштабної російсько-української війни на 30,3% у 2022 році і так і не відновилися за чотири роки. Співставна динаміка продуктивності праці та реальних доходів населення знов підтверджує висновок про неінклюзивне зростання ВВП і наявність певних проблем з державним регулюванням доходів.

Чинником зниження реальних доходів населення, як завжди, виступає інфляція. В мирному 2021-му році індекс цін становив 110%, з початком війни він зріс до 126,6%. У 2023 році НБУ вдалося подолати інфляцію і знизити показник до 105,1%. Але вже з 2024 року індекс цін вийшов з зони помірної інфляції і становив 112%, а в 2025 році – 111,6% [9]. Основні причини зростання цін випливають з дії чинників внутрішнього середовища. Головна причина – це зростання виробничих витрат. Постійні атаки на інфраструктуру змушують бізнес використовувати генератори, а витрати на компенсацію дефіциту електроенергії включаються в ціни товарів. Причиною зростання витрат є також і дефіцит кваліфікованої робочої сили, який виник через мобілізацію та виїзд громадян за кордон, що змушує підприємців підвищувати заробітну плату. Другою причиною Мінекономіки називає посуху та зниження врожайності овочів та фруктів у 2025 році, що стало драйвером підвищення цін на харчові продукти [2]. Зростання цін провокує і деваль-

вація гривні, яка викликає подорожчання імпорту. Певною мірою підвищує ціни і зростання податків, зокрема акцизів на алкоголь і тютюнові вироби.

Важливим індикатором ефективності державного регулювання економіки є рівень безробіття, оскільки однією з головних цілей держави є досягнення повної зайнятості. У мирному 2021 році рівень безробіття, розрахований за методологією МОП, становив 10,3% [8], у воєнний час він значно підвищився: за оцінками НБУ з початком війни у 2022-му році він становив 21,1%, у 2023-му році – 18,2% [9] (Державна служба зайнятості вказує на менші значення – 18,5% та 17,4% [6]). У 2024 році тренд зниження рівня безробіття закріпився, досягнувши рівня 14,3% [6], але у 2025 році показник знов збільшився до 17% (розраховане за [18]). Отже, у воєнний час рівень безробіття перевищував аналогічний показник мирного періоду у 1,5 – 2 рази, що можна розцінювати як негативну тенденцію, яка свідчить про наявність значних проблем на ринку праці.

Особливістю сучасного ринку праці України є значні регіональні диспропорції. Так, у грудні 2025 року за даними ДСЗ зареєстровано 89,7 тис. безробітних, а кількість вакансій становила 65,7 тис. [6] Отже, у середньому по країні для одного безробітного налічувалося 0,7 пропозиції роботи. Водночас у Донецькій та Херсонській областях чисельність шукачів роботи перевищує кількість вакансій у 6 та 5 разів, а у Києві, навпаки, кількість робочих місць у 24 рази перевищує число безробітних, аналогічно у Львівській області – у 3 рази, у Київській області – у 2,3 рази, у Дніпропетровській області – у 2 рази [18]. На ринку праці зберігається високий рівень молодіжного безробіття: 54% безробітних становлять особи віком від 14 до 35 років. Проблемою сучасного ринку праці України є те, що освітньо-професійний склад безробітних не відповідає потребам економіки.

У січні 2026 року в Україні прийнято Стратегію зайнятості населення на період до 2030 року та операційний план на 2026 – 2028 роки, яка передбачає зниження рівня безробіття до 9,9% до 2030 року [13]. Проте ключові цілі Стратегії (цифровізація ринку праці, адаптація освіти, усунення перешкод для працевлаштування й інші) виглядають значною мірою декларативно і не мають відповідного фінансового забезпечення. Необхідним є, насамперед, розроблення системи стимулів для роботодавців з метою ліквідації регіональних диспропорцій на ринку праці.

Частка бюджетних доходів у ВВП України (податкове навантаження) значно змінилася в період воєнного часу, збільшившись в 1,7 рази, а видатків – у 2,25 рази через колосальні витрати на оборону (рис. 4). Перевищення частки бюджетних видатків у ВВП більше позначки у 50% означає високий рівень перерозподілу доходів через державу і свідчить про

занадто високе навантаження на економіку, особливо при низькій якості регулювання. Держава вилучає значну частину економічних ресурсів для фінансування своїх функцій, зокрема на оборону.

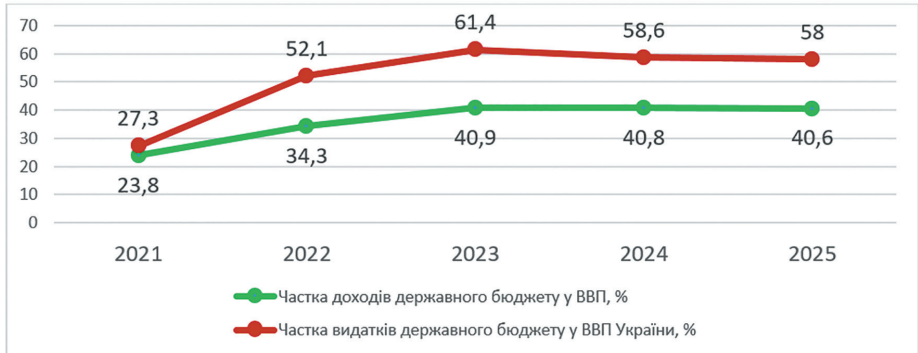


Рис. 4. Частка доходів та витраток державного бюджету України у ВВП в 2021 – 2025 роках, %

Джерело: розраховане і побудовано за [3, 4, 8]

Це може призвести до негативних наслідків. Надмірне втручання держави може зменшувати стимули для приватного інвестування та знижувати темпи економічного зростання (ефект «витіснення» приватного сектору). Економіка стає більш вразливою до ефективності бюджетної політики та якості управління державними видатками. Частка бюджетних витраток у ВВП на рівні 50 – 60% свідчить про намагання держави забезпечити стабільність в умовах війни, але потребує ефективного контролю за видатками, щоб уникнути дефіциту.

Висновки та пропозиції. Проведене дослідження дає підстави стверджувати, що не всі цілі державного регулювання економіки були досягнуті протягом перших чотирьох років війни; виявилася низка проблем, пов'язаних з недостатньою ефективністю регуляторної політики. Головною проблемою залишається динаміка реальних доходів населення, темп зміни яких, протягом воєнного часу, виявив спочатку низхідну тенденцію, а потім зростав, але набагато меншими темпами, ніж ВВП. Зростання ВВП відбувалося значною мірою за рахунок збільшення споживчих витрат та мілітаризації економіки (особливо у 2024 – 2025 роках) і було неінклюзивним. Рівень мілітаризації економіки мав тенденцію до збільшення, досягнувши рекордних 60% всіх витраток державного бюджету у 2026 році.

У структурі кінцевого використання ВВП спостерігалось значне скорочення прямих іноземних інвестицій, частка яких у ВВП на кінець періоду досліджень наблизилася до нуля. Внутрішні джерела інвестування перевищували іноземні приблизно у 6 – 7 разів, але вони формувалися за рахунок ОВДП, збільшуючи таким чином боргове навантаження на країну. Враховуючи те, що в Україні має місце високий мультиплікативний ефект, залучення прямих іноземних інвестицій в регіони з більш низьким рівнем небезпеки на заході країни (наприклад, в Закарпатській, Волинській й інших областях) є вкрай необхідним, і державі треба запровадити дійсні стимули для зарубіжних компаній. Інвестиційна діяльність в країні, окрім ВПК, не спрямована на розширення та підвищення технологічного рівня виробництва, оскільки відсутні інвестиції в основний капітал. Нагальною проблемою розвитку як державного, так і приватного секторів економіки наразі є запровадження довгострокових інвестиційних програм для відновлення енергетики, що значною мірою була зруйнована війною. Для приватного сектору актуальним завданням залишається розробка нових маршрутів у логістиці, що також потребує інвестування.

У воєнний час уповільнився темп зростання продуктивності праці та збільшився темп зростання середньої заробітної плати. Одночасно збільшився розрив між абсолютною величиною продуктивності праці на одну особу і середньою заробітною платою з 2,2 до 2,6 разів. У 2025 році вперше за період спостережень темп зростання середньої заробітної плати перевищив більше, ніж у 2 рази, темп збільшення продуктивності праці.

У воєнний час суттєво збільшився розрив між зростанням продуктивності праці та реальними доходами населення. Падіння реальних доходів населення є наслідком високої інфляції та збільшення рівня безробіття. Інфляція за період спостережень зросла більше, ніж в 1,8 рази, і лише протягом одного року – 2023-го ціни були в зоні помірної інфляції, в інші роки – в зоні високої інфляції. Рівень безробіття у воєнний час був в 1,5 – 2 рази вищим за мирний період при міграції значної частини безробітних в інші країни. Водночас в країні у середньому на одного безробітного припадало 0,7 пропозиції роботи. Отже, держава не здійснила протягом воєнних років будь-яких дієвих заходів щодо підвищення реальних доходів населення, боротьби з інфляцією та безробіттям.

Частка бюджетних доходів у ВВП України досягла рівня 40,9%, збільшившись в 1,7 рази, а видатків – 61,4%, (зростання в 2,25 рази), що є надто високим навантаженням на економіку. Враховуючи низьку якість регулювання економіки, це може викликати ефект витіснення приватних інвестицій і скоротити темпи економічного зростання.

Отже, в цілому політику державного регулювання економіки під час воєнного стану можна вважати малоефективною, оскільки з усіх зазначених головних цілей економічного розвитку вдалося досягти лише помірного економічного зростання, коли тільки на четвертому році війни показник ВВП (у доларовому еквіваленті) вийшов на довоєнний рівень. Вона не забезпечила інклюзивне зростання ВВП та збереження і розвиток головного багатства країни – населення, що виявилось не тільки в скороченні соціальних програм, а й у відсутності дієвих методів регулювання доходів, інфляції та безробіття. Зростання ВВП відбувалося значною мірою на інфляційній основі і не забезпечило збільшення реальних доходів населення.

ЛІТЕРАТУРА

1. Антонова Л.В., Антонов А.В. Теоретичні засади державного регулювання зовнішньоеко-номічної діяльності в Україні в контексті забезпечення економічної безпеки держави. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 19. С. 130 – 136. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.19.130> (дата звернення 15.02.2026).
2. Білоус О. У мінекономіки назвали дві причини зростання цін в Україні. URL: <https://www.rbc.ua/rus/news/minekonomiki-nazvali-dvi-prichini-zrostannya-1736500593.html#:~:text=> (дата звернення 19.02.2026).
3. ВВП України (2025): МБФ (2025). URL: <https://www.worldometers.info/uk/> (дата звернення 14.02.2026).
4. ВВП України по роках. URL: <https://nabu.ua/ru/vvp-2.html> (дата звернення 15.02.2026).
5. Гончарук В. Механізми формування та оцінювання державної політики у сфері економічної безпеки: від принципів до моделей прийняття рішень. *Аспекти публічного управління*, 2025. Том 13, №3. С. 71 – 75. DOI: <https://doi.org/10.15421/152532>. URL: <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/1137/1112> (дата звернення 17.02.2026).
6. Державна служба зайнятості. Офіційний веб-сайт. URL: <https://dcz.gov.ua/>
7. Державна служба статистики України. Офіційний веб-сайт. URL: <https://stat.gov.ua/>.
8. Міністерство фінансів України. Офіційний веб-сайт. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/gdp/>.
9. Національний банк України. Офіційний веб-сайт. URL: <https://banc.gov.ua/>.
10. Пенсійний фонд України. Офіційний веб-сайт. URL: <https://www.pfu.gov.ua/>.
11. Петруненко Я.В., Джабраїлов Р.А. Межі державного впливу на економіку в умовах війни у контексті дотримання і реалізації соціально-економічних прав людини. *Науковий вісник Ужгородського Національного Університету. Серія «Право»*, 2024. Випуск 82. Ч. 1. DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2024.82.1.65>.

URL: <https://visnyk-pravo.uzhnu.edu.ua/article/view/304155/296143> (дата звернення 19.02.2026).

12. Пилипенко В.В., Литовченко Є.П., Даценко В.К. Ефективність державного регулювання економіки: аналіз українського досвіду. *Наукові перспективи*, 2024. №4 (46). С. 334 – 349. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-4\(46\)-334-349](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-4(46)-334-349) (дата звернення 14.02.2026).

13. Стратегія зайнятості населення на період до 2030 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/92-2026-%D1%80#Text> (дата звернення 22.02.2026).

14. Уракін М. Основні економічні індикатори України та світу в 2025 році. URL: <https://interfax.com.ua/news/projects/1141101.html> (дата звернення 20.02.2026).

15. Уряд цього року залучив від розміщення ОВДП понад 529 мільярдів – Нацбанк. 03.12.2025. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/4065472-urad-cogoric-zaluciv-vid-rozmisenna-ovdp-ponad-529-milardiv-nacbank.html> (дата звернення 20.02.2026).

16. Чайка Ю.М. Іноземні інвестиції та макроекономічні виклики України в період воєнного стану. *Держава та регіони. Серія «Економіка та підприємництво»*, 2025, №1 (135). С. 42 – 47. DOI: <https://doi.org/10.32782/1814-1161/2025-1-7>.

17. Шугалій А.М. Особливості державного регулювання зовнішньоекономічної діяльності в умовах воєнного стану: міжнародний досвід. *Економіка та суспільство*, 2024. Випуск 67. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4704/4645> (дата звернення 15.02.2026).

18. Яценко Л. Безробіття в Україні: сучасні тренди та особливості. Національний інститут стратегічних досліджень, 23.01.2026. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2026-01/az_unemployment_230126.pdf (дата звернення 23.02.2026).

19. The Ministry of Defence secured over \$6 billion for Ukraine's defense industry in 2025. 3 January, 2026. Ministry of Defence of Ukraine. URL: <https://mod.gov.ua/en/news/the-ministry-of-defence-secured-over-6-billion-for-ukraine-s-defense-industry-in-2025> (дата звернення 17.02.2026).

REFERENCES

1. Antonova L., Antonov A. (2023). Teoretychni zasady derzhavnoho rehuliuвання zov-nishn'oekonomichnoi diial'nosti v Ukraini v konteksti zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky derzhavy [Theoretical foundations of state regulation of foreign economic activity in Ukraine in the context of ensuring the economic security of the state]. *Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: Practice and Experience*, No 19, Pp. 130 –136. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.19.130> (ac-cessed February 15, 2026) [in Ukrainian].

2. Bilous O. (2026). U Minekonomiki nazvali dvi prichiny zrostannya tsin v Ukraini. [The Minis-try of Economy named two reasons for price growth in Ukraine]. URL: <https://>

www.rbc.ua/rus/news/minekonomiki-nazvali-dvi-prichini-zrostannya-1736500593.html#:~:text= (accessed February 19, 2026) [in Ukrainian].

3. VVP Ukraini (2025): MVF (2025) (2026). [GDP of Ukraine (2025): IMF (2025). (2026)]. URL: <https://www.worldometers.info/uk/%> (accessed February 14, 2026) [in Ukrainian].

4. VVP Ukraini po rokah (2026). [GDP of Ukraine by years]. URL: <https://nabu.ua/ru/vvp-2.html> (accessed February 15, 2026) [in Ukrainian].

5. Honcharuk V. (2025). Mehanizmi formuvannya ta otsinuvannya derzhavnoyi politiki u sferi economichnoyi bezpeky: vid printsipiv do modeley priynyattya richen' [Mechanisms for Forming and Evaluating State Policy in the Field of Economic Security: from Principles to Decision-Making Mod-els]. *Aspekti publichnogo upravlinnya - Aspects of Public Administration*, Vol. 13, No 3, Pp. 71 – 75. DOI: <https://doi.org/10.15421/152532>. URL: <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/1137/1112> (accessed February 17, 2026) [in Ukrainian].

6. Derzhavna sluzhba zaynyatosti. Ofitsiyiny veb-sayt. [State Employment Service. Official web-site]. URL: <https://dcz.gov.ua/> [in Ukrainian].

7. Derzhavna sluzhba statistiki Ukrayini. Ofitsiyiny veb-sayt. [State Statistics Service of Ukraine]. Official website. URL: <https://ukrstat.gov.ua/> [in Ukrainian].

8. Ministerstvo finansiv Ukraini. Ofitsiyiny veb-sayt. [Ministry of Finance of Ukraine. Official website]. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/gdp> [in Ukrainian].

9. Natsional'niy bank Ukraini. Ofitsiyiny veb-sayt. [National Bank of Ukraine. Official website]. URL: <https://banc.gov.ua/> [in Ukrainian].

10. Pensiyniy fond Ukrayini. Ofitsiyiny veb-sayt. [Pension Fund of Ukraine. Official website]. URL: <https://www.pfu.gov.ua/> [in Ukrainian].

11. Petrunenko Ya., Dzhabrailov R. (2024). Mezhi derzhavnogo vplivu na ekonomiku v umovah viyni u konteksti dotrimannya i realizatsiyi sotsial'no-economicnih prav ludini. [Limits of state influence on the economy under wartime conditions in the context of observance and implementation of socio-economic human rights]. *Naukoviy visnik Ujgorods'kogo Natsional'nogo Universitetu – Scientific Bulletin of Uzhhorod National University. Seriya Pravo – Series: Law*, Issue 82, Part 1. DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2024.82.1.65>. URL: <https://visnyk-pravo.uzhnu.edu.ua/article/view/304155/296143> (accessed February 19, 2026) [in Ukrainian].

12. Pylypenko V., Lytovchenko Ye., Datsenko V. (2024). Efectivnist' derzhavnogo rehuluvannya ekonomiki: analiz ukrainc'kogo dosvidu. [Efficiency of state regulation of the economy: analysis of the Ukrainian experience]. *Naukovi perspektivi – Scientific Perspectives*. No 4 (46), Pp. 334 – 349. URL: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-4\(46\)-334-349](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-4(46)-334-349) (accessed February 14, 2026) [in Ukrainian].

13. Strategiya zaynyatosti naselennya na period do 2030 roku. [Employment Strategy of the Population until 2030]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/92-2026-%D1%80#Text> (accessed February 25, 2026) [in Ukrainian].

14. Uraikin M. (2025). Osnovni economiczni indicatori Ukrayini ta svitu v 2025 rotsi. [Key economic indicators of Ukraine and the world in 2025]. URL: <https://interfax.com.ua/news/projects/1141101.html> (accessed February 20, 2026). [in Ukrainian].
15. Uryad ts'ogo roku zaluchiv vid rozmichennya OVDP ponad 529 mil'yardiv – Natsbank. 03.12.2025. [The government raised more than 529 billion from domestic government bonds this year – National Bank. December 3, 2025]. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/4065472-urad-cogoric-zaluciv-vid-rozmisenna-ovdp-ponad-529-milardiv-nacbank.html> (accessed February 20, 2026) [in Ukrainian].
16. Chaika Yu. (2025). Inozemni investitsiyi ta macroeconomiczni vikliki Ukrayini v period voyennogo stanu. [Foreign investments and macroeconomic challenges of Ukraine during martial law]. *Derjava ta regioni. Seriya "Economika ta pidpriyemnitstvo" – State and Regions. Series: Economics and Entrepreneurship*. No 1 (135), Pp. 42 – 47. DOI: <https://doi.org/10.32782/1814-1161/2025-1-7> [in Ukrainian].
17. Shugaliy A. (2024). Osoblivosti derzhavnoho rehuliuвання ekonomiki v umovah voyennogo stanu. [Features of state regulation of foreign economic activity under martial law: international experience]. *Economika ta suspil'stvo – Economy and Society*. Issue 67. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4704/4645> (accessed February 15, 2026) [in Ukrainian].
18. Yatsenko L. (2026). Bezrobittya v Ukrayini: suchasni trendi ta osobkivosti. Natsional'niy institut strategichnih doslidjen', 23.01.2026. Unemployment in Ukraine: modern trends and features. National Institute for Strategic Studies, January 23. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2026-01/az_unemployment_230126.pdf (accessed February 23, 2026) [in Ukrainian].
19. The Ministry of Defence secured over \$6 billion for Ukraine's defense industry in 2025. January 3, 2026. Ministry of Defence of Ukraine. URL: <https://mod.gov.ua/en/news/the-ministry-of-defence-secured-over-6-billion-for-ukraine-s-defense-industry-in-2025> (accessed February 17, 2026) [in Ukrainian].

Іванна СТІЛОК¹,

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри теоретичної та прикладної економіки,
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4689-2839>

Вікторія ШКЛЯР¹,

кандидат економічних наук, доцент,
в.о. завідувача кафедри теоретичної та прикладної економіки,
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2651-0319>

Микола ІЛЬНОВ¹,

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
кафедра теоретичної та прикладної економіки,
ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-6800-6827>

Іван ШЕВЧЕНКО¹,

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
кафедра теоретичної та прикладної економіки,
ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-6558-1344>

¹ Національний транспортний університет

Прийняття: 18/01/2026
Рецензія: 30/01/2026
Публікація: 31/03/2026

JEL Класифікатор:
D81, F12, L16, O11, O47



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/)

© Стрілок І.,
Шкляр В.,
Ільнов М.,
Шевченко І.,
2026

ISSN 2786-5339 ([print](#))
ISSN 2786-5347 ([online](#))

DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2026-1-9>

ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ ІНСТРУМЕНТАРІЮ ОЦІНКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ГАЛУЗИ НА МІЖНАРОДНИХ РИНКАХ

У статті здійснено порівняльний аналіз методичних підходів та інструментарію оцінки конкурентоспроможності галузі на міжнародних ринках в умовах поглиблення глобалізаційних процесів, зростання відкритості національних економік та посилення міжгалузевої і міждержавної конкуренції. Обґрунтовано, що саме галузевий рівень є ключовою ланкою формування міжнародної конкурентоспроможності національної економіки, оскільки на ньому відбувається акумулювання технологічних, інноваційних, виробничих та інституційних переваг, які визначають позиції країни у світовому економічному просторі.

Систематизовано основні методичні підходи щодо оцінки міжнародної конкурентоспроможності галузей, зокрема методи, що ґрунтуються на аналізі зовнішньоторговельних показників (індекс виявленої порівняльної переваги, індекс міжнародної спеціалізації), структурно-інституційні моделі конкурентного середовища (моделі М. Портера), інтегральні індексні методики, бенчмаркінг, метод аналізу сукупної факторної продуктивності (TFP) та

інші. Проведено порівняльний аналіз їхніх аналітичних можливостей, інформаційного забезпечення, переваг і обмежень у контексті міжнародних галузевих досліджень.

Обґрунтовано, що застосування окремих методів не забезпечує комплексного відображення рівня конкурентоспроможності галузі, оскільки більшість із них фокусується лише на окремих аспектах – торговельних результатах, ефективності використання ресурсів або інституційних умовах. У зв'язку з цим доведено доцільність використання комбінованого підходу, що поєднує кількісні та якісні методи оцінювання, а також результати глобальних рейтингів і платформ міжнародної конкурентоспроможності. Зроблено висновок, що формування гнучкої та багаторівневої системи оцінки конкурентоспроможності галузей створює аналітичну основу для розроблення ефективних галузевих стратегій розвитку, підвищення експортного потенціалу та обґрунтування державної економічної політики у сфері міжнародної конкуренції.

Ключові слова: конкурентоспроможність, конкурентоспроможність галузі, міжнародні ринки, методи оцінювання, інструментарій, порівняльний аналіз.

Ivanna STRILOK, Viktoriia SHKLIAR, Mykola ILINOV, Ivan SHEVCHENKO

COMPARATIVE ANALYSIS OF TOOLS FOR ASSESSING THE COMPETITIVENESS OF THE INDUSTRY IN INTERNATIONAL MARKETS

The article provides a comparative analysis of methodological approaches and tools for assessing the competitiveness of the industry in international markets in the context of deepening globalization processes, increasing openness of national economies, and intensifying inter-industry and inter-state competition. It is argued that the industry level is the key link in the formation of the international competitiveness of the national economy, since it is at this level that technological, innovative, production, and institutional advantages are accumulated, which determine the country's position in the global economic space.

The main methodological approaches to assessing the international competitiveness of industries have been systematized, in particular methods based on the analysis of foreign trade indicators (revealed comparative advantage index, international specialization index), structural and institutional models of the competitive environment (M. Porter's models), integrated index methods, benchmarking, total factor productivity (TFP) analysis, and others. A comparative analysis of their analytical capabilities, information support, advantages, and limitations in the context of international industry research has been conducted.

It has been proven that the use of individual methods does not provide a comprehensive picture of the industry's competitiveness, as most of them focus only on specific aspects, such as trade performance, resource efficiency, or institutional conditions. In this regard, the feasibility of using a combined approach that combines quantitative and qualitative assessment methods, as well as the results of global ratings and international competitiveness platforms, has been proven. It is concluded that the formation of a flexible and multi-level system for assessing the competitiveness of industries creates an analytical basis for developing effective industry development strategies, increasing export potential, and justifying state economic policy in the field of international competition.

Keywords: *competitiveness, industry competitiveness, international markets, assessment methods, tools, comparative analysis.*

Постановка проблеми. Посилення глобалізаційних процесів, заострення міжнародної конкуренції, структурні зрушення у світовій економіці та зростання впливу геополітичних і технологічних чинників актуалізують проблему об'єктивної оцінки конкурентоспроможності галузей на міжнародних ринках. Існуючі підходи щодо оцінювання конкурентоспроможності переважно зосереджені на макроекономічному або мікрорівні, тоді як галузевий рівень часто залишається недостатньо формалізованим з позицій комплексного аналізу. У результаті це ускладнює формування обґрунтованих управлінських рішень щодо підвищення конкурентоспроможності галузі та знижує ефективність державної й корпоративної економічної політики. Зазначене зумовлює необхідність проведення порівняльного аналізу та удосконалення методичного інструментарію оцінки конкурентоспроможності галузі на міжнародних ринках на основі системного, багатокритеріального та адаптивного підходів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика оцінювання конкурентоспроможності галузі, зокрема в міжнародному вимірі, широко подана у працях вітчизняних і зарубіжних науковців та охоплює питання теоретичного обґрунтування сутності конкурентоспроможності, визначення її рівнів і чинників формування, а також розроблення методичних підходів щодо її оцінки. Фундаментальні засади аналізу галузевої конкурентоспроможності сформовані у працях Т.М. Борисової [2], а також І.О. Губаревої та І.В. Ярошенко [3], де акцент зроблено на порівняльному аналізі методів і показників міжнародних зіставлень. Питання формування конкурентоспроможності галузей в умовах глобалізації та інтеграційних процесів досліджували Н.М. Коськовецька та Н.Є. Скоробогатова [4]. Значний внесок у розвиток методичного інструментарію оцінки міжнародної конкурентоспроможності

галузей зробила М.М. Шевченко [9], обґрунтувавши доцільність застосування багатofакторних підходів. Окрему групу досліджень становлять праці, присвячені використанню кількісних індикаторів, зокрема методу сукупної факторної продуктивності (TFP), що застосовується для аналізу конкурентних переваг галузей [13]. Практико-орієнтовані аспекти оцінки конкурентоспроможності галузей представлені в дослідженнях, заснованих на методі бенчмаркінгу [1]. Водночас більшість наявних досліджень [5; 6; 8] мають фрагментарний характер, що зумовлює необхідність подальшої систематизації та порівняльного аналізу методичного інструментарію оцінювання міжнародної конкурентоспроможності галузей.

Більшість досліджень зосереджені або на мікрорівні, або на макроекономічних аспектах конкурентоспроможності, тоді як галузевий рівень часто розглядається фрагментарно. Це зумовлює необхідність подальшого порівняльного аналізу та систематизації методичного інструментарію з метою формування комплексного підходу щодо оцінювання міжнародної конкурентоспроможності галузей.

Мета статті полягає у здійсненні теоретичного огляду існуючого методичного інструментарію оцінки конкурентоспроможності галузі на міжнародних ринках та його порівняльному аналізі.

Виклад основного матеріалу дослідження. В умовах глобалізації та високої динаміки світових ринків конкурентоспроможність окремих галузей національної економіки стає визначальним чинником економічного зростання та стійкості держави. Здатність галузі адаптуватися до змін, впроваджувати інновації та ефективно використовувати ресурси безпосередньо залежить від системного аналізу її конкурентних переваг і слабких сторін. Розуміння сутності існуючого інструментарію оцінки конкурентоспроможності галузей дозволяє сформувати обґрунтовану базу для стратегічного планування, а також розробки державної політики підтримки ключових секторів економіки.

Конкурентоспроможність галузі є одним із різновидів економічної категорії «конкурентоспроможність». Вона містить у собі конкурентоспроможність підприємств, які входять в неї, та формує конкурентоспроможність національної економіки. Тобто конкурентоспроможність галузі є відображенням характеру галузевої конкуренції на національному та міжнародному ринках [3] (рис. 1).

Саме на галузевому рівні концентруються виробничі, технологічні, інноваційні та експортні можливості країни, які безпосередньо визначають її участь у міжнародному поділі праці. У багатьох випадках окремі галузі формують основну частку експорту, валютних надходжень, міжнародної

спеціалізації та позитивного іміджу держави у світовому економічному просторі. За таких умов галузева конкурентоспроможність не лише слугує основою загальнонаціональної конкурентоспроможності, а й може бути її визначальним або, у окремих випадках, єдиним елементом на міжнародних ринках. Це особливо характерно для економік із вираженою галузевою спеціалізацією, де позиції країни у глобальній конкуренції значною мірою залежать від стану, ефективності та інноваційного потенціалу окремих секторів. Відтак рівень галузевої конкурентоспроможності безпосередньо впливає на здатність національної економіки адаптуватися до зовнішніх викликів, утримувати та розширювати ринкові ніші, забезпечувати стає економічне зростання й інтеграцію у світове господарство, що зумовлює її надзвичайно важливе стратегічне значення.



Рис. 1. Вплив галузевої конкурентоспроможності на формування конкуренції національного та міжнародного ринку

Джерело: побудовано авторами за [3]

Поняття конкурентоспроможності галузей трактується досить різнопланово науковою спільнотою вітчизняних та зарубіжних дослідників. Найбільш влучним, на нашу думку, є відображення сутності даної категорії Т.М. Борисовою – «це властивість суб'єктів мезорівневої конкуренції (галузей, видів економічної діяльності, кластерів), що характеризується ступенем реального чи потенційного задоволення ними конкретної потреби порівняно з аналогічними суб'єктами конкуренції» [2]. Поняття конкурентоспроможності галузі охоплює її здатність ефективно функціонувати, задовольняти попит, забезпечувати високу якість продукції або послуг та адаптуватися до змін ринкового середовища в межах національного

ринку. Така галузь демонструє продуктивність, інноваційність, ефективну структуру витрат і спроможність витримувати конкуренцію з боку інших внутрішніх виробників.

Однак у сучасних умовах глобалізації економіки, зростаючої відкритості ринків і активізації міжнародної торгівлі, конкурентоспроможність набуває ширшого виміру. Відтак, виникає потреба розглядати конкурентоспроможність галузі не лише у внутрішньому, а й у міжнародному контексті.

Міжнародна конкурентоспроможність галузі – це її здатність не просто вижити, а й успішно діяти на світовому ринку, ефективно просуваючи свою продукцію за кордон, при цьому витримуючи тиск з боку іноземних конкурентів. Утримувати рівень міжнародної конкурентоспроможності означає відповідати міжнародним стандартам, здатність до експорту, участь у глобальних ланцюгах доданої вартості та забезпечувати стійкі позиції на зовнішніх ринках. Галузь, яка не є конкурентоспроможною на внутрішньому ринку, зазвичай не здатна ефективно конкурувати і на світовій арені.

Досить влучним є трактування міжнародної конкурентоспроможності галузі науковицею М.М. Шевченко – «це здатність національної галузі забезпечувати високий рівень задоволення власною продукцією певної суспільної потреби порівняно з конкурентами, утримувати та зміцнювати стійкі позиції на певних сегментах світового ринку та забезпечувати прибутковість на основі раціонального використання ресурсів в умовах глобалізації» [9].

Участь у міжнародній конкуренції стимулює підвищення стандартів і технологічний розвиток галузі, що позитивно впливає на її внутрішню ефективність. Прибутки від експорту можуть сприяти модернізації виробництва, підвищенню зарплат і розширенню ринку всередині країни, і, як наслідок, підвищувати внутрішню стійкість.

До основних аспектів, що характерні теорії конкурентоспроможності галузі Н.М. Коськовецької та Н.Є. Скоробогатової, належать такі:

- основою для досягнення конкурентоспроможного стану галузі є конкурентні переваги;
- конкурентоспроможність окремої галузі проявляється у порівнянні з конкуруючими галузями на світовому ринку, тобто вона відносна;
- конкурентоспроможності галузі притаманна системність – вона визначається конкурентоспроможністю суб'єктів, що до неї належать, і конкурентоспроможністю макросередовища, в якій дана галузь функціонує;

- конкурентоспроможність галузі є динамічним явищем і підлягає управлінню [4].

Проте, розглядаючи міжнародну конкурентоспроможність галузі, доцільним є їх доповнення, а саме:

- конкурентні переваги галузі формуються на основі ефективного використання наявних ресурсів, зокрема трудових, матеріальних, фінансових та інноваційних;
- технологічний рівень галузі є ключовим чинником її конкурентоспроможності, оскільки визначає продуктивність, якість продукції та здатність до інновацій;
- інноваційна активність галузі забезпечує її адаптивність до змін ринкового середовища та сприяє довгостроковому утриманню конкурентних позицій;
- гнучкість структури галузі дозволяє оперативно реагувати на зовнішні виклики, що є необхідною умовою підтримки її конкурентоспроможності;
- конкурентоспроможність галузі значною мірою залежить від ступеня її інтегрованості в систему міжгалузевої кооперації та клас-терних утворень;
- висока якість продукції та відповідність міжнародним стандартам є необхідною умовою виходу галузі на зовнішні ринки та зміцнення її позицій у глобальній конкуренції;
- функціонування галузі в конкурентному середовищі зумовлюється інституційною підтримкою та регуляторною політикою, які або стимулюють, або обмежують її розвиток;
- інтернаціоналізація діяльності галузі через розширення експорту та участь у глобальних ланцюгах доданої вартості є індикатором її міжнародної конкурентоспроможності.

Проблематика оцінки конкурентоспроможності на різних рівнях управління висвітлюється в роботах багатьох науковців, проте, більшою мірою, вона зацентрована на мікрорівні (конкурентоспроможності підприємств) та макрорівні (конкурентоспроможності країни), ніж на мезорівні (оцінці конкурентоспроможності галузі).

Відмінності між методами оцінки конкурентоспроможності підприємства та галузей національної економіки звичайно існують, хоча вони можуть використовувати схожі підходи. Основні відмінності полягають у рівні, об'єктах аналізу, цілях, джерелах даних та часовому горизонті (табл. 1).

Таблиця 1. Відмінності між методами оцінки конкурентоспроможності підприємства та галузей національної економіки

Ознака	Підприємство	Галузь
Рівень аналізу	мікрорівень	мезорівень
Об'єкт аналізу	оцінка ведеться щодо конкретного підприємства чи компанії	аналіз охоплює сукупність підприємств певної галузі або сфери, що функціонують на одному ринку
Цілі оцінювання	<ul style="list-style-type: none"> ▪ визначення ринкової позиції; ▪ сильних і слабких сторін; ▪ формування стратегії розвитку; ▪ підвищення ефективності функціонування підприємства 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ виявлення системних тенденцій; ▪ формування державної політики; ▪ аналіз галузевих конкурентних переваг у структурі економіки
Джерела даних	<ul style="list-style-type: none"> ▪ внутрішня фінансова та управлінська звітність; ▪ маркетингові дослідження; ▪ аналітика конкурентів 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ статистичні бази; ▪ галузеві огляди; ▪ національні та міжнародні звіти; ▪ макроекономічні показники
Часовий горизонт	<ul style="list-style-type: none"> ▪ короткостроковий період; ▪ середньостроковий період 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ середньострокова перспектива; ▪ довгострокова перспектива для стратегічного планування

Джерело: сформовано авторами [7]

Оцінка конкурентоспроможності галузей на міжнародних ринках потребує специфічного підходу, оскільки враховує зовнішньоекономічні фактори, глобальні конкурентні переваги, експортну спеціалізацію, інтеграцію до глобальних ланцюгів доданої вартості та міжнародні рейтинги. Розглянемо основні методи, які можуть бути використані для такого аналізу.

Індекс виявленої порівняльної переваги (RCA – Revealed Comparative Advantage, індекс Белласа) [10] вимірює наскільки країна або її галузь спеціалізується на експорті певного товару чи групи товарів порівняно зі світом та встановлює таку оцінку: або країна має порівняльну перевагу в галузі (якщо $RCA > 1$), або країна має слабку позицію в цій галузі (якщо $RCA < 1$). У науковій праці [4] автори вважають, що використовувати даний індекс для оцінювання конкурентоспроможності галузей України є достатньо проблематичним у зв'язку з різницею української та зарубіжних систем обліку щодо класифікації експорту за товарними групами, що, у свою чергу, обумовлює неадекватність використання індексу Балласа.

Найбільш відомою для оцінки конкурентоспроможності галузі є модель Портера «Національний ромб» [12], що використовується для оцінки

конкурентних переваг галузі на міжнародному рівні. Дана модель містить чотири основні детермінанти: факторні умови (ресурси, технології, людський капітал); попит (характер внутрішнього ринку); суміжні та підтримуючі галузі; стратегія, структура і конкуренція підприємств. Модель може бути адаптована до оцінки конкретної галузі в певній країні з фокусом на експортну спроможність. Врахування сучасних тенденцій економічної глобалізації, на думку Н.М. Коськовецької та Н.Є. Скоробогатової, зумовлюють необхідність введення в модель додаткового фактора, а саме: діяльність міжнародного бізнесу, який базується на використанні основних показників діяльності багатонаціональних підприємств у вигляді вхідних і вихідних потоків інвестицій, управлінського досвіду та інновацій [4].

Ще одним напрацюванням М. Портера є модель «п'яти сил» [12], що є найвідомішою методикою для аналізу конкурентного середовища галузі у світі. Вона містить такі елементи, як загроза проникнення на ринок потенційних конкурентів; влада покупців; влада постачальників; загрози з боку замінників товару або послуги; рівень конкурентної боротьби між традиційними конкурентами. Проте вона характеризується масштабністю та складністю проведення розрахунків, значним обсягом інформації, необхідністю залучення експертів, можливістю впливу суб'єктивного фактора.

Між моделлю «п'яти сил» конкуренції Портера та моделлю «національного ромба» Портера існують принципи відмінності, зумовлені різною метою, рівнем аналізу та об'єктом дослідження. Водночас ці моделі є взаємодоповнювальними та застосовуються в різних аналітичних контекстах: перша – для дослідження конкурентної боротьби в межах окремого ринку або галузі, друга – для оцінки формування національних конкурентних переваг у міжнародній економіці.

Індекс міжнародної спеціалізації (Export Specialization Index, ESI) дозволяє проаналізувати обсяг експорту галузі країни у порівнянні з середньосвітовим рівнем. Він демонструє, наскільки структура експорту країни або галузі відхиляється від світової структури експорту, тобто наскільки галузь країни є спеціалізованим експортером певного продукту.

Індекс конкурентоспроможності секторів (Sectoral Competitiveness Index) є інтегральною оцінкою, що формується на врахуванні таких показників як інноваційність, продуктивність праці, ефективність витрат, рівень експорту, інвестиційна привабливість галузі. Він вимірює конкурентоспроможність певного сектору економіки (галузі) на міжнародному рівні, дозволяє системно оцінити сильні та слабкі сторони окремого сектора економіки в умовах глобальної конкуренції.

Бенчмаркінг (Benchmarking) – це один із ключових методів аналізу міжнародної конкурентоспроможності галузі, що базується на порівнянні показників певної галузі країни з еталонними (референтними) зразками в інших країнах або з найкращими практиками у світовій економіці. Зіставлення відбувається за ключовими показниками, наприклад, вартість продукції, частка інновацій, витрати на НДДКР, експортна частка тощо [1]. У сфері міжнародної конкурентоспроможності галузі бенчмаркінг дозволяє ідентифікувати «розриви» у продуктивності, інноваційності, експортному потенціалі, ефективності, які відділяють національну галузь від її міжнародних лідерів або конкурентів.

Як зазначає Шевченко М.М., важливою складовою визначення рівня конкурентоспроможності галузей є дослідження та аналіз життєвого циклу кожної ключової галузі, яке здійснюється за допомогою критеріїв моделі ADL: темпи зростання ринку галузі, характеристика конкуренції на ринку, прихильність споживачів до конкретної продукції чи торговельних марок, стабільність частки на ринку, бар'єри на вході, широта асортименту товарів, технологічний рівень виробництва [9]. Звичайно, моделі ADL (Autoregressive Distributed Lag models) можна ефективно використовувати для аналізу міжнародної конкурентоспроможності галузі, особливо коли досліджується вплив різних економічних чинників на конкурентоспроможність у часовому розрізі. Дана модель є цінним аналітичним інструментом для дослідження детермінант конкурентоспроможності галузей у часовій динаміці, особливо якщо потрібно оцінити, які фактори і з якою затримкою впливають на успішність галузі на міжнародному ринку.

Грунтовне дослідження підходів щодо оцінки конкурентоспроможності галузі здійснене у науковій праці І.О. Губарева та І.В. Ярошенко [3]. Зі значної кількості розглянутих авторами методів для оцінки міжнародної конкурентоспроможності галузі варто відзначити такі, як індекс «умов торгівлі», що враховує тенденції експортного потенціалу галузі, дає можливість проведення міжнародних зіставлень, порівняння цінової складової конкурентоспроможності галузей різних країн. Проте даний метод має певний недолік, а саме: нехтування впливом зовнішніх чинників.

Наступним підходом, що виділяють науковці, є конкурентоспроможність підприємств галузі. Він дозволяє порівнювати отримані показники галузей на міжнародному рівні, має достатній рівень охоплення підприємств галузі, але він має певне обмежене застосування, а саме: оцінювання конкурентоспроможності галузей здійснюється лише для галузей з виробництвом однорідних товарів [3].

Поряд із зазначеним підходом у наукових дослідженнях широко застосовується оцінювання конкурентоспроможності галузі на основі конкурентоспроможності її продукції. Такий підхід забезпечує можливість порівняльного аналізу конкурентних позицій галузей різних країн на міжнародних ринках, характеризується відносною простотою розрахунків та доступністю необхідної статистичної інформації [3]. Водночас його застосування має низку суттєвих обмежень, зокрема відбувається ототожнення конкурентоспроможності окремого товару з конкурентоспроможністю галузі загалом, що не завжди є методологічно обґрунтованим. Крім того, результати оцінювання значною мірою залежать від вибірки товарів, яка часто формується без урахування їх репрезентативності для галузі. Недоліком підходу також є недостатнє врахування впливу внутрішньогалузевих структурних особливостей та зовнішніх економічних, інституційних і конкурентних чинників, що обмежує комплексність і точність отриманих висновків.

Метод аналізу сукупної факторної продуктивності (TFP – Total Factor Productivity) ґрунтується на оцінюванні ефективності використання сукупності виробничих ресурсів галузі, насамперед праці та капіталу, а в окремих випадках – енергії, матеріалів та технологічних чинників. TFP відображає ту частину зростання випуску, яка не пояснюється кількісним нарощуванням факторів виробництва, а формується за рахунок підвищення технологічного рівня, інноваційності, якості управління та організаційної ефективності [13]. У контексті міжнародних порівнянь галузева TFP дозволяє визначити відносну ефективність функціонування галузі в різних країнах та її потенціал конкурентоспроможності на світових ринках. Основною перевагою аналізу TFP є його здатність комплексно відображати реальну ефективність використання ресурсів у галузі, що робить можливим коректне міжнародне порівняння конкурентних позицій. Метод дозволяє ідентифікувати технологічні та управлінські переваги, які не фіксуються традиційними показниками продуктивності праці або капіталовіддачі. Крім того, TFP широко використовується у макро- та галузевих дослідженнях міжнародних організацій, що забезпечує наявність стандартизованих підходів щодо розрахунку та порівнюваність результатів. Водночас застосування TFP супроводжується низкою методологічних обмежень. По-перше, результати оцінювання суттєво залежать від якості статистичних даних та припущень щодо виробничої функції. По-друге, метод не дозволяє чітко ідентифікувати джерела зростання продуктивності, оскільки інновації, інституційні зміни, людський капітал та організаційні фактори агрегуються в єдиному показнику. По-третє, TFP не враховує безпосередньо вплив ринкової кон'юнктури, конкурентної структури галузі та зовнішньоторговель-

них бар'єрів, що обмежує його застосування як самостійного інструменту оцінки конкурентоспроможності.

Метод аналізу сукупної факторної продуктивності активно використовується в академічних дослідженнях, аналітичних звітах міжнародних економічних організацій (Світового банку, ОЕСР, МВФ) та у порівняльних дослідженнях галузевої конкурентоспроможності країн. Найбільш поширеним є його застосування для оцінки довгострокових конкурентних переваг галузей, аналізу технологічного розвитку та ефективності структурних змін.

Також одним із інструментів для оцінки конкурентоспроможності галузі є глобальні рейтинги і платформи, наприклад, Global Competitiveness Report (WEF) надає комплексну оцінку факторів конкурентоспроможності економік, зокрема через галузеві та секторні огляди, що дозволяють аналізувати вплив інституційних, інноваційних і технологічних чинників на розвиток окремих галузей у міжнародному порівнянні [11].

Отже, аналіз різноманітних методів, підходів, індикаторів та методик демонструє наявність широкої та розвинутої бази методичного інструментарію для оцінки конкурентоспроможності галузі. Водночас не всі підходи є рівноцінними – частина методів забезпечує лише фрагментарну інформацію, обмежену окремими аспектами конкурентоспроможності, що вимагає комбінованого використання кількох методів для отримання повної та комплексної оцінки. На сьогодні найбільш інформативними є методи оцінки конкурентоспроможності галузі, наведені в таблиці 2.

Таблиця 2. Порівняльна характеристика методів оцінки конкурентоспроможності галузі

Метод/підхід	Суть методу	Переваги	Недоліки
Індекс виявленої порівняльної переваги (RCA)	Аналізує чи має країна/галузь порівняльну перевагу в експорті певного товару	Простота розрахунку, базується на реальних даних	Не враховує імпорт, внутрішній попит та якість продукції
Модель Портера «Національний ромб»	Визначає міжнародну конкурентоспроможність галузі через систему 4 факторів	Комплексний стратегічний підхід	Якісна модель, складна для формалізації
Індекс міжнародної спеціалізації (ESI)	Порівнює частку галузі в експорті країни із середньосвітовим рівнем	Враховує глобальний контекст	Ігнорує внутрішній ринок, складна інтерпретація
Індекс конкурентоспроможності секторів (SCI)	Інтегрує декілька показників: інновації, експорт, продуктивність	Комплексна оцінка з урахуванням багатьох факторів	Висока залежність від доступності статистики

Закінчення таблиці 2

Метод/підхід	Суть методу	Переваги	Недоліки
Benchmarking	Порівняння показників галузі з міжнародними лідерами	Дозволяє виявити «розриви» у конкурентоспроможності	Потребує доступу до детальних галузевих даних
Сукупна факторна продуктивність (TFP)	Вимірює ефективність використання ресурсів у галузі	Враховує якість управління, технології, інновації	Складна методологія, потребує економетричного аналізу

Джерело: сформовано за [3, 4, 5, 6, 8, 9, 13] та доповнено авторами

Висновки та пропозиції. Методи оцінки конкурентоспроможності галузі перебувають у постійному процесі оновлення та вдосконалення, що зумовлено динамічними змінами глобального ринкового середовища, впровадженням новітніх технологій, трансформацією споживчих уподобань і зростанням ролі інноваційних чинників. У сучасних умовах особливої актуальності набувають методи оцінки саме міжнародної конкурентоспроможності галузей, оскільки на галузевому рівні формуються ключові експортні переваги, відбувається інтеграція національної економіки у глобальні ланцюги створення доданої вартості та забезпечується її довгострокова економічна стійкість.

Надійна та гнучка система оцінювання конкурентоспроможності галузей дозволяє не лише ідентифікувати їхні сильні та слабкі сторони в міжнародному порівнянні, а й слугує аналітичною основою для формування обґрунтованих стратегічних рішень у сфері галузевого розвитку та державної економічної політики. Аналіз існуючих методик – від класичних моделей конкурентного середовища до сучасних багатofакторних й інтегральних підходів – сприяє глибшому розумінню їхніх аналітичних можливостей і обмежень, що є необхідною умовою підвищення ефективності управлінських рішень як на рівні окремих підприємств, так і на рівні галузі в цілому.

Водночас результати дослідження свідчать, що жоден із наявних методів не забезпечує вичерпної оцінки конкурентоспроможності галузі в ізольованому вигляді. У прикладних галузевих дослідженнях доцільним є поєднання різних методів і індикаторів, що дозволяє підвищити комплексність, об'єктивність та адаптивність оцінювання конкурентних позицій галузей на міжнародних ринках.

ЛІТЕРАТУРА

1. Артеменко Л.П., Пічугіна М.А., Артеменко О.Т. Бенчмаркінг конкурентоспроможності фармпідприємств на європейському ринку. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»* : збірник наукових праць. 2019. № 16. С. 152–161. <https://doi.org/10.20535/2307-5651.16.2019.181840>.
2. Борисова Т.М. Конкурентоспроможність галузі: детермінанти формування та сучасні методи оцінювання. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. № 6. Т. 1. С. 54 – 60.
3. Губарева І.О., Ярошенко І.В. Теоретичні підходи до оцінки конкурентоспроможності галузі. *Інфраструктура ринку*. 2018. Вип. 20. С. 9 – 14.
4. Коськовецька Н.М., Скоробогатова Н.Є. Конкурентоспроможність галузі в умовах інтеграційних процесів. *Актуальні проблеми економіки та управління*. 2016. №10. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/index.php/2410-4973/article/view/66917>.
5. Кучеренко С., Леваєва Л., Семененко О. Методологічні підходи до оцінки міжгалузевої конкурентоспроможності. *Економічні аннали-XXI*. 2016. №162(11 – 12), С. 43 – 47. <https://doi.org/10.21003/ea.V162-09>.
6. Попов Р. Оцінка конкурентоспроможності лісового господарства України. *Grail of Science*, 2025. №55. С.118 – 123. <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.22.08.2025.012>.
7. Стрілок І.І., Ільїнов М.О. Теоретичний огляд методів оцінки конкурентоспроможності галузі на міжнародних ринках. Стійкість освіти і науки в умовах трансформації: матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції «Стійкість освіти і науки в умовах трансформації», м. Київ, 21–22 трав. 2025 р. : [зб. тез]. Київ : [ЗВО «МНТУ»], 2025. С. 309 – 312.
8. Швець Н.В., Шевцова Г.З. Удосконалення методичних підходів до оцінювання конкурентоспроможності галузі. *Економічний вісник Донбасу*, 2018. № 2(52). С. 114 – 123. [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2018-2\(52\)-114-123](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2018-2(52)-114-123).
9. Шевченко М.М. Методи оцінки конкурентоспроможності галузей промисловості в умовах інтернаціоналізації: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня к-та екон. наук : 08.07.01. Харків, 2006. 15 с.
10. Balassa B. Trade Liberalisation and Reveled Comparative Advantage. *The Manchester School of Social Studies*. 1965. №33. Pp. 99 – 123.
11. Global Competitiveness Report. (n.d.). IMD World Competitiveness Center. URL: <https://www.imd.org/centers/wcc/world-competitiveness-center/rankings/world-competitiveness-ranking/>.
12. Porter Michael E. On Competition. Harvard Business School Pr; 1st edition. 1998. 485 p.
13. Sun H., Zhao Z., Han D. Growth Models and Influencing Mechanisms of Total Factor Productivity in China's National High-Tech Zones. *Sustainability*, 2024. Vol. 16(8), P. 3245. <https://doi.org/10.3390/su16083245>.

REFERENCES

1. Artemenko L.P., Pichuhina M.A., Artemenko O.T. (2019). Benchmarking konkurentospromozhnosti farmpidpriemstv na yevropeiskomu rynku. [Benchmarking of competitiveness of pharmaceutical enterprises in the European market]. *Ekonomichnyi visnyk NTUU "KPI"*. № 16. Pp. 152 – 161. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.16.2019.181840>.
2. Borysova T.M. (2011). Konkurentospromozhnist haluzi: determinanty formuvannia ta suchasni metody otsiniuvannia. [Industry competitiveness: determinants of formation and modern assessment methods]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*. № 6. Vol. 1. Pp. 54 – 60.
3. Hubarieva I.O., Yaroshenko I.V. (2018). Teoretychni pidkhody do otsinky konkurentospromozhnosti haluzi. [Theoretical approaches to assessing industry competitiveness]. *Infrastruktura rynku*. Vyp. 20. Pp. 9 – 14.
4. Koskovetska N.M., Skorobohatova N.Ye. (2016). Konkurentospromozhnist haluzi v umovakh intehratsiinykh protsesiv. [Industry competitiveness in the context of integration processes]. *Aktualni problemy ekonomiky ta upravlinnia*. № 10. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/index.php/2410-4973/article/view/66917>.
5. Kucherenko S., Levaieva L., Semenenko O. (2016). Metodolohichni pidkhody do otsinky mizhhaluzevoi konkurentospromozhnosti. [Methodological approaches to assessing intersectoral competitiveness]. *Ekonomichni annaly-XXI*. № 162 (11–12). Pp. 43 – 47. DOI: <https://doi.org/10.21003/ea.V162-09>.
6. Popov R. (2025). Otsinka konkurentospromozhnosti lisovoho hospodarstva Ukrainy. [Assessment of competitiveness of forestry in Ukraine]. *Grail of Science*. № 55. Pp. 118 – 123. DOI: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.22.08.2025.012>.
7. Strilok I.I., Ilinov M.O. (2025). Teoretychnyi ohliad metodiv otsinky konkurentospromozhnosti haluzi na mizhnarodnykh ryunkakh. [Theoretical review of methods for assessing industry competitiveness in international markets]. *Stiikist osvity i nauky v umovakh transformatsii: materialy III Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii "Stiikist osvity i nauky v umovakh transformatsii"*, Kyiv, May 21–22, 2025. Kyiv: MNTU. Pp. 309 – 312.
8. Shvets N.V., Shevtsova H.Z. (2018). Udoskonalennia metodychnykh pidkhodiv do otsiniuvannia konkurentospromozhnosti haluzi. [Improvement of methodological approaches to assessing industry competitiveness]. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu*. № 2 (52). Pp. 114 – 123. [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2018-2\(52\)-114-123](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2018-2(52)-114-123).
9. Shevchenko M.M. (2006). Metody otsinky konkurentospromozhnosti haluzei promyslovosti v umovakh internatsionalizatsii. [Methods for assessing the competitiveness of industrial sectors in the context of internationalization]. Extended abstract of PhD dissertation. Kharkiv. 15 p.
10. Balassa B. (1965) Trade Liberalisation and Revealed Comparative Advantage. *The Manchester School of Social Studies*. №33. Pp. 99 – 123.

11. Global Competitiveness Report. (n.d.). IMD World Competitiveness Center. URL: <https://www.imd.org/centers/wcc/world-competitiveness-center/rankings/world-competitiveness-ranking/>.

12. Porter Michael E. (1998). On Competition. Harvard Business School Pr; 1st edition. 485 p.

13. Sun H., Zhao Z., Han D. (2024). Growth models and influencing mechanisms of total factor productivity in China's national high-tech zones. *Sustainability*. Vol. 16, Issue 8. P. 3245. DOI: <https://doi.org/10.3390/su16083245>.

Ірина МАКОВЕЦЬКА¹,

кандидат економічних наук, доцент,
завідувач кафедри менеджменту і маркетингу,
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6219-8276>

¹ Київський національний лінгвістичний університет

Прийняття: 20/02/2026

Рецензія: 28/02/2026

Публікація: 31/03/2026

DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2026-1-10>

ОСОБЛИВОСТІ РЕКЛАМНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В НОВИХ РЕАЛІЯХ ВЕДЕННЯ БІЗНЕСУ

JEL Класифікатор:
M31, M37, M10, 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/)

© Маковецька І.,
2026

У статті досліджується роль рекламного менеджменту, яка характеризується динамічними змінами споживчих переваг та розвитком нових технологій. У таких умовах ефективний рекламний менеджмент стає одним із ключових інструментів підвищення конкурентоспроможності підприємства. Надано визначення рекламного менеджменту, який є сферою бізнес-управління, що фокусується на ефективній комунікації з клієнтами у бізнес-середовищі. Акцентовано увагу, що однією з важливих умов досягнення цілей організації та планування підприємства в нових реаліях є визначення його ефективності разом з проведенням рекламної кампанії. Описано етапи рекламного менеджменту від дослідження ринку та визначення цільової аудиторії до розробки заходів, реалізації креативної концепції та фінального вимірювання показників ефективності підприємства. Особливу увагу приділено трансформації рекламного менеджменту в умовах цифровізації бізнесу та зміни споживчої поведінки. Проаналізовано взаємозв'язок між організацією рекламного процесу та клієнтами зі створення певного іміджу підприємства. Наголошено, що рекламний процес не контролюється в онлайн-режимі, адже при цьому виникають ризики, пов'язані з ринком. Акцентовано, що в умовах інформаційного навантаження на клієнта, сучасний рекламний менеджмент трансформується в систему швидкого реагування, де ключовою особливістю стає управління комунікаціями в режимі реального часу. Надано оцінку стану діяльності рекламного менеджменту в період адаптації до сучасних

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

ринкових викликів. Зазначено, що сучасне бізнес-середовище рекламного менеджменту – це динамічний, високотехнологічний і часто непередбачуваний простір.

Ключові слова: рекламний менеджмент, підприємство, бізнес, рекламна кампанія, реклама, бізнес-середовище, клієнти.

Iryna MAKOVETSKA

FEATURES OF ADVERTISING MANAGEMENT IN THE NEW REALITIES OF DOING BUSINESS

The article examines the role of advertising management, which is characterized by dynamic changes in consumer preferences and the development of digital technologies. In such conditions, effective advertising management becomes one of the key tools for increasing the competitiveness of an enterprise. A definition of advertising management is provided, which is a field of business management that focuses on effective communication with customers in a business environment. Emphasis is placed on the fact that one of the important conditions for organizing and planning an enterprise's activities is determining its effectiveness along with conducting an advertising campaign. The stages of advertising management are described, from market research and determining the target audience to developing events, implementing a creative concept, and final measuring of enterprise performance indicators. Particular attention is paid to the transformation of advertising management in the context of business digitalization and changes in consumer behavior. The relationship between the organization of the advertising process and customers in creating a certain image of the enterprise is analyzed. Today, advertising has transformed into a large-scale socio-economic phenomenon, forming an autonomous industry – advertising business, which is critically important for the viability of the enterprise. The advertising process is not controlled online, and market-related risks arise. Emphasizing the information load on the client, modern advertising management is transformed into a rapid response system, where real-time communications management becomes a key feature. An assessment of the state of advertising management activities during the period of adaptation to modern market challenges is provided. It is noted that the modern business environment of advertising management is a dynamic, high-tech and often unpredictable space.

Keywords: advertising management, enterprise, business, advertising campaign, advertising, business environment, clients.

Постановка проблеми. Останнім часом у світі все більше відбувається змін і всі вони пов'язані з певними особливостями ведення бізнесу. Сучасний бізнес потребує інноваційних підходів та методів управління рекламною і маркетинговою діяльністю підприємства. Найперспективнішими заходами щодо рекламного менеджменту в умовах цифровізації стає комплекс різноманітних маркетингових комунікацій з усталеними правилами гри на ринку. Адекватна поведінка підприємства на ринку є ключовим фактором його подальшого процвітання. У сучасних ринкових умовах ця поведінка має бути вигідною не тільки для самого підприємства, але й для її клієнтів.

Сучасне бізнес-середовище зазнає радикальних трансформацій, спричинених глобальною цифровізацією, нестабільністю економічних процесів та зміною споживчої поведінки. У таких реаліях для рекламного менеджменту потрібно шукати нетривіальні формати комунікації замість прямої агресивної реклами, що і надасть можливість більш глибоко дослідити ринок і клієнтів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вивченню особливостей та тенденцій рекламного менеджменту присвятили свої дослідження: Устік Т. [7], яка окреслювала цифрову адаптацію до ринкових змін з заходами забезпечення результативності рекламного менеджменту; Бойко О. і Морохова В. [1] акцентували увагу на тому, що функціональна структура рекламного менеджменту проаналізована через призму таких ключових компонентів: маркетингове дослідження ринку, формування стратегічних і тактичних засад рекламної діяльності, медіапланування та безпосередня організація кампаній, а також аналіз результативності управлінських рішень. Григорова З. [2] у своїх наукових працях описала тенденції та особливості розвитку рекламного ринку України. Доволі широко в своїх дослідженнях Романюк І. А., Мандич О. В., Севідова І. О., Бабко Н. М., Квятко Т. М. [5] наголошували, що успіх будь-якого бізнесу в боротьбі за ринок визначається результативністю його реклами. Цикл рекламного менеджменту є замкненим процесом, що розпочинається з обґрунтування необхідності просування і завершується комплексним аналізом результативності проведених заходів. Проте, попри проведені численні дослідження, можна стверджувати, що рекламний менеджмент, у контексті організації і проведенні рекламних кампаній на підприємствах, набирає обертів в періоді адаптації рекламного ринку до змін як в країні, так і в економіці держави. Подальшого вивчення потребує AI Marketing: використання штучного інтелекту для генерації контенту, персоналізації реклами та автоматизації спілкування; різноманітні платформи з використання мов програмування

(Python, R) для прогнозування попиту та ефективності підприємства; вивчення реакцій клієнтів на рекламу в сучасному бізнес-середовищі.

Метою статті є визначення особливостей рекламного менеджменту в умовах трансформації бізнес-середовища під час адаптації підприємства до сучасних ринкових викликів з акцентом на впливовість реклами, що зумовлена зміною парадигми в нових реаліях ведення бізнесу.

Виклад основного матеріалу дослідження. В умовах турбулентності та динамічності бізнес-процесів феномен реклами продовжує генерувати нові ідеї в сфері теорії рекламного бізнесу. Рекламний менеджмент починає інтегрувати в стратегію цінності бренду (ESG, соціальну відповідальність), оскільки помилки в комунікації можуть призвести до миттєвого «скасування» бренду. Гостра потреба у швидкому залученні клієнтів за умов обмежених бюджетів та високої конкуренції, починає замінювати старі механізми управління рекламою на більш сучасні та прогресивні щодо ринкових умов господарювання, які стають занадто витратними та малопродуктивними. При цьому наголошується, що сучасний ринковий механізм — це складна система відносин. Основні елементи ринкового механізму (товарна пропозиція, купівельний попит, ціна) тісно пов'язані між собою і вмиле їх використання передбачає професійні знання. Маркетинг дозволяє зрозуміти ринкові процеси та правильно організувати діяльність підприємства.

Особливості рекламного менеджменту для підприємств підкреслюють необхідність поєднання стратегічного управління, товаропросування та брендингу. Лише у синергічній взаємодії між зазначеними компонентами підприємства матимуть можливість нівелювати ринкові фактори негативного впливу та можливі ризики ринкової активності [7].

У сучасних умовах реклама трансформувалася з допоміжного інструменту інформування у самодостатній та високоприбутковий сектор економіки. Сьогодні — це масштабна індустрія, що має системний вплив на всі галузі господарювання та забезпечує робочими місцями значну кількість фахівців, структурованих у професійні колективи різного рівня.

Рекламний менеджмент — це система елементів, учасників процесу з комплексною інтеграцією інструментів, синхронізацією управління рекламою та інформаційного забезпечення в єдиному маркетинговому ланцюгу.

У рекламному бізнесі менеджмент виконує, загалом, ті самі завдання і функції та має той самий набір методів і прийомів щодо досягнення поставлених цілей на підприємстві.

Загалом рекламний процес базується на послідовній реалізації стратегічних принципів, що визначають траєкторію взаємодії з клієнтами та

залежить від початкових вихідних позицій, апіорі встановлених принципів, таких як:

1. Трансформація у клієнта образу підприємства чи товару у первинну поінформованість про об'єкт рекламування.

2. Подолання комунікаційних бар'єрів недовіри, тобто когнітивного спротиву шляхом надання інформації про характеристики продукту чи товару, що рекламується.

3. Емоційне позиціонування про бренд у клієнта підприємства.

4. Конкурентна диференціація щодо того, що пропонується на ринок.

5. Економічна інтенсифікація з пошуком нових партнерів по бізнесу.

6. Трансформація намірів зі створення сприятливих умов для контакту.

7. Соціальна орієнтація та підтримка управлінських орієнтирів у бізнес-середовищі.

8. Репутаційний менеджмент з рекламуванням товарів/послуг підприємства.

Мета рекламного менеджменту полягає у доданні продукту чи послугі відчутної цінності для свого клієнта. Ця мета досягається наданням продукту індивідуальності шляхом створення певного іміджу або картини товару, що запам'ятовується; виділенням його із загальної маси конкуруючих товарів.

Рекламна сфера еволюціонувала в окрему бізнес-індустрію, що тісно пов'язана з економікою та виробництвом. Оскільки цей напрям вимагає масштабних ресурсів, особливого значення набуває рекламний менеджмент – стратегічне управління, без якого неможливо досягти високих результатів у сучасному середовищі. Реклама стала, перш за все, способом та технікою впливу на клієнтів, засобом мотивації до купівлі, оскільки, як особливий комунікаційний засіб, орієнтована на формування та підтримку інтересу споживачів до певного товару, послуги або особи [8].

Функціональні сфери рекламного менеджменту пов'язані з рекламними дослідженнями, плануванням, організацією і контролем рекламної діяльності та спрямовані на досягнення конкретних маркетингових цілей. Їх зміст і масштаб залежать від ступеня впливу зовнішнього середовища на діяльність підприємства, факторів і ресурсів, що формують підтримку рекламної діяльності, характеристик цільової аудиторії та інших чинників [1].

Рекламний менеджмент є багаторівневим процесом управління рекламною діяльністю, який охоплює такі етапи, які подані на рисунку 1. Етапи рекламного менеджменту забезпечують планування, реалізацію та оцінку рекламної діяльності підприємства. Кожен із них має свої завдання та інструменти.

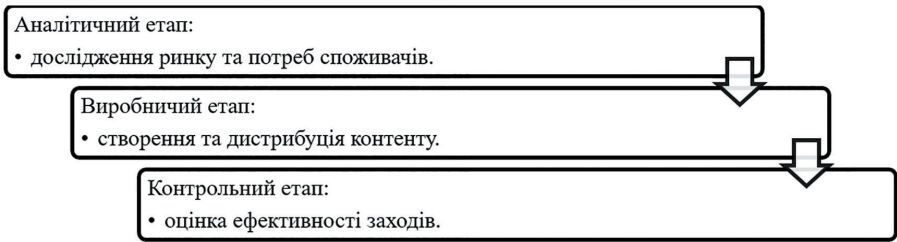


Рис. 1. Етапи рекламного менеджменту

Джерело: авторська розробка

На аналітичному етапі здійснюється збір і аналіз необхідної і достовірної інформації для розробки ефективної рекламної стратегії. Тут важливим є те, що підприємство досліджує ринок та потреби цільової аудиторії.

Виробничий етап передбачає безпосередню розробку рекламних матеріалів і їх поширення через відповідні канали комунікації підприємства.

І заключний етап – контрольний – передбачає аналіз результатів рекламної діяльності, їх заходів з визначенням ефективності.

У бізнес-середовищі під рекламним менеджментом розуміють структурування всіх етапів просування: маркетинговий аналіз, проектування креативів, медіапланування та фіксацію фінальної реакції споживачів.

Фундамент рекламного менеджменту – це розуміння клієнтів: від аналізу його очікувань до створення продукту, що повністю їх закриває. Управління рекламним процесом підприємства покладено на рекламний менеджмент. Його ключове завдання – оцінити доцільність реклами ще на етапі планування, до початку розробки та розміщення контенту в медіа. Рекламний продукт може набувати різних форм, зокрема:

1. Публікації у друкованих ЗМІ (оголошення, рекламні блоки).
2. Візуальний контент (відеоролики, фотоматеріали).
3. Зовнішня реклама (білборди вздовж доріг).
4. Брендowana продукція (логотипи на сувенірах, ручках).
5. Digital-просування у соціальних мережах.

Рекламний менеджмент постає як спеціалізована функціональна складова маркетингу, що охоплює повний управлінський цикл: від аналітичного обґрунтування та стратегічного планування до практичного впровадження й аудиту результативності рекламних кампаній задля реалізації маркетингової стратегії підприємства [5].

У сфері реклами менеджер виступає ключовим координатором, що здійснює наскрізне управління рекламними проектами. Його фаховий рі-

вень базується не лише на вмінні формувати команду та стимулювати її продуктивність, а й на синтезі компетенцій організатора, психолога та стратегічного партнера. Особливістю такої діяльності є підтримання балансу між творчою свободою колективу та суворим дотриманням дедлайнів і стандартів якості кінцевого продукту.

З інноваційними рішеннями та цифровізаційними підходами щодо впровадження цифрових аналітичних рішень, підприємства отримують точні дані для оцінки своїх маркетингових кроків, що ефективно впливає на специфіку діяльності рекламного менеджменту. Використання найпростіших напрямів Інтернет-технологій для бізнесу, таких як World Wide Web, теле- і відеоконференції, електронна пошта (e-mail), сайти, форуми і блоги, з одного боку, та Інтернет-інфраструктура, Інтернет-послуги з іншого боку, Електронна комерція є важливою при веденні бізнесу [3]. Деталізація аналізу за окремими компонентами дає змогу гнучко підходити до розробки стратегій, трансформуючи класичне управління рекламою у багатофункціональну систему прийняття рішень для ефективного ведення бізнесу.

Враховуючи глобальні тенденції, пріоритетне місце в системі рекламного менеджменту посідають саме цифрові технології. Зокрема, Рудика В. І. наголошує на таких основних топ-трендах, що найбільше впливають на рекламний простір: «зміна ступеня доступності, відкритості, рухливості каналів комунікації; поява нових форм реклами на основі мультимедійних технологій; зростання впливу соціальних мереж; поява нових моделей бізнесу в Інтернеті та таких категорій як онлайн-репутація, персоналізація, глобалізація бізнес-комунікацій тощо» [6].

Ефективність рекламного менеджменту безпосередньо залежить від комплексного аналізу бізнес-цілей підприємства, специфіки цільової аудиторії та варіативності обраних маркетингових стратегій. Дослідження ефективності рекламної діяльності проводяться «до» і «після» проведення рекламної кампанії. Якщо бренд тільки виходить на ринок або маловідомий на ринку, то дослідження ефективності рекламної діяльності варто проводити лише «після», де основним показником завжди надаються нульові значення [9]. При цьому управлінські процеси спрямовані на розв'язання ключових завдань: інтенсифікацію збуту, зростання впізнаваності бренду та формування стійкої прихильності клієнтів.

Рекламний менеджмент є фундаментальним інструментом стратегічного управління, що забезпечує легітимність та ринкову відповідність рекламної діяльності. Управління в рекламному менеджменті необхідне для інтегрування в собі адміністративних аспектів (координації штату, логістика, облік замовлень) та стратегічних векторів (аналіз споживчої поведінки,

формування креативного досвіду, нівелювання ризикових чинників). Узгалянюючи все вище описане з специфікою рекламної активності підприємства в нових реаліях ведення бізнесу, керівництву необхідно спрямовувати свої сили на вироблення рекламних стратегій, організацію стабільної роботи, вдосконалення навичок та компетенцій з розумінням інтересів клієнтів. В бізнес-середовищі клієнт перевантажений інформацією і тому в режимі реального часу можна виділити особливості рекламного менеджменту в нових реаліях ведення бізнесу (рис. 2).

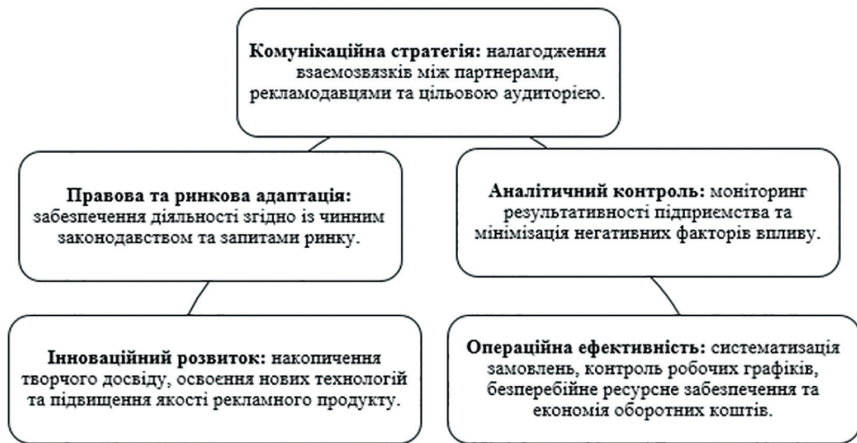


Рис. 2. Особливості рекламного менеджменту в нових реаліях ведення бізнесу

Джерело: авторська розробка

Успіх рекламної діяльності базується на системному підході та точному визначенні цілей. Саме цілепокладання є стрижнем рекламного менеджменту. Як інструмент зв'язку між виробником і клієнтом, реклама залишається важливим рушієм в нових реаліях ведення бізнесу. Реклама ж, як інструмент конкурентної боротьби, впливає на розвиток подій на підприємстві [4, С. 10]. Адже сьогодні реклама трансформувалася у масштабне суспільно-економічне явище, сформувавши автономну галузь – рекламний бізнес, що є критично важливим для життєздатності підприємства.

Для масштабування бізнесу ключовим фактором успіху рекламного менеджменту стає культурний інтелект: здатність бренду резонувати з внутрішніми переконаннями та поведінковими «хвилями настрою» клієнтів. Цифрова ера кардинально змінює підходи до рекламного менеджменту.

ту. Завдяки соціальним мережам, SEM та programmatic-рішенням бренди отримують безмежні можливості для виходу на нові ринки та точної взаємодії з аудиторією.

Висновки та пропозиції. Специфіка сучасного менеджменту полягає в тому, що оцінка ефективності більше не обмежується лише охопленням. Сьогодні на перший план виходять рівень залученості та лояльність клієнтів. Ефективне управління рекламою тепер прямо корелює із загальною життєздатністю та гнучкістю бізнес-моделі підприємства. Підсумовуючи, слід зазначити, що результативність рекламної компанії безпосередньо залежить від рівня її організації та чіткості цілепокладання. Формулювання пріоритетної мети та конкретизація завдань виступають центральними елементами в системі рекламного менеджменту. Висока ринкова конкуренція змушує підприємства шукати нові рішення для залучення клієнтів. Саме тому окреслення специфіки рекламного менеджменту – від планування функцій до реалізації конкретних завдань і є сьогодні необхідною умовою для ефективного розвитку бізнесу.

Отже, рекламний менеджмент у нових реаліях – це не просто інструмент, а стратегічна функція управління, яка забезпечує адаптацію бізнесу до динамічного бізнес-середовища. Успіх підприємства залежить від здатності менеджменту швидко інтегрувати новітні технології в рекламний процес, зберігаючи при цьому цілісність бренду та довіру клієнтів.

ЛІТЕРАТУРА

1. Бойко О., Морохова В. Функціональні сфери рекламного менеджменту підприємств. *Економічний форум*. 2022. № 1(3). С. 39 – 44. DOI: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2022-3-5>.
2. Григорова З. В. Сучасні тенденції розвитку ринку реклами України. *Економіка та суспільство*. 2021. Випуск 24. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-24-1> (дата звернення 08.02.2026).
3. Маковецька І. М. Значення управлінських Інтернет-технологій в бізнесі. *Development Service Industry Management*. 2025. № 2. С. 158 – 163. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10\(19\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10(19)).
4. Романчик Т.В. Рекламний менеджмент : текст лекцій для здобувачів другого рівня вищої освіти освітньої програми «Маркетинг» спеціальності 075 «Маркетинг» усіх форм навчання. Харків : НТУ «ХПІ», 2023. 139 с.
5. Романюк І. А., Мандич О. В., Севідова І. О., Бабко Н. М., Квятко Т. М. Рекламний менеджмент: навчальний посібник. Харків: ХНТУСГ, 2020. 163 с.
6. Рудика В. Особливості рекламного менеджменту в коксохімічній галузі: аспекти віртуалізації. *Економіка та суспільство*. 2021. №29. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-53> (дата звернення 06.02.2026).

7. Устік Т. Рекламний менеджмент як основа формування результативної ринкової активності компаній. *Вісник Хмельницького національного університету Серія: «Економічні науки»*. 2023. №2. С. 326 – 331. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-316-2-51>.

8. Шкуров Є. Соціологічні підґрунття реклами. *Маркетинг, реклама та PR: новітні технології для бізнесу*: матеріали III Всеукраїнської науково-практичної конференції. Київ : ВСП «КТЕФК ДТЕУ», 2022. С. 46 – 49.

9. Шульга О. А. Управління рекламно-інформаційною діяльністю підприємства. *Підприємництво і торгівля*. 2023. №38. С. 84 – 93. <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2023-38-11>.

REFERENCES

1. Boiko, O., & Morokhova, V. (2022). Funktsionalni sfery reklamnoho menedzhmentu pidpriemstv [Functional spheres of advertising management of enterprises]. *Economic Forum*. No. 1(3). Pp. 39 – 44. <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2022-3-5> (in Ukrainian).

2. Grygorova, Z.V. (2021). Сучасні тенденції розвитку ринку реклами України [Current trends in the advertising market of Ukraine development]. *Economy and society*. issue 24. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-24-1> (Accessed 08 February 2026) (in Ukrainian).

3. Makovetska, I. M. (2025). Znachennia upravlynskykh Internet-tekhnohohii v biznesi [The value of management Internet technologies in business]. *Development Service Industry Management*. No. 2. Pp. 158 – 163 [https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10\(19\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10(19)) (in Ukrainian).

4. Romanchyk, T. V. (2023). Reklamnyi menedzhment [Advertising management] (Lecture notes). 139 p. (in Ukrainian).

5. Romaniuk, I. A., Mandych, O. V., Sievidova, I. O., Babko, N. M., & Kviatko, T. M. (2020). Reklamnyi menedzhment [Advertising management: Tutorial]. 163 p. (in Ukrainian).

6. Rudyka, V. (2021). Osoblyvosti reklamnoho menedzhmentu v koksokhimichnii haluzi: aspekty virtualizatsii [Features of advertising management in the coke-chemical industry: virtualization aspects]. *Economy and society*. No 29. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-53> (Accessed 06 February 2026) (in Ukrainian).

7. Ustik, T. (2023). Reklamnyi menedzhment yak osnova formuvannia rezultatyvnoi rynkovoi aktyvnosti kompanii [Advertising management as a basis for the formation of effective market activity of companies]. *Bulletin of Khmelnytskyi National University Series: "Economic Sciences"* No 2. Pp. 326 – 331. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-316-2-51> (in Ukrainian).

8. Shkurov, Ye. (2022). Sotsiolohichni pidhruntia reklamy [Sociological foundations of advertising]. In *Marketynh, reklama ta PR: novitni tekhnologii dlia biznesu*: materialy III vseukrainskoi naukovo-praktychnoi konferentsii. Pp. 46 – 49 (in Ukrainian).

9. Shulha, O. A. (2023). Upravlinnia reklamno-informatsiinoiu diialnistiu pidpriemstva [Management of advertising and information activity of the enterprise]. *Entrepreneurship and Trade*. No 38. Pp. 84 – 93 <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2023-38-11> (in Ukrainian).

Анастасія ОЛШЕВСЬКА¹,

кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0929-7555>

Дамір КУЛІШ¹,

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінанси і кредит
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2224-1078>

¹ ПВНЗ «Херсонський економічно-правовий інститут»

Прийняття: 20/03/2026

Рецензія: 25/03/2026

Публікація: 31/03/2026

DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2026-1-11>

СИСТЕМНА АРХІТЕКТУРА АНТИКРИХКОГО РОЗВИТКУ АГРОПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ УКРАЇНИ ЧЕРЕЗ МЕХАНІЗМИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ РИНКОВИХ ШОКІВ

JEL Класифікатор:
Q13, Q18, M11, O13



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/)

© Олішевська А.,
Куліш Д.,
2026

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

У статті обґрунтовано теоретико-методичні засади формування системної архітектури антикрихкого розвитку агропромислового комплексу (АПК) України в умовах структурних шоків світових продовольчих ринків. Концепція антикрихкості, розроблена Талебом, адаптована до специфіки аграрного сектору: на відміну від стійкості (resilience) та адаптивності, антикрихкість передбачає позитивну відповідь на волатильність – система не лише відновлюється після шоку, а й набуває нових компетенцій. Актуальність дослідження підтверджується статистикою: у 2022 – 2023 рр. агроекспорт України скоротився з 27,8 до 22,4 млрд дол. США, обсяг прямих іноземних інвестицій в АПК знизився на 34%, а логістичні витрати зросли в 2,3 рази. Метою статті є розроблення концептуальної моделі антикрихкого розвитку АПК, яка забезпечує не лише зниження втрат від кризових збурень, а й використання шоків як чинника структурного оновлення системи. Методологічною основою є: системний підхід, структурно-функціональний аналіз, логіко-аналітичне моделювання та сценарний підхід до прогнозування. У результаті визначено чотири взаємопов'язані контури системної архітектури: ризик-діагностику, адаптивне ресурсне забезпечення, ринково-логістичну трансформацію та інституційне

відновлення. Особливу увагу приділено механізмам зовнішньоекономічної діяльності підприємств: диверсифікації експортних ринків, гармонізації стандартів з ЄС, залученню іноземних інвестицій та торговельній дипломатії. Запропоновано сценарну модель прогнозу розвитку АПК (інерційний, адаптивний, модернізаційний сценарії). Доведено, що найбільш імовірною у середньостроковій перспективі є адаптивна траєкторія розвитку з елементами модернізації.

Ключові слова: агропромисловий комплекс, антикрихіть, антикризове управління, стратегічне планування, зовнішньоекономічна діяльність, структурні шоки, продовольчі ринки, логістика, конкурентоспроможність, сценарне моделювання.

Anastasiia OLISHEVSKA, Damir KULISH

A SYSTEMIC ARCHITECTURE FOR THE ANTIFRAGILE DEVELOPMENT OF UKRAINE'S AGRO-INDUSTRIAL COMPLEX THROUGH STRATEGIC PLANNING OF ENTERPRISES' FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY IN THE CONTEXT OF GLOBAL MARKET SHOCKS

The article substantiates the theoretical and methodological foundations for forming a systemic architecture of the antifragile development of Ukraine's agro-industrial complex under structural shocks in global food markets. Taleb's concept of antifragility is adapted to the agricultural context: unlike resilience and adaptability, antifragility implies a positive response to volatility – the system does not merely recover from a shock but acquires new competencies. The relevance of the study is confirmed by statistical evidence: in 2022–2023, Ukraine's agro-exports declined from USD 27.8 to 22.4 billion, FDI in the agro-industrial sector dropped by 34%, and logistics costs increased 2.3-fold. The article identifies four interrelated components of the antifragile development architecture: risk diagnostics, adaptive resource provision, market and logistics transformation, and institutional recovery. Particular attention is given to foreign economic activity mechanisms: export market diversification, EU standards harmonisation, FDI attraction, and trade diplomacy. A scenario model is proposed encompassing inertial, adaptive, and modernisation trajectories.

Keywords: agro-industrial complex, antifragility, anti-crisis management, strategic planning, foreign economic activity, structural shocks, food markets, logistics, competitiveness, scenario modeling.

Постановка проблеми. Агропромисловий комплекс України функціонує в умовах зростаючої нестабільності, де ринкові сигнали дедалі рідше мають лінійний і передбачуваний характер. Коливання світових цін на аграрну

продукцію, обмеження експортної логістики, воєнні ризики, руйнування інфраструктури, трансформація умов доступу до зовнішніх ринків та кліматична мінливість формують складне середовище структурних шоків.

Масштаб кризи є безпрецедентним за постійними показниками. За даними Мінагрополітики України та Продовольчої і сільськогосподарської організації ООН (ФАО), у 2022 р. було пошкоджено або знищено понад 30% зернових елеваторів і 40% портових перевантажувальних потужностей на півдні країни. Обсяг агроекспорту скоротився з 27,8 млрд дол. США у 2021 р. до 22,4 млрд дол. у 2023 р. (–19,4%), тоді як логістичні витрати на тонну зерна зросли з 28 – 35 дол. до 65 – 80 дол. за рахунок переорієнтації на залізничні та автомобільні коридори [5, 9].

У таких умовах традиційні підходи до антикризового управління, орієнтовані на мінімізацію втрат і відновлення попереднього стану, втрачають свою ефективність [11]. Вони ґрунтуються на припущенні про відносну передбачуваність середовища і можливість повернення до рівноважного стану, що суперечить реаліям структурних, а не циклічних шоків. Натомість потрібна принципово інша логіка управління – не відновлення, а трансформація.

Окремою проблемою є слабкий розвиток механізмів зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) аграрних підприємств в умовах кризи. Незважаючи на те, що АПК забезпечує близько 60% валютних надходжень країни, більшість підприємств не мають затверджених стратегій ЗЕД на випадок форс-мажорних обставин, не диверсифікують ринки збуту і залишаються надмірно залежними від одного-двох покупців або логістичних маршрутів [6].

Зважаючи на це, особливої актуальності набуває концепція антикрихкого розвитку АПК – здатності системи не лише протистояти шокам, але й використовувати їх як чинник внутрішньої трансформації, підвищення гнучкості та інноваційного оновлення. Такий підхід дозволяє перейти від реактивного управління до проактивного формування стратегій, орієнтованих на довгострокову конкурентоспроможність у глобальному економічному середовищі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичним підґрунтям дослідження є концепція антикрихкості, розроблена Н. Талебом (Nassim Nicholas Taleb) у праці «Antifragile: Things That Gain from Disorder» (2012). Ключова ідея полягає в розмежуванні трьох типів реакції систем на волатильність: крихкість (втрата цінності від шоків), стійкість (нейтральна реакція) та антикрихкість (набуття нових переваг). Антикрихка система – це не та, що «не ламається», а та, яка стає кращою через випробування. У контексті АПК – це означає здатність підприємства або галузі виходити з

кризи з більш диверсифікованою структурою виробництва, розширеними ринками збуту і міцнішою фінансовою архітектурою, ніж до неї [13].

Адаптація цієї концепції до аграрної сфери потребує операціоналізації. Пропонується трирівневий континуум: (1) стійкість – здатність зберегти обсяги виробництва і доходів в умовах шоку; (2) адаптивність – здатність перебудовувати структуру виробництва і ринків у відповідь на зміни; (3) антикрихіть – здатність конвертувати шоки у джерела зростання конкурентоспроможності через навчання, диверсифікацію та інновації. Більшість досліджень зосереджена на першому і другому рівнях; третій – залишається недостатньо операціоналізованим.

У сучасній науковій літературі виокремлюються три взаємопов'язані напрями дослідження розвитку АПК в умовах нестабільності. Перший напрям пов'язаний із конкурентоспроможністю АПК у глобалізованому середовищі: конкурентні переваги визначаються не лише ресурсною базою, а й інституційною якістю, інноваційністю та здатністю інтегруватися до міжнародних ланцюгів вартості [1, 9]. Другий напрям стосується еволюції антикризового управління підприємствами – його трактування як безперервного процесу діагностики, запобігання та відновлення [2, 8, 11]. Третій – фокусується на специфіці аграрного сектору: тривалі виробничі цикли, висока залежність від природних факторів і значна капіталомісткість підсилюють наслідки управлінських рішень у довгостроковій перспективі [7, 12].

Окремі уваги заслуговують дослідження ризиків АПК у міжнародному вимірі. Встановлено, що сучасні ризики формуються під впливом взаємодії зовнішніх торговельних, логістичних, інвестиційних та безпекових факторів [6]. Водночас, у більшості праць зберігається теоретична фрагментарність: вони зосереджені або на конкурентоспроможності АПК, або на антикризовому управлінні підприємствами, або на аналізі окремих ризиків – без інтеграції цих підходів у єдину багаторівневу систему. Пропонована стаття має на меті усунути цю прогалину шляхом синтезу концепції антикрихіть, механізмів ЗЕД і системного підходу до управління АПК.

Метою статті є обґрунтування теоретико-методичних засад формування системної архітектури антикрихіть розвитку агропромислового комплексу України в умовах структурних шоків світових продовольчих ринків із акцентом на механізмах зовнішньоекономічної діяльності підприємств як ключового інструменту підвищення антикрихіть системи.

Виклад основного матеріалу дослідження. Антикрихий розвиток АПК не може бути зведений до окремого інструмента або рівня управління. Його основу становить багаторівнева системна архітектура, у межах

якої короткострокові стабілізаційні заходи поєднуються з довгостроковими механізмами структурної трансформації. Визначальним є не сам факт виникнення шоку, а здатність системи формувати узгоджені відповіді на нього і конвертувати стрес у конкурентну перевагу.

Узагальнення наукових підходів та результатів логіко-аналітичного моделювання дозволили виокремити чотири взаємопов'язані контури антикрихкого розвитку. Перший – ризик-діагностика та раннє виявлення загроз. Другий – адаптивне ресурсне забезпечення (фінансова стійкість, страхові механізми, енергетична автономність, технологічна гнучкість). Третій – ринково-логістична трансформація (диверсифікація експортних маршрутів, розвиток переробки, переорієнтація на продукцію з вищою доданою вартістю). Четвертий – інституційне відновлення (регуляторна координатія, інтеграція до стандартів ЄС, стимулювання інвестицій). Матриця системної архітектури антикрихкого розвитку АПК України наведена в табл. 1.

Таблиця 1. Матриця системної архітектури антикрихкого розвитку АПК України

Рівень	Домінантні шоки	Ключові управлінські рішення	Очікуваний ефект
Мікрорівень	Цінові, ресурсні, локальні безпекові	Диверсифікація культур і каналів збуту; резервування матеріальних ресурсів; гнучкі сівозмінні; страхування; цифровий моніторинг витрат	Стабілізація грошового потоку та зниження виробничої вразливості
Мезорівень	Логістичні, інфраструктурні, кадрові	Кооперація виробників; регіональні переробні вузли; спільне зберігання; альтернативні маршрути перевезень; енергетична автономність громад	Підвищення безперервності постачання та зростання локальної доданої вартості
Макрорівень	Фінансові, торговельні, інституційні	Кредитно-гарантійні механізми; експортне адміністрування; підтримка страхування воєнних ризиків; інвестиції у транспортну та прикордонну інфраструктуру	Розширення експортної маневреності та зменшення системних втрат
Зовнішньо-інтеграційний рівень	Регуляторні, ринкові, конкурентні	Гармонізація стандартів з ЄС; сертифікація; розвиток торговельної дипломатії; залучення інвестицій у переробку та логістику	Посилення конкурентоспроможності, ринкової адаптивності й продовольчої безпеки

Джерело: розроблено авторами на основі [2, 3, 1, 9, 11]

Особливої уваги в контексті антикрихкого розвитку заслугове зовнішньо-економічна діяльність аграрних підприємств. Агроекспорт є структурно значущим для економіки: у 2021 р. він становив 41% загального товарного експорту України. Однак ця залежність є водночас і джерелом вразливості – понад 60% зернового експорту до 2022 р. проходило через порти Чорного моря, що унеможливило швидку переорієнтацію у разі їх блокування [5, 6].

Механізми ЗЕД як інструменти антикрихкості охоплюють чотири ключові напрями. По-перше, географічна диверсифікація ринків збуту: скорочення частки одного покупця нижче 20 – 25% від загального обсягу контракту. По-друге, товарна диверсифікація: збільшення частки переробленої продукції (борошно, олія, продукти харчування) у структурі експорту – вона менш цінозалежна та більш маржинальна. По-третє, контрактна диверсифікація: розвиток довгострокових контрактів (12 – 36 місяців) із фіксованими або прив'язаними до бенчмарків цінами, що знижує вразливість до спотових коливань. По-четверте, інституційна диверсифікація: участь у міжнародних зернових біржах, торговельних асоціаціях та програмах технічної допомоги ЄС для малих і середніх виробників.

Статистичні дані підтверджують ефективність диверсифікаційної стратегії. Підприємства, які до 2022 р. мали диверсифікований портфель ринків збуту (5 і більше країн-покупців), скоротили виручку від реалізації в середньому на 18% у 2022 р., тоді як залежні від 1 – 2 ринків – на 41% [5]. Розрив у 23 в. п. свідчить про значний «антикрихкий ефект» диверсифікації.

Важливим структурним елементом є гармонізація стандартів якості з вимогами ЄС. За даними Мінагрополітики, у 2023 – 2024 рр. кількість українських підприємств, що отримали сертифікацію GlobalG.A.P або відповідний еквівалент, зросла на 27%. Це дозволило ряду виробників переорієнтуватися з азійських ринків на європейські з вищою ціновою маржею, де попит на сертифіковану продукцію стабільніший в умовах глобальної турбулентності.

Дані таблиці 2 свідчать, що ключові виклики розвитку АПК мають комплексний, взаємопов'язаний характер. Показово, що кожен виклик має виражений кількісний вимір, що дозволяє не лише констатувати проблему, а й оцінювати ефективність управлінських реакцій у динаміці. Саме кількісна вимірність є необхідною умовою для побудови антикрихкого, а не лише антикризового управління: якщо ми не можемо виміряти глибину шоку, ми не можемо оцінити, наскільки система «вийшла сильнішою» після нього.

Управлінська реакція на структурні шоки має носити системний характер і поєднувати заходи короткострокової стабілізації з довгостроковими змінами у структурі виробництва та організації ринків. Особливо важливим є поєднання внутрішньої адаптації (на рівні підприємства) із

зовнішньою трансформацією (на рівні ринків і логістики). Без цієї двовекторності навіть фінансово стабільне підприємство залишається структурно вразливим: воно може пережити один шок, але не серію.

Таблиця 2. Основні виклики функціонування АПК України та напрями антикризового реагування

Виклик	Кількісні прояви (2022 – 2024)	Напрями антикризового реагування
Воєнні ризики та руйнування інфраструктури	Пошкоджено 30% елеваторів; логістичні витрати +130%; скорочення портових потужностей на 40%	Диверсифікація логістичних каналів, розвиток сухопутних коридорів (Дунай, залізниця), модернізація елеваторної інфраструктури
Нестабільність зовнішніх ринків	Ціна пшениці: коливання $\pm 35\%$ протягом 2022 – 2023 рр.; агроекспорт – 19,4% (2021→2023)	Довгострокові контракти, географічна диверсифікація ринків збуту, розширення переробки
Фінансові обмеження підприємств	Вартість кредитних ресурсів зросла до 18 – 22% річних; прямі іноземні інвестиції в АПК – 34%	Державні програми підтримки аграріїв, пільгове кредитування, страхування воєнних ризиків
Кліматичні зміни	Зниження врожайності в окремих регіонах на 15 – 25%; посухи охопили 40% с/г угідь у 2022 р.	Адаптивні технології землеробства, розвиток зрошувальних систем, страхування врожаю
Інституційні та регуляторні зміни	Кількість підприємств-експортерів із сертифікацією ЄС зросла на 27% (2023 – 2024)	Гармонізація стандартів якості, модернізація державного регулювання, торговельна дипломатія

Джерело: розроблено авторами на основі [1, 4, 6, 9, 10]

Таким чином, управлінська реакція на структурні шоки має носити системний характер і поєднувати заходи короткострокової стабілізації з довгостроковими змінами у структурі виробництва та організації ринків. Узагальнену логіку таких рішень подано на рис. 1.

Структурні шоки не впливають на АПК безпосередньо й одновекторно. Їхній вплив проходить через механізми управлінської реакції, які або гасять стрес із поверненням до попередньої траєкторії, або переводять систему до нового стану з вищим рівнем гнучкості, диверсифікації та доданої вартості. У результаті проведеного дослідження встановлено, що розвиток агропромислового комплексу України відбувається в умовах підвищеної економічної нестабільності, воєнних ризиків та трансформації світових аграрних ринків. За таких умов особливого значення набуває формування

ефективної системи антикризового управління, яка забезпечує адаптацію підприємств до змін зовнішнього середовища та підвищення їхньої економічної стійкості.

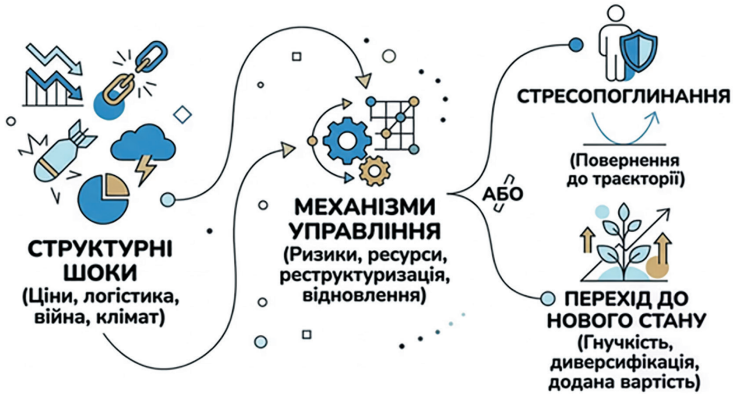


Рис. 1. Логіка управлінської реакції на структурні шоки

Джерело: розроблено авторами на основі результатів проведеного дослідження з використанням ШІ

У середньостроковій перспективі розвиток АПК України значною мірою визначатиметься здатністю системи адаптуватися до нових логістичних конфігурацій та структурних змін світових продовольчих ринків. Для поглиблення аналітичного блоку побудовано сценарну модель, яка базується на взаємодії п'яти груп структурних чинників: (1) стан виробничого потенціалу; (2) доступність логістичної інфраструктури; (3) рівень фінансової підтримки; (4) швидкість євроінтеграції; (5) технологічна та організаційна адаптивність підприємств. Виділено три базові сценарії – інерційний, адаптивний та модернізаційний.

Інерційний сценарій передбачає збереження значної частини наявних обмежень: високих логістичних витрат, нестачі інвестицій, повільного відновлення інфраструктури. АПК продовжить функціонувати у режимі постійного реагування на зовнішні збурення зі збереженням сировинної орієнтації експорту. За такого розвитку подій прогнозоване відновлення агроекспорту до рівня 2021 р. відбудеться не раніше 2028 – 2030 рр.

Адаптивний сценарій ґрунтується на поступовому пристосуванні підприємств до нових умов: розширенні альтернативних логістичних каналів, частковій стабілізації фінансового середовища, посиленні диверсифікації ринків збуту. АПК переходить від моделі кризового стримування втрат до

моделі адаптаційного відновлення. Відновлення обсягів агроекспорту до 25 – 26 млрд дол. можливе у 2026 – 2027 рр. за умови збереження «зернової угоди» або її функціональних альтернатив.

Модернізаційний сценарій є найсприятливішим і передбачає якісне оновлення аграрного виробництва: активізацію інвестицій у переробку, впровадження цифрових рішень, підвищення ресурсоефективності, гармонізацію стандартів з ЄС. Частка переробленої продукції в структурі агроекспорту може зрости з 38% (2023) до 52 – 55% до 2030 р. – це принципово змінює структуру доданої вартості й знижує вразливість до цінових коливань на сировинних ринках.

З позицій прогнозної оцінки найбільш імовірною у середньостроковій перспективі є адаптивна траєкторія з окремими елементами модернізації. Навіть за збереження частини структурних ризиків АПК уже демонструє здатність до диверсифікації логістики та перегляду товарної структури виробництва. Повноцінний перехід до модернізаційного сценарію потребує посилення державної підтримки, розширення доступу до інвестицій та прискорення євроінтеграції.

Таблиця 3. Сценарії прогнозу розвитку агропромислового комплексу України

Сценарій	Ключові передумови	Характерні риси розвитку АПК	Прогнозні кількісні індикатори (2026 – 2030)
Інерційний	Збереження воєнних ризиків; обмежений доступ до інвестицій; повільне відновлення інфраструктури	Переважає сировинної орієнтації експорту; висока залежність від цінових коливань; слабкий розвиток переробки	Агроекспорт: 20 – 22 млрд дол.; частка переробки: 35 – 38%; відновлення до рівня 2021 р. – після 2030 р.
Адаптивний (базовий)	Часткова стабілізація логістики; диверсифікація ринків збуту; поступова фінансова підтримка	Стабілізація виробництва; розширення кооперації; помірне зростання частки переробки; розвиток ЗЕД	Агроекспорт: 25 – 27 млрд дол.; частка переробки: 44 – 48%; відновлення до рівня 2021 р. – 2026 – 2027 рр.
Модернізаційний	Активізація інвестицій; цифровізація; євроінтеграція; розвиток переробної галузі	Перехід до моделі високої доданої вартості; технологічне оновлення; зростання експортної маневреності	Агроекспорт: 30–35 млрд дол.; частка переробки: 52–55%; ПІІ в АПК: +50–60% до рівня 2021 р.

Джерело: сформовано авторами

Відмінності між сценаріями пов'язані, насамперед, з інтенсивністю структурних змін усередині АПК. Інерційний сценарій фіксує збереження наявних диспропорцій; адаптивний – поступове зменшення чутливості до шоків; модернізаційний – перехід до нової моделі розвитку. Кількісні індикатори, подані в таблиці 3, дозволяють не лише прогнозувати, а й верифікувати фактичний сценарій розвитку у режимі реального часу – що є необхідним елементом антикрихкого управління.

Для візуалізації логіки прогнозного моделювання доцільно представити сценарну модель розвитку агропромислового комплексу України, яка відображає взаємозв'язок між ключовими структурними чинниками, альтернативними траєкторіями розвитку та очікуваними результатами функціонування галузі (рис. 2).



Рис. 2. Сценарна модель прогнозу розвитку АПК України

Джерело: розроблено авторами на підставі результатів сценарного моделювання з використанням ШІ

Рисунок 2 відображає сценарну модель розвитку агропромислового комплексу України в умовах дії структурних шоків світових продовольчих ринків. Логіка моделі базується на припущенні, що динаміка галузі визначається взаємодією комплексу факторів, серед яких ключову роль відіграють воєнні ризики, логістичні обмеження, нестабільність цінової кон'юнктури, кліматичні зміни, фінансові обмеження та інституційні трансформації.

У межах моделі виокремлено три сценарії розвитку. Інерційний сценарій характеризується збереженням високої залежності від зовнішніх обмежень і повільними темпами відновлення. Адаптивний сценарій передбачає поступове пристосування галузі через диверсифікацію ринків, логістичних каналів та управлінських практик. Модернізаційний сценарій пов'язаний із глибшою структурною перебудовою, що охоплює розвиток переробки, впровадження цифрових технологій, зростання інвестиційної активності та інституційну інтеграцію до європейського ринку.

Запропонована модель дозволяє зробити висновок, що перехід до більш сприятливого сценарію залежить не лише від зниження інтенсивності зовнішніх шоків, але й від здатності системи до внутрішньої трансформації. Відповідно, прогноз розвитку агропромислового комплексу доцільно розглядати як результат взаємодії зовнішніх умов і глибини структурної адаптації галузі.

Отримані результати узгоджуються з підходами, відповідно до яких антикризове управління розглядається як безперервний стратегічний процес [2, 11]. Водночас запропонований підхід розширює наявні концепції у двох напрямках: по-перше, переносить акцент з рівня окремого підприємства на АПК як цілісну систему; по-друге, доповнює категорію стійкості елементом продуктивної адаптації – коли криза стає чинником структурного оновлення. Порівняно з дослідженнями, де домінує фінансовий аспект [7, 12], запропонований підхід показує, що фінансова стабілізація є необхідною, але недостатньою умовою: без логістичної диверсифікації, розвитку переробки та цифрового моніторингу ризиків АПК зберігає високу вразливість до повторних шоків.

Висновки та пропозиції. Антикрихкий розвиток АПК України є принципово відмінним від традиційного антикризового управління: метою є не повернення до довоєнного стану, а формування більш конкурентоспроможної, диверсифікованої та гнучкої системи. Концепція антикрихкості Талеба операціоналізована у вигляді трирівневого континууму (стійкість → адаптивність → антикрихкість) і застосована до умов аграрного сектору України.

Запропонована системна архітектура поєднує чотири взаємопов'язані контури: ризик-діагностику, адаптивне ресурсне забезпечення, ринково-логістичну трансформацію та інституційне відновлення. Вони охоплюють усі рівні управління – від окремого підприємства до зовнішньоінтеграційного.

Механізми ЗЕД є структурним ядром антикрихкості АПК. Підприємства з диверсифікованим портфелем ринків збуту (5+ країн) скоротили виручку у 2022 р. лише на 18% проти 41% у підприємств із концентрованим збутом.

Ключові інструменти підвищення антикрихкості через ЗЕД: географічна та товарна диверсифікація, довгострокові контракти, сертифікація за стандартами ЄС, торговельна дипломатія.

Сценарне моделювання виявило три траєкторії розвитку АПК. Найбільш імовірною є адаптивна з елементами модернізації: агроекспорт може відновитися до 25 – 27 млрд дол. до 2027 р. за умови стабілізації логістики та розширення переробки. Повний перехід до модернізаційного сценарію (агроекспорт 30 – 35 млрд дол., частка переробки 52 – 55%) можливий до 2030 р. при активізації ПІІ та євроінтеграції.

Практичні рекомендації диференційовані за рівнями. Для підприємств: формування плану ЗЕД на випадок форс-мажору, диверсифікація на 5+ ринків, отримання сертифікації ЄС. Для регіональних органів: створення переробних кластерів, розвиток альтернативної логістики (Дунайські порти, залізниця ЄС), енергетична автономність. Для держави: розширення кредитно-гарантійних механізмів, страхування воєнних ризиків, прискорення гармонізації стандартів з ЄС.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробленням методичних підходів до кількісного оцінювання антикрихкості агропромислових систем, формуванням системи індикаторів раннього попередження ризиків та порівняльним аналізом ефективності управлінських рішень у різних сегментах АПК.

ЛІТЕРАТУРА

1. Baldyniuk, V., & Baldyniuk, V. (2025). Management of the competitiveness of the agro-industrial complex under globalization conditions. *Economy and Society*, 78. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-13>.
2. Bohuslavskva, S., Bilous, S., & Diak, V. (2023). Strategies of anti-crisis management of the enterprise. *Economy and Society*, 55. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-17>.
3. Churkina, I. Ye., & Riabokon, A. Ye. (2024). The system of anti-crisis management of enterprises under conditions of global instability. *Market Economy: Modern Management Theory and Practice*, 23(3[58]), 132–147. [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2024.3\(58\).327492](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2024.3(58).327492).
4. Kopytko, M., & Hrytsan, V. (2024). The essence, significance, and features of enterprise anti-crisis management under the influence of war factors and European integration processes. *Scientific Bulletin of Lviv State University of Internal Affairs (Economic Series)*, 1, 36 – 42. <https://doi.org/10.32782/2311-844X/2024-1-5>.
5. Methodological foundations for the formation of development strategies of the agro-industrial complex under crisis challenges. (2025). *Economic Synergy*, 1, 226 – 242. <https://doi.org/10.53920/ES-2025-1-17>.

6. Perepeliukova, O. (2024). Modern risks of the agro-industrial complex of regions in the context of international business development. *Economics and Law*, 48(3), 106 – 109. <https://doi.org/10.15407/econlaw.2024.03.106>.
7. Prib, K. A. (2019). Practice of anti-crisis management in agricultural enterprises. *Economics of Agro-Industrial Complex*, 10, 51 – 59.
8. Romyk, I., & Pylypenko, O. (2021). Anti-crisis management in the implementation of enterprise rehabilitation measures. *Scientific Notes of KROK University*, 3(63), 51 – 60. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2021-63-51-60>.
9. Salamin, O., & Hrabovskyi, R. (2025). Problems and prospects for the development of the agrarian market of Ukraine. *Economy and Society*, 77. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-87>.
10. Sharanov, R. (2025). Anti-crisis business management strategies under wartime conditions. *Entrepreneurship and Innovation*, 34, 226 – 230. <https://doi.org/10.32782/2415-3583/34.36>.
11. Shumilo, O. S., & Savchenko, N. O. (2021). Analysis of scientific approaches to defining the essence of the concepts of crisis and anti-crisis management of an enterprise. *Business Inform*, 4, 11 – 16. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-4-11-16>.
12. Usykova, O. M. (2019). Anti-crisis financial management of agricultural enterprises in modern economic conditions. *Actual Problems of Innovative Economy and Law*, 1, 49 – 55.
13. Taleb, N. N. (2012). *Antifragile: Things That Gain from Disorder*. Random House.

REFERENCES

1. Baldyniuk, V., & Baldyniuk, V. (2025). Management of the competitiveness of the agro-industrial complex under globalization conditions. *Economy and Society*, 78. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-13>.
2. Bohuslavskya, S., Bilous, S., & Diak, V. (2023). Strategies of anti-crisis management of the enterprise. *Economy and Society*, 55. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-17>.
3. Churkina, I. Ye., & Riabokon, A. Ye. (2024). The system of anti-crisis management of enterprises under conditions of global instability. *Market Economy: Modern Management Theory and Practice*, 23(3[58]), 132 – 147. [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2024.3\(58\).327492](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2024.3(58).327492).
4. Kopytko, M., & Hrytsan, V. (2024). The essence, significance, and features of enterprise anti-crisis management under the influence of war factors and European integration processes. *Scientific Bulletin of Lviv State University of Internal Affairs (Economic Series)*, 1, 36 – 42. <https://doi.org/10.32782/2311-844X/2024-1-5>.
5. Methodological foundations for the formation of development strategies of the agro-industrial complex under crisis challenges. (2025). *Economic Synergy*, 1, 226 – 242. <https://doi.org/10.53920/ES-2025-1-17>.

6. Perepeliukova, O. (2024). Modern risks of the agro-industrial complex of regions in the context of international business development. *Economics and Law*, 48(3), 106 – 109. <https://doi.org/10.15407/econlaw.2024.03.106>.
7. Prib, K. A. (2019). Practice of anti-crisis management in agricultural enterprises. *Economics of Agro-Industrial Complex*, 10, 51 – 59.
8. Rumyk, I., & Pylypenko, O. (2021). Anti-crisis management in the implementation of enterprise rehabilitation measures. *Scientific Notes of KROK University*, 3(63), 51 – 60. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2021-63-51-60>.
9. Salamin, O., & Hrabovskyi, R. (2025). Problems and prospects for the development of the agrarian market of Ukraine. *Economy and Society*, 77. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-87>.
10. Sharanov, R. (2025). Anti-crisis business management strategies under wartime conditions. *Entrepreneurship and Innovation*, 34, 226 – 230. <https://doi.org/10.32782/2415-3583/34.36>.
11. Shumilo, O. S., & Savchenko, N. O. (2021). Analysis of scientific approaches to defining the essence of the concepts of crisis and anti-crisis management of an enterprise. *Business Inform*, 4, 11 – 16. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-4-11-16>.
12. Usykova, O. M. (2019). Anti-crisis financial management of agricultural enterprises in modern economic conditions. *Actual Problems of Innovative Economy and Law*, 1, 49 – 55.
13. Taleb, N. N. (2012). *Antifragile: Things That Gain from Disorder*. Random House.

Олена БОРИСЕНКО¹,

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри промислового маркетингу,
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9781-8703>

Світлана ПЕТРОПАВЛОВСЬКА²,

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри маркетингу,
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3879-7559>

Дар'я БОРИСЕНКО²,

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти кафедри маркетингу,
ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-6020-6182>

¹ НТУУ «Київський політехнічний університет імені Ігоря Сікорського»

² Національний університет «Київський авіаційний інститут»

Прийняття: 27/02/2026

Рецензія: 10/03/2026

Публікація: 31/03/2026

DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2026-1-12>

КОМУНІКАЦІЙНА СТРАТЕГІЯ БРЕНДУ В УМОВАХ ІНФОРМАЦІЙНОЇ ПЕРЕНАСИЧЕНОСТІ РИНКУ

У статті досліджено теоретико-методологічні та прикладні аспекти формування комунікаційної стратегії бренду в умовах інформаційної перенасиченості сучасного ринку та цифрової трансформації економіки. Актуальність теми зумовлена зростанням обсягів маркетингових повідомлень, фрагментацією медіапростору, зниженням рівня довіри до традиційної реклами та явищем когнітивного переважання споживачів. У таких умовах ефективність масових комунікацій знижується, що потребує переходу до інтегрованих, персоналізованих і аналітично обґрунтованих моделей взаємодії з аудиторіями.

Предметом дослідження є процес управління бренд-комунікаціями підприємства в цифровому середовищі з урахуванням сучасних викликів українського ринку. Метою статті є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо побудови адаптивної комунікаційної стратегії бренду, здатної забезпечити зниження впливу інформаційного шуму та підвищення результативності маркетингових заходів. Проаналізовано еволюцію наукових підходів до комунікаційної політики бренду, систематизовано інструменти протидії інформаційному шуму, зокрема персоналізацію, інтегровані маркетингові комунікації та data-driven підхід.

JEL Класифікатор:
M31, M37, L86



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/)

© Борисенко О.,
Петропавловська С.,
Борисенко Д.,
2026

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

Методологічну основу становлять системний і процесний підходи, аналіз та узагальнення наукових праць із брендингу, структурно-логічне моделювання та узагальнення практики українських компаній.

У роботі запропоновано модель формування комунікаційної стратегії бренду в умовах інформаційної перенасиченості, що містить: аналіз інформаційного середовища та поведінки аудиторії; сегментацію і профілювання споживачів; формування ціннісних та емоційних повідомлень; інтеграцію й омніканальність комунікацій; персоналізацію контенту; моніторинг KPI; гнучке коригування стратегії на основі аналітики. Доведено, що використання digital-інструментів сприяє підвищенню релевантності комунікацій, зміцненню емоційного зв'язку зі споживачами та зростанню бренд-капіталу.

Практичне значення результатів полягає у можливості їх застосування при стратегічному плануванні маркетингової діяльності підприємств, бюджетуванні комунікацій та оцінюванні ефективності бренд-менеджменту в цифровому середовищі.

Ключові слова: бренд, комунікаційна стратегія, маркетингові комунікації, інформаційна перенасиченість, інтегровані маркетингові комунікації, персоналізація, управління брендами, digital-інструменти.

Olena BORYSENKO, Svitlana PETROPAVLOVSKA, Daria BORYSENKO

BRAND COMMUNICATION STRATEGY IN THE CONDITIONS OF MARKET INFORMATION OVERSATITION

The article explores the theoretical, methodological and applied aspects of the formation of a brand communication strategy in the conditions of information overload of the modern market and digital transformation of the economy. The relevance of the topic is due to the growth in the volume of marketing messages, fragmentation of the media space, a decrease in the level of trust in traditional advertising and the phenomenon of cognitive overload of consumers. In such conditions, the effectiveness of mass communications decreases, which requires a transition to integrated, personalized and analytically based models of interaction with audiences.

The subject of the study is the process of managing brand communications of an enterprise in a digital environment, taking into account the modern challenges of the Ukrainian market. The purpose of the article is to provide theoretical justification and develop practical recommendations for building an adaptive brand communication strategy that can reduce the impact of information noise and increase the

effectiveness of marketing activities. The evolution of scientific approaches to brand communication policy is analyzed, tools for countering information noise are systematized, in particular personalization, integrated marketing communications and a data-driven approach.

The methodological basis is the system and process approaches, analysis and generalization of scientific works on branding, structural and logical modeling and generalization of the practice of Ukrainian companies.

The work proposes a model for forming a brand communication strategy in conditions of information overload, which includes: analysis of the information environment and audience behavior; segmentation and profiling of consumers; formation of value and emotional messages; integration and omnichannel communications; content personalization; KPI monitoring; flexible adjustment of the strategy based on analytics. It has been proven that the use of digital tools contributes to increasing the relevance of communications, strengthening the emotional connection with consumers and increasing brand equity.

The practical significance of the results lies in the possibility of their application in strategic planning of marketing activities of enterprises, budgeting of communications and assessing the effectiveness of brand management.

Keywords: brand, communication strategy, marketing communications, information overload, integrated marketing communications, personalization, brand management, digital tools.

Постановка проблеми. Важливу роль у реалізації стратегічних цілей підприємства відіграє формування відповідної комунікаційної стратегії. Системне й цілеспрямоване донесення чітко сформульованих комунікативних повідомлень суб'єкта господарювання до визначених цільових аудиторій створює сприятливі передумови для його функціонування у системі економічних відносин, формує позитивне сприйняття та забезпечує підтримку з боку громадськості у процесі захисту інтересів і ділової репутації суб'єкта економічної діяльності.

Сучасне ринкове середовище характеризується безпрецедентним зростанням обсягів інформації, що поширюються через різноманітні маркетингові канали комунікації. Цифрова трансформація є однією з основних тенденцій розвитку глобальної економіки та визначає напрям змін у більшості сфер суспільного життя. Споживачі щоденно стикаються з тисячами рекламних повідомлень, значна частина яких не досягає цільового ефекту через перевантаження інформаційного простору. За таких умов традицій-

ні підходи до комунікаційної політики компанії втрачають ефективність, що зумовлює необхідність у розробленні комплексної, гнучкої та стратегічно виваженої стратегії. Для українських підприємств проблема посилюється впливом макроекономічної нестабільності, зміною споживчих моделей поведінки та зростанням ролі цифрових комунікацій.

Брендинг, як засіб забезпечення стійкого попиту, є особливо актуальним на споживчих ринках. Бренд-комунікації, як особливий вид комунікації, реалізуються через процес взаємодії виробників з цільовими аудиторіями. У результаті такого процесу відбуваються зміни у мотиваційних установках, ціннісних орієнтирах, поведінкових моделях споживачів, що сприяє формуванню, закріпленню або трансформації образу бренду у їхній свідомості.

З метою стимулювання споживача до прийняття рішення про купівлю товарів або послуг бренд-комунікації в цифровому середовищі мають забезпечувати належний рівень поінформованості про продукт, враховувати стадії життєвого циклу бренду та відповідати загальній бренд-стратегії підприємства. У цьому контексті бренд-менеджер повинен здійснювати розроблення медіаплану цифрової рекламної кампанії, формувати релевантні комунікаційні повідомлення, реалізовувати заходи з активації бренду в сегменті e-commerce, а також створювати відеоконтент для соціальних мереж. Використання всіх можливих форм цифрових каналів для просування бренду, залучення інноваційних цифрових можливостей дозволяє максимально охопити цільових споживачів і налагодити ефективність взаємодії з ними та забезпечити високу ефективність комунікаційної діяльності підприємства в цілому.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика маркетингових комунікацій і брендингу широко подана у працях вітчизняних і зарубіжних науковців. Зокрема, концепції інтегрованих маркетингових комунікацій розроблялися К. Келлером [9]; Ф. Котлером, Г. Картаджайя, І. Сетіаваном [10]. В Україні питанню розроблення та реалізації комунікаційної стратегії присвятили свої праці такі вчені, як Романенко О.Р. [5], Т. Примак, Г. Осовська, О. Шлапак та інші. Узагальнення вітчизняних та закордонних думок, а також низки методичних розробок свідчить, що в теперішній час немає єдиного підходу щодо вибору і використання комунікаційної стратегії. Також постає питання реалізації обраної комунікаційної стратегії на різних етапах розвитку бренду.

Питання управління брендом в умовах цифровізації висвітлено у дослідженнях вчених, таких як Гальчинський А. С. [2], Дубовик Н. А. [4], Танасійчук А. М., Сіренко С. О., Пневський В. В. [6], Файвішенко Д. С., Мель-

ніченко О. І., Яцюк Д. В. [7]. У роботах приділяється увага проблемам визначення поняття і сутності бренд-менеджменту, формування механізму розвитку бренду, вибору стратегії розвитку портфеля брендів, контролю результативності та ефективності управління брендами. Значна частина досліджень зосереджена на інформаційній перенасиченості споживачів. Дослідники комунікаційних процесів наголошують на тому, що збільшення обсягу маркетингових повідомлень негативно впливає на здатність аудиторії їх обробляти. Велика увага приділяється персоналізації контенту, такі повідомлення забезпечують вищі показники залучення й конверсії, ніж масові комунікації. Відповідно, персоналізація дозволяє значно підвищити релевантність повідомлень для ядра цільової аудиторії, що особливо важливо в умовах інформаційного перенавантаження. Але, незважаючи на значну кількість наукових публікацій, присвячених оптимізації стратегії просування бренду, залишається актуальним питання реалізації в комунікаційній стратегії сучасних цифрових технологій. Водночас питання системної побудови бренд-комунікацій в умовах практичної діяльності українських компаній залишаються недостатньо дослідженими.

Мета дослідження. Метою статті є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо побудови адаптивної комунікаційної стратегії бренду в умовах інформаційної перенасиченості ринку з урахуванням специфіки сучасних маркетингових інструментів та на основі досвіду українських підприємств. Запропоновано модель ефективної взаємодії з цільовими аудиторіями на основі інтегрованих, персоналізованих і вимірних комунікаційних кампаній.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасному бізнес-середовищі бренд стає вирішальним чинником у формуванні конкурентних переваг підприємства. Це пояснюється тим, що в умовах перенасичення ринку схожими за якістю продуктами саме бренд формує суб'єктивну цінність, за яку споживач готовий платити більше. Споживачі частіше віддають перевагу тим брендам, які викликають довіру, демонструють соціальну відповідальність, реагують на екологічні виклики та мають чітко сформульовані місію й систему цінностей [1].

Бренд є дієвим механізмом зменшення цінової чутливості споживачів. Завдяки сформованому емоційному зв'язку з брендом, клієнти значно частіше обирають продукцію улюбленої торгової марки навіть за умов підвищення її вартості. Такий ефект забезпечує підприємству більшу гнучкість у сфері ціноутворення, дозволяє утримувати стабільний рівень доходів і підвищує стійкість фінансових результатів у довгостроковій перспективі.

Таким чином, бренд у системі маркетингової діяльності виконує не лише прикладну функцію ідентифікації товару, він виступає стратегічним ресурсом управління лояльністю споживачів, інструментом ринкової диференціації та засобом формування довготривалих конкурентних переваг. Крім того, сильний бренд сприяє зростанню ринкової капіталізації компанії та підвищенню її інвестиційної привабливості. З огляду на це, брендинг усе частіше інтерпретується як самостійний напрям стратегічного маркетингового управління, що вимагає наявності спеціалізованої експертизи, застосування системного підходу, орієнтації на довгострокову перспективу та безперервного інвестування у розвиток.

Ефективний брендинг ґрунтується на глибокому аналізі ринкового середовища, розумінні потреб і поведінкових особливостей цільової аудиторії, чіткому усвідомленні внутрішньої ідентичності підприємства та системному застосуванні маркетингових інструментів. Умовно процес побудови бренду можна поділити на кілька ключових етапів (рис. 1).

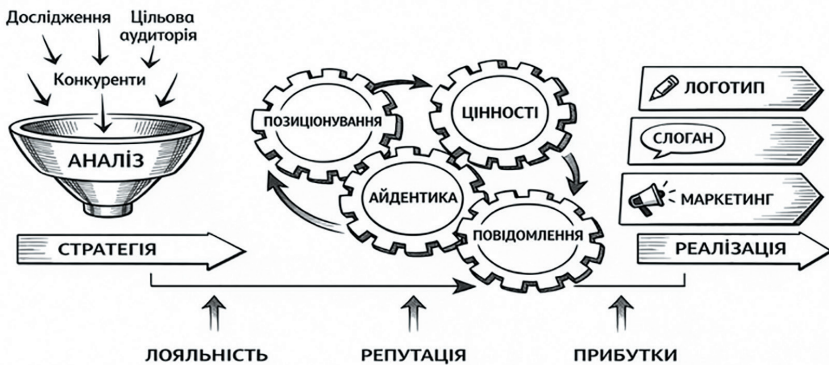


Рис. 1. Процес формування бренду підприємства

Джерело: сформовано авторами із застосуванням ШІ за даними [1, 9]

Сучасна система управління брендом трактується як цілеспрямований і системний процес створення, підтримання, зміцнення та розвитку унікального образу бренду у свідомості цільових аудиторій, який узгоджується зі стратегічними орієнтирами підприємства та сприяє досягненню його довгострокових цілей [9]:

1. *Бренд у стратегічному маркетингу: інтеграційна роль.* У системі стратегічного маркетингу бренд виконує інтеграційну роль, об'єднуючи

комунікаційні інструменти з корпоративною місією, баченням та цінностями. Орієнтація на бренд у стратегічному управлінні передбачає, що: продукт розробляється з урахуванням сприйняття його цінності споживачами крізь призму бренду; комунікаційна політика вибудовується не навколо характеристик товару, а навколо емоційної складової та ідентичності бренду; корпоративна культура підприємства спрямовується на підтримку та посилення позицій бренду на ринку.

Стратегічний брендинг, пов'язаний із такими процесами, як планування довготривалого розвитку бренду, розширення лінійки продуктів під брендом, захист репутації, адаптація до змін ринку [1].

2. *Основні функції управління брендом.* Управління брендом виконує низку ключових функцій, що охоплюють як внутрішні процеси, так і зовнішні комунікації:

- позиціонування бренду (формування чіткого, відмінного у свідомості споживача образу бренду відносно конкурентів, що є основою для ефективної ринкової взаємодії) [1];
- забезпечення єдиної ідентичності (узгодженість візуальних і вербальних елементів бренду в усіх каналах – від упаковки до цифрових платформ);
- управління емоційною прив'язаністю (побудова стосунків зі споживачами, що базуються на довірі, емоціях, асоціаціях та досвіді);
- контроль якості взаємодії (забезпечення відповідності між брендовою обіцянкою та реальним досвідом клієнтів);
- аналіз ефективності бренду (вимірювання брендової капіталізації, впізнаваності, задоволеності, лояльності, індексу Net Promoter Score (NPS) тощо) [9].

3. *Інструменти стратегічного бренд-менеджменту.* До ключових інструментів управління брендом у стратегічному контексті належать:

- бренд-архітектура – побудова структури брендів підприємства (монобренд, суббренди, сімейний бренд тощо);
- управління капіталом бренду (Brand equity management) – додана споживча вартість, яку бренд надає продукту;
- модель Customer-based brand equity (CBBE) Келлера, яка аналізує силу бренду на основі сприйняття клієнтів [9];
- моніторинг бренду в цифровому середовищі за допомогою digital-інструментів (Google Trends, Brandwatch, аналітика соціальних мереж);
- антикризовий бренд-менеджмент – управління репутаційними ризиками, які можуть негативно вплинути на рівень довіри до бренду.

4. *Роль персоналу у підтримці бренду.* У стратегічному управлінні брендом важливу роль відіграє внутрішній брендинг, спрямований на формування бренду серед працівників. Неприйняття співробітниками цінностей бренду знижує якість клієнтського досвіду та послаблює бренд. Компанії з сильним внутрішнім брендом навчають персонал не просто обслуговувати клієнтів, а бути носіями культури бренду. Кожна взаємодія між працівником і споживачем має відповідати обіцянці бренду.

5. *Комунікаційні стратегії бренду.* У сучасному конкурентному середовищі підприємства стикаються з дедалі більшими труднощами щодо привернення уваги до власних брендів, що актуалізує потребу в розробленні та впровадженні інноваційних підходів до побудови комунікації з цільовими аудиторіями. У цьому контексті процес взаємодії, де ініціатором і активним суб'єктом виступає бренд, визначається як «бренд-комунікація».

Бренд-комунікація трактується як особлива форма соціальної комунікації, що здійснюється через систему взаємодій і зумовлює трансформацію мотиваційних установок, ставлень і поведінкових моделей аудиторії, формуючи цілісне сприйняття бренду як соціально значущого феномену [1].

Для побудови успішних бренд-комунікацій варто робити акцент на легенді бренду та на відмінностях бренду від конкурентів.

Комунікаційна стратегія бренду – це системний план дій, спрямований на формування певних знань, установок і поведінкових реакцій аудиторії через чітко сплановані повідомлення й канали.

До основних компонентів комунікаційної стратегії бренду належать:

- цільова аудиторія: чітке визначення сегментів споживачів із урахуванням демографії, поведінкових характеристик, потреб і мотивів.
- комунікаційні цілі: що саме бренд прагне досягти (усвідомлення, впізнаваність, зміна ставлення, стимулювання дії).
- ключові повідомлення: що бренд хоче донести.
- канали комунікації: традиційні медіа, цифрові платформи, соціальні мережі, безпосередня взаємодія.
- інтеграція каналів: узгодженість і послідовність через усі точки контакту.
- вимірювання ефективності: системи KPI та метрики результативності.

На різних етапах життєвого циклу бренду доцільно застосовувати відповідні комунікаційні стратегії: створення – презентація (пасивна модель); розвиток – активна взаємодія; зрілість – інтерактивна конвенція; ребрендинг – активна трансформаційна комунікація.

Застосування стратегічного підходу до управління інформаційною взаємодією сприяє підвищенню комунікаційної активності підприємства та розширює його потенціал розвитку, що має бути узгоджено із загальною стратегією компанії. Без чітко визначених комунікаційних завдань і системної стратегії підприємство не зможе ефективно функціонувати в сучасному економічному середовищі.

Результативна організація інформаційної діяльності підприємства, що передбачає розроблення та реалізацію відповідної стратегії, забезпечує формування обґрунтованих стратегічних програм, підвищує гнучкість реагування на зміни ринкової кон'юнктури та сприяє впевненій орієнтації в умовах конкурентного середовища. Крім того, такий підхід створює передумови для комплексної підтримки розвитку бренда в межах цілісного управління комунікаційними потоками підприємства.

6. *Управління брендом в умовах цифрової трансформації.* Формування нового маркетингового середовища зумовлює потребу перегляду традиційних концепцій маркетингу. У цифрову епоху маркетинг набуває персоналізованого характеру: акцент переноситься із сегментації на індивідуального споживача. Цифрові інструменти дозволяють відстежувати поведінку користувача в мережі та формувати персоналізовані пропозиції, зокрема за допомогою ремаркетингу.

Цифрова концепція, на відміну від маркетингової, дозволяє зосередити свою увагу на індивідуальному підході до споживача. Інформація про кожну людину, про її діяльність, інтереси, спосіб життя зберігається в інтернеті через сліди її спілкування в соціальних мережах, телефонні розмови, пошук товарів через браузері. Оперативна обробка великих масивів даних дає змогу демонструвати релевантні пропозиції у найбільш відвідуваних середовищах.

Крім персоналізованої пропозиції, ще однією важливою рисою нового маркетингу є залучення споживача до процесу створення цінності. Компанія завжди знаходиться «в контактi» з клієнтом, підтримує постійний діалог, враховуючи його зворотну реакцію під час розробки нових продуктів і стратегій позиціонування. Така взаємодія сприяє створенню продуктів, максимально адаптованих до потреб ринку [2].

У цифровому середовищі споживачі часто демонструють прихильність до обраного онлайн-магазину за умови позитивного досвіду, що відкриває можливості для ретроспективного маркетингу. Його суть полягає у відстеженні останніх транзакцій клієнта та збереження їх у пам'яті.

В умовах інтенсивної конкуренції створення якісного продукту саме по собі не забезпечує ринкового успіху. Досягнення стійких позицій

потребує застосування комплексу інструментів і методів просування бренду. У цьому процесі доцільно спиратися на ділову репутацію компанії та акцентувати увагу на конкурентних перевагах торгової марки, що забезпечують її диференціацію на ринку. Стратегії просування мають формуватися з урахуванням сильних сторін бренду (престиж, рівень якості, цінова політика, відповідність цінностям ядра цільової аудиторії) та його унікальних характеристик.

Глобалізаційні процеси, розвиток науки та перехід до цифрової економіки істотно трансформували поведінку споживачів і механізми комунікації. В сьогоденні умовах все більше зростає роль цифрових технологій та перехід до цифрового управління брендами, який замінив традиційний комплекс та його традиційні елементи.

Цифровий бренд-менеджмент передбачає використання широкого спектра онлайн-інструментів для підвищення конкурентоспроможності та формування переваг бренду в інтернет-середовищі. Розглядаючи процес управління брендами в цифровому середовищі, важливо розуміти, що брендинг – це комплексна маркетингова технологія, яка враховує цілі бренд-менеджменту на різних етапах формування й існування бренду. Тому охоплення цільових споживачів і налагодження з ними взаємодії є важливим кроком у розробці комунікацій бренду та потребує розробки послідовності дій, за допомогою яких вітчизняні підприємства матимуть можливість швидко реагувати на зміни в цифровому середовищі [4].

Враховуючи результати наукових та науково-практичних досліджень, авторами розроблено етапи формування комунікацій бренду, яких потрібно дотримуватися на різних стадіях життєвого циклу бренду в цифровому середовищі (рис. 2).

Форма комунікаційних повідомлень визначається специфікою застосованих цифрових технологій. В ідеальній матриці бренд-комунікацій усі канали мають бути інтегрованими та узгодженими відповідно до принципів цифрового середовища.

Комунікаційна стратегія бренду потрібна підприємству для планування та бюджетування всіх маркетингових комунікацій. У цифрових умовах підприємства обирають між стратегією масового або індивідуального контакту.

Стратегія масового контакту раніше застосовувалася усіма підприємствами, а зараз, в основному, підприємствами, що виробляють товари масового споживання, які не мають можливості на особистий контакт зі споживачами та використовують традиційні засоби комунікацій та моделі AIDA.

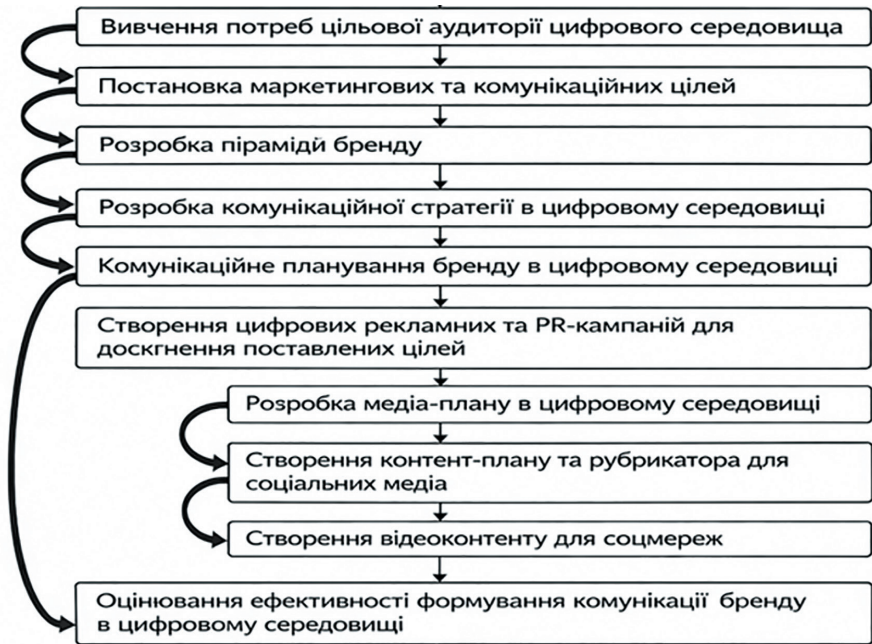


Рис. 2. Етапи формування комунікацій бренду в цифровому середовищі

Джерело: складено авторами за даними [2, 4, 6]

Стратегія індивідуального контакту передбачає контакт через онлайн-інструменти. Дана стратегія складна в управлінні, проте має високу ефективність та низьку вартість, найбільше підходить малим та середнім підприємствам, організаціям, що здійснюють онлайн-продаж.

Вивчення потреб цільової аудиторії в цифровому просторі є складним процесом, оскільки споживачі «нового смарт-покоління» звикли відкривати одразу декілька сторінок в браузері, порівнювати товари та пропозиції, аналізувати характеристики, читати відгуки. Ефективним способом впливу на потенційного клієнта, за таких умов, є пропозиція максимально простих, зрозумілих і привабливих рішень, а також вибудовування чіткої та прозорої комунікації. Для оцінювання перспектив сприйняття бренду споживачами доцільно з'ясувати, яку саме потребу він задовольняє, які його переваги мають бути комуніковані цільовій аудиторії, а також який інформаційний образ формується в онлайн-середовищі. Важливими є характер

і тональність відгуків у мережі, рівень доступності інформації про бренд у пошукових системах, зокрема в Google, а також зручність і функціональність інтерфейсу офіційного вебсайту компанії.

Для забезпечення ефективності просування бренду доцільно проаналізувати емоційні реакції, які він формує у споживачів, визначити оптимальну періодичність і інтенсивність взаємодії з цільовою аудиторією, а також розробити цілісну контент-стратегію.

У процесі формування контент-стратегії бренду, що функціонує в цифровому середовищі, необхідно створювати якісні текстові матеріали, візуальний контент, відеоматеріали, а також публікації з відгуками клієнтів і лідерів думок. Важливим є системне поширення таких матеріалів на різних цифрових платформах і сторінках соціальних мереж (зокрема, в тематичних спільнотах, професійних групах, на спеціалізованих онлайн-ресурсах), а також застосування інструментів пошукової оптимізації з метою підвищення видимості та результативності просування медіаконтенту.

Одним із ключових етапів формування комунікацій бренду в цифровому середовищі виступає розроблення медіа-плану. Він передбачає визначення переліку медіаканалів, формату контенту, прогнозованого охоплення аудиторії, вартості одного рекламного контакту, частоти проведення рекламної кампанії, загальної вартості використання медіаканалів, встановлення їх пріоритетності та оцінювання рейтингу ефективності. У цифровому середовищі медіа набули нової важливої функції – можливості таргетування, у зв'язку з чим отримали назву «нові медіа». Вони поєднують цифрові носії рекламної інформації з традиційними медіа, доповненими мультимедійними інструментами передачі контенту. Сьогодні використовуються найрізноманітніші медіа-канали та медіа-носії, які беруть участь у формуванні комунікацій бренду (табл. 1).

«Нові медіа» суттєво прискорюють процес створення та поширення інформаційних повідомлень, поступово витісняючи традиційні канали комунікації. Вони використовують класичні підходи щодо формування контенту, однак реалізують їх на якісно вищому технологічному рівні, забезпечуючи значно ширше охоплення аудиторії порівняно з традиційними засобами масової інформації.

Поняття «нові медіа» охоплює комплекс інструментів просування товарів і послуг, у межах яких інформація набуває цифрової форми, тобто подається в універсальному оцифрованому форматі. До цієї категорії належать усі технологічні рішення, що дають змогу створювати, накопичувати, зберігати та передавати дані: різноманітні гаджети, електронні пристрої, програмне забезпечення, цифрові платформи та інші інноваційні технології.

Таблиця 1. Класифікація нових медіа, які беруть участь у формуванні комунікацій бренду

Назва	Характеристика нових медіа
Медіа-носії	комп'ютери і планшети, смартфони, «розумні» гаджети, веб-сайти і блоги, соціальні мережі, відеохостинги, POS-термінали, відеокамери, локальні мережі, цифрове телебачення, інтерактивні екрани, ігрові консолі приставки, термінали самообслуговування, QR коди у рекламних плакатах і журналах, месенджери та чат-боти та інші.
Медіа-канали	new media, media, email-marketing, контекстна реклама, банерна реклама, таргетована реклама, ретаргетинг, нативна реклама, вірусна реклама і «партизанська» реклама в інтернеті, SMM, influence marketing, content marketing, digital PR – word-of-mouth (WoM), SEO, мобільний маркетинг, digital Art, СМС-розсилка, афілійований маркетинг, реклама в соціальних мережах, блогінг, QR-коди, дисплейна реклама.

Джерело: складено авторами за даними [6, 7]

Під час формування комунікаційної стратегії бренду слід враховувати стадію його життєвого циклу. Для брендів, які тільки виходять на онлайн-ринок, пріоритетом є ефектна презентація та активне інформування аудиторії із залученням як традиційних, так і сучасних медіа. Для брендів, що вже на стадії зрілості, увага зміщується на проведення масштабної рекламної кампанії з урахуванням визначеного бюджету, чітко сформульованих цілей та підбору каналів комунікації, де значну роль відіграють нові медіа.

Формування комунікацій бренду відбувається на основі медіа-плану, у якому важливо визначити пріоритетні цифрові показники та критерії для оцінки ефективності рекламної кампанії. У різних галузях господарювання ці показники можуть варіюватися, оскільки поведінка цільової аудиторії під час пошуку необхідної інформації відрізняється, що безпосередньо впливає на коефіцієнти конверсії [6, 7].

Отже, в умовах стрімкого розвитку digital-середовища стратегія управління брендом дедалі більше орієнтується на:

- онлайн-репутацію (робота з відгуками, рейтингами, соціальними мережами);
- контент-брендинг (створення історій, відео, персоналізованих повідомлень);
- бренд як досвід (CX/UX), що передбачає не лише інформування, а й формування повноцінного середовища взаємодії зі споживачем;

- участь споживачів в побудові бренду (user-generated content, розвиток спільнот, застосування гейміфікації).

Таким чином, у цифрову епоху управління брендом стає багаторівневим, інтерактивним і динамічним. Відповідно роль бренд-менеджера трансформується: від контролю іміджу – до фасилітації брендової екосистеми [6].

Цифрова трансформація бізнес-середовища докорінно змінила підходи до управління брендом. У період розвитку високих технологій, мобільності, соціальних мереж і використання великих масивів даних бренд перестає бути виключно інструментом маркетингової комунікації. Він перетворюється на динамічну платформу, що забезпечує безперервну взаємодію з цільовими аудиторіями через багатоканальні цифрові середовища. За таких умов результативне управління брендом потребує обов'язкового використання сучасних цифрових інструментів (рис. 3) [4, 8]:

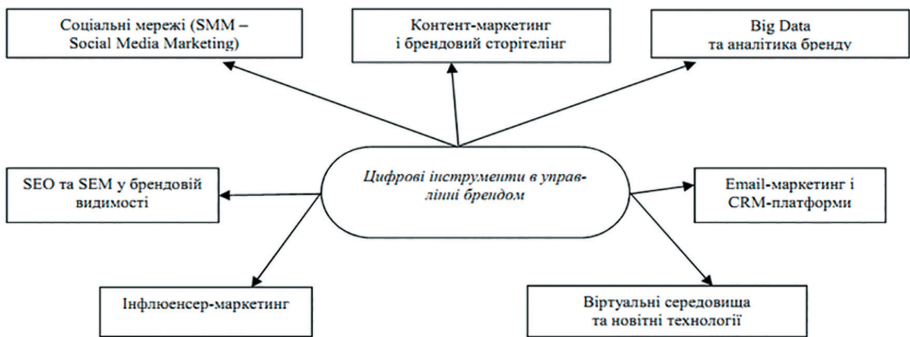


Рис. 3. Цифрові інструменти в управлінні брендом

Джерело: складено авторами за даними [4, 8]

1. *Соціальні мережі* (SMM – Social Media Marketing) стали ефективними інструментами формування та підтримки бренду. Завдяки таким ресурсам, як Facebook, Instagram, YouTube, TikTok, LinkedIn підприємства здійснюють швидку й безпосередню комунікацію зі своєю аудиторією, підтримують емоційний зв'язок і стимулюють залученість користувачів, демонструють цінності бренду через різні формати контенту (фотографії, відео, прямі ефіри), а також застосовують таргетовану рекламу для адресного донесення повідомлень до конкретних сегментів споживачів. SMM дозволяє зробити бренд більш людським, відкритим та інтерактивним, що особливо важливо для молодіжної діджитал-орієнтованої аудиторії [3].

2. *Контент-маркетинг і сторітелінг.* У сучасному інформаційному середовищі перевагу отримують не ті компанії, які активніше рекламують себе, а ті, що створюють змістовний, корисний і автентичний контент. Контент-маркетинг забезпечує підвищення рівня довіри до бренду, формування його експертного іміджу, довготривале залучення аудиторії через інструменти SEO, email-маркетинг, ведення блогів, а також розвиток емоційного зв'язку зі споживачами за допомогою сторітелінгу – розповідей про історію становлення бренду, його команду, місію та цінності.

3. *Big Data та аналітика бренду.* Використання аналітики великих даних (Big Data) надає підприємствам можливість детально визначати уподобання, потреби та поведінкові особливості клієнтів; формувати персоналізовані комунікаційні повідомлення; відстежувати тональність згадувань бренду в соціальних мережах, на форумах і в оглядах; оцінювати результативність маркетингових кампаній у режимі реального часу. Такі інструменти, як Google Analytics, Facebook Insights, Brand24, Mention, Hootsuite, Sprout Social, HubSpot, забезпечують точні аналітичні показники впливу бренду на різних цифрових платформах і допомагають своєчасно коригувати маркетингову стратегію.

4. *SEO та SEM у брендовій видимості.* Пошукова оптимізація (SEO) і маркетинг у пошукових системах (SEM) забезпечують видимість бренду в онлайн-просторі, коли користувач активно шукає інформацію. Ефективна SEO-стратегія дозволяє збільшити органічний трафік, зміцнити авторитет бренду та закріпити його у свідомості споживача як експертного лідера у відповідній сфері. SEM (зокрема платна реклама через Google Ads) забезпечує досягнення високих показників конверсії у ключові моменти прийняття рішення про купівлю.

5. *Email-маркетинг і CRM-платформи.* Сучасні сервіси email-маркетингу (Mailchimp, GetResponse, SendPulse) у поєднанні з CRM-системами (Salesforce, HubSpot, Bitrix24) дозволяють персоналізувати взаємодію з кожним клієнтом, формувати довготривалу лояльність, автоматизувати комунікації для різних сегментів аудиторії та надавати релевантний контент відповідно до стадії життєвого циклу споживача.

6. *Інфлюенсер-маркетинг.* Взаємодія з лідерами думок надає бренду можливість налагоджувати переконливу комунікацію зі складними або молодіжними сегментами ринку, підвищувати рівень довіри завдяки рекомендаційному ефекту, оперативно забезпечувати вірусне поширення контенту та досягати цільової аудиторії в умовах позитивного сприйняття. Результативність такого інструменту визначається узгодженістю ціннісних орієнтирів інфлюенсера з позиціонуванням бренду, автентичністю

взаємодії, а також коректним добором критеріїв оцінювання ефективності, зокрема з урахуванням не лише показників охоплення, а й рівня залученості аудиторії.

7. *Віртуальні середовища та новітні технології.* До сучасних інструментів цифрового брендингу належать AR/VR (доповнена та віртуальна реальність), що створюють інтерактивний користувацький досвід; чат-боти та голосові асистенти, які забезпечують оперативну й автоматизовану комунікацію; гейміфікація, що залучає споживачів до взаємодії з брендом через ігрові механіки; NFT і блокчейн-технології як новітні способи формування унікальності та ексклюзивності бренду.

Застосування цих технологій формує нові моделі просування бренду, створюючи взаємодію більш захопливою, персоналізованою та емоційно насиченою [3].

Управління брендом у цифрову епоху потребує від компаній постійної адаптації, високої цифрової компетентності та гнучкості. Цифрові інструменти не лише оптимізують процеси брендингу, а й створюють нові форми цінності, відкривають можливості для персоналізації, інтерактивності та постійного зворотного зв'язку зі споживачами. Сильний бренд у цифровому середовищі – це не стільки результат однієї кампанії, скільки наслідок постійного, відкритого й автентичного діалогу з аудиторією.

Сучасне бізнес-середовище водночас характеризується зростанням рівня інформаційної перенасиченості, якому притаманне стрімке збільшення кількості комунікаційних повідомлень, зниження концентрації уваги споживачів і поширення феномену «банерної сліпоти». У таких умовах бренди змушені трансформувати підходи до взаємодії з аудиторією, переходячи від масових форм комунікації до більш персоналізованих, таргетованих і змістовно насичених форматів.

Інформаційна перенасиченість відображає ситуацію, за якої обсяг доступних даних перевищує когнітивні можливості людини щодо їх ефективного сприйняття та опрацювання. У сфері маркетингових комунікацій це проявляється у скороченні тривалості уваги споживачів, посиленні інформаційного шуму в медіапросторі, ускладненні процесу вибору серед численних звернень різних брендів і зниженні довіри до традиційної масової реклами. Зазначені тенденції актуалізують потребу в оновленні підходів до розроблення та реалізації комунікаційної стратегії (табл. 2).

Отже, якщо традиційні комунікаційні стратегії були зорієнтовані на максимальне охоплення аудиторії за допомогою уніфікованих повідомлень, то сучасні підходи передбачають інтегровані маркетингові комунікації, персоналізацію та сегментацію аудиторії, активне використання

digital-інструментів і аналітики, а також розвиток контент-маркетингу й сторітелінгу як ключових механізмів формування довготривалої взаємодії з цільовими споживачами (табл. 3).

Таблиця 2. Характерні особливості інформаційної перенасиченості ринку та її вплив на бренд-комунікації

Ознака інформаційної перенасиченості	Прояви на ринку	Наслідки для бренду
Надлишок рекламних повідомлень	Зростання кількості контактів зі споживачем протягом дня	Зниження запам'ятовуваності бренду
Фрагментація медіа каналів	Розпорошення уваги між платформами	Ускладнення формування цілісного образу бренду
Зниження довіри до реклами	Ігнорування класичних рекламних форматів	Потреба в автентичних і нативних комунікаціях
Когнітивне перевантаження	Вибір споживачем мінімальної кількості брендів	Посилення ролі лояльності та емоційного зв'язку

Джерело: складено авторами за даними [6, 7, 8]

Таблиця 3. Інструменти комунікаційної стратегії бренду в умовах інформаційної перенасиченості

Інструмент	Сутність	Очікуваний ефект
Персоналізація	Адаптація повідомлень під конкретні сегменти	Підвищення релевантності
Оmnіканальні комунікації	Узгодженість усіх каналів	Формування єдиного образу бренду
Контент-маркетинг	Корисний, ціннісний контент	Зростання залученості
Storytelling	Використання історій бренду	Емоційний зв'язок
UGC	Контент від споживачів	Зростання довіри
Аналітика та AI	Аналіз поведінки аудиторії	Оптимізація комунікацій

Джерело: складено авторами за даними [6, 7, 8]

Персоналізація передбачає адаптацію змісту комунікацій під індивідуальні потреби споживача, що підвищує релевантність і зацікавленість. У сучасних умовах саме персоналізація виступає однією з ключових відповідей на виклики інформаційної перенасиченості. Вона передбачає використання даних щодо поведінкових моделей та уподобань споживачів, проведення детальної сегментації клієнтської бази, а також адаптацію

контенту відповідно до особливостей окремих груп. Такий підхід дозволяє формувати більш змістовні повідомлення, що підвищує ймовірність їх сприйняття та позитивної реакції.

Застосування інтегрованих маркетингових комунікацій передбачає комплексний підхід, який забезпечує узгодженість і синхронізацію всіх каналів взаємодії для створення єдиного, послідовного та цілісного повідомлення. Це має принципове значення, оскільки дозволяє уникнути суперечностей у сприйнятті бренду, підсилює його впізнаваність і мінімізує рівень інформаційного шуму в комунікаційному просторі.

Якісний контент не зводиться до прямої реклами – це, насамперед, змістовні історії, що знаходять відгук у цільової аудиторії. Використання інструментів сторітелінгу дає змогу формувати емоційний зв'язок, передавати ключові цінності бренду та залучати споживачів через релевантний, корисний і цікавий контент.

Контент, створений користувачами (UGC), підвищує рівень довіри та сприяє органічному охопленню аудиторії, адже споживачі значно більше довіряють рекомендаціям і відгукам інших користувачів, ніж офіційним повідомленням компанії.

Аналітичні інструменти та технології штучного інтелекту надають можливість прогнозувати поведінку аудиторії, автоматизувати комунікаційні процеси та оптимізувати розміщення контенту з урахуванням найбільш ефективного часу та каналу взаємодії.

Аналіз поведінкових характеристик споживачів, використання CRM-систем і технологій Big Data забезпечують можливість передбачати реакції клієнтів і формувати гнучкі, адаптивні комунікаційні кампанії.

Таким чином, доцільно запропонувати модель формування комунікаційної стратегії бренду в умовах інформаційної перенасиченості, яка містить сім взаємопов'язаних етапів (рис. 4).



Рис. 4. Модель формування комунікаційної стратегії бренду в умовах інформаційної перенасиченості

Джерело: сформовано авторами із застосуванням ШІ за даними [6, 7]

Циклічність моделі дозволяє адаптувати комунікації бренду до динамічних змін ринку. Таким чином, можна продемонструвати взаємозв'язок інформаційної перенасиченості та ефективності бренд-комунікацій (рис. 5).



Рис. 5. Взаємозв'язок інформаційної перенасиченості та ефективності бренд-комунікацій

Джерело: сформовано авторами із застосуванням ШІ за даними [5, 6, 7]

Розглянемо ряд прикладів. Українська компанія «Нова пошта» демонструє ефективну адаптацію комунікаційної стратегії до інформаційного перенасиченого ринку саме активною присутністю у цифрових каналах, використанням персоналізованих push- та email-комунікацій, акцентуючи увагу на емоційних повідомленнях («швидко», «надійно», «поруч»). Завдяки такому підходу компанія підтримує стабільно високий рівень впізнаваності та довіри навіть у конкурентному й насиченому інформаційному середовищі.

Цифровий бренд «Дія» виступає унікальним прикладом результативної комунікаційної політики в Україні. В умовах надлишку інформації бренд застосовує лаконічні та доступні для розуміння повідомлення, дотримується цілісного візуального стилю, активно взаємодіє з аудиторією у соціальних мережах і орієнтується на покращення користувацького дос-

віду. Така стратегія дала змогу забезпечити високий рівень залученості та сформуванню позитивне ставлення громадян до цифрових сервісів.

Українські бренди сегмента FMCG також активно впроваджують інструменти сторітелінгу та соціально-відповідальних комунікацій, зокрема акцентують на національній ідентичності, підтримці суспільно значущих ініціатив, створенні емоційних відеокампаній. Такі підходи знижують рівень комунікаційного шуму та підсилюють емоційний зв'язок зі споживачами.

Висновки і пропозиції. Управління брендом як складова стратегічного маркетингу виходить за межі суто прикладної функції просування продукції та виступає потужним інструментом формування ринкової вартості компанії, забезпечення тривалих конкурентних переваг і сталого розвитку підприємства. Успішний бренд є результатом безперервної роботи, що інтегрує аналітичні підходи, ефективну комунікацію, емоційну залученість і стратегічне бачення майбутнього.

Умови цифровізації суттєво трансформували маркетинг і брендинг, сформувавши нові правила функціонування ринку. Основний акцент змістився на використанні цифрових інструментів, таких як соціальні мережі, аналітика даних, штучний інтелект і автоматизація для глибокої взаємодії зі споживачами. Цифрова трансформація відкрила широкі можливості для персоналізованих підходів, які дають змогу брендам краще розуміти потреби аудиторії та вибудовувати з нею довгострокові відносини. Водночас це посилює вимоги до прозорості, автентичності та принципів сталого розвитку, оскільки споживачі мають доступ до значно більшого обсягу інформації, стають більш вибагливими. Успішність маркетингової діяльності в умовах цифрової трансформації визначається здатністю брендів адаптуватися до технологічних змін, застосовувати інноваційні підходи до комунікації та зберігати послідовність у дотриманні власних цінностей. Формування комунікацій у цифровому середовищі потребує систематичного дослідження потреб цільової аудиторії, які може задовольнити бренд, встановлення ключових цифрових показників ефективності та оцінювання його позицій в онлайн-просторі. Важливим також є чітке планування та реалізація комунікаційної стратегії: розроблення цифрових рекламних кампаній відповідно до поставлених цілей, дотримання медіа плану, підтримання актуальності контент-плану та матеріалів для соціальних мереж. Чітко структурована програма розвитку бренд-комунікацій у цифровому середовищі забезпечує ефективне використання ресурсів завдяки автоматизації процесів і скороченню ручних операцій. Застосування інструментів автоматизованої аналітики дозволяє швидко оцінювати результати просування бренду та своєчасно приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Інформаційна перенасиченість стала об'єктивною характеристикою сучасного ринку та суттєво впливає на підходи щодо формування комунікаційних стратегій. У таких умовах бренди мають діяти гнучко й адаптивно. Основними засобами подолання інформаційного шуму виступають персоналізація взаємодії, інтегровані маркетингові комунікації, використання сторітелінгу та прийняття рішень на основі аналізу даних (data-driven підхід). Ефективна стратегія повинна передбачати персоналізовану взаємодію зі споживачами, узгоджене використання різних каналів комунікації, створення якісного контенту, підтримання відкритого діалогу з аудиторією та системний аналіз даних. Омніканальний підхід і сучасні аналітичні інструменти підвищують результативність взаємодії, а практичний досвід компаній засвідчує, що адаптація стратегії до нових інформаційних умов забезпечує конкретні й вимірювані бізнес-результати.

Отже, комунікаційна стратегія бренду має бути динамічною, гнучкою та орієнтованою на створення цінності для визначених сегментів споживачів, що є передумовою довгострокової ефективності та зміцнення конкурентних позицій підприємства.

ЛІТЕРАТУРА

1. Ачкасова В. А. Цінність бренду як стратегічний актив підприємства. *Економіка та держава*. 2023. №7. С. 89 – 93.
2. Гальчинський А. С. Маркетинг бренду в умовах цифрової економіки. *Маркетинг і цифрові технології*. 2022. №1. С. 45 – 52.
3. Гуцалюк О. М., Мірзоев Д. Ш. Формування диджитал-інструментів маркетингу в сучасних умовах. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2025. № 1. С. 50 – 53. DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2025-1-12>.
4. Дубовик Н. А. Цифровий брендинг: інноваційні підходи в контексті трансформації українського ринку в умовах війни. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2024. № 2. DOI: <https://doi.org/10.57125/econp.2024.01.29.05>.
5. Романенко О. Р. Маркетингові комунікації в цифровому середовищі. Київ: КНЕУ, 2023. 212 с.
6. Танасійчук А. М., Сіренко С. О., Пневський В. В. Формування стратегії просування бренду засобами цифрового маркетингу. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2020. № 1 (24). С. 161 – 167. DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.24-23>.
7. Файвішенко Д. С., Мельніченко О. І., Яцюк Д. В. Трансформація концепції брендингу як результат розвитку цифрового маркетингу. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. 2022. № 7(2). С. 91 – 98. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2022-2-11>.

8 Chaffey D., Ellis-Chadwick F. Digital Marketing. Pearson, 2022. DOI: <https://doi.org/10.4324/9781003009498>.

9. Keller K. L. Strategic Brand Management. Pearson, 2020. 592 p. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-658-13342-9_8.

10. Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I. Marketing 5.0: Technology for Humanity. Wiley, 2021.

REFERENCES

1. Achkasova, V. A. (2023). Tsinnist brendu yak stratehichniy aktiv pidpriemstva [Brand value as a strategic asset of an enter-prise]. *Ekonomika ta derzhava*, No 7, Pp. 89 – 93 [in Ukrainian].

2. Halchynskiy ,A. S. (2022). Marketynh brendu v umovakh tsyvrovoi ekonomiky [Brand marketing in the digital economy]. *Marketynh i tsyvrovi tekhnologii – Marketing and Digital Technologies*, No 1, Pp. 45 – 52 [in Ukrainian].

3. Hutsaliuk, O. M., Mirzoiev, D. Sh. (2025). Formuvannia dydzhital-instrumentiv marketynhu v suchasnykh umovakh [Formation of digital marketing tools in modern conditions]. *Aktualni problemy innovatsiinoi ekonomiky ta prava – Actual problems of innovative economy and law*, 1, Pp. 50 – 53. DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2025-1-12> [in Ukrainian].

4. Dubovyk N. A. (2024) Tsyvrovyi brendynh: innovatsiini pidkhody v konteksti transformatsii ukrainskoho rynku v umovakh viiny [Digital Branding: Innovative approaches in the context of Ukrainian market transformation in the context of war]. *Zdobutky ekonomiky: perspektyvy ta inovatsii*, 2, 1 – 14. DOI: <https://doi.org/10.57125/econp.2024.01.29.05> [in Ukrainian].

5. Romanenko, O. R. (2023). Marketynhovi komunikatsii v tsyvrovomu seredovyschi [Marketing communications in the digital environment]. Kyiv, KNEU [in Ukrainian].

6. Tanasiichuk A. M., Sirenko S. O., Pnevskiy V. B. (2020) Formuvannia stratehii prosvannia brendu zasobamy tsyvrovoho marketynhu [Development of a brand promotion strategy using digital marketing]. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia*, 1(24), 161 – 167. DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.24-23> [in Ukrainian].

7. Faivishenko D. S., Melnichenko O. I., Yatsiuk D. V. (2022) Transformatsiia kontseptsii brendynhu yak rezultat rozvytku tsyvrovoho marketynhu [Transformation of the branding concept as a result of the development of digital marketing]. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*, 7(2), 91 – 98. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2022-2-11> [in Ukrainian].

8. Chaffey, D., Ellis-Chadwick, F. (2022). Digital Marketing. Pearson. DOI: <https://doi.org/10.4324/9781003009498>.

9. Keller, K. L. (2020). Strategic Brand Management. Pearson. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-658-13342-9_8.

10. Kotler, P., Kartajaya, H., Setiawan, I. (2021). Marketing 5.0: Technology for Humanity. Wiley.

Ольга КУДЛАСЕВИЧ¹,
кандидат економічних наук,
старша наукова співробітниця,
старша наукова співробітниця відділу економічної історії,
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2411-9471>

¹ ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України»

Прийняття: 05/03/2026
Рецензія: 13/03/2026
Публікація: 31/03/2026

DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2026-1-13>

ТІНЬОВА ЕКОНОМІКА: УКРАЇНСЬКІ РЕАЛІЇ*

JEL Класифікатор:
A11, M21, N10



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/)

© Кудласевич О.,
2026

Статтю присвячено історико-економічному дослідженню тіньової економіки як складному соціально-економічному явищу, що постає викликом в механізмі забезпечення сталого розвитку економіки. Метою цієї статті є дослідження розвитку тіньової економіки, зокрема вивчення передумов формування тіньового сектора економіки, його місця та роль у функціонуванні господарської системи України.

На основі проведеного аналізу прослідковано історичну траєкторію розвитку тіньового сектора економіки, розкрито тенденції та причинно-наслідкові зв'язки, що визначають сучасний стан тіньового сектора в Україні. Виокремлено основні причини зростання тіньового сектора в адміністративно-плановій системі, розкрито форми нелегального підприємництва. У ході дослідження узагальнено нові прояви тінізації економіки внаслідок ринкових перетворень економіки та визначено, що нелегальні практики та їх закріплення у трансформаційному суспільстві призвели до макроекономічних дисбалансів і структурних змін у соціально-економічному розвитку.

Авторка зацентувала увагу на процесі детінізації у 2014 – 2021 рр., що є безпрецедентним за масштабом реформування державних інститутів в Україні. В статті наголошено, що найуспішнішими стали ті реформи, що підвищували прозорість держави, а не вдавалися винятково до каральних механізмів. Визначено вплив війни в Україні на обсяги тіньової економіки, показано, що в умовах

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

* Публікація здійснюється в межах виконання НДР «Економічна спадщина у формуванні господарської системи України» (№ ДР 0122U201468) відділу економічної історії ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України».

воєнного стану тіньовий сектор частково виконує традиційну роль буфера, який пом'якшує вплив кризових явищ на доходи населення та стримує зростання безробіття.

Ключові слова: тіньова економіка, нелегальна діяльність, тіньова схема, нелегальні доходи, економічна криза, детінізація, повоєнна відбудова.

Olga KUDLASEVYCH

SHADOW ECONOMY: UKRAINIAN REALITIES

The article is devoted to the historical and economic study of the shadow economy, as a complex socio-economic phenomenon that poses a challenge in the mechanism of ensuring sustainable economic development. The purpose of this article is to study the development of the shadow economy, in particular, to study the prerequisites for the formation of the shadow sector of the economy, its place and role in the functioning of the economic system of Ukraine. The methodological basis is made up of general scientific and specific methods of cognition, which determines the conceptual unity of the work. The theoretical and methodological basis of the study is the principles of objectivity, systematicity and historicism. The conceptual and categorical apparatus of cooperative theory is studied using a logical-functional approach using the methods of induction and deduction, analogy and comparison.

Based on the analysis, the historical trajectory of the development of the shadow sector of the economy is traced, trends and cause-and-effect relationships that have determined the current state of the shadow sector in Ukraine are revealed. The main reasons for the growth of the shadow sector in the administrative-planning system are identified, and forms of illegal entrepreneurship are revealed. The study summarizes new manifestations of shadowing of the economy as a result of market transformations of the economy and determines that illegal practices and their consolidation in a transformational society have led to macroeconomic imbalances and structural changes in socio-economic development.

The authors focus on the process of de-shadowing in 2014–2021, which has become unprecedented in the scale of reforming state institutions in Ukraine, emphasizing that the most successful reforms were those that increased the transparency of the state, and did not resort exclusively to punitive mechanisms. The impact of the war in Ukraine on the volume of the shadow economy is determined, and it is shown that under martial law, the shadow sector partially fulfills the traditional role of a buffer that mitigates the impact of crisis phenomena on population incomes and restrains the growth of unemployment.

Keywords: shadow economy, illegal activity, shadow scheme, illegal income, economic crisis, de-shadowing, post-war reconstruction.

Постановка проблеми. Феномен тіньової економіки властивий всім без винятку країнам світу, масштаби її можуть бути різними, проте навіть у найбільш економічно розвинених країнах присутні її елементи. У різних країнах нелегальна діяльність виражається по-різному: у вигляді приховування доходів організацій, ухилення від податкових зобов'язань, кримінального бізнесу тощо. Для України характерною є наявність досить значного обсягу тіньового сектора, що підриває ефективність та спотворює умови господарської діяльності, виступає причиною поглиблення дисбалансів в економіці.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Різним аспектам розвитку тіньової економіки в Україні присвячено праці таких вітчизняних вчених, як П. Перерва, Т. Романчик, М. Ткачов, Н. Гришко [11], О. Акименко, В. Андарак, І. Рогова [1], К. Халимоник, І. Фартушний [16] та інші. Так, П. Перерва, Т. Романчик, М. Ткачов та Н. Гришко [11, С. 63] відмічають, що тіньова економіка має подвійний зміст, який, окрім загроз економічній безпеці, має й свої позитивні сторони. В свою чергу, з метою визначення основних причин виникнення тіньового сектора, оцінки його впливу на економіку О. Акименко, В. Андарак, І. Рогова [1, С. 335] проаналізували взаємозв'язок між тіньовим сектором економіки, податковою системою та конкурентоспроможністю бізнесу в Україні. К. Халимоник, І. Фартушний [16] в своєму дослідженні розглянули тіньову економіку в умовах воєнного стану та систематизували способи подолання тіньового сектора економіки з метою прискорення повоєнної відбудови. Проте питання особливостей розвитку тіньової економіки в контексті історико-економічного дослідження потребує додаткового вивчення, що й обумовило вибір теми дослідження.

Метою цієї статті є історико-економічний аналіз розвитку тіньової економіки в частині дослідження передумов формування тіньового сектора економіки, його місце та роль у функціонуванні господарської системи України.

Виклад основного змісту дослідження. Тіньова економіка – це складне й багатопланове явище, формування якого пов'язане з виникненням держави, історія тіньової економічної діяльності відображає загальні закономірності історичної еволюції соціально-економічних систем.

Багато особливостей сучасного тіньового сектора коріняться в радянському минулому. Формування тіньової економіки відбулося в період з 1917 р. до початку 1950-х рр., для якого було характерним жорсткий державний контроль за виробництвом і розподілом, обмеження можливостей отримання доходів, руйнування ринкових господарських зв'язків і тотальний дефіцит.

Незаконне підприємництво існувало у різноманітних формах – це і дрібний сервіс, в'язання та індивідуальне пошиття одягу, спекуляція (перепродаж товарів за вільними цінами), валютна спекуляція (обмін радянського карбованця на інші валюти за вільним курсом), фарцовка (нелегальна торгівля імпортними товарами). Поряд з цим займалися виробництвом і реалізацією додаткової продукції з сировини та матеріалів, вкрадених або списаних на державних підприємствах, працювали підпільні виробництва, так звані «цеховики». Широко використовували працю бригад будівельників і ремонтників («шабашники»), які виконували відповідні роботи в приватному порядку [5].

Механізм функціонування підпільної економіки було побудовано на використанні особистих, владних мотивацій в адміністративно-командних процедурах, прийнятті планових і господарсько-управлінських рішень. В умовах дефіцитності відносини протекціонізму, кумівства, «блату», земляцтва набували надзвичайної потужності й стійкості. Основними суб'єктами неформальної економіки були адміністративно-управлінські працівники. Між цими суб'єктами укладалися неформальні угоди, в яких закладалися зміни плану, його ресурсного забезпечення тощо. Характерна особливість неформально-бюрократичних ринкових відносин полягала в тому, що в цій сфері тіньової економічної діяльності обмін матеріальними благами та послугами здійснювався на бартерній основі.

Наприкінці 1980-х рр. масштаби неформального обороту економіки СРСР сягали приблизно від 200 до 500 мільярдів крб. на рік. Так, протягом 1950 – 1980 рр. збільшення частки сектора тіньової економіки досягло 60% офіційного ВВП [3]. Тіньова економіка в СРСР стала нелегальною формою існування ринку, основними причинами її зростання в адміністративно-плановій системі були: загальне одержавлення власності, гіперцентралізація народногосподарського комплексу, недосконалість господарського механізму, адміністративно-командні форми управління економікою, непаритетні та невірні ціни, заборона індивідуальної трудової та комерційної діяльності, недоліки правового регулювання господарської діяльності, що залишають значні можливості для злочинних дій або провокують до них, недостатність офіційних стимулів і мотивів до офіційної трудової діяльності та виробничої діяльності підприємств, значний товарний дефіцит.

Соціально-економічні та політичні трансформації 90-х рр. XX ст. дали можливість прихованій економіці легалізуватися, тіньовий сектор став фундаментом для організованої злочинності та корупції у роки незалежності. Радянський тіньовий сектор визначив характер «другої» економіки,

механізм відтворення «чорних» схем в Україні став можливим завдяки екстракційній приватизації державних активів. Внаслідок ринкових перетворень економіки протягом 1991 – 2006 рр. набули поширення нові форми тінізації економіки, а саме: фіктивні операції та маніпуляції із цінними паперами, використання насильницьких методів та адмінресурсу в боротьбі з конкурентами, зокрема силове захоплення власності, застосування офшорних схем і технологій, що виводять капітали та прибутки з країни, «відкати» бізнесу за надані преференції, державні гарантії, замовлення, що стало основою формування квазікультури бізнесу в умовах державної корупції.

У 1990 – 2000-х рр. тінізації економіки в Україні характерними були такі тенденції, як ілєгалізація економіки як процес абсолютного та відносного збільшення тіньового сегмента національного господарства, обумовлений значним рівнем криміналізації процесу перерозподілу та приватизації активів, становленням нових організаційно-господарських форм та корупції органів державної влади; формування розриву між рівнем ринкової культури і відповідальної господарської поведінки та темпами лібералізації економіки; розвиток адаптивних, зокрема позалегалічних, стратегій бізнесу в умовах інституційної слабкості держави; інституційний симбіоз державної бюрократії та великого бізнесу в формуванні тіньових структур і потоків.

Трансформаційна криза 1990-х рр. в Україні призвела до зростання масштабів тінізації економіки, при цьому найбільшими за обсягами та за негативним впливом на систему національного господарства стали такі складові тіньової економіки: нелегалічний експорт капіталів, одержання тіньових доходів шляхом прихованого вилучення з обігу різниці між офіційними і реальними цінами на товари і послуги; корупція, нелегалічні валютні та зовнішньоекономічні операції, випуск і реалізація необлікованої продукції; надання необлікованих послуг, фінансове шахрайство, незаконна приватизація державної власності, розкрадання в державних, акціонерних і колективних підприємствах. На думку більшості експертів, тіньовий сектор економіки в Україні найвищими темпами розвивався у 1992 р. і становив 80% ВВП. Рівень тіньової економіки до офіційного ВВП збільшився від 21,5% у 1991 р., до приблизно 68,7% у 1997 р., а у 2001 р. складав 44%, хоча деякі дослідники вважають, що в Україні тіньова економіка досягала рівня 60% ВВП [6, 9, 10, 13].

Структурний аналіз тіньової економіки періоду ринкової трансформації виявляє суттєві зміни у галузевому профілі неформального сектора. Так, у перші роки після відновлення незалежності домінував торговельний

тіньовий сектор («човникарі», стихійні ринки, неліцензована роздрібна торгівля). Нелегальна діяльність набула поширення в промисловості (бартерні схеми, заниження обсягів виробництва), будівництві та наданні фінансових послуг внаслідок розвитку приватизації та ринкових відносин. Так само, після руйнування колгоспно-радгоспної системи значна частина сільськогосподарського виробництва перейшла до натурального господарства або неформальних дрібних фермерств, які фактично не потрапляли до офіційної статистики.

Одним з соціальних проявів тіньової економіки стала масова тіньова зайнятість: руйнація великих радянських підприємств призвела до втрати працівниками місця легальної роботи. Особливим явищем були зарплати в конвертах – виплата офіційного мінімуму з одночасною виплатою основного заробітку готівкою. Масштабна тінізація призвела до хронічної нестачі бюджетних ресурсів, соціальна деградація стала зворотним боком нелегальної діяльності.

Особливістю тіньового сектора України періоду ринкової трансформації стало його глибоке переплетення з приватизацією; так, «тінь» активно полонила офіційні інститути (приватизаційні органи, реєстраційні служби, суди), трансформуючи їх у засоби перерозподілу державної власності на користь привілейованої меншості провладних груп.

У період кризи 2008 – 2009 рр. тіньовий сектор відіграв свою позитивну роль, а саме: пом'якшив наслідки кризи як «амортизатор», стимулював споживчий попит, забезпечив додаткові робочі місця, дав можливість бізнесу адаптуватися до ризиків через гнучкість і нижчі витрати.

Проте короткострокові позитивні ефекти, що спричиняє тіньова економіка, не матиматимуть ніякого значення у довгостроковій перспективі. Широке поширення неформальних практик формує у громадян переконання в неефективності держави та неможливості досягти успіху в легальний спосіб, що підриває суспільний договір між державою та суспільством [15].

Ефективна детінізація можлива лише через системне зміцнення інституційного каркасу держави, а не через посилення лише фіскального контролю [15]. Експерти наголошували на небезпеці «формальних» реформ: коли нові інститути (антикорупційні органи, реєстри) створюються в межах старої системи стимулів, вони швидко «захоплюються» тіньовими практиками і самі стають частиною проблеми [12]. Процес детінізації у 2014 – 2021 рр. став безпрецедентним за масштабом реформування державних інститутів в Україні, найуспішнішими виявилися саме ті реформи, що підвищували прозорість держави, наприклад, е-декларування, ProZorro, а не вдавалися виключно до каральних механізмів.

Високий рівень бідності стимулює населення до участі в тіньових практиках, тоді як масштабна тінізація поглиблює бідність через зниження бюджетних ресурсів. Існує наявність прямого зв'язку між рівнем тіньової економіки та рівнем бідності населення, показникам найнижчого рівня бідності відповідають найменші показники тінізації економічної діяльності (див. табл. 1).

Таблиця 1. Рівень бідності та тінізації економіки (2006 – 2025)

Рік	Рівень бідності (%)	Рівень тінізації економіки (%)
2006	27	40.0
2007	26	38.0
2008	25	37.0
2009	27	39.0
2010	24	36.0
2011	23	35.0
2012	22	34.0
2013	21	33.0
2014	28	40.0
2015	29	42.0
2016	27	41.0
2017	25	38.0
2018	24	36.0
2019	22	35.0
2020	23	37.0
2021	24	36.0
2022	30	43.0
2023	34	45.0
2024	36	46.0
2025	31	45.5

Джерело: складено автором за: [2, 4, 7, 8, 14]

Напередодні повномасштабного вторгнення РФ на територію України за даними Мінекономіки у 2021 р. рівень тіньової економіки становив 32% від обсягу офіційного ВВП [6]. З початком повномасштабної російської агресії проти України у 2022 р. відбувся значний сплеск рівня тіньової економіки, розміри тіньового сегменту зазнали суттєвих змін, бойові дії викликали

економічні потрясіння, знищення підприємств, збільшення безробіття, що спричинило перехід частини виробництва в тіньовий сектор економіки. В умовах воєнного стану тіньова економіка набула нових форм, що обумовлено потребами у швидкому постачанні ресурсів, нестабільністю регулювання та частковою втратою контролю над деякими територіями. Зменшення державного контролю стало необхідним для підтримки підприємництва, однак це призвело до розширення тіньового сегменту, збільшення неофіційної зайнятості та тіньового обігу товарів і послуг. Такі галузі як торгівля, транспорт, будівництво, гуманітарна логістика стали осередками нових форм тіньової діяльності в умовах дефіциту ресурсів та змін структури попиту.

Політика детінізації в умовах воєнного стану має переважно адаптивний характер. Виходячи з перспектив майбутнього економічного відновлення, слід поступово повертатися до більш суворого контролю, повоєнна відбудова має стати початком втілення системної політики детінізації.

Висновки та пропозиції. У ході дослідження було відстежено історичні корені тіньової економіки України. Визначено фактори поширення тіньової економіки у тривалій практиці централізованого розподілу в умовах постійного дефіциту, зокрема гіпертрофована централізація економіки, відсутність приватної власності та свободи підприємництва, ігнорування державою тіньового сектора економіки. У 1991 р. з розпадом Радянського Союзу Україна успадкувала гіпертрофовану промислову структуру, відсутність ринкових інститутів, деформовану соціально-економічну систему, в якій обхід офіційних правил був нормою виживання. В цих умовах тіньова економіка стала не аномалією, а системоутворюючим елементом трансформаційного процесу. У ході дослідження виявлено, що трансформаційна криза 1990-х рр. в Україні призвела до зростання масштабів тінізації економіки, при цьому процес приватизації став головним каналом «олігархізації» економіки через тіньові схеми. Захоплення держмайна пов'язаними з владою групами заклало довгострокову основу для збереження тіньових практик у майбутньому.

Тіньова економіка є системним явищем, що посилюється в моменти економічної та політичної нестабільності і знижується лише в умовах тривалого реформного курсу. Російська військова агресія проти України має наслідки й для тіньової економіки, оскільки було перервано позитивну тенденцію детінізації 2016 – 2021 рр., що вимагає розробки спеціальних механізмів підтримки формального бізнесу в умовах відновлення. Наближення до стандартів ЄС у межах євроінтеграційного процесу є найбільш потужним інституційним стимулом для детінізації у середньостроковій перспективі.

ЛІТЕРАТУРА

1. Акименко О., Андарак В., Рогова І. Вплив тіньової економіки на оптимізацію податкової системи та конкурентоспроможність підприємств. *Науковий вісник Полісся*. 2025. №2 (29) С. 335 – 358. [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-2\(29\)-335-358](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-2(29)-335-358) (дата звернення: 21.02.2026).
2. Державна служба статистики України: <https://ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 04.03.2026).
3. Задворних С.С. Періодизація тіньової економіки в Україні від часів СРСР до сучасності. *Збірник наукових праць ЧДТУ*. 2012. №32 (2). С. 151 – 154.
4. Коваленко О.В. Фінанси домогосподарств у тіньовій економіці України: проблеми та перспективи детінізації. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»: науковий журнал*. Острог: Вид-во НаУОА, червень 2025. No 37(65). С. 50 – 57. DOI: [https://doi.org/10.25264/2311-5149-2025-37\(65\)-50-57](https://doi.org/10.25264/2311-5149-2025-37(65)-50-57).
5. Кудласевич О.М. «Тіньовий» сектор економіки та нелегальне підприємництво: історико-економічний аналіз. *Історія народного господарства та економічної думки України*. 2024. Вип. 57. С. 274 – 291. <https://doi.org/10.15407/ingedu2024.57.274> (дата звернення: 21.02.2026).
6. Лютий І.О. Грошово-кредитна політика в умовах перехідної економіки. К.: АТІКА. 2000.
7. Міжнародний валютний фонд: офіційний сайт: <https://www.imf.org/en/home> (дата звернення: 04.03.2026).
8. Міністерство економіки, довілля та сільського господарства України: офіційний сайт. URL: <https://me.gov.ua> (дата звернення: 04.03.2026).
9. Пасхавер А. Теневая экономика Украины в переходном периоде. *Бизнес*. 1996. №35. 12 сент.
10. Пасхавер О. Тіньова економіка врятувала Україну від голоду. *Галицькі контракти*. 1996. №33. С. 19 – 20.
11. Перерва П., Романчик Т., Ткачов М., Гришко Н. Двоїстий характер впливу тіньової економіки на рівень економічної безпеки. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки)*. 2022. №1, С. 63 – 69. URL: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2022.1.63> (дата звернення: 21.02.2026).
12. Попович В.М. Теорія і практика детінізації економіки. Ірпінь: НУ ДПС, 2011.
13. Прилипко Ю. Моніторинг стану тіньового сектора економіки України та його впливу на основні макроекономічні показники. *Економічний часопис – XXI*. 2002. №5. С. 16 – 18.
14. Світовий банк: офіційний сайт: <https://www.worldbank.org/ext/en/home> (дата звернення: 04.03.2026).

15. Тищук Т., Харазішвілі Ю., Іванов О. Тіньова економіка в Україні: масштаби та напрями подолання: аналіт. доп. / за заг. ред. Я. Жаліла. Київ: НІСД, 2011.

16. Халимоник К.В., Фартушний І.Д. Вплив воєнного стану на проблему тіньової економіки в Україні. *Ефективна економіка*. 2022. №10. URL: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.10.45> (дата звернення: 01.03.2026).

REFERENCES

1. Akymenko, O. Yu., Andarak, V. S., & Rohova, I. S. (2025). Vplyv tinovoi ekonomiky na optymizatsiiu podatkovoi systemy ta konkurentospromozhnist pidpriemstv [The impact of the shadow economy on the optimization of the tax system and the competitiveness of enterprises]. *Scientific Herald of Polissya*. 2 (29). Pp. 335 – 358. URL: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-2\(29\)-335-358](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-2(29)-335-358) (in Ukrainian) (access date: 21.02.2026).

2. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy: ofitsiinyi sait [State Statistics Service of Ukraine] URL: <https://ukrstat.gov.ua/> (in Ukrainian) (data zvernennia: 04.03.2026).

3. Zadvornyykh, S.S. (2012). Periodyzatsiia tinovoi ekonomiky v Ukraini vid chasiv SRSR do suchasnosti [Periodization of the shadow economy in Ukraine from the times of the USSR to the present day]. *Collection of scientific works of the ChDT*. №32 (2). Pp. 151 – 154 (in Ukrainian).

4. Kovalenko, O.V. (cherven 2025). Finansy domohospodarstv u tinovii ekonomitsi Ukrainy: problemy ta perspektyvy detinizatsii. [Household Finances in the Shadow Economy of Ukraine: Problems and Prospects of De-Shading] *Scientific Notes of the National University «Ostroh Academy»*. Series «Economics»: *Scientific Journal*. Ostroh: Vyd-vo NaUOA. No 37(65). Pp. 50 – 57. [https://doi.org/10.25264/2311-5149-2025-37\(65\)-50-57](https://doi.org/10.25264/2311-5149-2025-37(65)-50-57) (in Ukrainian).

5. Kudlasevych, O.M. (2024). «Tinovyi» sektor ekonomiky ta nelehale pidpriemnytstvo: istoryko-ekonomichnyi analiz [The «shadow» sector of the economy and illegal entrepreneurship: a historical and economic analysis]. *History of the National Economy and Economic Thought of Ukraine*. Vyp. 57. Pp. 274 – 291. URL: <https://doi.org/10.15407/ingedu2024.57.274> (in Ukrainian) (access date:21.02.2026).

6. Lyutyy, I.O. (2000). Hroshovo-kredytna polityka v umovakh perekhidnoi ekonomiky [Monetary policy in transition economies]. Kyiv: Atika. (in Ukrainian).

7. Mizhnarodnyi valiutnyi fond: ofitsiinyi sait [International Monetary Fund]. URL: <https://www.imf.org/en/home> (access date: 04.03.2026) (in Ukrainian).

8. Ministerstvo ekonomiky, dovkillia ta silskoho gospodarstva Ukrainy: ofitsiinyi sait [Ministry of Economy, Environment and Agriculture of Ukraine: official website]. URL: <https://me.gov.ua> (access date: 04.03.2026) (in Ukrainian).

9. Paskhaver, A. (1996, Sep 12.). Tenevaia ekonomyka Ukrayny v perekhodnom peryyode [The shadow economy of Ukraine in transition. Ukraine]. *Business*. 35.

10. Paskhaver, O. (1996). The shadow economy saved Ukraine from famine [The shadow economy is rescued from starvation Ukraine]. *Galician contracts*. 33. Pp. 19 – 20 (in Ukrainian).
11. Pererva, P., Romanchuk, T., Tkachov, M., & Hryshko, N. (2022). Dvoistyi kharakter vplyvu tinovoi ekonomiky na riven ekonomichnoi bezpeky [The dual nature of the shadow economy's impact on economic security]. *Bulletin of the National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute»*. *Economic sciences*. №1. Pp. 63 – 69. URL: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2022.1.63> (in Ukrainian) (access date: 21.02.2026).
12. Popovich, V.M. (2011). Teoriia i praktyka detinizatsii ekonomiky [Theory and practice of de-shadowing the economy]. Irpin: National University of State Tax Service. (in Ukrainian).
13. Prylypko, J. (2002). Monitoring of the informal sector of Ukraine's economy and its impact on key macroeconomic indicators. *Ekonomichnyy chasopys – XXI*. №5. Pp. 16 – 18 (in Ukrainian).
14. Svitovyi bank: ofitsiinyi sait [World Bank]. URL: <https://www.worldbank.org/ext/en/home> (access date: 04.03.2026) (in Ukrainian).
15. Tyshchuk, T., Kharazishvili, Yu., Ivanov, O. (2011). Tinova ekonomika v Ukraini: masshtaby ta napriamy podolannia: analit. dop. [Shadow economy in Ukraine: scale and directions of overcoming] / edited by Ya. Zhalila. Kyiv: NISD (in Ukrainian).
16. Khalymonyk, K. V., & Fartushnyi, I. D. (2022). Vplyv voiennoho stanu na problemu tinovoi ekonomiky v Ukraini [The Impact of Martial Law on the Shadow Economy in Ukraine]. *Efektivna ekonomika*. №10. URL: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.10.45> (in Ukrainian) (access date: 01.03.2026).

Єгор БІРЮКОВ¹,

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту,
маркетингу та публічного адміністрування,
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5333-8839>

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

Прийняття: 15/03/2026
Рецензія: 24/03/2026
Публікація: 31/03/2026

DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2026-1-14>

ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

JEL Класифікатор:
R11, R58, O10, O18,
O29, H70



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/)

© Бірюков Є.,
2026

У статті досліджено особливості організаційно-економічного забезпечення інноваційного розвитку територій у сучасних умовах. Обґрунтовано, що стратегічно спланована політика управління процесами територіального розвитку інноваційного потенціалу є важливим фактором підвищення ефективності економіки, активізації ринкових процесів та створення нових можливостей для впровадження інновацій. Визначено, що організаційно-економічне забезпечення інноваційного розвитку територій може розглядатися як комплексний алгоритм управління, який містить постановку мети, визначення завдань, суб'єктів та об'єктів управління, формування стратегії інноваційного розвитку, вибір відповідних методів та інструментів реалізації, а також здійснення моніторингу результатів та коригування управлінських рішень. Встановлено, що основними завданнями інноваційного розвитку територій у сучасних умовах є удосконалення стратегічного управління. З'ясовано, що об'єктом управління є організаційно-економічне забезпечення інноваційного розвитку територій, тоді як суб'єктами є органи державної влади та місцевого самоврядування, бізнес-структури, заклади вищої освіти, наукові установи та громадськість. Наголошено на необхідності дотримання загальних та специфічних принципів управління інноваційним розвитком територій. Розглянуто функції управління організаційно-економічним забезпеченням інноваційного розвитку територій, серед яких: планування, прогнозування, організація, регулювання, мотивація та контроль. Доведено, що комплексне

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

використання зазначених методів та інструментів сприяє ефективному відновленню інноваційного потенціалу територій України.

Ключові слова: організаційно-економічне забезпечення, інноваційний розвиток, територія, регіон, інноваційна діяльність, цифровізація.

Igor BIRIUKOV

FEATURES OF ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC SUPPORT OF INNOVATIVE DEVELOPMENT OF TERRITORIES IN MODERN CONDITIONS

The article examines the features of organizational and economic support for innovative development of the territory in modern conditions. It is substantiated that a strategically planned policy for managing the processes of territorial development of innovative potential is a factor in increasing the efficiency of the economy, activating market processes and creating new opportunities for the implementation of innovations. It is noted that organizational and economic support for innovative development of the territory can be considered as a complex management algorithm, which includes setting goals, defining tasks, subjects and objects of management, forming a strategy for innovative development, choosing appropriate methods and tools for implementation, as well as monitoring results and adjusting management functions. solutions. It is established that the main tasks of innovative development of the territory in modern conditions are improving strategic management taking into account security challenges, forming an effective system of financial support for innovative processes, restoring the infrastructure potential of the territory, introducing digital technologies, supporting human capital, adapting the institutional environment to European standards, and implementing environmental principles. It is determined that the object of management is the organizational and economic support of the innovative development of the territory, while the subjects are state authorities and local self-government bodies, business structures, higher education institutions, scientific institutions and the public. The need to support general and specific principles of management of the innovative development of the territory is emphasized. The functions of management of organizational and economic support of the innovative development of the territory are considered, including planning, forecasting, organization, regulation, motivation and control. Special attention is paid to the choice of management methods, which include economic, social and organizational methods, diagnostic and monitoring methods, as well as scenario forecasting methods. It is proven that the comprehensive use of these methods and tools contributes to the effective restoration of the innovative potential of the territory of Ukraine.

Keywords: organizational and economic support, innovative development, territory, region, innovative activity, digitalization.

Постановка проблеми. Актуальність теми дослідження зумовлена зростаючою роллю інноваційного розвитку у забезпеченні конкурентоспроможності територій в умовах сучасних соціально-економічних трансформацій, що підсилюється негативним впливом воєнних дій на території України. У період глобалізації, посилення конкуренції між регіонами та швидкого технологічного прогресу особливого значення набуває формування ефективної системи організаційно-економічного забезпечення інноваційної діяльності на територіальному рівні.

Сучасні умови розвитку економіки характеризуються необхідністю впровадження інновацій, розвитку науково-технічного потенціалу, підтримки підприємництва та створення сприятливого інвестиційного середовища. Саме інноваційна діяльність є одним із ключових факторів сталого економічного зростання територій, покращення якості життя населення. Особливої актуальності набувають питання організаційно-економічного забезпечення інноваційного розвитку територій в умовах сучасних економічних викликів, необхідності відновлення та модернізації економіки, підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу регіонів та формування ефективної системи управління розвитком територій для забезпечення повоєнного відновлення.

У зв'язку з цим, дослідження особливостей організаційно-економічного забезпечення інноваційного розвитку територій у сучасних умовах є важливим та своєчасним, оскільки дозволяє визначити основні напрями удосконалення механізмів підтримки інновацій, підвищення ефективності управління територіальним розвитком.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика інноваційного розвитку територій та формування ефективного організаційно-економічного забезпечення цих процесів є предметом досліджень багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців. Значний внесок у розвиток теоретичних і прикладних засад регіонального інноваційного розвитку зробили такі вчені, як: Н. Гладинець, Н. Ряшко [1]; Гуторов, К. Центило [2]; М. Долішній, З. Варналій [3]; С. Тульчинська [5, 6], М. Дергалюк, [5, 7]; О. Есманов, Ю. Штика, М. Линник [4]; С. Ханін [7]; Г. Черноіванова [8] та інші, у працях яких розглянуто різні аспекти розвитку регіональної економіки та формування інноваційного потенціалу територій.

Водночас, сучасні умови розвитку України, пов'язані з воєнними викликами та економічною нестабільністю, суттєво впливають на інноваційну діяльність та потребують розроблення нових підходів до управління інноваційним розвитком територій. Дослідження свідчать, що воєнні дії призвели до зниження інноваційної активності та погіршення

позицій України за показниками інноваційного розвитку, що підсилює актуальність пошуку нових механізмів стимулювання інноваційних процесів.

Незважаючи на значну кількість наукових праць, присвячених дослідженню інноваційного розвитку територій, питання формування ефективного організаційно-економічного забезпечення інноваційного розвитку територій в умовах сучасних економічних і безпекових викликів потребують подальшого наукового опрацювання.

Метою статті є виокремлення особливостей організаційно-економічного забезпечення інноваційного розвитку територій, що розглядається як комплексний алгоритм управління, який містить: постановку мети, визначення завдань, суб'єктів та об'єктів управління, формування стратегії інноваційного розвитку, вибір відповідних методів та інструментів реалізації, а також здійснення моніторингу результатів та коригування управлінських рішень.

Виклад основного матеріалу дослідження. Політика управління процесами територіального розвитку на основі залучення інноваційного потенціалу значно підвищує ефективність економіки, сприяє зростанню продуктивних сил і відкриває нові можливості для інноваційного розвитку [5, С. 35].

Організаційно-економічне забезпечення інноваційного розвитку територій можна розглядати як певний алгоритм, який складається з: постановки мети; визначення конкретних завдань, які повинні бути вирішені в процесі управління територіальним розвитком; визначення суб'єктів та об'єктів; виокремлення функцій управління; формування стратегії інноваційного розвитку територій; вибору методів (інструментів) територіального розвитку; моніторингу результатів та корегування завдань. Його можна запровадити на основі відповідного механізму, який дозволить скоординувати дії всіх учасників процесу для досягнення поставленої мети. До основних завдань інноваційного розвитку територій в сучасних умовах належать:

- удосконалення стратегічного управління інноваційним розвитком територій з урахуванням безпекової ситуації та існуючого потенціалу;
- формування системи фінансового забезпечення інноваційних процесів;
- відновлення інфраструктурного забезпечення територій;
- використання цифрових технологій при впровадженні інноваційних процесів;

- підтримка людського капіталу за рахунок програм для внутрішньо переміщених осіб та стимулювання повернення громадян, які виїхали за межі країни;
- адаптація вітчизняного інституційного забезпечення інноваційних процесів до європейських норм;
- впровадження екологічних принципів відновлення інноваційного потенціалу територій та запровадження Індустрії 4.0.

Необхідно зазначити, що об'єктом управління є організаційно-економічне забезпечення інноваційного розвитку територій в сучасних умовах; суб'єктом — органи державної влади та місцевого самоврядування, бізнес-структури, заклади вищої освіти, наукові установи, громадськість.

Реалізація означених завдань повинна здійснюватися з дотриманням загальних та специфічних принципів. До загальних належать принципи:

- цілеспрямованості, який передбачає визначення мети та відповідних конкретних завдань з урахуванням ресурсної спроможності територій;
- комплексності, який передбачає розгляд процесів управління інноваційним розвитком територій як єдиної системи, що дає змогу встановити тісний зв'язок між всіма підсистемами;
- ієрархічності, який спрямований на визначення необхідної кількості рівнів управління, ступеня самостійності кожного окремого суб'єкта управління та взаємозв'язків, які виникають між усіма учасниками процесу;
- адаптивності, що характеризує вчасне реагування на зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищах з урахуванням ризиків та загроз;
- ефективності, який полягає у досягненні високих показників реалізації заходів за принципом максимального результату при мінімальних витратах;
- науковості, що сприяє використанню фундаментальних та прикладних досліджень в сфері регіонального розвитку та інноваційного забезпечення;

Окрім загальнонаукових принципів доцільно виокремити специфічні принципи, які дозволяють виокремити особливості механізму організаційного забезпечення інноваційного розвитку територій. До специфічних належать принципи:

- пріоритетності, який дозволяє визначити найбільш важливі напрями інноваційного розвитку територій з урахуванням доцільності та безпекової ситуації;

- законності, згідно з яким органи влади в процесі управління інноваційним розвитком територій зобов'язані здійснювати свою діяльність в межах владних повноважень та норм законодавства;
- інноваційності, який передбачає використання сучасних технологій Індустрії 4.0 та принципів сталого розвитку;
- екологічності, який повинен сприяти використанню сучасних енергозберігаючих та екологічних технологій, що зменшують техногенне навантаження на навколишнє середовище;
- інтеграційності, що забезпечує розвиток міжрегіональних та міждержавних процесів в державі, адаптацію вітчизняного законодавства до європейських норм.

Означені групи принципів є основою створення механізму організаційно-економічного забезпечення інноваційного розвитку територій. Функціями управління організаційно-економічним забезпеченням інноваційного розвитку територій є загальні функції управління (планування, прогнозування, організація, регулювання, мотивація, контроль).

Наступним важливим елементом механізму організаційно-економічного забезпечення інноваційного розвитку територій є вибір методів управління, які реалізуються в межах повноважень суб'єктів. На сьогодні існує багато різних класифікацій методів управління, проте для цілей інноваційного розвитку територій доцільно використовувати:

- загальні методи управління (економічні, соціальні, організаційні);
- методи діагностики та моніторингу (економіко-математичні, логіко-економічні),
- методи сценарного прогнозування (імітаційні, когнітивні).

Поєднання означених інструментів та методів сприяє ефективному відновленню інноваційного потенціалу територій України. Концептуальна схема організаційно-економічного забезпечення інноваційного розвитку територій наведена на (рис. 1).

Варто зазначити, що реалізація напрямів інноваційного розвитку територій в сучасних умовах характеризується значними фінансовими обмеженнями через складну економічну ситуацію та воєнні дії на території України. Таким чином, в умовах обмежених інвестиційних ресурсів для стимулювання інноваційного розвитку територій необхідно:

- цілеспрямовано використовувати державні ресурси, спрямовані на вирішення проблем територіального розвитку, враховуючи пріоритети інноваційного спрямування, визначені місцевими органами влади;

- координувати дії між центральними та місцевими органами влади у питаннях розвитку територій та регіонів;
- створювати ресурсну підтримку у вигляді додаткових фінансів для тих територій, які здатні самостійно акумулювати частину коштів для власного розвитку;
- розробляти нормативно-правове забезпечення, що визначає відповідальність місцевих та регіональних органів влади за виконання завдань у сфері територіального розвитку;
- формувати принципи державно-приватного партнерства між органами державної влади, регіональними та місцевими органами влади та місцевого самоврядування, суб'єктами господарювання та громадськістю для підтримки територіального розвитку;
- створювати механізми підтримки та розвитку територій із низькими економічними показниками.

Використання таких концептуальних положень дозволить ефективно реалізовувати напрями інноваційного розвитку територій.

Дослідження особливостей інноваційного розвитку територій України в сучасних умовах потребує обґрунтованого підходу до територіального аспекту, оскільки безпекова ситуація в країні несприятлива, особливо складна ситуація на прифронтових територіях, що вимагає різного підходу до інноваційного розвитку. Якщо розглядати напрями повоєнного відновлення інноваційного потенціалу територій держави, то доцільно виходити з пріоритетності територіального розвитку та відновлення. Водночас, якщо розглядати напрями інноваційного розвитку територій в стані кризової безпекової ситуації, то слід робити акцент на більш безпечних регіонах. Спільними рисами щодо інноваційного розвитку територій є те, що він повинен відбуватися з урахуванням сучасних вимог цифровізації та досягнень Індустрії 4.0, а також відповідати цілям сталого розвитку.

Для України на сьогодні економічна криза призвела до значного обмеження фінансової спроможності, що відображається на можливостях територіального розвитку. Залучення зовнішніх інвестиційних коштів в умовах економічної, політичної та безпекової нестабільності в державі є досить складним. Проте, вже сьогодні, спільними зусиллями державної влади та органів місцевого самоврядування, бізнесу, наукових установ та громадськості необхідно розробляти механізми залучення та цільового використання коштів для інноваційного розвитку територій, запроваджувати методи прозорості ведення бізнесу, що сприятиме залученню інвестиційних коштів.



Рис. 1. Концептуальна схема організаційно-економічного забезпечення інноваційного розвитку територій

Джерело: авторська розробка

Висновки та пропозиції. У результаті проведеного дослідження встановлено, що інноваційний розвиток територій є важливим чинником забезпечення сталого соціально-економічного зростання та підвищення конкурентоспроможності в сучасних умовах. Ефективність таких процесів значною мірою залежить від формування дієвого механізму організаційно-економічного забезпечення, який передбачає узгоджену взаємодію органів державної влади, місцевого самоврядування, бізнес-структур, наукових установ та громадськості.

Доведено, що організаційно-економічне забезпечення інноваційного розвитку територій повинно базуватися на чітко визначених цілях, завданнях, принципах та функціях управління. Основу такого механізму становлять загальні та специфічні принципи. Їх дотримання сприяє формуванню цілісної системи управління інноваційними процесами на територіальному рівні.

Визначено, що важливими елементами механізму організаційно-економічного забезпечення є функції управління та застосування комплексу методів управління, а саме: економічні, соціальні та організаційні інструменти, методи діагностики й моніторингу, а також методи сценарного прогнозування. Їх поєднання дозволяє забезпечити ефективне планування та реалізацію стратегій інноваційного розвитку територій.

Обґрунтовано, що в сучасних умовах розвитку України, які характеризуються складною економічною та безпековою ситуацією, особливого значення набуває раціональне використання наявних ресурсів, координація дій між центральними та місцевими органами влади, розвиток державно-приватного партнерства, удосконалення нормативно-правового забезпечення та формування механізмів фінансової підтримки територій. Важливим напрямом також є впровадження цифрових технологій, розвиток людського капіталу та застосування принципів сталого розвитку.

Подальші наукові дослідження у сфері організаційно-економічного забезпечення інноваційного розвитку територій доцільно спрямувати на поглиблення теоретичних та практичних підходів щодо формування ефективних механізмів управління інноваційними процесами на регіональному та місцевому рівнях. Особливої уваги потребує розроблення сучасних моделей управління інноваційним потенціалом територій з урахуванням умов повоєнного відновлення економіки України.

ЛІТЕРАТУРА

1. Гладинець Н. Ю., Ряшко Н. В. Інвестиційно-інноваційні процеси розвитку територій: теоретичні аспекти. *Економічний простір*. 2021. № 169. С. 56 – 60. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/169-10>.

2. Гуторов А. О., Центило К. Л. Організаційно-економічне забезпечення інклюзивного розвитку сільських територій. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2025. № 3. С. 243 – 248. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-3-48>.

3. Долішній М. І., Варналій З. С. Регіональна політика та механізми інноваційного розвитку територій. *Регіональна економіка*. 2020. № 2. С. 5 – 12.

4. Есманов О. М. Штика Ю. М., Линник М. А. Стратегії інноваційного розвитку територій і смарт-спеціалізація: сутність, особливості. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. № 3(12). С. 13 – 18. <https://doi.org/10.32782/dees.12-3>.

5. Тульчинська С. О. Дергалюк М. О. Розвиток регіональних економічних систем в умовах цифрової трансформації: монографія. Київ, Ви-во «7БЦ», 2025. 153 с.

6. Тульчинська С. О. Перспективи та доміанти розвитку інтелектуально-інноваційної системи регіонів України: монографія. Херсон, Вид-во «ПП Вишемирський В.С.», 2014. 210 с.

7. Ханін С. Г., Дергалюк М. О. Організаційно-економічні засади активізації дестермінант інтелектуально-інноваційного розвитку регіонів в умовах цифровізації. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2021. № 4(28). С. 170 – 176. [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2021-4\(28\)-170-176](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2021-4(28)-170-176).

8. Черноіванова Г. С. Організаційно-економічне забезпечення управління інноваціями та інноваційною працею : монографія. Харків, ФОП Лібуркіна Л. М., 2018. 284 с.

REFERENCES

1. Hladynets N. Yu., Riashko N. V. Investytsiino-innovatsiini protsesy rozvytku terytorii: teoretychni aspekty. *Ekonomichnyi prostir*. 2021. № 169. Pp. 56 – 60. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/169-10>.

2. Hutorov A. O., Tsentylo K. L. (2025) Orhanizatsiino-ekonomichne zabezpechennia inkluzyvnoho rozvytku silskykh terytorii [Organizational and economic support for inclusive development of rural areas]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky*, Vol. 3, Pp. 243 – 248. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-3-48>.

3. Dolishnii M. I., Varnalii Z. S. (2020) Rehionalna polityka ta mekhanizmy innovatsiinoho rozvytku terytorii [Regional policy and mechanisms of innovative development of territories]. *Rehionalna ekonomika*, Vol. 2, Pp. 5 – 12.

4. Esmanov O. M. Shtyka Yu. M., Linnyk M. A. (2024). Strategii innovaciinogo rozvytku teritorii I smart specializaciya: sutnist, osoblivosti [Strategies for innovative development of territories and smart specialization: essence, features]. *Digital economy and economic security*, Vol. 3(12), Pp. 13 – 18. <https://doi.org/10.32782/dees.12-3>.

5. Tulchynska S. O., Derhaliuk M. O. (2025), *Rozvytok rehionalnykh ekonomichnykh system v umovakh tsyvrovoi transformatsii* [Development of regional economic systems in the context of digital transformation], Kyiv, Vy-vo "7BTs" (in Ukrainian).

6. Tulchynska S. O. (2014). *Determinanty stanovlennia novoho rehionalizmu: teoriia, metodolohiia, praktyka* [Determinants of the emergence of a new regionalism: theory, methodology, practice]. Vyd-vo «PP Vyshemyrskyi» (in Ukrainian).

7. Khanin S. G., Dergalyuk M. O. (2021). Organizaciino-economicheskie zacadi aktivizacii determinant intelektualno-innovaciinogo rozvitku regioniv v imovah cifrovizacii [Organizational and economic principles of activating determinants of intellectual and innovative development of regions in the context of digitalization]. *Problems and prospects of economy and management*, Vol. 4(28), Pp. 170 – 176. [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2021-4\(28\)-170-176](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2021-4(28)-170-176).

8. Chernovanova G. S. (2018). Organizaciino-economicheskie zabezpechenie upravlinia innovaciyami ta innovaciiinoy pracey [Organizational and economic support for innovation management and innovative work: monograph]. Kharkiv: FOP Liburkina L. M. (in Ukrainian).

Євгенія ОСИПОВА¹,

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту публічного управління та адміністрування,
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3266-1164>

Ігор ФІЛІПЕНКО¹,

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
спеціальність 073 «Менеджмент»,
ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-6175-5522>

¹ Національний транспортний університет

Прийняття: 20/03/2026

Рецензія: 25/03/2026

Публікація: 31/03/2026

DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2026-1-15>

УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ РОЗДРІБНОЇ МЕРЕЖІ НА ОСНОВІ ГЕОАНАЛІТИЧНИХ ТА ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИХ ТЕХНОЛОГІЙ

JEL Класифікатор:
С61, О30, L86



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/)

© Осипова Є.,
Філіпенко І.,
2026

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

У статті досліджено теоретичні та прикладні засади управління розвитком роздрібною мережі на основі геоаналітичних та інтелектуальних технологій. Обґрунтовано, що в умовах високої конкуренції, динамічної зміни споживчої поведінки та цифрової трансформації економіки традиційні підходи до вибору локацій торгових точок, які базуються переважно на експертних оцінках і обмеженому наборі аналітичних інструментів, уже не забезпечують достатнього рівня точності та обґрунтованості управлінських рішень. Визначено, що ключовим напрямом удосконалення управління розвитком роздрібних мереж є використання геоаналітики, яка дозволяє комплексно оцінювати території з урахуванням просторових, соціально-економічних, інфраструктурних і поведінкових факторів. Розкрито практичне значення ізохрон, моделі Хаффа, відкритих геопросторових даних та алгоритмів машинного навчання у прогнозуванні ефективності нових торгових точок, оцінюванні конкурентного середовища, визначенні зон обслуговування та виявленні ефекту канібалізації між об'єктами мережі. Доведено, що поєднання геоінформаційних систем, просторового аналізу, великих масивів даних і моделей машинного навчання створює основу для переходу до управління на основі даних, у межах якого рішення щодо розвитку мережі приймаються на базі об'єктивної інформації та кількісних прогнозів. Узагальнено

переваги геоаналітичного та інтелектуального підходу порівняно з традиційним, зокрема в частині підвищення точності прогнозування, скорочення часу аналізу, зниження інвестиційних ризиків та оптимізації територіальної структури мережі. Встановлено, що ефективність впровадження таких технологій залежить від якості даних, рівня цифрової зрілості підприємства та наявності відповідних компетенцій персоналу. Зроблено висновок, що геоаналітичні та інтелектуальні технології формують нову парадигму управління розвитком роздрібних мереж і є важливим чинником підвищення конкурентоспроможності підприємств у сучасних умовах господарювання.

Ключові слова: роздрібна мережа, геоаналітика, геоінформаційні системи, модель Хаффа, машинне навчання, вибір локації, просторовий аналіз, управління розвитком.

Yevheniia OSYPOVA, Ihor FILIPENKO

MANAGEMENT OF RETAIL NETWORK DEVELOPMENT USING GEOANALYTICAL AND ARTIFICIAL INTELLIGENCE TECHNOLOGIES

The article investigates the theoretical and applied foundations of managing the development of retail networks based on geo-analytical and intelligent technologies. It is substantiated that under conditions of intensifying competition, dynamic changes in consumer behavior and the deepening digitalization of the economy, traditional approaches to selecting locations for retail outlets, which are primarily based on expert judgments and a limited set of analytical tools, no longer ensure the required level of accuracy and justification of managerial decisions. In this context, the need to transition to modern analytical approaches that integrate spatial data, advanced analytics and intelligent technologies becomes particularly relevant.

It is determined that one of the key directions for improving the management of retail network development is the use of geo-analytics, which allows for a comprehensive assessment of territories by taking into account a wide range of spatial, socio-economic, infrastructural and behavioral factors. Unlike traditional methods based on simplified service radius models, modern geo-analytical tools enable the use of isochrones that reflect real accessibility considering transport infrastructure and mobility patterns. This approach ensures a more accurate definition of service areas and prevents the overestimation of location potential.

Particular attention is paid to the analysis of the competitive environment, where the application of the Huff model allows for estimating the probability of consumer choice depending on the attractiveness of retail outlets and distance. The integration

of this model with geo-analytical tools makes it possible to move from simplified assessments to probabilistic modeling of consumer flows, ensuring a more precise evaluation of potential traffic, sales volumes and the impact of internal competition within the network.

The study also emphasizes the growing role of machine learning technologies, which enable the processing of large volumes of heterogeneous data and the identification of complex nonlinear relationships between multiple factors. The use of such models allows for forecasting key performance indicators of retail outlets, including the number of transactions, revenue levels and payback periods, thereby significantly increasing the reliability of planning decisions.

It is proven that the integration of geographic information systems, spatial analysis, big data and machine learning forms the basis for a data-driven approach to retail network management. This approach ensures higher forecasting accuracy, reduces the time required for analytical procedures, minimizes investment risks and supports the optimization of the territorial structure of retail networks. At the same time, it is established that the effectiveness of implementing geo-analytical and intelligent technologies depends on the quality and completeness of data, the level of digital maturity of enterprises and the availability of relevant analytical competencies among personnel.

The results of the study confirm that geo-analytical and intelligent technologies create a fundamentally new paradigm for managing retail network development and serve as an important factor in strengthening the competitiveness and adaptability of enterprises in modern economic conditions.

Keywords: retail network, geo-analytics, geographic information systems, Huff model, machine learning, location selection, spatial analysis, development management.

Постановка проблеми. Сучасний розвиток роздрібних мереж характеризується високим рівнем конкуренції, динамічними змінами споживчої поведінки та зростанням вимог до ефективності управлінських рішень. У цих умовах ключовим фактором успішності функціонування підприємств роздрібною торгівлі є обґрунтований вибір локацій для відкриття нових торгових точок, оскільки саме територіальне розміщення визначає обсяги клієнтського потоку, рівень продажів та швидкість окупності інвестицій.

Водночас процес оцінювання потенційних локацій залишається складним і ризикованим. Помилки у визначенні привабливості території призводять до фінансових втрат, неефективного використання ресурсів та зниження конкурентних позицій підприємства. Додатковими ускладнюю-

чими факторами є необхідність врахування значної кількості просторових, соціально-економічних та поведінкових параметрів, а також вплив конкурентного середовища.

Традиційні підходи до вибору місця розміщення торгових об'єктів, які базуються на експертних оцінках та обмеженому наборі аналітичних інструментів, не забезпечують достатнього рівня точності та обґрунтованості рішень. Навіть класичні моделі просторового аналізу, зокрема гравітаційні підходи та модель Хаффа, хоча і формують теоретичну основу дослідження споживчої поведінки у просторі, потребують адаптації до сучасних умов функціонування ринку [1].

Сучасний етап розвитку цифрових технологій відкриває нові можливості для підвищення ефективності управління роздрібними мережами за рахунок використання геоаналітики та інтелектуальних методів обробки даних. Поєднання геоінформаційних систем, великих масивів даних та алгоритмів машинного навчання дозволяє здійснювати більш точне оцінювання потенціалу локацій, прогнозувати результати діяльності торгових точок та оптимізувати розвиток мережі.

Таким чином, актуальність дослідження зумовлена необхідністю формування нових підходів до управління розвитком роздрібних мереж, що базуються на інтеграції геоаналітичних та інтелектуальних технологій і забезпечують підвищення обґрунтованості управлінських рішень в умовах невизначеності та високої конкуренції.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання просторового розвитку роздрібних мереж та обґрунтування вибору локацій торгових об'єктів перебувають у центрі уваги як зарубіжних, так і вітчизняних науковців. Теоретичні засади аналізу територіальної поведінки споживачів та оцінювання привабливості торгових зон сформовані у працях Д. Хаффа [1], де обґрунтовано ймовірнісний підхід до визначення вибору споживачами торгових центрів залежно від відстані та характеристик об'єктів.

Подальший розвиток цих підходів отримав у дослідженнях К. Ревелла та Г. Айзелта [2], де узагальнено методичні підходи до вибору оптимальних локацій та оцінювання ефективності їх функціонування. У цих роботах просторовий фактор розглядається як один із ключових у формуванні конкурентних переваг підприємств роздрібною торгівлі.

Окрему групу становлять дослідження, присвячені використанню геоінформаційних систем у процесах вибору місця розташування торгових об'єктів. Зокрема, у працях Р. Суарес-Веги, Д. Сантос-Пеньяте, П. Дорта-Гонсалеса [3] обґрунтовано доцільність поєднання ГІС-інструментів із класичними моделями розміщення, що дозволяє підвищити точність оціню-

вання територій. Подібні підходи розвинуті також у роботах Н. Ройг-Т'єрно та ін. [4], де використання багатокритеріальних методів у поєднанні з геоінформаційними технологіями розглядається як ефективний інструмент прийняття управлінських рішень щодо вибору локацій.

Значна увага у сучасних дослідженнях приділяється використанню аналітики даних у діяльності підприємств роздрібною торгівлі. У працях М. Ведела, П. Каннана [5] розкрито роль маркетингової аналітики в умовах насиченого інформаційного середовища, що забезпечує поглиблене розуміння поведінки споживачів та підвищення обґрунтованості управлінських рішень. Водночас дослідження, присвячені застосуванню геоінформаційних систем у плануванні розміщення торгових об'єктів, акцентують на необхідності інтеграції просторових і економічних даних у єдину аналітичну основу [6].

Окремий напрям досліджень пов'язаний із трансформацією роздрібною торгівлі під впливом цифровізації та кризових явищ. У працях вітчизняних науковців О. Чуприни, І. Аракелової, Ю. Попової [7], В. Гросула, І. Шинкаренка [8], Т. Наумової, Л. Кирильєвої, Я. Лемешко [9], а також Л. Степасюк, В. Старомінського [10] досліджуються сучасні тенденції розвитку ритейлу, вплив цифрових технологій на бізнес-процеси та зростання ролі аналітичних інструментів у формуванні конкурентних переваг підприємств.

Водночас питання інтеграції геоаналітичних підходів і інтелектуальних технологій у систему управління розвитком роздрібних мереж залишаються недостатньо опрацьованими. Зокрема, потребує подальшого дослідження поєднання методів просторового аналізу з інструментами машинного навчання для підвищення точності прогнозування ефективності локацій та оптимізації управлінських рішень.

Метою статті є обґрунтування теоретичних та прикладних засад управління розвитком роздрібною мережі на основі використання геоаналітичних та інтелектуальних технологій, а також визначення можливостей підвищення ефективності прийняття управлінських рішень щодо вибору локацій торгових точок за рахунок застосування просторового аналізу, великих даних і моделей машинного навчання.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасний розвиток роздрібних мереж характеризується переходом від інтуїтивного та експертного підходу до прийняття рішень щодо розміщення торгових точок до використання даних, аналітики та інтелектуальних технологій. Як свідчить аналіз практики, процес вибору локацій традиційно базується на поєднанні польових досліджень, суб'єктивних оцінок та обмежених аналітичних інструментів, що зумовлює високий рівень ризику помилок і значні часові витрати.

У сучасних умовах такі підходи не забезпечують достатньої точності, що обумовлює необхідність впровадження геоаналітичних та інтелектуальних рішень.

Ключовим напрямом удосконалення управління розвитком роздрібних мереж є використання геоаналітики, яка дозволяє здійснювати комплексний аналіз територій з урахуванням широкого спектра факторів. На відміну від традиційного підходу, що базується на використанні простих радіусів обслуговування, сучасні геоаналітичні рішення передбачають застосування більш точних інструментів, зокрема ізохрон, які відображають реальний час доступності торгової точки з урахуванням дорожньої інфраструктури, перешкод та маршрутів руху споживачів. Такий підхід дозволяє уникнути переоцінки потенціалу територій і забезпечує більш реалістичне визначення зони обслуговування.

Важливим елементом геоаналітичного підходу є врахування конкурентного середовища. Як свідчить практика, наявність навіть декількох торгових точок аналогічного формату в безпосередній близькості суттєво впливає на розподіл клієнтського потоку. У цьому контексті доцільним є використання моделі Хаффа, яка дозволяє оцінити ймовірність вибору споживачем певної торгової точки залежно від її привабливості та відстані [1]. При цьому привабливість розглядається як інтегральний показник, що передбачає площу магазину, асортимент, цінову політику, рівень сервісу та силу бренду.

Застосування моделі Хаффа у поєднанні з геоаналітичними інструментами дозволяє перейти від спрощених оцінок до ймовірнісного моделювання поведінки споживачів. Це забезпечує більш точне визначення потенційного трафіку та обсягів продажів майбутньої торгової точки. Крім того, такий підхід дає можливість оцінювати ефект канібалізації між власними об'єктами мережі, що є критично важливим при активному розширенні бізнесу.

Суттєвим кроком у розвитку геоаналітики є інтеграція великої кількості різнорідних даних. Сучасні системи використовують як внутрішні дані підприємств, так і відкриті геопросторові дані, що дозволяє формувати комплексне уявлення про територію. До ключових груп даних належать: характеристики житлової забудови, щільність населення, транспортна інфраструктура, наявність комерційних об'єктів, соціальна інфраструктура та інші фактори, що впливають на формування попиту. Використання таких даних відповідає сучасним підходам до просторового аналізу та вибору локацій [3].

Особливу роль у сучасних умовах відіграє застосування технологій машинного навчання. На відміну від традиційних моделей, які базуються

на обмеженій кількості факторів і фіксованих залежностях, алгоритми машинного навчання дозволяють враховувати сотні параметрів та виявляти складні нелінійні зв'язки між ними. Це забезпечує значне підвищення точності прогнозування показників діяльності торгових точок, зокрема кількості чеків, обсягів продажів та швидкості досягнення точки беззбитковості.

Принциповою відмінністю інтелектуального підходу є наявність двох етапів: навчання моделі та її подальшого використання для прогнозування. На етапі навчання модель аналізує дані про вже функціонуючі торгові точки, їх характеристики та результати діяльності. Це дозволяє сформувати залежності між параметрами локації та фінансовими показниками. На етапі прогнозування ці залежності застосовуються для оцінювання нових потенційних локацій. Такий підхід відповідає сучасним тенденціям розвитку аналітики даних у бізнесі [5].

Важливим аспектом є також якість даних, що використовуються для аналізу. Недостатня повнота або некоректність даних призводить до зниження точності моделей і може нівелювати переваги використання інтелектуальних технологій. У зв'язку з цим підприємствам необхідно приділяти значну увагу формуванню систем управління даними та забезпеченню їх актуальності, що є складовою цифрової трансформації бізнесу [8].

Для узагальнення основних відмінностей між традиційним та інтелектуальним підходами до вибору локацій доцільно подати їх у вигляді табл. 1.

Таблиця 1. Порівняння підходів до вибору локацій у роздрібній торгівлі

Критерій	Традиційний підхід	Геоаналітичний та інтелектуальний підходи
Основа прийняття рішень	Експертні оцінки	Дані та моделі
Кількість факторів	Обмежена	Значна (десятки і сотні)
Урахування конкуренції	Часткове	Комплексне
Точність прогнозу	Низька/середня	Висока
Час аналізу	Тривалий	Скорочений
Гнучкість сценаріїв	Обмежена	Висока

Джерело: узагальнено автором на основі [5, 6, 7, 10]

Застосування геоаналітичних систем дозволяє реалізовувати різні сценарії аналізу.

Узагальнення процесу прийняття рішень щодо вибору локацій із використанням геоаналітики та інтелектуальних технологій подано на рис.1.

Початковим етапом є формування масиву вхідних даних, який містить геопросторову інформацію, внутрішні дані мережі, характеристики конкурентного середовища, параметри інфраструктури та демографічні показники території. Саме якість і повнота цих даних визначає точність подальших аналітичних розрахунків.

Наступний етап передбачає проведення геопросторового аналізу, у межах якого оцінюється щільність забудови, транспортна доступність, пішохідні маршрути, ізохрони та наявні фізичні обмеження, що впливають на доступність торгової точки. Це дозволяє визначити реальну зону обслуговування та уникнути спрощених підходів, заснованих лише на радіусних моделях.

Далі здійснюється аналіз конкурентного середовища, який охоплює ідентифікацію конкурентів, оцінювання їх формату, масштабів діяльності, рівня привабливості та зон впливу. На цьому етапі формується уявлення про розподіл клієнтських потоків між альтернативними торговими об'єктами.

У межах етапу моделювання застосовуються моделі машинного навчання та модель Хаффа, що дозволяє оцінити ймовірність відвідування конкретної торгової точки та змоделювати розподіл споживачів з урахуванням впливу відстані та привабливості об'єктів [1]. Використання таких інструментів забезпечує врахування великої кількості факторів і складних взаємозв'язків між ними.

На основі результатів моделювання здійснюється прогнозування ключових показників діяльності майбутньої торгової точки, зокрема кількості покупок, потоку споживачів, обсягів виторгу та можливого ефекту канібалізації між об'єктами мережі. Це створює основу для кількісного обґрунтування управлінських рішень.

Завершальним етапом є вибір оптимальної локації, що здійснюється на основі порівняння альтернативних варіантів та врахування прогнозованих результатів. Таким чином, поданий процес забезпечує системний підхід до розвитку роздрібною мережі, сприяє зниженню ризиків і підвищенню ефективності інвестиційних рішень.

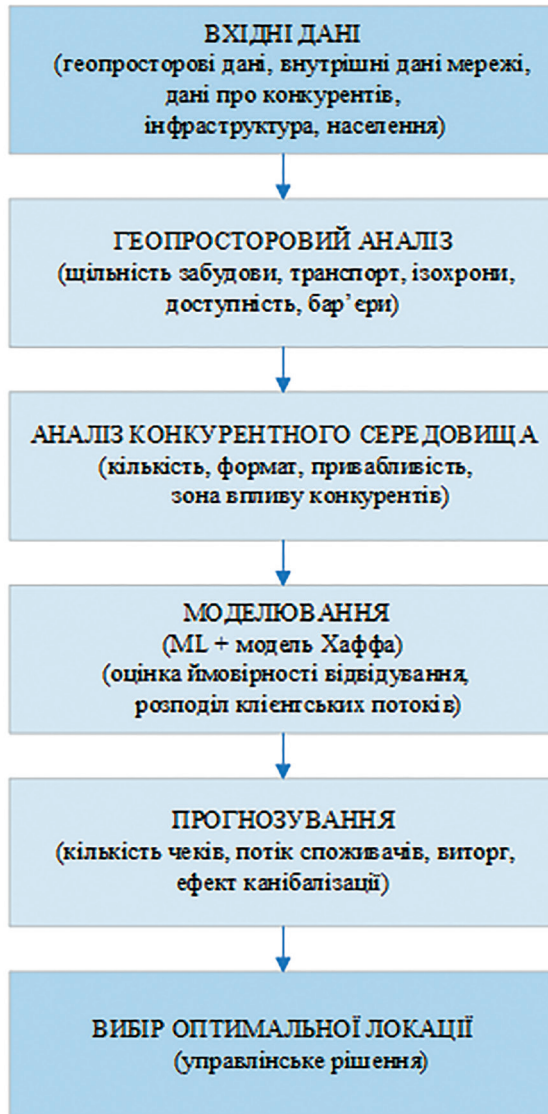


Рис. 1. Процес прийняття рішень щодо вибору локації торгової точки на основі геоаналітики

Джерело: запропоновано авторами

Впровадження таких підходів забезпечує низку переваг для підприємств роздрібною торгівлі. По-перше, підвищується точність прогнозування результатів діяльності нових торгових точок. По-друге, скорочується час прийняття рішень, що є критично важливим у конкурентному середовищі. По-третє, знижується рівень ризику інвестиційних помилок, що сприяє підвищенню фінансової ефективності розвитку мережі.

Водночас розвиток роздрібною торгівлі в умовах цифровізації супроводжується новими викликами, пов'язаними з необхідністю адаптації до змін споживчої поведінки, зростанням ролі онлайн-каналів та підвищенням вимог до персоналізації пропозицій [7, 9]. У таких умовах інтеграція геоаналітики та інтелектуальних технологій стає важливим фактором формування конкурентних переваг підприємств.

Важливою перевагою використання геоаналітичних та інтелектуальних технологій є можливість кількісного обґрунтування управлінських рішень. Як свідчить практика, впровадження таких рішень, точність прогнозування результатів діяльності нових торгових точок може досягати рівня близько 85 %, що суттєво перевищує показники традиційних підходів, заснованих на експертних оцінках. Такий рівень точності забезпечується за рахунок використання великої кількості факторів та врахування їх взаємозв'язків у межах моделей машинного навчання.

Суттєвим фактором підвищення якості прогнозування є використання багатофакторних моделей, які можуть враховувати понад 100 параметрів, що впливають на потенціал торгової точки. До таких параметрів належать не лише класичні показники, а саме: щільність населення чи відстань до об'єкта, але й характеристика дорожньої мережі, наявність соціальної та комерційної інфраструктури, тип забудови, кількість домогосподарств, особливості транспортних потоків та інші просторові й поведінкові фактори. Це дозволяє формувати значно більш точні моделі споживчої поведінки порівняно з традиційними підходами [3].

Окремої уваги заслуговує питання ефективності процесу аналізу. У традиційних умовах оцінювання однієї потенційної локації може займати від декількох днів до кількох тижнів, оскільки потребує збору даних, виїзду на місце, ручного аналізу та узгодження результатів. Натомість використання геоаналітичних систем дозволяє скоротити цей процес до кількох хвилин або годин, що забезпечує суттєве підвищення оперативності прийняття рішень.

Зокрема, автоматизований розрахунок параметрів локації, включаючи збір даних із геоінформаційних джерел, побудову ізохрон та оцінювання конкурентного середовища, може виконуватися в середньому

до 5 хвилин для однієї точки. Це відкриває можливість аналізу великої кількості альтернативних варіантів і проведення сценарного моделювання, що практично неможливо в межах традиційних підходів.

Важливим результатом використання інтелектуальних моделей є можливість прогнозування конкретних показників діяльності торгової точки. Зокрема, на основі введених параметрів (площа магазину, формат, асортимент) система здатна оцінити кількість чеків на місяць, яка може становити, наприклад, близько 15 – 20 тис. чеків залежно від характеристик локації. На основі цього показника та середнього чеку формується прогноз виторгу, що дозволяє здійснювати фінансове планування ще до відкриття об'єкта.

Крім того, використання геоаналітики дозволяє більш точно оцінити ефект конкуренції. Наприклад, для окремих зон імовірність того, що споживач обере конкретну торгову точку, може становити 10 %, тоді як для інших – до 70 % і більше, що залежить від співвідношення привабливості об'єктів та їх просторового розташування. Це дає можливість ідентифікувати як перспективні, так і ризиковані локації ще на етапі планування.

Не менш важливим є врахування ефекту канібалізації. Геоаналітичні моделі дозволяють визначати зони перетину впливу між торговими точками та оцінювати, яка частка споживачів буде розподілятися між ними. Це особливо актуально для мереж, що активно розширюються, оскільки дозволяє уникнути внутрішньої конкуренції та оптимізувати територіальне покриття.

Окремим напрямом застосування є оптимізація параметрів торгової точки. Зокрема, за допомогою сценарного моделювання можна визначити, який формат магазину (наприклад, 100 м² чи 300 м²) забезпечить максимальний виторг у конкретній локації. Також можливо оцінити доцільність наявності паркінгу, зміну асортиментної структури або інші параметри, що впливають на привабливість об'єкта.

Значні можливості відкриває використання відкритих геоданих. Сучасні карти містять інформацію про:

- щільність і типи забудови;
- поверховість будинків;
- дорожню мережу та її характеристики;
- розташування комерційних і соціальних об'єктів;
- транспортну інфраструктуру.

Ці дані дозволяють автоматично оцінювати потенціал території та формувати аналітичні показники без необхідності ручного збору інформації. Такий підхід відповідає сучасним тенденціям розвитку цифрової економіки та аналітики даних [8].

Важливою особливістю є можливість гнучкого масштабування аналізу. Геоаналітичні системи дозволяють оцінювати як окремі мікролокації, так і великі території з радіусом до 10 – 30 км, що особливо актуально для різних форматів бізнесу. Наприклад, для магазинів біля дому достатнім є радіус у межах кількох сотень метрів, тоді як для спеціалізованих магазинів або меблевих салонів зона обслуговування може бути значно ширшою.

Окремо слід відзначити можливість інтеграції додаткових даних у модель. Зокрема, за наявності інформації про фактичну прохідність або мобільність населення такі дані можуть бути включені в аналітичну систему, що потенційно підвищує точність прогнозування. Водночас навіть без цих даних моделі здатні формувати достовірні оцінки на основі просторових характеристик та внутрішньої статистики мережі.

Таким чином, використання геоаналітичних та інтелектуальних технологій дозволяє не лише автоматизувати процес вибору локацій, але й забезпечити його якісно новий рівень обґрунтованості. Поєднання великого масиву даних, просторового аналізу та алгоритмів машинного навчання створює передумови для формування ефективної стратегії розвитку роздрібною мережі, зниження інвестиційних ризиків та підвищення конкурентоспроможності підприємств.

Важливим аспектом впровадження геоаналітичних та інтелектуальних технологій є оцінювання їх економічної доцільності. Використання таких рішень дозволяє підприємствам суттєво підвищити ефективність інвестицій у розвиток роздрібною мережі за рахунок зниження рівня помилок при виборі локацій. У традиційних умовах неправильне розміщення торгової точки може призвести до значних фінансових втрат, пов'язаних із недоотриманим виторгом, перевищенням термінів окупності та додатковими витратами на коригування бізнес-моделі.

Застосування аналітичних моделей дозволяє мінімізувати такі ризики за рахунок більш точного прогнозування результатів діяльності ще на етапі планування. Зокрема, підприємство отримує можливість порівнювати декілька альтернативних локацій за однаковими критеріями, оцінювати їх потенціал і обирати варіант із найвищими очікуваними показниками ефективності. Це створює основу для більш раціонального розподілу інвестиційних ресурсів.

Крім того, використання геоаналітики сприяє оптимізації структури мережі. Завдяки можливості оцінювання зон обслуговування та їх перетину підприємство може визначати оптимальну щільність розміщення торгових точок, уникати надмірної концентрації об'єктів та знижувати ефект внутрішньої конкуренції. Це особливо важливо для великих мереж,

де неефективне розміщення може призводити до зниження загальної результативності діяльності.

Важливою складовою ефективності є також підвищення швидкості прийняття управлінських рішень. Скорочення часу аналізу з тижнів до годин або хвилин дозволяє підприємствам оперативно реагувати на зміни ринкового середовища, швидше реалізовувати стратегії розширення та ефективніше використовувати можливості, що виникають на ринку. Це формує додаткову конкурентну перевагу в умовах високої динамічності роздрібно́ї торгівлі.

Не менш важливим є вплив інтелектуальних технологій на підвищення гнучкості управління. Використання сценарного моделювання дозволяє оцінювати різні варіанти розвитку подій, змінювати параметри торгових точок та прогнозувати наслідки таких змін. Це забезпечує можливість адаптації до різних умов функціонування, включаючи зміни попиту, конкурентного середовища або макроекономічних факторів.

З позиції стратегічного управління геоаналітика є інструментом формування довгострокових конкурентних переваг. Вона дозволяє підприємствам не лише реагувати на поточні зміни, але й проактивно планувати розвиток мережі, враховуючи перспективні напрями урбанізації, зміну структури населення та розвиток інфраструктури. У цьому контексті геоаналітичні системи стають складовою стратегічної інформаційної бази підприємства.

Водночас ефективність впровадження таких технологій значною мірою залежить від рівня організаційної готовності підприємства. Необхідною умовою є наявність якісних даних, розвиненої ІТ-інфраструктури та відповідних компетенцій персоналу. Недостатній рівень підготовки може обмежувати можливості використання аналітичних інструментів і знижувати їх результативність.

У межах такого підходу підприємство переходить до управління на основі даних, у якому рішення приймаються на основі об'єктивної інформації та аналітичних моделей, що дозволяє зменшити вплив суб'єктивних факторів і підвищити обґрунтованість управлінських дій [5]. У контексті розвитку роздрібно́ї торгівлі в Україні, використання таких підходів є особливо актуальним з огляду на високий рівень невизначеності та динамічності ринкового середовища. Підприємства, що впроваджують геоаналітичні рішення, отримують можливість більш ефективно адаптуватися до змін і забезпечувати стабільність розвитку навіть у складних умовах [7, 9].

Таким чином, геоаналітичні та інтелектуальні технології формують нову парадигму управління розвитком роздрібних мереж, що базується

на інтеграції просторового аналізу, великих даних і алгоритмів машинного навчання. Їх використання забезпечує підвищення точності прогнозування, оптимізацію територіального розміщення торгових точок, зниження інвестиційних ризиків та формування стійких конкурентних переваг підприємств.

Висновки та пропозиції. У результаті проведеного дослідження встановлено, що сучасний розвиток роздрібних мереж потребує переходу до нових підходів управління, які базуються на використанні геоаналітичних та інтелектуальних технологій. Традиційні методи вибору локацій, що ґрунтуються на експертних оцінках і обмеженому наборі факторів, не забезпечують достатньої точності та не відповідають вимогам висококонкурентного середовища.

Обґрунтовано, що застосування геоаналітики дозволяє здійснювати комплексне оцінювання територій із урахуванням просторових, соціально-економічних і поведінкових характеристик. Використання ізохрон замість спрощених радіусних моделей забезпечує більш точне визначення зони обслуговування, а врахування конкурентного середовища та застосування моделі Хаффа дозволяє оцінювати розподіл клієнтських потоків і ймовірність вибору торгових точок.

Доведено, що інтеграція великого масиву даних, зокрема геопросторових і внутрішніх даних підприємства, у поєднанні з алгоритмами машинного навчання, забезпечує суттєве підвищення точності прогнозування результатів діяльності торгових точок. Використання багатфакторних моделей, які враховують значну кількість параметрів, дозволяє формувати обґрунтовані управлінські рішення щодо розвитку мережі та мінімізувати інвестиційні ризики.

Встановлено, що впровадження геоаналітичних систем сприяє скороченню часу аналізу локацій, підвищенню оперативності прийняття рішень та забезпечує можливість сценарного моделювання параметрів торгових точок. Це дозволяє підприємствам не лише оцінювати потенціал окремих локацій, але й оптимізувати структуру мережі, знижувати ефект канібалізації та підвищувати ефективність використання ресурсів.

Водночас визначено, що ефективність використання таких технологій залежить від якості даних, рівня цифрової зрілості підприємства та наявності відповідних компетенцій персоналу. Недостатній розвиток цих складових може обмежувати можливості впровадження аналітичних рішень і знижувати їх результативність.

У контексті трансформації роздрібної торгівлі в Україні встановлено, що використання геоаналітики та інтелектуальних технологій є важливим

чинником формування конкурентних переваг підприємств, забезпечує їх адаптивність до змін зовнішнього середовища та сприяє підвищенню ефективності функціонування.

З урахування отриманих результатів доцільно запропонувати такі напрями вдосконалення управління розвитком роздрібних мереж:

- впровадження геоаналітичних систем як інструменту підтримки прийняття управлінських рішень щодо вибору локацій;
- інтеграція внутрішніх і зовнішніх джерел даних у єдину аналітичну платформу для підвищення якості прогнозування;
- використання моделей машинного навчання для оцінювання потенціалу торгових точок та оптимізації їх параметрів;
- застосування сценарного моделювання при плануванні розвитку мережі;
- розвиток систем управління даними та підвищення рівня цифрових компетенцій персоналу.

Таким чином, запропонований підхід до управління розвитком роздрібних мереж на основі геоаналітичних та інтелектуальних технологій забезпечує підвищення обґрунтованості управлінських рішень, зниження ризиків та формування стійких конкурентних позицій підприємств у сучасних умовах господарювання.

ЛІТЕРАТУРА

1. Huff D. L. A probabilistic analysis of shopping center trade areas. *Land Economics*. 1963. Vol. 39, No 1. Pp. 81 – 90. URL: <https://doi.org/10.2307/3144521>.
2. ReVelle C. S., Eiselt H. A. Location analysis: A synthesis and survey. *European Journal of Operational Research*. 2005. Vol. 165, No 1. Pp. 1 – 19. URL: <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2003.11.032>.
3. Suárez-Vega R., Santos-Peñate D. R., Dorta-González P. Location models and GIS tools for retail site location. *Applied Geography*. 2012. Vol. 35. Pp. 12 – 22. URL: <https://doi.org/10.1016/j.apgeog.2012.04.009>.
4. Roig-Tierno N., Baviera-Puig A., Buitrago-Vera J., Mas-Verdu F. The retail site location decision process using GIS and the analytical hierarchy process. *Applied Geography*. 2013. Vol. 40. Pp. 191 – 198. URL: <https://doi.org/10.1016/j.apgeog.2013.03.005>.
5. Wedel M., Kannan P. K. Marketing analytics for data-rich environments. *Journal of Marketing*. 2016. Vol. 80, No 6. Pp. 97 – 121. URL: <https://doi.org/10.1509/jm.15.0413>.
6. Benoit D., Clarke G. P. Assessing GIS for retail location planning. *Journal of Retailing and Consumer Services*. 1997. Vol. 4, No 4. Pp. 239 – 258. URL: [https://doi.org/10.1016/S0969-6989\(96\)00047-1](https://doi.org/10.1016/S0969-6989(96)00047-1).

7. Чуприна О., Араkelова І., Попова Ю. Розвиток вітчизняної роздрібно торгівлі: сучасні тенденції та перспективи. *Економіка та суспільство*. 2024. № 70. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-104>.

8. Гросул В. А., Шинкаренко І. А. Інформаційні технології та цифрова трансформація в системі адаптивного розвитку підприємств роздрібно торгівлі. *Економіка: реалії часу*. 2023. № 1 (65). С. 86 – 94. URL: <https://doi.org/10.15276/ETR.01.2023.11>.

9. Наумова Т., Кирильєва Л., Лемешко Я. Трансформація ринку мережевого ритейлу України в умовах глобальних криз та війни. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-136>.

10. Степасюк Л., Старомінський В. Нові тенденції та виклики вітчизняного продовольчого ритейлу. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-20>.

REFERENCES

1. Huff, D. L. (1963). A probabilistic analysis of shopping center trade areas. *Land Economics*, 39(1), 81 – 90. Available at: <https://doi.org/10.2307/3144521> (Accessed: 20.03.2026).

2. ReVelle, C. S., & Eiselt, H. A. (2005). Location analysis: A synthesis and survey. *European Journal of Operational Research*, 165(1), 1 – 19. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2003.11.032> (Accessed: 11.03.2026).

3. Suárez-Vega, R., Santos-Peñate, D. R., & Dorta-González, P. (2012). Location models and GIS tools for retail site location. *Applied Geography*, 35, 12 – 22. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.apgeog.2012.04.009> (Accessed: 15.03.2026).

4. Roig-Tierno, N., Baviera-Puig, A., Buitrago-Vera, J., & Mas-Verdu, F. (2013). The retail site location decision process using GIS and the analytical hierarchy process. *Applied Geography*, 40, 191 – 198. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.apgeog.2013.03.005> (Accessed: 13.03.2026).

5. Wedel, M., & Kannan, P. K. (2016). Marketing analytics for data-rich environments. *Journal of Marketing*, 80(6), 97 – 121. Available at: <https://doi.org/10.1509/jm.15.0413> (Accessed: 21.03.2026).

6. Benoit, D., & Clarke, G. P. (1997). Assessing GIS for retail location planning. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 4(4), 239 – 258. Available at: [https://doi.org/10.1016/S0969-6989\(96\)00047-1](https://doi.org/10.1016/S0969-6989(96)00047-1) (Accessed: 20.03.2026).

7. Чуприна, О., Араkelова, І., & Попова, Ю. (2024). Rozvytok vitchyznianoj rozdrubnoi torhivli: suchasni tendentsii ta perspektyvy [Development of domestic retail trade: current trends and prospects]. *Економіка та суспільство*, (70). Available at: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-104> (Accessed: 18.03.2026), (in Ukrainian).

8. Hrosul, V. A., & Shynkarenko, I. A. (2023). Informatsiini tekhnolohii ta tsyfrova transformatsiia v systemi adaptivnoho rozvytku pidpriemstv rozdrubnoi torhivli

[Information technologies and digital transformation in the system of adaptive development of retail enterprises]. *Ekonomika: realii chasu*, 1(65), 86 – 94. Available at: <https://doi.org/10.15276/ETR.01.2023.11> (Accessed: 12.03.2026), (in Ukrainian).

9. Naumova, T., Kyrylieva, L., & Lemeshko, Ya. (2023). Transformatsiia rynku merezhevoho ryteilu Ukrainy v umovakh hlobalnykh kryz ta viiny [Transformation of the retail network market of Ukraine in the conditions of global crises and war]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (56). Available at: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-136> (Accessed: 08.03.2026), (in Ukrainian).

10. Stepasiuk, L., & Staromynskyi, V. (2024). Novi tendentsii ta vyklyky vitchyznianoho prodovolchoho ryteilu [New trends and challenges of domestic food retail]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (59). Available at: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-20> (Accessed: 18.03.2026), (in Ukrainian).

Олександр ЧЕНУША¹,

кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту підприємств,
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7184-2705>

Дарія КОЛОСОВА¹,

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,
ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-9156-5263>

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

Прийняття: 19/02/2026
Рецензія: 28/02/2026
Публікація: 31/03/2026

DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2026-1-16>

АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ ТА НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЙОГО ЕФЕКТИВНОСТІ

JEL Класифікатор:
L81, M21, D24



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/)

© Ченуша О.,
Колосова Д.,
2026

У статті розглянуто сферу роздрібної торгівлі в Україні, яка відіграє ключову роль у забезпеченні населення товарами першої необхідності, особливо в умовах економічної нестабільності та воєнних викликів, а стабільне функціонування торговельних мереж є одним із факторів підтримання соціальної та продовольчої безпеки держави. Досліджено діяльність великих національних ритейлерів, які мають значний вплив на внутрішній ринок, а саме: ТОВ «АТБ-Маркет». Надано загальну характеристику підприємства, особливості його функціонування та місце на національному ринку роздрібної торгівлі. Розглянуто організаційно-управлінську структуру компанії та принципи розподілу управлінських функцій у межах великої торговельної мережі. Проаналізовано бізнес-модель ТОВ «АТБ-Маркет» із використанням підходу Canvas, зокрема визначено ціннісну пропозицію, клієнтські сегменти, канали збуту, взаємини з клієнтами, ключові партнери, ресурси, процеси, структуру витрат і доходів. Виявлено проблемні блоки у бізнес-моделі, пов'язані із розвитком цифрових каналів збуту та взаємовідносин із клієнтами. Проведено аналіз внутрішнього середовища ТОВ «АТБ-Маркет» за 2022 – 2024 рр., оцінено динаміку доходів, витрат, прибутковість підприємства. Встановлено, що підприємство зберігає лідерські позиції на ринку завдяки дискаунтерному формату, масштабності діяльності, високій оборотності товарів і ефективно побудованій організаційно-управлінській структурі. Аналіз фінансово-економічних показників

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

у 2022 – 2024 рр. свідчить про здатність підприємства адаптуватися до кризових умов, відновлювати прибутковість і забезпечувати стабільний розвиток, попри зростання витрат та зовнішні ризики. Проаналізовано основних конкурентів ТОВ «АТБ-Маркет» за основними економічними показниками 2022 – 2024 рр. («Сільпо-Фуд», «Фора», «Novus»). Виокремлено проблему підприємства, що полягає в недостатньому рівні цифровізації клієнтської взаємодії та обмеженій ефективності цифрових каналів продажів, та окреслено напрями її вдосконалення.

Ключові слова: роздрібна торгівля, дискаунтер, бізнес-модель, цифровізація, взаємодія з клієнтами, організаційне управління, фінансові показники, конкурентний аналіз.

Oleksandr CHENUSHA, Dariia KOLOSOVA

ANALYSIS OF THE ACTIVITIES OF A RETAIL ENTERPRISE AND WAYS TO IMPROVE ITS EFFICIENCY

The article examines the retail sector in Ukraine, which plays a key role in providing the population with essential goods, especially under conditions of economic instability and wartime challenges. The stable functioning of retail chains is considered one of the factors supporting the social and food security of the state. The study analyzes the activities of major national retailers that significantly influence the domestic market, in particular LLC "ATB-Market". A general characterization of the enterprise, the specifics of its operations, and its position in the national retail market are provided. The organizational and managerial structure of the company and the principles of the distribution of managerial functions within a large retail chain are examined. The business model of LLC "ATB-Market" is analyzed using the Business Model Canvas approach, including its value proposition, customer segments, distribution channels, customer relationships, key partners, resources, processes, cost structure, and revenue streams. Problematic blocks in the business model related to the development of digital sales channels and customer relationships are identified. An analysis of the internal environment of LLC "ATB-Market" for the period 2022–2024 is conducted, and the dynamics of revenues, costs, and profitability are assessed. It is established that the enterprise maintains its leading market position due to its discount format, scale of operations, high inventory turnover, and an efficiently structured organizational and managerial system. The analysis of financial and economic indicators for 2022–2024 demonstrates the company's ability to adapt to crisis conditions, restore profitability, and ensure stable development despite rising costs and external risks. The main competitors of LLC "ATB-Market" ("Silpo-Food", "Fora", "Novus") are analyzed based on key economic indicators for 2022–2024. The study identifies the company's key problem, which lies in the insufficient level of

digitalization of customer interaction and the limited effectiveness of digital sales channels, and outlines directions for improvement.

Keywords: retail trade, discounter, business model, digitalization, customer interaction, organizational management, financial indicators, competitive analysis.

Постановка проблеми. Роздрібна торгівля в Україні функціонує в умовах економічної нестабільності та воєнних викликів, що вимагає від торговельних мереж гнучкості та здатності швидко адаптуватися до змін. Одним із ключових факторів розвитку ритейлу сьогодні є використання цифрових каналів продажу та сучасних інструментів взаємодії з клієнтами. Попри активний розвиток електронної комерції, не всі великі торговельні мережі повністю реалізують потенціал цифрових рішень. Це призводить до обмеженої ефективності онлайн-каналів і недостатнього рівня клієнтської взаємодії з ними. Для ТОВ «АТБ-Маркет», як провідного національного ритейлера, зазначена проблема є особливо актуальною, оскільки впливає на конкурентоспроможність і подальший розвиток підприємства. У зв'язку з цим виникає необхідність аналізу діяльності підприємства з метою виявлення проблем у сфері цифрової взаємодії з клієнтами та обґрунтування напрямів її вдосконалення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми розвитку роздрібно торгівлі, управління торговельними мережами та цифрової трансформації ритейлу досліджуються у працях багатьох вітчизняних науковців, зокрема, це: Чуприна О., Аракелова І., Попова Ю [1], Антонюк Я., Шиндировський І. [2], Давимука С., Федулова Л., Попадинець Н. [3], Кучанський О. [4]. Значна увага приділяється питанням формування бізнес-моделей, розвитку електронної комерції, використання цифрових каналів збуту та інструментів взаємодії з клієнтами. Водночас недостатньо дослідженими залишаються питання адаптації бізнес-моделей великих національних ритейлерів до умов воєнного стану та обмеженої ефективності цифрових каналів продажу, що зумовлює актуальність подальших наукових досліджень.

Метою статті є аналіз діяльності ТОВ «АТБ-Маркет» як провідного національного ритейлера, виявлення проблем його бізнес-моделі, пов'язаних із розвитком цифрових каналів збуту й взаємодії з клієнтами, для обґрунтування напрямів їх удосконалення.

Виклад основного матеріалу. Роздрібна торгівля є важливою складовою національної економіки, оскільки забезпечує безперервне постачання товарів населенню та формує кінцеву ланку руху товарів від виробника до споживача. Її стабільне функціонування має особливе значення в

умовах економічної нестабільності та воєнних викликів, коли зростає потреба в гарантованому доступі населення до товарів першої необхідності. У сучасних умовах саме великі торговельні мережі відіграють провідну роль у розвитку роздрібно́ї торгівлі. Вони мають розгалужену інфраструктуру, налагоджені ланцюги постачання та можливість оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури. Національні ритейлери забезпечують не лише економічну стабільність галузі, а й виконують важливу соціальну функцію, сприяючи підтриманню продовольчої безпеки держави. Особливого значення діяльність національних торговельних мереж набуває в період воєнного стану, коли порушуються логістичні зв'язки, трансформуються структура попиту та відбуваються зміни на внутрішньому ринку. Таким чином, дослідження діяльності великих національних ритейлерів є актуальним з точки зору оцінювання їх ролі в економіці країни, здатності адаптуватися до кризових умов та забезпечувати стабільність функціонування роздрібно́ї торгівлі в цілому.

ТОВ «АТБ-Маркет» є одним із найбільших підприємств роздрібно́ї торгівлі України та провідним гравцем у сегменті продовольчого ритейлу. Основним форматом діяльності ТОВ «АТБ-Маркет» є дискаунтер [5], орієнтований на забезпечення широких верств населення товарами повсякденного попиту за доступними цінами. Така модель дозволяє компанії зберігати стабільний попит навіть в умовах зниження купівельної спроможності населення та економічної нестабільності. За даними Асоціації ритейлерів України, найбільшою мережею сегменту продовольчого роздробу лишається «АТБ-Маркет», яка станом на кінець червня 2025 р. вже мала 1278 магазинів, демонструючи стабільне розширення торговельної мережі навіть в умовах воєнного стану [6].

Розгалужена мережа торговельних об'єктів забезпечує високу територіальну доступність магазинів як у великих містах, так і в невеликих населених пунктах [7]. Це сприяє зміцненню позицій підприємства на національному ринку та дозволяє виконувати важливу соціальну функцію – забезпечення населення товарами першої необхідності.

Діяльність ТОВ «АТБ-Маркет» базується на стандартизованих бізнес-процесах, ефективній логістиці та високій оборотності товарів. До ключових факторів конкурентоспроможності підприємства належать: низька цінова пропозиція, широкий асортимент базових товарів і розвиток власних торгових марок. Таким чином, ТОВ «АТБ-Маркет» поєднує масштабність діяльності, чітко визначений дискаунтерний формат і стандартизовані управлінські рішення, що забезпечують йому стійку конкурентну позицію на національному ринку роздрібно́ї торгівлі та створюють

підґрунтя для подальшого розвитку, зокрема у напрямі цифровізації бізнес-процесів і клієнтської взаємодії.

Ефективність діяльності великих торговельних мереж визначається переважно особливостями їх організаційно-управлінської структури, здатністю забезпечувати координацію бізнес-процесів, оперативним прийняттям рішень і контролем за їх реалізацією. ТОВ «АТБ-Маркет» входить до складу корпорації «АТБ», тому особливості його управління доцільно розглядати на двох рівнях: рівень корпорації (групи компаній) та рівень самого підприємства. На рівні корпорації у 2025 р. була завершена реформа корпоративного управління – перехід від централізованої моделі управління до системи, у якій ключову роль відіграє Рада директорів, сформована акціонерами. При цьому корпорація перестала прямо здійснювати операційне управління підприємствами групи та зосередилася на координаційних і консультативних функціях. Також було скасовано посаду генерального директора корпорації та запроваджено посаду виконавчого директора, який підпорядковується Раді директорів [8].

Внутрішня організаційна структура ТОВ «АТБ-Маркет» побудована за функціональним принципом. У Єдиному звіті про управління 2022 р. зазначено, що принцип формування структури ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» – організація та закріплення функцій управління за підрозділами (службами) апарату управління, що відповідає ознакам функціонального типу організаційної структури підприємства [9].

Особливістю корпоративного управління ТОВ «АТБ-Маркет» є поєднання оновленої моделі управління на рівні корпорації та функціонально централізованої системи управління всередині самого підприємства. Стратегічні рішення приймаються на рівні власників і Ради директорів корпорації, тоді як реалізація операційної діяльності й управління великою роздрібною мережею здійснюється через генерального директора ТОВ «АТБ-Маркет» та підпорядковані йому функціональні служби і регіональні підрозділи. Такий розподіл управлінських функцій дозволяє зосередити стратегічні рішення на довгостроковому розвитку підприємства, водночас забезпечуючи чітку організацію повсякденної діяльності.

Проведений аналіз дозволяє виокремити основні переваги організаційно-управлінської структури ТОВ «АТБ-Маркет»: чіткий розподіл управлінських повноважень; високий рівень стандартизації бізнес-процесів; ефективну координацію діяльності великої торговельної мережі; можливість оперативного масштабування бізнесу.

Така модель забезпечує стабільність функціонування торговельної мережі та підтримує її конкурентні позиції на національному ринку, водно-

час формуючи передумови для подальшого вдосконалення управлінських рішень у контексті цифрової трансформації. Разом із тим, для комплексного розуміння особливостей функціонування підприємства доцільним є аналіз його бізнес-моделі, яка відображає логіку створення цінності для споживачів та механізми отримання доходів. З цією метою у дослідженні використано підхід Business Model Canvas, що дозволяє системно оцінити ключові елементи діяльності ТОВ «АТБ-Маркет».

Ціннісна пропозиція ТОВ «АТБ-Маркет» ґрунтується на забезпеченні споживачів товарами повсякденного попиту за доступними цінами. Підприємство позиціонує себе як мережа дискаунтерів, що орієнтована на масового споживача. Основними елементами ціннісної пропозиції є цінова доступність, стабільна якість продукції та зручне розташування магазинів. Такий підхід дозволяє підтримувати високий рівень попиту навіть в умовах зниження купівельної спроможності населення та економічної нестабільності.

Основним клієнтським сегментом ТОВ «АТБ-Маркет» є населення, що орієнтується на щоденні покупки та раціональне використання сімейного бюджету. Формат дискаунтера дозволяє охоплювати значну частку споживачів незалежно від рівня їх доходів. Основним каналом збуту ТОВ «АТБ-Маркет» залишається розгалужена мережа фізичних магазинів, що забезпечує безпосередній контакт зі споживачем. Саме офлайн-формат є базою бізнес-моделі підприємства та формує основну частину доходів. Взаємини з клієнтами будуються на принципах доступності, зручності та цінової привабливості. Підприємство фокусується на швидкому обслуговуванні та стандартизованому сервісі, а рівень персоналізації взаємодії з клієнтами, використання цифрових інструментів комунікації залишається обмеженим, що знижує потенціал формування довгострокової клієнтської лояльності.

До ключових ресурсів належать: розгалужена мережа магазинів, логістична інфраструктура, асортимент товарів, персонал, цифрові сервіси та IT-інфраструктура. Ключові процеси пов'язані із закупівлею товарів, управлінням асортиментом, логістикою, операційною діяльністю магазинів, організацією продажів та управлінням персоналом. Структура витрат ТОВ «АТБ-Маркет» формується переважно за рахунок витрат на закупівлю товарів, логістику, утримання торговельних приміщень та оплату праці персоналу. Доходи генеруються переважно за рахунок реалізації товарів у фізичних магазинах та онлайн.

Аналіз бізнес-моделі ТОВ «АТБ-Маркет», із застосуванням Canvas, надає можливість комплексно оцінити основні напрями діяльності підприємства та особливості їх поєднання в межах єдиної системи. Проте окремі

елементи бізнес-моделі потребують більш уважного розгляду, зважаючи на зміни у сфері роздрібно́ї торгівлі та у взаємодії з клієнтами. Для комплексного оцінювання внутрішнього середовища ТОВ «АТБ-Маркет» варто зосередитися на аналізі основних фінансово-економічних показників підприємства у динаміці 2022 – 2024 рр., що дозволить простежити зміни в масштабах діяльності, ефективності операцій та фінансових результатах. Поточний стан функціонування підприємства відображено у таблиці 1.

Таблиця 1. Поточний стан функціонування підприємства

Показники	2022	2023	2024
Дохід, млн грн	148332,87	181089,67	208905,30
Чистий прибуток, млн грн	2527,69	- 450,40	3099,37
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), млн грн	110721,02	133239,85	152634,90
Валовий прибуток, млн грн	37611,85	47849,82	56270,40
Активи, млн грн	41086,42	47487,94	54530,40
Чисельність персоналу, осіб	48872	44094	46084
Зобов'язання, млн грн	27246,86	34285,68	40152,08

Джерело: складено авторами на основі [10, 11]

Встановлено, що упродовж досліджуваного періоду підприємство демонструвало загалом позитивну динаміку розвитку попри складні умови функціонування, зумовлені війсьними ризиками та загальною економічною нестабільністю. Ключовим позитивним трендом є збільшення доходу на 41% за два роки (з 148332,87 млн грн у 2022 р. до 208905,30 млн грн у 2024 р.), що засвідчує розширення бізнесу та збільшення обсягів продажів. Водночас спостерігається пропорційне зростання собівартості реалізованої продукції (з 110721,02 млн грн у 2022 р. до 152634,90 млн грн у 2024 р.). Темп приросту собівартості (близько 38%) дещо нижчий за темп зростання доходів, що позитивно впливає на валовий прибуток. Відповідно валовий прибуток зріс на 18658,55 млн грн (або 49,61%), що свідчить про підвищення ефективності операційної діяльності.

У 2023 р. підприємство зазнало збитку на 450,40 млн грн, що, ймовірно, пов'язано з підвищеними витратами та операційними ризиками воєнного періоду. Однак у 2024 р. чистий прибуток повернувся до пози-

тивного значення та досяг 3099,37 млн грн, що вказує на швидке відновлення діяльності та успішне реагування на зовнішні виклики. Порівняно з 2527,69 млн грн у 2022 р, чистий прибуток у 2024 р. навіть перевищив довоєнну динаміку на 22,65%.

Показники активів та зобов'язань також демонструють зростання. Активи збільшилися на 32,72%, що свідчить про нарощування ресурсів, інвестицій та розширення операційної бази. Зобов'язання при цьому також зросли на 47,36% з 2022 р. до 2024 р. У структурі витрат ТОВ «АТБ-Маркет» домінуючу частку займає собівартість реалізованої продукції, що відповідає специфіці дискаунтерного формату. Інші види витрат формують меншу частку, проте характеризуються значними коливаннями протягом досліджуваного періоду. Такі коливання пояснюються як зовнішніми факторами (інфляційні процеси, воєнні ризики, перебої в постачанні), так і внутрішніми управлінськими рішеннями щодо оптимізації бізнес-процесів.

Аналіз показників рентабельності ТОВ «АТБ-Маркет» у 2022 – 2024 рр. свідчить про загальну позитивну динаміку ефективності діяльності підприємства з певними коливаннями у кризовий період. Рентабельність реалізованої продукції демонструвала стабільне зростання: з 25,36% у 2022 році до 26,42% у 2023 році та 26,94% у 2024 році, що свідчить про поступове підвищення прибутковості основної діяльності. Водночас рентабельність операційних витрат характеризувалася значними коливаннями. Різке зниження показника у 2023 р. до 0,33% відображає зростання витрат і падіння операційної ефективності, тоді як у 2024 р. його підвищення до 2,53% свідчить про часткове відновлення, хоча рівень 2022 р. (3,19%) ще не досягнуто. Подібна динаміка простежується і за показниками рентабельності виробництва та капіталу, які у 2023 р. набули від'ємних значень унаслідок збитковості діяльності, проте у 2024 р. відновилися до 5,61% та 5,68% відповідно. Рентабельність власного капіталу також зазнала суттєвих змін, від високого рівня у 2022 р. (50,75%), від'ємного значення у 2023 р. (–9,94%) до зростання у 2024 р. до 58,82%, що свідчить про відновлення фінансової стійкості та підвищення ефективності використання власних ресурсів.

Отримані результати аналізу внутрішнього середовища ТОВ «АТБ-Маркет» свідчать про здатність підприємства забезпечувати зростання основних фінансово-економічних показників та відновлювати ефективність діяльності навіть у складних умовах воєнного періоду. Водночас оцінка динаміки показників у межах одного підприємства не дає змоги повною мірою визначити його позиції на ринку роздрібної торгівлі. З огляду на це, доцільним є порівняльний аналіз діяльності ТОВ «АТБ-Маркет» з основни-

ми конкурентами, що дозволяє оцінити конкурентоспроможність та особливості розвитку в галузевому контексті.

На загальному ринку роздрібною торгівлі виручка топ-10 компаній у 2024 р. становить 529,24 млрд грн і відносно 2023 р. зросла на 16,93% [12], що показує позитивні тенденції у цій галузі. ТОВ «АТБ-Маркет» є безсумнівним лідером за виручкою у 2024 р., що складає майже 40% виручки серед усіх підприємств. Основним конкурентом ТОВ «АТБ-Маркет» є ТОВ «Сільпо-Фуд» з 17,6%, що більш ніж у два рази менше, за ТОВ «АТБ-Маркет», і цей відрив становить більше 100 млрд грн. Інші підприємства мають частки 7% та менше [12].

Також варто звернути увагу й на мережу «Novus», хоча їхня частка ринку складає близько 5,5%, проте зміна виручки у 2024 р. порівняно з 2023 р. зросла більш ніж на 23% [12]. Подальший розвиток цієї мережі може змінити положення провідних підприємств продуктового ритейлу у цій галузі.

Мережі відрізняються за форматами діяльності, ціновою політикою, рівнем цифровізації та орієнтацією на різні споживчі сегменти, що зумовлює доцільність їх порівняння за основними економічними показниками. ТОВ «Сільпо-Фуд» працює у форматі супермаркетів та орієнтується переважно на середній і вище середнього цінові сегменти. На відміну від дискаунтерної моделі ТОВ «АТБ-Маркет», ТОВ «Сільпо-Фуд» формує конкурентні переваги за рахунок розширеного асортименту, підвищеного рівня сервісу, дизайнерських концепцій магазинів та активного використання цифрових інструментів взаємодії з клієнтами.

Фінансові показники ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2022 – 2024 рр. свідчать про поступове зміцнення його позицій та успішне відновлення після кризового періоду. Дохід підприємства щороку зростає: з майже 70 млрд грн у 2022 р. до понад 93 млрд грн у 2024 р., що вказує на розширення обсягів продажів та стабільний попит. Найважливішою зміною є вихід зі збитковості – після значних збитків у 2022 – 2023 рр. підприємство отримало у 2024 р. чистий прибуток у розмірі 154 млн грн [13].

Мережа супермаркетів ТОВ «Фора», яка, як і ТОВ «Сільпо-Фуд», входить до компанії Fozzy Group, є ще одним важливим конкурентом ТОВ «АТБ-Маркет». Основний формат ТОВ «Фора» – це магазини «біля дому», що орієнтовані на зручність розташування та швидке обслуговування споживачів. Масштаби діяльності ТОВ «Фора» є суттєво меншими порівняно з ТОВ «АТБ-Маркет» як за кількістю торговельних об'єктів, так і за обсягами доходів. Водночас ТОВ «Фора» характеризується вищим рівнем цифрової інтеграції окремих бізнес-процесів, зокрема у сфері програм лояльності та взаємодії з клієнтами.

Фінансові показники ТОВ «Фора» за 2022 – 2024 рр. демонструють стабільне зростання та поступове зміцнення діяльності підприємства. Дохід підприємства збільшився з 19,59 млрд грн у 2022 р. до 29,49 млрд грн у 2023 р., а у 2024 р. досяг 34,95 млрд грн, що свідчить про розширення торговельної активності та збільшення обсягів продажів. Чистий прибуток також продемонстрував позитивну динаміку та зріс з 9,77 млн грн у 2022 р. до 21,46 млн грн у 2023 р., а у 2024 р. до 123,5 млн грн [14]. Фінансовий стан ТОВ «Фора» можна охарактеризувати як операційно ефективний, але фінансово вразливий. Підприємство добре заробляє і має міцну матеріальну базу, проте залежність від позикових коштів і недостатня ліквідність створюють ризики для її стабільності [14].

Мережа ТОВ «Novus» представлена комбінуванням форматів великих супермаркетів та мінімаркетів «біля дому» («Мі-маркет») [15], працює у форматі супермаркетів із розширеним асортиментом і фокусом на якості товарів. ТОВ «Novus» демонструє відносно стабільні фінансові результати, проте його частка на ринку є значно меншою порівняно з ТОВ «АТБ-Маркет». Фінансові показники ТОВ «Novus» за 2022 – 2024 рр. демонструють динамічний розвиток та суттєве покращення фінансового результату. Дохід підприємства не лише зростає щороку, а й робить це доволі високими темпами: з 16,0 млрд грн у 2022 р. до 23,6 млрд грн у 2023 р., а у 2024 р. до 29,0 млрд грн [16]. Найбільш помітним є збільшення чистого прибутку. Якщо у 2022 – 2023 рр. підприємство працювало зі збитками (-2,52 млрд грн та -310,7 млн грн відповідно), то у 2024 р. підприємство отримало чистий прибуток у 555,3 млн грн [16].

Фінансовий стан ТОВ «Novus» можна охарактеризувати як операційно успішний, але фінансово вразливий. Компанія демонструє високу рентабельність та зростання, однак потребує подальшого покращення ліквідності та відновлення власного капіталу для зміцнення довгострокової стійкості [16].

Порівняльний аналіз основних економічних показників свідчить, що ТОВ «АТБ-Маркет» має найвищі масштаби діяльності серед розглянутих торговельних мереж, що підтверджується обсягами доходів, кількістю торговельних об'єктів і територіальним покриттям. У 2022 – 2024 рр. компанія демонструвала більш стійку динаміку фінансових показників порівняно з конкурентами, зокрема швидше відновлення прибутковості після кризового 2023 р. Це зумовлено дискаунтерною моделлю, високою оборотністю товарів і орієнтацією на базові потреби населення. Водночас за рівнем розвитку цифрових каналів збуту та інструментів клієнтської взаємодії ТОВ «АТБ-Маркет» поступається своїм основним конкурентам,

оскільки вони активніше використовують програми лояльності, мобільні застосунки, персоналізовані пропозиції та аналітику споживчої поведінки, що створює додаткові нематеріальні переваги на ринку. В умовах активної цифровізації роздрібною торгівлі це набуває особливої актуальності та впливає на конкурентні позиції підприємства.

Однією з ключових проблем ТОВ «АТБ-Маркет» є обмежена роль цифрових каналів продажу в загальній структурі доходів. Така ситуація частково зумовлена сформованою орієнтацією бізнес-моделі на офлайн-продажі, проте в сучасних умовах вона стримує можливості підприємства щодо розширення каналів доступу до споживачів і адаптації до змін у їхній поведінці. Ще одним проблемним аспектом є обмежений рівень цифрової взаємодії з клієнтами. Взаємини між підприємством та споживачами здебільшого будуються на принципах цінової доступності та зручності розташування магазинів. Водночас використання інструментів персоналізованої комунікації, цифрових програм лояльності та аналітики споживчої поведінки залишається недостатньо розвиненим. Це знижує потенціал формування довгострокової клієнтської прихильності та ускладнює побудову індивідуалізованих пропозицій. Недостатній розвиток цифрових каналів збуту обмежує можливості збору та використання даних про споживчі уподобання, що, у свою чергу, впливає на ефективність маркетингових рішень та проведення аналітичних досліджень. У довгостроковій перспективі це може знижувати здатність підприємства адаптуватися до зростаючої конкуренції.

Таким чином, виявлені проблемні аспекти ТОВ «АТБ-Маркет» вказують на наявність внутрішніх обмежень, пов'язаних із рівнем розвитку цифрових каналів збуту та клієнтської взаємодії. Усунення зазначених проблем потребує цілеспрямованих управлінських рішень і створює підґрунтя для подальшого вдосконалення діяльності підприємства в умовах цифрової трансформації роздрібною торгівлі.

Одним із ключових напрямів удосконалення є розвиток функціональних можливостей наявного мобільного застосунку ТОВ «АТБ-Маркет». Наразі мобільний додаток виконує переважно інформаційні функції та не передбачає використання повноцінної програми лояльності, зокрема накопичення бонусів, персоналізованих знижок чи індивідуальних пропозицій для клієнтів. Розширення функціоналу додатка дозволило б поглибити взаємодію зі споживачами без порушення принципів дискаунтерного формату. Доцільним також є впровадження простих та прозорих механізмів заохочення постійних клієнтів, які не потребують значних витрат, але сприяють формуванню довгострокових відносин із покупцями. Це можуть

бути цифрові купони, тимчасові знижки на окремі групи товарів або спеціальні пропозиції, доступні через мобільний додаток.

Окремої уваги потребує розвиток аналітичної складової цифрової взаємодії. Навіть за відсутності складних програм лояльності цифрові канали дозволяють накопичувати та аналізувати дані про купівельну поведінку споживачів. Використання таких даних може сприяти більш обґрунтованому управлінню асортиментом, плануванню акцій та оптимізації товарних запасів. Удосконалення цифрової взаємодії та каналів збуту ТОВ «АТБ-Маркет» доцільно розглядати як процес розвитку, що спрямований на підвищення якості комунікації з клієнтами та підтримку конкурентних позицій підприємства в умовах цифровізації роздрібно́ї торгівлі. Реалізація зазначених напрямів створює передумови для зміцнення ринкових позицій та підвищення адаптивності підприємства до змін споживчої поведінки без втрати ключових переваг дискаунтерного формату.

Висновки та пропозиції. Аналіз фінансово-економічних показників у 2022 – 2024 рр. свідчить про здатність підприємства адаптуватися до кризових умов, відновлювати прибутковість і забезпечувати стабільний розвиток, попри зростання витрат та зовнішні ризики. Підприємство зберігає лідерські позиції на ринку завдяки дискаунтерному формату, масштабності діяльності, високій оборотності товарів і ефективно побудованій організаційно-управлінській структурі. Водночас порівняння з основними конкурентами засвідчило наявність проблемних аспектів, пов'язаних із недостатнім розвитком цифрових каналів збуту та інструментів клієнтської взаємодії. Обмежене використання програм лояльності, персоналізованих цифрових сервісів і онлайн-продажів стримує потенціал формування довгострокової клієнтської прихильності. Зважаючи на це, подальший розвиток ТОВ «АТБ-Маркет» доцільно спрямовувати на поетапну цифрову трансформацію бізнес-моделі, що дозволить зміцнити конкурентні позиції та підвищити ефективність діяльності на національному ринку.

ЛІТЕРАТУРА

1. Чуприна, О., Аракелова, І., Попова, Ю. Розвиток вітчизняної роздрібно́ї торгівлі: сучасні тенденції та перспективи. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 70. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-104>.
2. Антонюк Я. М., Шиндировський І. М. Тенденції розвитку ритейлу в Україні. *Підприємство і торгівля*. 2019. Вип. 24. С. 22 – 30. DOI: <https://doi.org/10.36477/2522-1256-2019-24-03>.
3. Інноваційний розвиток підприємств сфери торгівлі: світові тенденції та практика в Україні : монографія / [С. А. Давимука, Л. І. Федулова, Н. М. Попадинець та

ін.; за заг. ред. С. А. Давимуки]; ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. До-
лішнього НАН України». Львів, 2016. 432 с. URL: <https://ird.gov.ua/irdp/p20160702.pdf>.

4. Кучанський О. Сучасний стан роздрібної торгівлі в Україні: орієнтир для
удосконалення управлінського обліку. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. DOI:
<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-36>.

5. ТОВ «АТБ-Маркет» URL: [https://www.atb.ua/theme_atb/static/src/pdf/
reference/atb_market_ua.pdf](https://www.atb.ua/theme_atb/static/src/pdf/reference/atb_market_ua.pdf) (дата звернення: 26.12.2025).

6. Топ-10 українських продуктових мереж за кількістю магазинів і темпами від-
криттів у I півріччі 2025 року URL: <https://rau.ua/news/top-10-fmcg-merezh-i-2025/>
(дата звернення: 30.12.2025).

7. АТБ у цифрах URL: https://projects.liga.net/atb_in_numbers/ (дата звернення:
26.12.2025).

8. Корпорація АТБ змінила систему управління та скасувала посаду генди-
ректора URL: [https://biz.liga.net/ua/all/all/novosti/korporatsiia-atb-zminyla-systemu-
upravlinnia-ta-skasuvala-posadu-hendyrektora](https://biz.liga.net/ua/all/all/novosti/korporatsiia-atb-zminyla-systemu-upravlinnia-ta-skasuvala-posadu-hendyrektora) (дата звернення: 29.12.2025).

9. АТБ-МАРКЕТ – Окрема фінансова звітність відповідно до Міжнародних стан-
дартів фінансової звітності URL: [https://src.zakaz.atbmarket.com/files/company_
info/22/fin-1.pdf?t=171929_9442](https://src.zakaz.atbmarket.com/files/company_info/22/fin-1.pdf?t=171929_9442) (дата звернення: 30.12.2025).

10. 30487219 – ТОВ АТБ-МАРКЕТ URL: <https://opendatabot.ua/c/30487219> (дата
звернення: 30.12.2025).

11. ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» URL: [https://youcontrol.com.ua/contractor/?year=2024&id
=8603462&tb=financial-statements](https://youcontrol.com.ua/contractor/?year=2024&id=8603462&tb=financial-statements) (дата звернення: 30.12.2025).

12. Рейтинг кращих підприємств роздрібної торгівлі України за виторгом
у 2025 році URL: <https://opendatabot.ua/c/index/retail%20trade> (дата звернення:
30.12.2025).

13. 40720198 – ТОВ СІЛЬПО-ФУД URL: <https://opendatabot.ua/c/40720198> (дата
звернення: 30.12.2025).

14. 32294897 – ТОВ ФОРА URL: <https://opendatabot.ua/c/32294897> (дата звер-
нення: 30.12.2025).

15. Novus розширює мережу маркетів біля дому: відкрито перший Мі маркет у
Вишневому URL: [https://rau.ua/novyni/novini-partneriv/vidkrito-pershij-mi-market-u-
vishnevomu/](https://rau.ua/novyni/novini-partneriv/vidkrito-pershij-mi-market-u-vishnevomu/) (дата звернення: 30.12.2025).

16. 36003603 – ТОВ НОВУС УКРАЇНА URL: <https://opendatabot.ua/c/36003603>
(дата звернення: 30.12.2025).

REFERENCES

1. Chupryna, O., Arakelova, I., Popova, Yu. (2024). Rozvytok vitchyznianoї rozdrubnoi
torhivli: suchasni tendentsii ta perspektyvy [Development of domestic retail trade: cur-
rent trends and prospects]. *Економіка та суспільство*, 70. [https://doi.org/10.32782/2524-
0072/2024-70-104](https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-104) (Accessed 30 December 2025).

2. Antoniuk, Ya. M., Shyndyrovskiy, I. M. (2019). Tendentsii rozvytku ryteilu v Ukraini [Trends in retail development in Ukraine]. *Pidpriumnytstvo i torhivlia*, 24, 22 – 30. <https://doi.org/10.36477/2522-1256-2019-24-03> (Accessed 30 December 2025).
3. Davymuka, S. A., Fedulova, L. I., Popadynets, N. M., et al. (2016). Innovatsiinyi rozvytok pidpriumstv sfery torhivli: svitovi tendentsii ta praktyka v Ukraini [Innovative development of enterprises in the trade sector: global trends and practice in Ukraine]. Lviv: DU «Instytut rehionalnykh doslidzhen imeni M. I. Dolishnoho NAN Ukrainy». Available at: <https://ird.gov.ua/irdp/p20160702.pdf> (Accessed 30 December 2025).
4. Kuchanskiy, O. (2024). Suchasnyi stan rozdrubnoi torhivli v Ukraini: oriientyr dlia udoskonalennia upravlinskoho obliku [Current state of retail trade in Ukraine: guidelines for improving management accounting]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 62. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-36> (Accessed 30 December 2025).
5. TOV «ATB-Market». [LLC ATB-Market]. Available at: https://www.atb.ua/theme_atb/static/src/pdf/reference/atb_market_ua.pdf (Accessed 26 December 2025).
6. Top-10 ukrainskykh produktovykh merezh za kilkistiu mahazyniv i tempamy vidkryttiv u I pivrichchi 2025 roku [Top 10 Ukrainian grocery retail chains by number of stores and opening rates in the first half of 2025]. Available at: <https://rau.ua/news/top-10-fmcg-merezh-i-2025/> (Accessed 30 December 2025).
7. ATB u tsyfrakh [ATB in numbers]. Available at: https://projects.liga.net/atb_in_numbers/ (Accessed 26 December 2025).
8. Korporatsiia ATB zminyala systemu upravlinnia ta skasuvala posadu hendyrektora [ATB Corporation changed its management system and abolished the position of CEO]. Available at: <https://biz.liga.net/ua/all/all/novosti/korporatsiia-atb-zminyala-sytemu-upravlinnia-ta-skasuvala-posadu-hendyrektora> (Accessed 29 December 2025).
9. ATB-MARKET – Okrema finansova zvitnist vidpovidno do Mizhnarodnykh standartiv finansovoi zvitnosti [ATB-Market – Separate financial statements in accordance with International Financial Reporting Standards]. Available at: https://src.zakaz.atb-market.com/files/company_info/22/fin-1.pdf?t=171929_9442 (Accessed 30 December 2025).
10. 30487219 – TOV ATB-MARKET [30487219 – LLC ATB-Market]. Available at: <https://opendatabot.ua/c/30487219> (Accessed 30 December 2025).
11. TOV «ATB-MARKET» [LLC «ATB-Market»]. Available at: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?year=2024&id=8603462&tb=financial-statements> (Accessed 30 December 2025).
12. Reitynh krashchykh pidpriumstv rozdrubnoi torhivli Ukrainy za vytorhom u 2025 rotsi [Ranking of the best retail trade enterprises of Ukraine by revenue in 2025]. Available at: <https://opendatabot.ua/c/index/retail%20trade> (Accessed 30 December 2025).
13. 40720198 – TOV SILPO-FOOD [40720198 – LLC SILPO-FOOD]. Available at: <https://opendatabot.ua/c/40720198> (Accessed 30 December 2025).

14. 32294897 – TOV FORA [32294897 – LLC FORA]. Available at: <https://opendatobot.ua/c/32294897> (Accessed 30 December 2025).

15. Novus rozshyriuie merezhu marketiv bilia domu: vidkryto pershyi Mi market u Vyshnevomu [Novus expands its neighborhood store network: the first Mi Market opened in Vyshneve]. Available at: <https://rau.ua/novyni/novini-partneriv/vidkryto-pershij-mi-market-u-vishnevomu/> (Accessed 30 December 2025).

16. 36003603 – TOV NOVUS UKRAINA [36003603 – LLC NOVUS UKRAINE]. Available at: <https://opendatobot.ua/c/36003603> (Accessed 30 December 2025).

Зоряна КОВАЛЬ¹,

кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту персоналу і адміністрування,
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0175-6163>

Ірина ПОДВІРНА¹,

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,
спеціальність ДЗ «Менеджмент»,
ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-7879-1754>

¹ Національний університет «Львівська політехніка»

Прийняття: 17/02/2026
Рецензія: 27/02/2026
Публікація: 31/03/2026

DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2026-1-17>

ЛІДЕРСТВО В МУЛЬТИПОКОЛІННИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ: УПРАВЛІНСЬКІ ПІДХОДИ ДО ВЗАЄМОДІЇ ПОКОЛІНЬ X, Y ТА Z

JEL Класифікатор:
M13



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/)

© Коваль З.,
Подвірна І.,
2026

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

Стаття містить теоретичні положення та практичні рекомендації щодо особливостей лідерства в умовах мультипоколінного трудового середовища. Розглянуто зміст, ціннісні орієнтації та поведінкові характеристики поколінь X, Y та Z, а також їхній вплив на застосування мотиваційних стимулів у сучасних організаціях. Проаналізовано відмінності у мотиваційних потребах, очікуваннях від лідера, hard- та soft-скілах різних поколінь та визначено напрями адаптації управлінських стилів до їхніх специфічних особливостей. Запропоновано комплекс рекомендацій для лідерів щодо оптимізації комунікації, мотивації та взаємодії між поколіннями, що сприяє підвищенню ефективності роботи персоналу та формуванню стійкої організаційної культури. Зроблено висновок, що формування ефективного лідерства можливе за умови поєднання диференційованих мотиваційних підходів, створення інклюзивного корпоративного середовища, запровадження системи регулярного й змістовного зворотного зв'язку, персоналізації умов праці й підтримки професійного розвитку для кожного покоління.

Ключові слова: лідерство, покоління X, Y, Z, взаємодія між поколіннями, мотивація персоналу, міжпоколінна комунікація.

Zoryana KOVAL, Iryna PODVIRNA

LEADERSHIP IN MULTIGENERATIONAL ORGANISATIONS: MANAGEMENT APPROACHES TO INTERACTION GENERATIONS X, Y AND Z

The article contains theoretical provisions and practical recommendations regarding the peculiarities of leadership in a multigenerational work environment. The problem of intergenerational differences in behavior, motivation, and attitude towards management, which complicates the creation of an effective and cohesive team, has been investigated.

The purpose of the article is to study the characteristics of generations X, Y, and Z in the context of modern leadership, to identify their differences in motivation, values, and attitudes toward management, as well as to develop approaches to forming effective leadership strategies that take into account intergenerational characteristics and contribute to increasing the effectiveness of interaction in the organization.

The content, value orientations, and behavioral characteristics of generations X, Y, and Z are considered, as well as their influence on the application of motivational incentives in modern organizations. Differences in motivational needs, expectations of leaders, hard and soft skills of different generations are analysed, and directions for adapting management styles to their specific characteristics are identified. A set of recommendations is proposed for leaders to optimize communication, motivation and interaction between generations, which contributes to improving staff performance and forming a sustainable organizational culture.

The study found that effective leadership in a multigenerational work environment requires a deep understanding of the specific characteristics, value orientations, motivational needs, and professional competencies of representatives of generations X, Y, and Z. The results of the analysis showed that each generation has a unique set of hard and soft skills, different approaches to interaction, perception of information, and expectations from management, which significantly affects management style and organizational effectiveness. The formation of effective leadership is possible under the conditions of a regular combination of differentiated motivational approaches, personalization of working conditions, and support for professional development for each generation.

Keywords: leadership, generations X, Y, Z, intergenerational interaction, staff motivation, intergenerational communication.

Постановка проблеми. У сучасних організаціях зростає кількість персоналу різних поколінь: за віковими, соціальними та ціннісними ха-

ра характеристиками, що зумовлено одночасною присутністю на ринку праці представників поколінь X, Y та Z. Кожне з цих поколінь сформувалося в різних історичних, технологічних та соціально-економічних умовах, що вплинуло на їхні очікування від роботи, ставлення до керівництва, мотиваційні потреби та стиль комунікації. Відповідно, традиційні підходи до управління персоналом більше не забезпечують достатньої ефективності. Методи, які добре працюють із поколінням X, часто виявляються нерезультативними для покоління Z, а цінності міленіалів суттєво відрізняються від орієнтирів старших співробітників. Відсутність знань про ці відмінності може спричинити конфлікти у команді, зниження рівня мотивації, погіршення комунікації та труднощі у формуванні спільних організаційних цінностей. Таким чином, проблема полягає в недостатньому розумінні лідерами міжпоколінних відмінностей у поведінці, мотивації та ставленні до управління, що ускладнює створення ефективного та згуртованого колективу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасній науковій літературі зростає інтерес до дослідження особливостей поведінки та мотивації представників різних поколінь, а також до впливу цих відмінностей на ефективність управління й лідерства в організаціях. Більшість авторів підкреслюють, що покоління X, Y та Z вирізняються специфічними ціннісними орієнтаціями [1 – 3], трудовими установками, моделями сприйняття інформації й очікуваннями від керівництва, що формувалися під впливом різних соціально-економічних та технологічних умов [4 – 5]. Ці відмінності зумовлюють необхідність адаптації управлінських підходів і переосмислення ролі лідера в мультипоколінному трудовому середовищі [6 – 9].

Попри значну кількість наукових праць, питання формування ефективного міжпоколінного лідерства, адаптації стилів керівництва до поведінкових і мотиваційних характеристик поколінь, а також розроблення практичних моделей взаємодії у мультипоколінних командах залишаються недостатньо висвітленими. Наявні джерела фрагментарно описують окремі характеристики поколінь [10 – 12], однак комплексний підхід до інтеграції цих особливостей у систему управління персоналом і лідерської поведінки досі потребує подальшого дослідження та узагальнення.

Мета статті. Метою статті є дослідження особливостей поколінь X, Y та Z у контексті сучасного лідерства, визначення їхніх відмінностей у мотивації, цінностях і ставленні до управління, а також розроблення підходів до формування ефективних лідерських стратегій, які враховують міжпоколінні особливості та сприяють підвищенню результативності взаємодії в організації.

Виклад основного матеріалу дослідження. Теорія поколінь виникла у 1991 році і була висвітлена вченими Нейлом Хоувом та Вільямом Штраусом у книзі «Покоління». Основна теорія полягає у тому, що існують покоління людства, які змінюються кожні 20 – 25 років. Автори запропонували такі критерії приналежності до певного покоління [1, С. 64]: люди, що належать до покоління, живуть в один і той же час і тому мають справу з одними і тими самими ключовими подіями світової історії, соціальними впливами та викликами; їх переконання та моделі поведінки є доволі подібними; їх спільний з однолітками досвід проживання певних подій формує почуття приналежності до цього конкретного покоління.

Теорія поколінь враховує: соціальний контекст – інтернет-революція, кризи, війни чи пандемії; технологічні звички – використання гаджетів, соцмереж, месенджерів; кар'єрні очікування – від лояльності до роботодавця до пошуку гнучкості й сенсу; спосіб спілкування – від дзвінків і листів до мемів і реакцій у месенджерах [2].

В основному виділяють представників трьох поколінь: X, Y, Z. Покоління X охоплює осіб, народжених орієнтовно між 1963 та 1982 роками. Формування цінностей цього покоління відбувалося в умовах економічних трансформацій, зростання рівня невизначеності та переходу від індустріальної до постіндустріальної моделі суспільства. Це покоління було змушене рано подорослішати, адже їх батьки – представники покоління бейбі-бумери, яким притаманно працювати багато та довго [3 – 4]. Представники покоління X зазвичай характеризуються працьовитістю, прагматичністю, самостійністю. Для таких людей важливо завжди мати можливість вибору, відкриту перспективу перед очима [5]. Це покоління пережило розпад СРСР, що зробило їх більш тривожними та недовірливими. Проте також це зумовило розвиток гнучкості та адаптації до змін і самостійного пошуку професійних можливостей. Вони схильні цінувати стабільність, дисципліну та надійність, а також демонструють високу працездатність і орієнтацію на результат. Водночас дослідження засвідчують здатність покоління X достатньо швидко адаптуватися до технологічних інновацій, хоча часто вони зберігають певний скептицизм щодо радикальних змін або надмірних ризиків [3, С. 7].

Покоління Y, або міленіали, народжені приблизно у 1982 – 2002 роках, сформувалися в умовах активного розвитку цифрових технологій, глобалізації та доступності інформації. Це покоління відзначається високим рівнем цифрової грамотності, зараз вони легко використовують інформаційні технології та інтернет-ресурси [3, С. 9]. Для них важливими є професійний розвиток, можливість навчання, самореалізація. Також притаманна жага

до знань, а особливо, за допомогою використання інтернет-ресурсів. Навчання для покоління X цікаве і самобутнє, бо раніше отримувати знання можна було з книжок та від викладачів, а тепер відкрилися нові легкодоступні джерела. Проте вони цінують баланс між роботою і особистим життям [5]. Міленіали менш орієнтовані на довгострокову стабільність у межах одного робочого місця та частіше змінюють місце роботи в пошуках кращих умов, вищої самостійності чи професійних перспектив. Тобто їм важливі комфортні умови праці, винагорода і бажано негайна. Для них характерне тяжіння до командної роботи, відкритих комунікацій та партнерських відносин із керівництвом. Вони цінують свободу вибору, комфорт та гнучкі форми організації праці [3, С. 9].

Покоління Z охоплює народжених із 2002 до 2023 рік і є першим поколінням, яке зросло в умовах повної цифровізації. Їм притаманне поняття фіджитал-технології, тобто відсутність меж між фізичним та віртуальним світом [4, С. 14]. Рівень їх занурення в цифровий світ є таким, що часто вони не відчують межі між реальним та віртуальним простором. Цифрове покоління має навички швидкого веб-пошуку будь-якої інформації з різних частин світу. Їх «глобалізованість» є вищою, ніж у інших поколінь, що сприяло формуванню у них поваги до різних культур та поглядів. Висока технологічна обізнаність, багатозавданність та швидке сприйняття інформації є одними з ключових характеристик цього покоління. Тож їм подобається вчитися, вони швидко сприймають нову інформацію. Для навчання вони використовують інтернет, соціальні мережі, вебінари та відеоуроки [3, С. 11].

Представники покоління Z орієнтовані на індивідуальний розвиток, свободу самовираження та творчість, а їхнє бачення роботи пов'язане з гнучкістю, швидким зворотним зв'язком і можливістю професійного зростання. Для них важливо, щоб робота мала значущість і відповідала їхнім цінностям. Всі задачі, які необхідно ставити перед цим поколінням, потрібно формулювати чітко та детально, а також зацікавити у виконанні завдання і мотивувати, а за кожне виконане одразу давати винагороду [5].

Покоління Z демонструє меншу прихильність до традиційних ієрархічних структур, схильність до використання цифрових каналів комунікації. Хоч це покоління постійно перебуває на зв'язку, проте віддає перевагу обміну особистими повідомлення у соціальних мережах, а не телефонним дзвінками. Унікальною особливістю покоління Z є «кліпове мислення», воно дає змогу швидко перемикатися між різними інформаційними фрагментами в умовах безперервного інформаційного потоку [7, С. 3].

Організації важливо звертати увагу на відмінності поколінь під час всіх етапів найму працівників, а безпосередньо у команді необхідно не за-

бувати про особливості кожного з поколінь та використовувати їх переваги під час розподілу роботи та налаштуванню робочого процесу. Як свідчить аналіз наукових джерел і матеріалів, поданих у статті, очікування до лідера значною мірою визначаються соціальним і культурним контекстом формування кожного покоління, рівнем технологічної обізнаності та особливостями ціннісних орієнтацій.

У сучасній науковій літературі та практиці управління персоналом відбувається розмежування *hard skills* і *soft skills*. *Hard skills* або тверді навички – це технічні знання та вміння, наприклад, знання іноземних мов, аналіз даних, знання програмування, фінансовий чи бухгалтерський облік. *Soft skills* становлять особистісні якості та соціальні вміння, які містять вміння ефективно висловлювати свої думки, адаптивність, командну роботу, емоційний інтелект, креативність, здатність знаходити нові рішення проблем [8].

З огляду на те, що працівники різних поколінь формувалися у різних культурних, економічних та технологічних умовах, їхній набір *hard* та *soft skills* суттєво відрізняється. Це впливає не лише на стиль виконання професійних завдань, а й на очікування щодо лідерства, систем мотивації та способів комунікації в організації. Тому розуміння специфіки компетентностей поколінь X, Y та Z є важливим завданням сучасних менеджерів та дослідників, оскільки дозволяє формувати більш ефективні управлінські підходи, адаптувати стилі лідерства та будувати збалансовані мультипоколінні команди.

Наведена нижче табл. 1 узагальнює характерні *hard*-скіли, *soft*-скіли та ціннісні мотиваційні чинники представників поколінь X, Y і Z, що дає змогу простежити відмінності між поколіннями та сформувані обґрунтовані управлінські висновки.

Враховуючи виявлені відмінності у цінностях, навичках, мотиваційних установках і комунікаційних моделях представників поколінь X, Y та Z, доцільно сформулювати практичні рекомендації для лідерів сучасних організацій, що сприятимуть підвищенню ефективності командної взаємодії та продуктивності праці. Застосування цих рекомендацій дозволяє адаптувати управлінські підходи до різних поколінь, мінімізувати конфлікти очікувань і підтримувати високу залученість персоналу.

Перш за все, лідеру потрібно знати до якого покоління належить працівник та розуміти, які цінності, звички та мотиватори він має. Зокрема, для покоління Z буде найефективніше використовувати електронні засоби зв'язку, а для інших поколінь краще використовувати розмову тет-а-тет або дзвінок. Хоч живе спілкування та командні зустрічі притаманні не всім

поколінням, все ж їх потрібно проводити для задоволення потреб в такому вигляді комунікацій поколінням X та Y, і щоб розвивати ці здібності у поколінні Z. Для покоління X, будуючи ефективну комунікацію, варто вислуховувати їхні ідеї, не перебивати та давати позитивний зворотній зв'язок, хвалити за їхній вклад і в разі потреби не заперечувати ідеї, а пропонувати альтернативне рішення. Покоління Y потребує зростати кар'єрно та професійно, тож їх потрібно мотивувати, даючи зворотній зв'язок та розуміти їхні мотиви. І наймолодше покоління Z потребує уваги та позитивного, комфортного середовища, де можна вільно висловлювати свою думку [10, С. 5].

Таблиця 1. Характеристики навичок поколінь

Покоління	Hard skills	Soft skills	Засоби ціннісної мотивації
X	Експертиза в традиційних функціональних сферах	Командний дух, орієнтованість на результат, психологічна стійкість, ентузіазм	Матеріальна винагорода, соціальний пакет, визнання їх заслуг
Y	Технічна грамотність; вища освіта, часто не одна, доповнюється курсами, тренінгами; цінують знання, отримують їх з усіх можливих джерел; можуть виконувати кілька завдань одночасно; використовують соціальні мережі	Постійно на зв'язку, готовність навчатись та перенавчатись, готовність до змін, здатність встановлювати власні правила задля підвищення ефективності	Швидка винагорода (матеріальна та кар'єрна) за результати, цікава робота, незабюрократизованість, технологічність робочого місця, відсутність жорсткого дрес-коду
Z	Здатність до самоосвіти; рівень загальної ерудиції нижчий порівняно з попередниками; дуже швидко отримують інформацію; візуальне сприйняття інформації; здатність продукувати неочевидні рішення	Здатність швидко перемикатись між завданнями завдяки кліповому мисленню, менш комунікабельні, надають перевагу віртуальному спілкуванню	Можливість самореалізації, гнучкий графік, можливість віддаленої роботи, командна робота, лояльна до працівника корпоративна культура та неформальне спілкування

Джерело: сформовано на основі [9, С. 17]

Також важливу частину у лідерстві відіграє мотивування та зацікавлення працівників. Кожне з поколінь має свої мотиватори, тож важливо визначати та використовувати різні мотиваційні системи. Для покоління X

рекомендується використовувати гнучкий графік роботи, адже переважно ці працівники вже мають створену сім'ю і прагнуть досягти балансу між роботою та особистим життям. Це покоління потребує досягати цілей та орієнтується на результат, тож для них варто використовувати різні види винагород як матеріальних, так і нематеріальних. Також для них має значення визнання в різних її проявах, наприклад, похвала, заохочення, стабільні умови, що формують довіру до компанії. Також це покоління цінує матеріальну винагороду та стабільну заробітну плату [11, 10, С. 5].

Покоління Y або міленіали цінують, перш за все, гідну заробітну плату. Вони віддають перевагу цікавим та творчим завданням, де отримують нові знання та навички, наприклад, тренінгам і вебінарам. Враховуючи їхню любов до соціальної взаємодії та командної роботи, варто створювати сприятливе командне середовище, вони цінують визнання та підтримку від колег. Командно-орієнтовані мотиватори можуть також містити організацію позаштатних заходів, де працівники будуть встановлювати зв'язок з колегами. Міленіали, зазвичай, орієнтовані на результат на роботі і розглядають роботу як «річ», а не як «місце». Вони часто віддають перевагу результатам, а не відпрацьованим годинам. Тому згідно з дослідженням 64% міленіалів не проти працювати з дому, а 66% прагнуть мати можливість самостійно керувати своїм робочим часом [12].

Покоління Z ще є недостатньо дослідженим у питанні мотивації, адже це особи до 23 років, тож вони тільки починають заходити на ринок праці. Основним мотиваційним стимулом для покоління Z є можливість швидкої самореалізації. Вони рано починають працювати і намагаються самореалізуватися вже зараз, не чекаючи, доки отримають досвід, щоб досягти чогось. Такі особистості відкриті до нових знань, контактів з іншими людьми і готові до співчуття та пошуку компромісів. Вони більше цінують неформальне спілкування та соціалізацію поза межами компанії, тож варто організувати зустрічі та сприяти створенню комфортної робочої атмосфери. Це покоління, орієнтоване на мету, тому вони хочуть щоб їхня робота мала значення, а не просто приносила заробіток. Приблизно 93% представників покоління Z вважають, що вплив компанії на суспільство визначає їхнє рішення будувати кар'єру саме там. Покоління Z особливо потребує визнання та регулярного зворотного зв'язку. Вирішивши у цифровому середовищі, вони очікують постійної відкритої комунікації і на роботі. Часті, змістовні оцінки допомагають їм розуміти власний прогрес і визначати напрями розвитку. Близько 65% зумерів комфортно сприймають регулярний контроль, а 94% більше довіряють фідбеку свого керівника, ніж будь-яким зовнішнім джерелам. Покоління Z вміє працювати в команді,

воно також цінує самостійність і прагне контролювати власний робочий процес. Хоча вони можуть ефективно працювати в командах, 69% зумерів віддають перевагу окремому робочому простору. Їм важлива незалежність без ізоляції, що відповідає їхньому прагненню до персоналізованого кар'єрного досвіду. Надання можливості працювати автономно, із чіткими цілями та простором для інновацій, підвищує їхню залученість, мотивацію та продуктивність.

Висновки та пропозиції. У результаті проведеного дослідження встановлено, що ефективне лідерство в умовах мультипоколінного трудового середовища потребує глибокого розуміння специфічних характеристик, ціннісних орієнтацій, мотиваційних потреб та професійних компетентностей представників поколінь X, Y та Z. Результати аналізу засвідчили, що кожне покоління має унікальний набір hard- та soft-skills, різні підходи до взаємодії, сприйняття інформації та очікування від керівництва, що суттєво впливає на стиль управління та організаційну ефективність. Виявлено, що покоління X відзначається орієнтацією на стабільність, відповідальність та професіоналізм; покоління Y демонструє потребу у розвитку, гнучкості й партнерських відносинах; покоління Z характеризується високим рівнем технологічності, прагненням до автономії, швидкого зворотного зв'язку та персоналізованих умов праці. Ці відмінності зумовлюють необхідність адаптивних управлінських стратегій, які враховують різні стилі роботи, канали комунікації та мотиваційні драйвери. Формування ефективного міжпоколінного лідерства можливе за умови поєднання диференційованих мотиваційних підходів і створення інклюзивного корпоративного середовища. Важливим є запровадження системи регулярного й змістовного зворотного зв'язку, персоналізації умов праці й підтримки професійного розвитку для кожного покоління.

ЛІТЕРАТУРА

1. Strauss W., Howe N. Generations: The history of America's future, 1584 to 2069. New York: Quill, 1991. URL: <https://archive.org/details/GenerationsTheHistoryOfAmericaSFuture1584To2069ByWilliamStraussNeilHowe/page/n63/mode/2up>.
2. Теорія поколінь від X до Z: як працювати з міленіалами, зумерами та бумерами. HURMA. URL: <https://hurma.work/blog/teoriya-pokolin-vid-x-do-z-i-chomu-cze-vazhlivo/>.
3. Власенко Т. А., Довгопол Н. В. Вплив теорії поколінь на управління персоналом підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2023. №10. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-10-9268>.
4. Ушкальов В. В., Шаповалова І. О. Формування стилю лідерства в процесі зміни поколінь в управлінні підприємством. *Український журнал прикладної еконо-*

міки та техніки. 2023. Т. 8, № 3. С. 13 – 15. URL: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-4-1>.

5. Покоління X, Y, Z – життєві цінності та кар'єрні пріоритети. Миколаївський обласний центр зайнятості. URL: <https://mik.dcz.gov.ua/publikaciya/pokolinnya-xyz-zhyttyevi-cinnosti-ta-karyerni-priorityety>.

6. Савчук Т. 10 фактів про міленіалів – «найбільш самосвідоме» покоління. *Радіо Свобода*. URL: <https://www.radiosvoboda.org/a/29080062.html>.

7. Хромушина Л. Виклики і перспективи управління персоналом у контексті теорії поколінь та в умовах невизначеності. *Економіка та суспільство*. 2023. № 51. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-40>.

8. Hard skills VS Soft skills: як підходити до оцінки кандидата. *HURMA*. URL: <https://hurma.work/blog/hard-skills-vs-soft-skills/>.

9. Задорожна Р. П. Потенціал використання теорії поколінь в управлінні проектними командами. *Ефективна економіка*. 2024. № 4. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.4.38>.

10. Боришкевич І., Якубів В. Вплив теорії поколінь на формування мотивації працівників. *Економіка та суспільство*. 2022. № 41. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-12>.

11. Jobs N. F. Покоління «X»: потенціал та різноманітність у робочому середовищі. *NFJ Log*. URL: <https://nofluffjobs.com/uk/log/robota-v-it/generation-x-potential-and-diversity-in-the-working-environment/>.

12. Woszczyk A. Tips and Tricks: How to Work with Different Generations to Build a Harmonious Work Environment. *All-in-One HR platform PeopleForce*. URL: <https://peopleforce.io/uk/blog/porady-ta-hydrochczy-yak-pracjivaty-z-riznymy-pokoliniamy>.

REFERENCES

1. Strauss W. Howe N. Generations: The history of America's future, 1584 to 2069. New York: Quill, 1991. URL: <https://archive.org/details/GenerationsTheHistoryOfAmericasFuture1584To2069ByWilliamStraussNeilHowe/page/n63/mode/2up>. (in Ukrainian).

2. Teoriya pokolin' vid X do Z: yak pratsyuvaty z milenialamy, zumeramy ta bumeramy. [Generational Theory from X to Z: How to Work with Millennials, Buzzers, and Boomers]. *HURMA*. URL: <https://hurma.work/blog/teoriya-pokolin-vid-x-do-z-i-chomu-cze-vazhlivo/>. (in Ukrainian).

3. Vlasenko T. A., Dovhopol N. V. Vplyv teorii pokolin' na upravlinnya personalom pidpryyemstva. [The influence of generational theory on enterprise personnel management]. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal «Internauka»*. 2023. №10. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-10-9268> (in Ukrainian).

4. Ushkalov V. V., Shapovalova I. O. Ushkal'ov V. V., Shapovalova I. O. Formuvannya stylu liderstva v protsesi zminy pokolin' v upravlinni pidpryyemstvom. [Formation of leadership style in the process of generational change in enterprise management]. *Ukrayins'kyy zhurnal prykladnoyi ekonomiky ta tekhniky*. 2023. T. 8, № 3. Pp. 13 – 15. URL: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-4-1> (in Ukrainian).
5. Pokolinnia X, Y, Z – zhyttievi tsinnosti ta karierni priorytety. Mykolaivskiy oblasnyi tsentr zainiatosti. URL: <https://mik.dcz.gov.ua/publikaciya/pokolinnya-xyz-zhyttyevi-cinnosti-ta-karyerni-priorytety>. (in Ukrainian).
6. Savchuk T. 10 faktiv pro milenialiv – «naibilsh samosvidome» pokolinnia. [10 facts about millennials – the «most self-aware» generation]/*Radio Svoboda*. URL: <https://www.radiosvoboda.org/a/29080062.html>. (in Ukrainian).
7. Khromushyna L. Vyklyky i perspektyvy upravlinnia personalom u konteksti teorii pokolin ta v umovakh nevyznachenosti. [Challenges and prospects of personnel management in the context of generational theory and in conditions of uncertainty]/*Ekonomika ta suspilstvo*. 2023. № 51. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-40> (in Ukrainian).
8. Hard skills VS Soft skills: yak pidkhodyty do otsinky kandydata. [Hard skills VS Soft skills: how to approach candidate assessment]. *HURMA*. URL: <https://hurma.work/blog/hard-skills-vs-soft-skills/> (in Ukrainian).
9. Zadorozhna R. P. Potentsial vykorystannia teorii pokolin v upravlinni proiektnymi komandamy. [The potential of using generation theory in project team management]. *Efektivna ekonomika*. 2024. № 4. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.4.38> (in Ukrainian).
10. Boryshkevych I., Yakubiv V. Vplyv teorii pokolin na formuvannia motyvatsii pratsivnykiv. [The influence of generational theory on the formation of employee motivation]. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2022. № 41. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-12> (in Ukrainian).
11. Jobs N. F. Pokolinnia «X»: potentsial ta riznomanitnist u robochomu seredovyshchi. [Generation X: Potential and Diversity in the Workplace]. *NFJ Log*. URL: <https://nofluffjobs.com/uk/log/robocha-v-it/generation-x-potential-and-diversity-in-the-working-environment/> (in Ukrainian).
12. Woszczyk A. Tips and Tricks: How to Work with Different Generations to Build a Harmonious Work Environment. *All-in-One HR platform PeopleForce*. URL: <https://peopleforce.io/uk/blog/porady-ta-hydrochczy-yak-pracjivaty-z-riznymi-pokoliniamy>.

Roman KUZIV¹,

postgraduate student at the Department of Management,

ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-7984-6162>

¹ Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

Прийняття: 09/03/2026

Рецензія: 17/03/2026

Публікація: 31/03/2026

JEL Класифікатор:
O33, M15, L86



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/)

© Kuziv R.,
2026

ISSN 2786-5339 ([print](#))
ISSN 2786-5347 ([online](#))

DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2026-1-18>

BARRIERS TO AGENTIC AI ENTERPRISE TRANSFORMATION

This study identifies, classifies, and critically analyzes barriers to enterprise transformation under the influence of agentic AI – autonomous software that leverages large language models (LLMs) to perceive its environment, reason through complex tasks, plan and execute actions, and use tools to achieve goals with minimal human oversight.

A critical narrative literature review of 30 sources (2019–2026) was conducted. Barriers were identified inductively through open and axial coding; Sociotechnical Systems (STS) theory was then applied as an interpretive lens to map the resulting dimensions onto social and technical subsystems and analyze cross-subsystem interactions.

Twenty-nine barriers were classified into five dimensions: technological (7), organizational (7), human (6), governance and regulatory (4), and economic (5). Each barrier was assessed for agentic specificity. Three barriers were identified as agentic-specific (error propagation in multi-agent systems, role ambiguity, accountability diffusion). At the same time, the remaining 26 are carried over from prior digital transformation waves – 22 in amplified form and 4 unchanged. STS mapping based on root-cause analysis revealed that 12 barriers originate in the technical subsystem and 17 in the social subsystem, with governance serving as the social subsystem's primary mechanism for managing the technical subsystem. Five interaction mechanisms were identified, with the majority propagating across the subsystem boundary.

Agentic AI transformation barriers constitute an interdependent sociotechnical system rather than isolated obstacles. The governance calibration problem – balancing

control with the autonomy that gives agentic AI its value – emerges as the STS joint optimization challenge: governance, as the social subsystem's mechanism for managing the technical subsystem, must simultaneously enable and constrain autonomous operation.

The taxonomy provides a diagnostic framework for identifying priority barrier dimensions and understanding cross-dimensional amplification mechanisms. The agentic-specificity classification helps organizations distinguish challenges that require novel approaches from those that are addressable with established practices.

Keywords: agentic AI, enterprise transformation, barriers, sociotechnical systems, AI adoption, governance, digital transformation, organizational change, taxonomy, multi-agent systems.

Роман КУЗІВ

БАР'ЄРИ АГЕНТНОЇ ШІ-ТРАНСФОРМАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ

Дослідження спрямоване на ідентифікацію, класифікацію та критичний аналіз бар'єрів трансформації підприємств під впливом агентного штучного інтелекту – автономного програмного забезпечення, що використовує великі мовні моделі (LLM) щодо сприйняття середовища, аналізу складних завдань, планування та виконання дій і використання інструментів для досягнення цілей з мінімальним людським контролем.

Проведено критичний нарративний огляд літератури на основі 30 джерел (2019 – 2026 рр.). Бар'єри ідентифіковано індуктивно шляхом відкритого та осьового кодування; теорію соціотехнічних систем (СТС) застосовано як інтерпретаційну лінзу для відображення виявлених вимірів на соціальну та технічну підсистеми та аналізу міжсистемних взаємодій.

Класифіковано 29 бар'єрів за п'ятьма вимірами: технологічний (7), організаційний (7), людський (6), управлінсько-регуляторний (4) та економіко-фінансовий (5). Кожен бар'єр оцінено за агентною специфічністю. Три бар'єри визначено як агентно-специфічні (каскадне поширення помилок у мультиагентних системах, невизначеність ролей, дифузія відповідальності), тоді як решта 26 є успадкованими з попередніх хвиль цифрової трансформації – 22 у підсиленій формі та 4 без змін. СТС-відображення на основі аналізу першопричин виявило, що 12 бар'єрів походять з технічної підсистеми та 17 – із соціальної, при цьому управління виступає механізмом соціальної підсистеми для регулювання технічної. Ідентифіковано п'ять механізмів взаємодії, більшість з яких перетинає межу між підсистемами.

Бар'єри трансформації під впливом агентного ШІ складають взаємозалежну соціотехнічну систему, а не набір ізольованих перешкод. Проблема калібрування управління – балансування контролю з автономністю – визначена як проблема спільної оптимізації СТС, що виникає з аналізу міжсистемних взаємодій: управління, як механізм соціальної підсистеми для регулювання технічної, має одночасно уможливлувати та обмежувати автономне функціонування.

Таксономія надає діагностичний інструмент для визначення пріоритетних напрямів втручання та розуміння механізмів міжвимірною підсилення бар'єрів. Класифікація за агентною специфічністю допомагає організаціям відрізнити виклики, що потребують нових підходів, від тих, що вирішуються усталеними практиками.

Ключові слова: агентний штучний інтелект, трансформація підприємств, бар'єри, соціотехнічні системи, впровадження ШІ, управління, цифрова трансформація, організаційні зміни, таксономія, мультиагентні системи.

Problem statement. Enterprise adoption of artificial intelligence has accelerated from experimental pilots to a strategic priority within a single business cycle. According to industry surveys, 30% of organizations are exploring agentic AI options and 38% are piloting solutions. Yet, only 11% have deployed agentic systems in production environments (Deloitte, 2026)—this disparity between exploration and deployment points to systematic barriers that existing frameworks have not adequately addressed.

Agentic AI represents a qualitative departure from prior AI implementations. Unlike conventional AI systems that execute predefined tasks, agentic AI consists of autonomous multi-agent systems capable of dynamic task decomposition, inter-agent coordination, persistent memory, and continuous scope expansion (Sapkota et al., 2025). These properties create transformation challenges that do not map cleanly onto established technology adoption frameworks designed for bounded, predictable systems.

The academic treatment of barriers to agentic AI enterprise transformation remains fragmented. Existing analyses either treat agentic AI as generic AI, applying established frameworks such as the Technology–Organization–Environment (TOE) model (Tornatzky & Fleischer, 1990) without examining what distinguishes agentic contexts, or produce ad-hoc barrier lists without theoretical grounding (Chopra, 2025; Deloitte, 2026). Meanwhile, academic studies that do apply theoretical rigor – such as Papagiannidis et al.'s (2022) multi-case analysis of AI governance or Makarius et al.'s (2020) sociotechnical framework

for AI integration – address AI broadly rather than the specific challenges of autonomous, scope-expanding agent systems.

This gap has practical consequences. Organizations attempting agentic AI transformation lack a systematic diagnostic tool for identifying which barriers require attention and how barriers in different dimensions interact. Without such a tool, interventions target isolated symptoms – investing in infrastructure while governance gaps persist, or training employees while organizational structures remain unchanged – producing the persistent pilot-to-scale failures documented by industry data.

This study addresses the gap by constructing a five-dimensional barrier taxonomy through inductive coding of 30 sources, then applying Sociotechnical Systems (STS) theory as an interpretive lens to reveal the subsystem structure underlying the taxonomy. Unlike Chopra (2025), whose five barrier categories are derived from market reports without theoretical anchoring, and Li et al. (2025), who focus on organizational barriers excluding technical and economic dimensions, this taxonomy: (a) classifies each barrier by agentic specificity – distinguishing barriers unique to agentic AI from those inherited from prior digital transformation waves; (b) maps the inductively-derived dimensions onto STS subsystems based on root-cause analysis, revealing that the social subsystem contains the majority of barriers; (c) analyzes cross-subsystem interactions, revealing self-reinforcing barrier cycles; and (d) identifies the governance calibration problem – balancing control with the autonomy that gives agentic AI its value – as the STS joint optimization challenge that emerges from the interaction analysis, rather than as a barrier within the taxonomy itself.

The article is structured as follows. Section 2 reviews the literature on AI adoption barriers, digital transformation obstacles, and sociotechnical systems theory, organized by analytical tensions rather than themes. Section 3 states the research aims and objectives. Section 4 describes the critical narrative review methodology. Section 5 presents the barrier taxonomy, agentic specificity, and STS subsystem analysis. Section 6 discusses cross-dimensional interactions, counter-evidence, and practical implications. Section 7 offers conclusions and future research directions.

Analysis of recent research and publications. The answer to whether the failures of AI-driven enterprise transformation are primarily due to technical or organizational factors will vary depending on who is asked.

Industry surveys consistently foreground technical infrastructure. Gartner (2025) predicts that over 40% of agentic AI projects will be canceled by 2027 due to escalating costs, unclear business value, or inadequate risk controls – with legacy system incompatibility identified as a key contributing factor. Deloitte's (2026) enterprise survey reports that 48% of organizations cite data searchability and 47% cite data reusability as obstacles to their AI automation strategy. The World Economic Forum (2025) identifies infrastructure constraints as one of three core obstacles to the adoption of agentic AI, alongside trust deficits and data gaps. This evidence indicates that technical readiness is the primary bottleneck.

Academic research offers a different diagnosis. Makarius et al. (2020) argue, based on sociotechnical analysis, that AI implementation carried out without structured employee socialization – regardless of technical capability – is unlikely to create organizational value. Their framework identifies the interaction between AI novelty (how unfamiliar the system is) and AI scope (how broadly it operates) as the critical determinant of integration difficulty, placing organizational adaptation rather than technical capability at the center of the challenge. Papagiannidis et al. (2022), through a comparative case study of three energy-sector firms (15 semi-structured interviews), found that organizations achieving successful AI outcomes did so primarily through organizational practices: standardized processes, employee training programs that addressed both capabilities and job security concerns, and transparent cross-departmental communication structures. Technical factors mattered, but organizational readiness determined whether technical investments translated into value.

This divergence is not a contradiction but a perspective effect. CIO and CTO surveys, which dominate industry reports, naturally emphasize infrastructure because that is their domain of responsibility. Management researchers study organizational dynamics and find organizational barriers because that is where they look. Through the STS lens proposed by Bostrom and Heinen (1977), this false dichotomy dissolves: information system failures stem from the misalignment between social and technical subsystems, not from deficiencies in either subsystem alone. Makarius et al. (2020) explicitly apply this sociotechnical perspective to AI integration, demonstrating that the STS framework can reveal dynamics invisible to single-subsystem analyses. The barrier is not inadequate technology or inadequate organization, but the gap between what the technical system requires and what the organizational system can absorb.

AI governance presents a structural tension that intensifies in agentic contexts. The evidence supporting governance as a transformation enabler is substan-

tial. Papagiannidis et al. (2022) documented that organizations with structured governance across procedural, relational, and structural dimensions reported measurable cost reductions and improved confidence in AI-generated decisions. Hassan et al. (2024), in a scoping review synthesizing 50 studies on AI adoption in healthcare, conclude that a governance structure "can be a key facilitator in ensuring all the elements identified as barriers are addressed appropriately." These findings establish that governance investment correlates with transformation success.

Yet the same governance mechanisms that enable conventional AI can constrain agentic AI. Agentic systems derive their distinctive value from autonomous operation – making decisions, expanding their operational scope, and coordinating across agent networks without continuous human direction (Sapkota et al., 2025). Governance, by definition, constrains this autonomy. This suggests a paradox that the present study examines further in Section 5: organizations with robust governance frameworks may find it easier to restrict agent autonomy than to calibrate it, defaulting to deterministic workflows that negate the value proposition of genuinely autonomous agents. Deloitte (2026) documents a symptom of this dynamic – "agent washing," in which vendors rebrand existing automation capabilities as agentic AI, and organizations misapply agents to cases better suited to simpler tools. While Deloitte attributes agent washing primarily to market hype, overly restrictive governance may compound the problem by making genuinely autonomous deployment organizationally impractical.

Madanchian and Taherdoost (2025), in a review of ethical theories and governance models across multiple jurisdictions, identify a "translational gap" – the disconnect between ethical AI principles developed in academic literature and their actual use in organizational practice. Their analysis highlights significant differences across governance traditions (Anglo-American, Continental European, Asian), suggesting that even standardized governance approaches remain elusive. This regulatory fragmentation compounds the governance calibration challenge: organizations must not only determine the right governance intensity for their context but must do so against a moving regulatory backdrop with no settled standards.

The governance paradox is not a binary choice between control and freedom. It is a calibration problem – the optimal governance intensity varies by decision criticality, organizational risk tolerance, and agent capability maturity. Kasirzadeh and Gabriel (2025) formalize this insight through a four-dimensional agent

characterization framework (autonomy, efficacy, goal complexity, generality), demonstrating that governance challenges shift qualitatively across different classes of AI agents – yet no existing framework translates these dimensions into actionable calibration guidance, leaving organizations to oscillate between under-governance (creating risk and trust deficits) and over-governance (suppressing the autonomy that justifies the investment).

The human dimension of AI transformation is commonly framed as "resistance" – employees opposing AI because they fear job displacement. The evidence complicates this framing substantially.

Li et al. (2025), drawing on a survey of over 100 C-suite executives and two dozen cross-industry interviews, identify three barrier domains: people-related barriers (fear of replacement, self-image concerns – workers concealing AI use to avoid appearing incompetent), process-related barriers (treating AI as an overlay rather than workflow transformation), and political barriers (resource hoarding – programmers being 16–18% less likely to recommend AI access to teammates). These findings suggest that what appears as resistance often reflects structural and political dynamics within organizations rather than individual opposition to AI itself.

However, characterizing the human dimension as opposition to AI misreads the evidence. Wiley's (2025) survey of workplace change finds that 68% of employees report feeling excited or curious about AI, and 44% already use it at least weekly. The same survey reveals the actual barriers: 75% lack confidence in using AI effectively, only 18% receive comprehensive change training, and only 34% of managers feel equipped to support AI integration. These statistics describe an enablement failure, not a resistance problem.

The deeper issue is the capacity to absorb change. The average employee experienced 10 planned enterprise changes in 2022, up from just 2 in 2016 (Gartner, cited in O Morain & Aykens, 2023). Gallagher's (2025) sector report lists change fatigue among the top five barriers to organizational success, with 44% of internal communicators identifying it as a key challenge. Wiley (2025) describes the compounding dynamics as a "cascade crisis"—employees battered by successive disruptions before recovering from prior ones, with 96% reporting some degree of stress about workplace change. Beyond change fatigue, AI tool use itself imposes cognitive costs: Bedard et al. (2026) found that workers performing high AI oversight expend 14% more mental effort and experience 19% greater information overload, with productivity declining when employees use more than three AI tools simultaneously.

Classical change management assumes bounded transitions between defined states – Kotter's (1996) eight-step model, for instance, presupposes a "change" with a beginning and an endpoint. Agentic AI invalidates this assumption. Because agent capabilities evolve continuously post-deployment and agent scope expands autonomously, there is no stable "after" state toward which the organization transitions. The change is continuous and open-ended, which means the standard change management prescription – communicate the vision, achieve quick wins, anchor the new state – lacks an anchoring endpoint. This structural mismatch between change management models and the continuous nature of agentic AI transformation suggests that change fatigue may be particularly pronounced in agentic contexts, though empirical evidence specific to agentic AI deployments is not yet available.

The governance, human, and organizational challenges reviewed above raise a more fundamental question: whether agentic AI transformation faces qualitatively new barriers or familiar ones in new packaging. The answer determines whether established frameworks suffice or new analytical tools are needed.

The case for continuity draws on established research on digital transformation barriers. Vogelsang et al. (2019), through 46 expert interviews, identified five barrier categories for digital transformation: missing skills, technical barriers, individual barriers, organizational culture, and environmental barriers. A recent meta-analysis of TOE factors driving AI adoption across industries (Pinto et al., 2025) confirms that seven of eight technology-organization-environment factors that predicted adoption for prior technologies remain statistically significant for AI. From this perspective, agentic AI faces the same barriers as any digital transformation – infrastructure readiness, organizational culture, skills gaps, regulatory environment – and existing frameworks remain adequate.

The case for qualitative difference rests on the distinctive properties that define agentic AI. Sapkota et al. (2025) formally distinguish agentic AI from conventional AI agents, identifying key differentiators including: multi-agent architecture versus single-entity operation; higher autonomy in complex multi-step processes; inter-agent coordination requiring shared memory infrastructure; cross-domain learning scope; and dynamic task decomposition. These properties create barriers without precedent in prior transformation waves. Error propagation across distributed agent networks – where one agent's incorrect output cascades as input to subsequent agents – does not arise in single-system implementations. Emergent behavior from agent interactions can produce outcomes that no individual agent's logic can explain, making governance ar-

chitecturally inadequate when designed for predictable systems. Continuous scope expansion invalidates the bounded-transition assumption underpinning classical change management models.

The resolution lies in distinguishing between inherited barriers whose mechanisms change in agentic contexts and genuinely novel barriers that emerge solely from agentic properties. Legacy infrastructure incompatibility, for instance, is inherited from every digital transformation wave – but the specific demand profile of agentic AI (real-time autonomous agent integration requiring modern APIs, modular architectures, and secure identity management) represents a qualitatively more demanding version of this inherited barrier. The governance calibration problem, by contrast, is agentic-specific: no prior technology required organizations to balance control with autonomous capability expansion by the technology itself.

Purpose of the article. This study aims to identify, classify, and critically analyze factors that act as barriers to successful enterprise transformation under the influence of agentic AI.

The specific objectives are:

1. To identify barrier dimensions emerging from the convergence of academic literature and industry research on agentic AI enterprise adoption (2019–2026).
2. To classify identified barriers by agentic specificity – distinguishing barriers unique to agentic AI contexts from those inherited from prior digital transformation waves.
3. To map the identified barriers onto STS social and technical subsystems based on root-cause analysis and analyze cross-subsystem interactions, revealing how barriers in one subsystem amplify or create barriers in the other.

Main body of the article. A critical narrative literature review was selected as the methodology for three reasons. First, the field of agentic AI enterprise transformation is emerging – the concept gained traction in academic and practitioner discourse only after 2022, creating an insufficient peer-reviewed corpus for a systematic review. Second, the study's contribution lies in analytical reinterpretation through a specific theoretical lens (STS theory) rather than exhaustive coverage, which aligns with the critical narrative variant's strengths (Grant & Booth, 2009). Third, narrative reviews are established in management research for emerging topics where rigid systematic protocols would be premature (Baumeister & Leary, 1997).

Sociotechnical Systems (STS) theory, developed at the Tavistock Institute from the 1950s onward (Trist, 1981) and applied to information systems by Bostrom and Heinen (1977), holds that organizational performance depends on the joint optimization of two interdependent subsystems: the social (people, roles, processes, culture) and the technical (tools, infrastructure, data, capabilities). Optimizing one subsystem at the expense of the other produces suboptimal outcomes; failures concentrate at the interface between them.

Sources were identified through web-based academic searches targeting peer-reviewed articles, top-tier conference proceedings, and methodologically transparent industry reports. Eight search strings were constructed combining core concepts: agentic AI, AI adoption barriers, digital transformation failures, AI governance challenges, change management and AI, and sociotechnical theory with AI implementation. Sources were also identified through citation chaining from foundational works.

Selection criteria included: direct relevance to barriers or challenges of AI or digital transformation at the enterprise level; publication between 2019 and 2026 (with exceptions for foundational theory works); peer-reviewed journal articles, top-tier conference papers, or industry reports with documented methodology; and English language. Vendor marketing materials, editorials, and abstract-only publications were excluded.

The final analytical corpus comprised 30 sources: 6 classified as T1 (peer-reviewed empirical), 9 as T2 (peer-reviewed review/conceptual), 11 as T3 (industry reports with documented methodology), and 4 as T4 (practitioner sources). The T1-T2 academic ratio of 50% reflects the field's emerging nature, in which practitioner discourse drives academic research. To mitigate this, T3-T4 sources were used solely for contextual data – adoption statistics, trend indicators, and illustrative cases – while argumentative claims were anchored in T1-T2 evidence.

Analysis proceeded in six stages: (1) structured data extraction from each source (barriers identified, categorization scheme, evidence type, context specificity, evaluation scores); (2) open coding of all individual barriers into a master inventory; (3) axial coding to group barriers into dimensions based on conceptual distinctness, support from 3+ sources, and relevance to enterprise-level transformation; (4) agentic-specificity assessment classifying each barrier as agentic-specific, inherited-but-amplified, or inherited. (5) STS subsystem mapping – each barrier was mapped to the social or technical subsystem based on root-cause analysis, regardless of which dimension it was cod-

ed into; and (6) cross-subsystem interaction analysis identifying mechanisms through which barriers propagate across the social-technical boundary;

This review does not claim exhaustive coverage. Sources were purposefully selected according to documented criteria and evaluated using a consistent analytical framework. The search relied on web-accessible academic databases and open-access sources rather than institutional database exports, which may introduce selection bias toward more visible and frequently cited works. The T1-T2 source ratio (50%) falls below the conventional 70% threshold, indicating limited academic research on agentic AI transformation. Due to the topic's recency, the empirical base remains limited, and practitioner evidence was used to supplement peer-reviewed findings where explicitly noted.

The analysis identified 29 distinct barriers classified into five dimensions. Table 1 summarizes the taxonomy with agentic-specificity assessment for each barrier.

Table 1. Five-Dimensional Taxonomy of Barriers to Enterprise Transformation Under Agentic AI with STS Subsystem Mapping (originally developed)

Dimension	Barrier	Agentic Specificity	STS Subsystem	Key Evidence
Technological	Legacy system incompatibility	Amplified	Technical	Papagiannidis et al. (2022); Deloitte (2026)
	Data architecture constraints	Amplified	Technical	Deloitte (2026)
	Error propagation in multi-agent systems	Agentic-specific	Technical	Sapkota et al. (2025)
	Explainability deficits	Amplified	Technical	Sapkota et al. (2025); Hassan et al. (2024)
	Cybersecurity vulnerabilities	Amplified	Technical	KPMG (2026)
	Agent interoperability challenges	Amplified	Technical	Sapkota et al. (2025); Bain (2025)
	Real-time processing infrastructure demands	Amplified	Technical	Gartner (2025); KPMG (2026)

The continuation of the table 1

Dimension	Barrier	Agentic Specificity	STS Subsystem	Key Evidence
Organizational	Governance gaps	Amplified	Social	Papagiannidis et al. (2022); Deloitte (2026)
	Strategy absence	Amplified	Social	Deloitte (2026)
	Organizational silos	Amplified	Social	Li et al. (2025); Pandiri (2025)
	Role ambiguity in human-AI collaboration	Agentic-specific	Social	Makarius et al. (2020); MIT SMR/BCG (2025)
	Pilot-to-scale gap	Amplified	Social	Pandiri (2025); Deloitte (2026)
	Leadership AI literacy deficit	Amplified	Social	MIT SMR/BCG (2025); Wiley (2025)
	Cultural inertia toward autonomous systems	Inherited	Social	Vogelsang et al. (2019); Makarius et al. (2020)
Human	Change fatigue/cascade crisis	Amplified	Social	Wiley (2025); Gartner (cited in O Morain & Aykens, 2023)
	Fear of replacement	Inherited	Social	Li et al. (2025); Papagiannidis et al. (2022)
	Skills and expertise gaps	Amplified	Social	Wiley (2025)
	Resource hoarding	Amplified	Social	Li et al. (2025)
	Cognitive overload from AI-generated outputs	Amplified	Social	Bedard et al. (2026)
	Loss of professional identity	Inherited	Social	Makarius et al. (2020)
Governance & Regulatory	Regulatory vacuum	Amplified	Social	Madanchian & Taherdoost (2025)
	Accountability diffusion	Agentic-specific	Social	Madanchian & Taherdoost (2025)
	Trust deficit	Amplified	Social	WEF (2025); Hassan et al. (2024)
	Cross-jurisdictional regulatory fragmentation	Amplified	Social	Madanchian & Taherdoost (2025)

End of the table 1

Dimension	Barrier	Agentic Specificity	STS Subsystem	Key Evidence
Economic & Financial	Uncertain ROI	Amplified	Technical	Li et al. (2025); Chopra (2025)
	Hidden total cost of ownership	Amplified	Technical	Papagiannidis et al. (2022)
	Vendor lock-in	Amplified	Technical	Bain (2025)
	Measurement and attribution complexity	Amplified	Technical	Deloitte (2026); Li et al. (2025)
	Opportunity cost of delayed adoption	Inherited	Technical	McKinsey (2025)

Of the 29 identified barriers, three are classified as agentic-specific – they arise exclusively from the properties that distinguish agentic AI from conventional AI and prior digital technologies:

1. Error propagation in multi-agent systems. In single-model AI deployments, errors are bound to the model's output. In multi-agent systems, one agent's incorrect output becomes input for downstream agents, creating cascading failure chains that amplify the original error across the system (Sapkota et al., 2025). This barrier has no precedent in prior transformation waves because prior technologies did not feature autonomous inter-system communication of this kind.

2. Role ambiguity in human-AI collaboration. Prior automation technologies had clear functional boundaries – a machine performed task X, a human performed task Y. Agentic AI systems dynamically adjust their operational scope, taking on tasks previously performed by humans and expanding into adjacent functions without explicit reprogramming (Makarius et al., 2020). This continuous boundary shifting creates sustained role ambiguity that conventional job redesign methods – which assume stable role definitions – cannot address.

3. Accountability diffusion. When a multi-agent system produces a decision, responsibility is distributed across the agent that initiated the process, the agents that contributed data or analysis, the developers who designed each agent, the operators who configured the system, and the users who set the objectives (Madanchian & Taherdoost, 2025). This multilayered attribution problem does not arise for single-system technologies where the chain of responsibility is traceable.

The remaining 26 barriers are classified as inherited but amplified (22) or inherited (4). Inherited-but-amplified barriers exist in prior digital transformation contexts but manifest with greater intensity or through different mechanisms under agentic AI conditions. Resource hoarding, for instance, is classified as inherited-but-amplified: resource contention exists in any distributed organizational system, but Li et al. (2025) found that programmers were 16–18% less likely to recommend AI access to teammates – indicating that agentic AI access amplifies hoarding incentives because it confers competitive advantages that sharing diminishes. Similarly, legacy infrastructure incompatibility is a well-documented barrier to digital transformation (Vogelsang et al., 2019). Still, agentic AI's requirement for real-time, autonomous-agent integration with modern APIs, modular architectures, and secure identity management represents a qualitatively more demanding version of this inherited challenge.

Applying the STS lens, each barrier was mapped to one of two subsystems – technical or social – based on root cause (Table 1, STS Subsystem column). The mapping principle is causal origin: a barrier is assigned to the subsystem where its root cause resides, regardless of where its symptoms manifest. For example, organizational silos manifest technically (incompatible agent frameworks) but originate in social structures (departmental incentives, leadership decisions). The trust deficit appears in the governance and regulatory dimensions, but its root cause is social – it resides in people's willingness to rely on a system. Conversely, uncertain ROI manifests as a strategic concern but originates in the technical subsystem – the complexity of multi-agent architectures makes value attribution inherently difficult.

The mapping yields 12 barriers in the technical subsystem and 17 in the social subsystem. Notably, the STS mapping does not align one-to-one with the five inductively-derived dimensions: barriers from the organizational dimension are split between subsystems based on root cause, while all governance and regulatory barriers map to the social subsystem, because governance is a human-designed structure, even when it regulates technical systems. This cross-cutting pattern confirms that the STS lens reveals subsystem dynamics that the dimensional taxonomy alone does not capture.

The asymmetry (12 technical vs. 17 social) is itself a finding: it suggests that the barrier landscape for agentic AI transformation is weighted toward social challenges. Organizations may overinvest in technical solutions while underinvesting in the social subsystem where the majority of barriers concentrate – and

where governance, the social subsystem's primary mechanism for managing the technical subsystem, must perform the joint optimization that STS theory requires.

Five interaction mechanisms involving 10 of the 29 barriers were identified through analytical synthesis of the evidence (Figure 1). These are the barriers for which the literature documents explicit propagation pathways – causal chains where one barrier's persistence or intensification produces or amplifies another. The proposed interactions represent plausible causal pathways supported by converging evidence from multiple sources, though they have not been empirically tested as integrated models. Three pathways (1, 2, 4) cross the boundary between subsystems; two (3, 5) operate within the social subsystem.

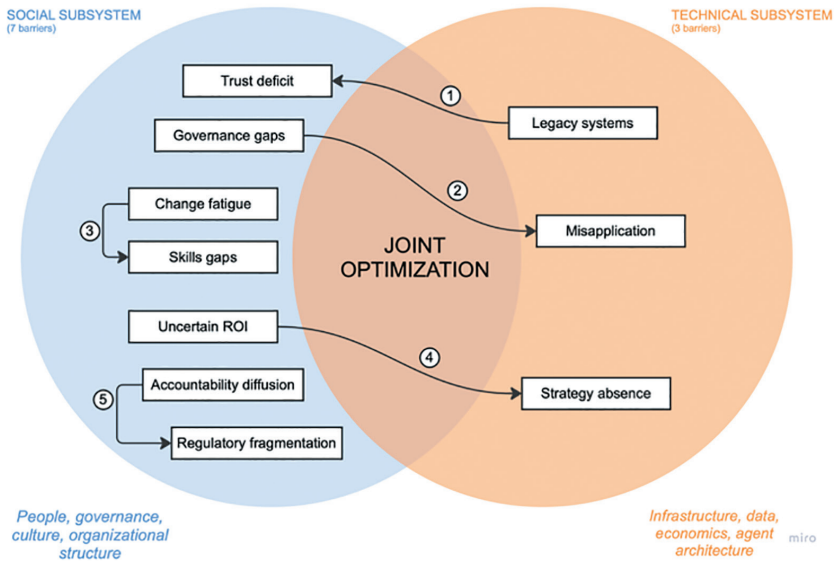


Figure 1. Cross-Subsystem Barrier Interactions Through the STS Lens (originally developed)

1. Legacy systems -> trust deficit (technical -> social). When legacy infrastructure cannot support formal governance mechanisms – automated audit trails, real-time monitoring, access controls – organizations create informal workarounds: manual oversight, spreadsheet-based tracking, ad-hoc approval

chains. Papagiannidis et al. (2022) documented this pattern: one studied firm initially relied on insecure Excel file exchanges before implementing API-based data governance. These workarounds are neither scalable nor transparent, eroding stakeholder trust. The pathway illustrates how a technical limitation (legacy systems) creates a social barrier (a trust deficit) by degrading the governance mechanisms that sit between them.

2. Governance gaps -> agent misapplication (social -> technical). When governance frameworks designed for conventional IT fail to account for AI systems that make independent decisions (Deloitte, 2026), organizations lack criteria for distinguishing cases that require genuinely autonomous agents from those better served by simpler automation. The result is agent misapplication – deploying agentic AI where deterministic tools would suffice, producing poor ROI and reinforcing skepticism about scaling. This pathway runs in the opposite direction from 1: a social barrier (governance gaps) produces a technical barrier (misallocated infrastructure investment), contributing to the pilot-to-scale gap – only 11% of organizations have agentic AI in production despite 38% running pilots (Deloitte, 2026).

3. Change fatigue -> skills gaps -> resistance (intra-social cycle). When employees experience high change saturation, they prioritize voluntary training less. With only 18% receiving comprehensive change training (Wiley, 2025), the skills gap widens. Wider skills gaps increase anxiety about AI competence – 75% report lacking confidence in AI use (Wiley, 2025) – which amplifies avoidance behavior. This self-reinforcing cycle operates entirely within the social subsystem: the employees most in need of AI training are the least likely to seek it.

4. Uncertain ROI -> strategy absence (technical -> social). When AI ROI is uncertain – 45% of executives report returns below expectations (Li et al., 2025) – and 35% of organizations have no formal agentic AI strategy (Deloitte, 2026). While neither source documents the causal link directly, the co-occurrence suggests a plausible pathway: when ROI remains uncertain, organizations hesitate to commit resources to governance infrastructure, treating it as overhead rather than an enabler. The absence, in turn, starves governance of organizational mandate. Without governance, scaling failures confirm ROI pessimism – completing the cycle back into the technical subsystem.

5. Accountability diffusion -> regulatory pressure (intra-social cycle). Madanchian and Taherdoost (2025) identify distributed accountability as "a major issue in AI governance," noting that all stakeholders – firms, developers,

designers, users – share responsibility for AI outcomes. The causal chain that follows is this study's analytical inference. When no single party can be held accountable for outcomes in a multi-agent system, stakeholder trust erodes, generating demand for regulatory intervention. Yet regulatory frameworks developed for contexts with identifiable human decision-makers struggle to address distributed agent systems, creating regulatory uncertainty that further inhibits adoption. Like 3, this cycle operates within the social subsystem – accountability structures, trust, and regulation are all social constructs – but it is triggered by a technical property (multi-agent decision distribution).

Joint optimization. The interaction map reveals a pattern that STS theory predicts: the three cross-subsystem pathways (1, 2, 4) all pass through governance. Governance is the social subsystem's primary mechanism for managing the technical subsystem – the instrument through which organizations set boundaries on agent autonomy, establish accountability, and allocate resources. When governance is weak, the social subsystem cannot regulate the technical subsystem (2 agent misapplication). When the technical subsystem is inadequate, governance cannot function properly (1 workaround). When economic signals from the technical subsystem are ambiguous, governance is starved of investment (4 underinvestment). This convergence on governance reveals a governance calibration problem that is not itself a barrier but the joint optimization challenge underlying the barrier system: determining how much the social subsystem should constrain the technical subsystem without destroying the autonomous value that makes agentic AI worth deploying. Kasirzadeh and Gabriel (2025) formalize this tension through a four-dimensional agent characterization framework (autonomy, efficacy, goal complexity, generality), demonstrating that governance requirements shift qualitatively as agent autonomy increases – yet no existing framework translates these dimensions into actionable calibration guidance.

The five pathways account for 10 of the 29 identified barriers. Interaction mechanisms for the remaining 19 barriers were not identified in the current evidence base. This does not imply that the remaining barriers operate in isolation – it reflects the limited empirical research on agentic AI transformation to date. As the field matures and longitudinal case studies become available, additional cross-subsystem pathways are likely to emerge, particularly involving barriers such as cybersecurity vulnerabilities, vendor lock-in, and cognitive overload, whose root causes and symptoms span both subsystems.

The barrier taxonomy reveals three findings with implications for how organizations and researchers approach agentic AI transformation.

First, the false dichotomy between technical and organizational barriers dissolves when the inductively-derived taxonomy is mapped onto STS subsystems. The five barrier dimensions reduce to two subsystems – technical (12 barriers: technological and economic dimensions) and social (17 barriers: human, organizational, and governance dimensions). This asymmetry is itself a finding: the barrier landscape is weighted toward the social subsystem, yet organizations disproportionately invest in technical solutions. The most consequential barriers emerge not from either subsystem alone but from misalignment between what the technical subsystem requires and what the social subsystem can absorb. Organizations that invest in infrastructure without parallel investment in governance, skills, and organizational redesign experience the "missing middle" that Pandiri (2025) describes – technically functional pilots that cannot scale because the social subsystem was not co-developed with the technology.

Second, the agentic-specificity analysis indicates that while most barriers (26 of 29) are inherited from prior transformation waves, they manifest with qualitatively different intensity and through different mechanisms in agentic contexts. The implication for practitioners: established digital transformation playbooks address the inherited components of the challenge but miss the agentic-specific dimensions (error propagation, role ambiguity, accountability diffusion) that require novel management approaches.

Third, the cross-subsystem interaction analysis reveals that barriers propagate across the social-technical boundary. Three of the five identified pathways (1, 2, 4) cross the subsystem boundary; two (3, 5) operate as intra-social amplification cycles. Governance – a social subsystem structure – serves as the primary transmission mechanism for cross-subsystem interactions: technical constraints produce governance workarounds (1), governance gaps produce agent misapplication (2), and economic uncertainty starves governance of resources (4). This pattern explains a persistent puzzle in the adoption data: why do barriers persist even when organizations invest substantially in addressing them? The STS answer is that single-subsystem interventions – upgrading infrastructure (technical) or training employees (social) – are undermined by untreated dynamics in the other subsystem. Effective transformation requires simultaneous joint optimization across both subsystems.

The STS analysis yields a further insight: the governance calibration problem that emerges from the interaction analysis is not itself a barrier, but the joint optimization challenge that STS theory predicts will arise at the boundary between social and technical subsystems. STS holds that organizational perfor-

mance depends on jointly optimizing both subsystems (Bostrom & Heinen, 1977). For agentic AI, this joint optimization materializes as governance calibration – determining how much the social subsystem (rules, oversight, accountability structures) should constrain the technical subsystem (autonomous agents) without destroying the value that autonomy provides. Kasirzadeh and Gabriel (2025) formalize this tension through a four-dimensional agent characterization framework, demonstrating that governance requirements shift qualitatively across different classes of AI agents as autonomy increases. The calibration problem arises because governance must simultaneously enable and constrain. Unlike prior technologies, where more governance was generally better, agentic AI requires finding a calibration point where governance is sufficient to maintain accountability without being so restrictive as to negate the autonomy that distinguishes agentic AI from conventional automation. This is not a solvable optimization problem with a stable solution – the optimal calibration shifts as agent capabilities evolve, organizational experience accumulates, and regulatory environments change.

The taxonomy extends prior barrier research in three directions. Compared to the TOE framework (Tornatzky & Fleischer, 1990) and its AI-specific extensions, the taxonomy adds dimensions that TOE does not capture – the human dimension, distinct from the organizational, and governance, distinct from the environmental. More fundamentally, TOE's additive structure (technology + organization + environment) does not model interaction effects; the STS-informed approach maps the inductively derived dimensions onto subsystems and traces how barriers propagate across the social-technical boundary.

Compared to Chopra (2025), whose five categories (technical infrastructure, organizational design, financial investment, human factors, security and compliance) overlap substantially with the taxonomy's five dimensions, the present work adds: (a) STS subsystem mapping that reveals root-cause dynamics invisible in the dimensional view – including the social subsystem's disproportionate barrier weight, (b) agentic-specificity classification absent from Chopra's generic treatment, and (c) cross-subsystem interaction analysis that Chopra's siloed categories do not permit.

Compared to Vogelsang et al. (2019), whose empirically derived digital transformation taxonomy (skills, technical, individual, organizational culture, environmental) provides the strongest methodological precedent, the present work narrows the context (agentic AI rather than generic digital transformation) while widening the analytical lens (cross-dimensional interactions rather than independent categories).

The analysis must acknowledge three important counter-observations. First, barriers are surmountable. Papagiannidis et al. (2022) documented measurable cost reductions in organizations with effective AI governance. The DBS Bank case (cited in Li et al., 2025) generated \$274 million in value through governance frameworks. These success cases do not invalidate the barrier taxonomy; they demonstrate that barriers yield to structured, governance-led interventions, which is itself a finding.

Second, workforce resistance is more accurately characterized as an enablement failure. The 68% excitement rate toward AI (Wiley, 2025) suggests that employees are willing participants when adequately supported. The barrier is not employee opposition but organizational failure to provide training, guidelines, and psychological safety for AI adoption.

Third, the limited T1-T2 academic evidence (50% of the corpus) constrains the strength of argumentative claims. The taxonomy should be understood as an analytically derived framework requiring empirical validation, not as a definitive causal model. The barrier inventory and the proposed interaction mechanisms constitute hypotheses that future empirical research should test.

The taxonomy offers practitioners three actionable insights. First, the agentic-specificity classification helps organizations triage their challenges: inherited barriers (e.g., skills gaps, infrastructure readiness) can be addressed using established digital transformation practices, while agentic-specific barriers (e.g., error propagation, accountability diffusion) require novel approaches. Second, the cross-dimensional interaction map suggests that sequencing matters: addressing governance gaps early may prevent the cascading effects (silos, trust erosion, strategy absence) that governance deficits generate downstream. Third, the change fatigue finding suggests that organizations should assess their workforce's capacity to absorb change before layering agentic AI deployment onto existing transformation programs.

This study has several limitations. The critical narrative review methodology, while appropriate for an emerging field, does not claim exhaustive coverage. The 50% T1-T2 source ratio reflects the limited academic corpus; as the field matures, empirical validation will strengthen or revise the taxonomy. The evidence base is predominantly from North American and European contexts; barriers in emerging economies or cultures with different technology adoption patterns may differ. The cross-dimensional interaction mechanisms are analytically derived – they describe plausible causal pathways supported by

evidence from individual studies but have not been empirically tested as integrated models. Finally, the rapid evolution of agentic AI technology means that some barriers identified in 2024–2026 may shift as technology matures, regulations develop, and organizational experience accumulates.

Conclusions and proposals. This study identified, classified, and critically analyzed 29 barriers to enterprise transformation under agentic AI, organized them into a five-dimensional taxonomy (technological, organizational, human, governance and regulatory, and economic and financial), and assessed their agentic specificity.

The study advances the understanding of AI transformation barriers in three ways: (1) it introduces the agentic-specificity distinction, showing that three barriers are unique to agentic AI contexts while 26 are inherited but amplified; (2) it maps the inductively-derived five-dimensional taxonomy onto STS subsystems based on root-cause analysis, revealing that 17 of 29 barriers originate in the social subsystem – a finding that challenges the technical-first framing dominant in industry discourse; (3) it identifies the governance calibration problem – emerging from the cross-subsystem interaction analysis rather than from the barrier taxonomy itself – as the STS joint optimization challenge for agentic AI: governance, as the social subsystem's mechanism for managing the technical subsystem, must simultaneously enable and constrain autonomous operation (Kasirzadeh & Gabriel, 2025).

The taxonomy provides a diagnostic framework for organizations planning or executing agentic AI transformation. The agentic-specificity classification enables practitioners to distinguish challenges that are addressable with established methods from those that require novel approaches. The STS subsystem mapping warns against single-subsystem interventions. It suggests that governance-led sequencing – investing in the social subsystem's capacity to manage the technical subsystem – may prevent downstream cascading failures.

Three specific empirical questions require investigation: (1) whether the proposed cross-dimensional interaction mechanisms operate as described – longitudinal case studies tracking barrier evolution during agentic AI deployment would provide the needed evidence; (2) whether the relative weight of barrier dimensions varies across industries, organization sizes, and cultural contexts – comparative survey research across geographies and sectors would address this; (3) how governance calibration intensity should be determined – action research within organizations deploying agentic AI could develop and test graduated governance models that balance control with autonomous capability.

REFERENCES

1. Bain & Company. (2025). State of the art of agentic AI transformation. Technology Report. <https://www.bain.com/insights/state-of-the-art-of-agentic-ai-transformation-technology-report-2025/>.
2. Baumeister, R. F., & Leary, M. R. (1997). Writing narrative literature reviews. *Review of General Psychology*, 1(3), 311–320. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.1.3.311>.
3. Bedard, J., Kropp, M., Hsu, M., Karaman, O. T., Hawes, J., & Kellerman, G. R. (2026). Using AI leads to "brain fry." *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2026/03/when-using-ai-leads-to-brain-fry>.
4. Bostrom, R. P., & Heinen, J. S. (1977). MIS problems and failures: A socio-technical perspective. Part I: The causes. *MIS Quarterly*, 1(3), 17–32. <https://doi.org/10.2307/248710>.
5. Chopra, A. (2025). Adoption of AI and agentic systems: Value, challenges, and pathways. *California Management Review Insights*. <https://cmr.berkeley.edu/2025/08/adoption-of-ai-and-agentic-systems-value-challenges-and-pathways/>.
6. Deloitte. (2026). Agentic AI strategy. Tech Trends 2026. <https://www.deloitte.com/us/en/insights/topics/technology-management/tech-trends/2026/agentic-ai-strategy.html>.
7. Gallagher. (2025). State of the Sector 2024/25. Institute of Internal Communication. <https://www.ioic.org.uk/resource/state-of-the-sector-2024-25-change-fatigue-ai-uncertainty-and-leadership-define-internal-communications.html>.
8. Gartner. (2025). Predicts 2025: Agentic AI – the evolution of experience. <https://www.gartner.com/en/documents/6149877>.
9. Grant, M. J., & Booth, A. (2009). A typology of reviews: An analysis of 14 review types and associated methodologies. *Health Information & Libraries Journal*, 26(2), 91–108. <https://doi.org/10.1111/j.1471-1842.2009.00848.x>.
10. Hassan, M., Kushniruk, A., & Borycki, E. (2024). Barriers to and facilitators of artificial intelligence adoption in health care: Scoping review. *JMIR Human Factors*, 12, e48633. <https://doi.org/10.2196/48633>.
11. Kasirzadeh, A., & Gabriel, I. (2025). Characterizing AI agents for alignment and governance. *arXiv preprint*, arXiv:2504.21848. <https://arxiv.org/abs/2504.21848>.
12. Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business Press.
13. KPMG. (2026). AI at scale: How 2025 set the stage for agent-driven enterprise reinvention in 2026. AI Pulse Report. <https://kpmg.com/us/en/media/news/q4-ai-pulse.html>.
14. Li, J., Zhu, F., & Hua, P. (2025, November). Overcoming the organizational barriers to AI adoption. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2025/11/overcoming-the-organizational-barriers-to-ai-adoption>.
15. Madanchian, M., & Taherdoost, H. (2025). Ethical theories, governance models, and strategic frameworks for responsible AI adoption and organizational success. *Frontiers in Artificial Intelligence*, 8, 1619029. <https://doi.org/10.3389/frai.2025.1619029>.
16. Makarius, E. E., Mukherjee, D., Fox, J. D., & Fox, A. K. (2020). Rising with the machines: A sociotechnical framework for bringing artificial intelligence into the

organization. *Journal of Business Research*, 120, 262–273. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.07.045>.

17. McKinsey & Company. (2025). The agentic organization: Contours of the next paradigm for the AI era. <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-agentic-organization-contours-of-the-next-paradigm-for-the-ai-era>.

18. MIT Sloan Management Review & BCG. (2025). The emerging agentic enterprise: How leaders must navigate a new age of AI. <https://sloanreview.mit.edu/projects/the-emerging-agentic-enterprise-how-leaders-must-navigate-a-new-age-of-ai/>.

19. O Morain, C., & Aykens, P. (2023, May). Employees are losing patience with change initiatives. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2023/05/employees-are-losing-patience-with-change-initiatives>.

20. Pandiri, S. (2025). Bridging the gaps in AI transformation: An evidence-based framework for scalable adoption. *California Management Review Insights*. <https://cmr.berkeley.edu/2025/11/bridging-the-gaps-in-ai-transformation-an-evidence-based-framework-for-scalable-adoption/>.

21. Papagiannidis, E., Enholm, I. M., Dremel, C., Mikalef, P., & Krogstie, J. (2022). Toward AI governance: Identifying best practices, potential barriers and outcomes. *Information Systems Frontiers*, 25, 123–141. <https://doi.org/10.1007/s10796-022-10251-y>.

22. Pinto, A. S., Abreu, A., Pérez Cota, M., Gonçalves, A. J., & Reis, J. L. (2025). A meta-analysis of TOE factors driving organizational adoption of artificial intelligence across industries. *Discover Artificial Intelligence*, 5, 47. <https://doi.org/10.1007/s44163-025-00747-2>.

23. Sapkota, R., Roumeliotis, K. I., & Karkee, M. (2025). AI Agents vs. Agentic AI: A conceptual taxonomy, applications, and challenges. arXiv preprint, arXiv:2505.10468. <https://arxiv.org/abs/2505.10468>.

24. Tornatzky, L. G., & Fleischer, M. (1990). *The processes of technological innovation*. Lexington Books.

25. Trist, E. (1981). *The evolution of socio-technical systems: A conceptual framework and an action research program—occasional Paper No. 2*. Ontario Quality of Working Life Centre.

26. Vogelsang, K., Liere-Netheler, K., Packmohr, S., & Hoppe, U. (2019). A taxonomy of barriers to digital transformation. *14th International Conference on Wirtschaftsinformatik (WI 2019)*, Siegen, Germany.

27. Wiley. (2025). New survey reveals growing risk of change fatigue and a "cascade crisis" for employees navigating AI. <https://newsroom.wiley.com/press-releases/press-release-details/2025/New-Survey-Reveals-Growing-Risk-of-Change-Fatigue-Cascade-Crisis-for-Employees-Navigating-AI/>.

28. World Economic Forum. (2025). Agentic AI: Overcoming 3 obstacles to adoption and innovation. <https://www.weforum.org/stories/2025/12/3-obstacles-to-ai-adoption-and-innovation-and-how-to-overcome-them/>.

Євгеній МАТВІЙЧУК¹,

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
кафедра менеджменту, публічного управління та адміністрування,
ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-4650-9936>

Ігор ПОЛЯКОВ¹,

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
кафедра менеджменту, публічного управління та адміністрування,
ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-8821-2807>

¹ Національний транспортний університет

Прийняття: 16/03/2026

Рецензія: 23/03/2026

Публікація: 31/03/2026

DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2026-1-19>

ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВ У КОНТЕКСТІ ДОСЯГНЕННЯ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ

JEL Класифікатор:
A13, O31, O32, O33



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/)

© Матвійчук Є.,
Поляков І.,
2026

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

У сучасному світі суспільство стикається з численними глобальними викликами: зміною клімату, виснаженням природних ресурсів, соціальною нерівністю та економічною нестабільністю. У зв'язку з цим, особливого значення набуває концепція сталого розвитку, яка передбачає гармонійне поєднання економічного зростання, соціального благополуччя та збереження навколишнього середовища. Важливим інструментом досягнення таких цілей є інноваційність. Саме інновації дозволяють знаходити нові ефективні рішення для подолання сучасних проблем і забезпечувати довгостроковий розвиток суспільства.

Досліджено особливості інноваційного розвитку підприємств у контексті досягнення Цілей сталого розвитку України. Обґрунтовано роль інновацій як визначального чинника підвищення конкурентоспроможності підприємств, забезпечення економічного зростання та формування соціально й екологічно відповідальної моделі господарювання.

Проаналізовано динаміку зміни рейтингу України у Глобальному індексі інновацій за 2020 –2025 роки, визначено сучасні тенденції інноваційного розвитку підприємств в Україні.

Виокремлено основні проблеми впровадження інновацій, серед яких недостатній рівень інвестиційної

підтримки, обмеженість інноваційної інфраструктури та нестабільність зовнішнього середовища. Наголошено на необхідності активізації інноваційної діяльності підприємств як важливої передумови досягнення Цілей сталого розвитку, підвищення ефективності використання ресурсів та забезпечення довгострокової стійкості економіки.

Зроблено висновок, що інтеграція інноваційних підходів у діяльність підприємств сприятиме формуванню сталих конкурентних переваг, розвитку національної економіки та досягненню Цілей сталого розвитку України.

Ключові слова: інноваційний розвиток, підприємство, інноваційна діяльність, сталий розвиток, Цілі сталого розвитку, конкурентоспроможність, цифровізація.

Yevhenii MATVIICHUK, Ihor POLIAKOV

INNOVATIVE DEVELOPMENT OF ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF ACHIEVING UKRAINE'S SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

In today's world, society faces numerous global challenges: climate change, depletion of natural resources, social inequality, and economic instability. In this context, the concept of sustainable development takes on particular significance, as it envisions a harmonious balance between economic growth, social well-being, and environmental conservation. Innovation serves as a key tool for achieving these goals. It is innovation that enables the discovery of new, effective solutions to overcome contemporary problems and ensure the long-term development of society.

The study examines the characteristics of enterprise innovation in the context of achieving Ukraine's Sustainable Development Goals. The role of innovation as a key factor in enhancing enterprise competitiveness, ensuring economic growth, and establishing a socially and environmentally responsible economic model is substantiated.

The dynamics of changes in Ukraine's ranking in the Global Innovation Index for 2020–2025 are analyzed, and current trends in the innovative development of enterprises in Ukraine are identified.

The main challenges to innovation implementation are identified, including insufficient investment support, limited innovation infrastructure, and an unstable external environment. The need to intensify enterprises' innovation activities is emphasized as a key prerequisite for achieving the Sustainable Development Goals, improving resource efficiency, and ensuring long-term economic sustainability.

It is concluded that integrating innovative approaches into business operations will contribute to the creation of sustainable competitive advantages, the development of the national economy, and the achievement of Ukraine's Sustainable Development Goals.

Keywords: *innovative development, enterprise, innovation, sustainable development, Sustainable Development Goals, competitiveness, digitalization.*

Постановка проблеми. У сучасних умовах глобалізації та швидких технологічних змін підприємства стикаються з необхідністю постійної адаптації до нових економічних, соціальних та екологічних викликів. Конкурентоспроможність компаній дедалі більше залежить від їх здатності впроваджувати інновації, модернізувати виробничі процеси та формувати нові підходи щодо управління. У цьому контексті інноваційний розвиток підприємства є важливою стратегічною категорією, що забезпечує не лише економічне зростання, а й довгострокову стабільність та сталий розвиток. Сталий розвиток підприємства передбачає гармонійне поєднання економічної ефективності, соціальної відповідальності та екологічної безпеки. Саме інноваційна діяльність стає важливим інструментом досягнення такого балансу.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Дослідження теоретично-методичних засад забезпечення інноваційного розвитку підприємств, зокрема у контексті досягнення Цілей сталого розвитку України, подано у працях значної кількості закордонних та українських науковців. Одним із творців теорії інноваційного розвитку вважають Й. Шумпетера, що ввів в економічну науку поняття «інновація» [1]. Пізніше у трактуванні інноваційного процесу почали формуватися нові підходи, які умовно поділяють на два основні напрями. Відповідно до першого підходу, поняття «інноваційний розвиток» розглядається як «процес господарювання, що спирається на безупинні пошук і використання нових способів і сфер реалізації потенціалу підприємств» [2]. Згідно з другим підходом, інновація трактується не як процес, а як результат, зокрема «діяльність підприємства, що спирається на постійний пошук нових методів та засобів задоволення споживачьких потреб та підвищення ефективності господарювання; розвиток, що передбачає розширення меж інноваційної діяльності та впровадження інновацій в усі сфери діяльності підприємства реалізації інноваційної стратегії розвитку підприємства» [3].

Проте формування нової філософії забезпечення інноваційного розвитку підприємств у контексті досягнення Цілей сталого розвитку України, на наш погляд, залишається ще недостатньо дослідженим.

Метою дослідження є аналіз теоретичних засад та практичних аспектів інноваційного розвитку підприємства в Україні для досягнення Цілей сталого розвитку.

Виклад основного матеріалу. Сучасне бізнес-середовище характеризується високим рівнем конкуренції, швидким розвитком технологій та необхідністю реагування на глобальні економічні, соціальні й екологічні виклики. У таких умовах інноваційний розвиток підприємств стає одним із основних факторів забезпечення їхньої конкурентоспроможності та довгострокового функціонування. Особливого значення інновації набувають у контексті реалізації цілей сталого розвитку, які спрямовані на забезпечення збалансованого економічного, соціального та екологічного розвитку суспільства.

Інноваційний розвиток підприємств передбачає процес створення, впровадження та використання нових знань, технологій, продуктів і методів управління, що сприяють підвищенню ефективності діяльності підприємства та формуванню конкурентних переваг.

У сучасному бізнес-середовищі інноваційний розвиток підприємств може проявлятися у таких формах: технологічні інновації (впровадження сучасного обладнання та цифрових технологій); продуктові інновації (створення нових товарів і послуг); організаційні інновації (удосконалення управлінських процесів); маркетингові інновації (нові підходи щодо просування продукції та взаємодії зі споживачами) тощо. Інновації дозволяють підприємствам ефективно реагувати на зміни ринку, оптимізувати використання ресурсів та забезпечувати стійке економічне зростання.

Для України інноваційний розвиток підприємств є важливим інструментом модернізації економіки, підвищення ефективності виробництва та інтеграції у світовий економічний простір.

Україна посіла 66-те місце в Глобальному інноваційному індексі (Global Innovation Index, GII) 2025 року, опублікованому Всесвітньою організацією інтелектуальної власності (WIPO). Динаміка зміни рейтингу України у Глобальному індексі інновацій за 2020 – 2025 роки наведена на рис. 1.

Згідно з дослідженням, у 2025 році Україна погіршила свій рейтинг та посіла 66-ту позицію із 139 країн та 35-ту позицію серед 39 економік Європи. Попри зовнішні виклики, Україна демонструє стабільність у сфері інноваційних результатів: за індексом інноваційних винаходів Україна зберегла позицію 54-ї у світі, як і минулоріч. Проте за індексом інноваційних вхідних ресурсів (умов для створення інновацій) опустилася на 80-ту позицію з 78-ї у 2024 році [4, 6].

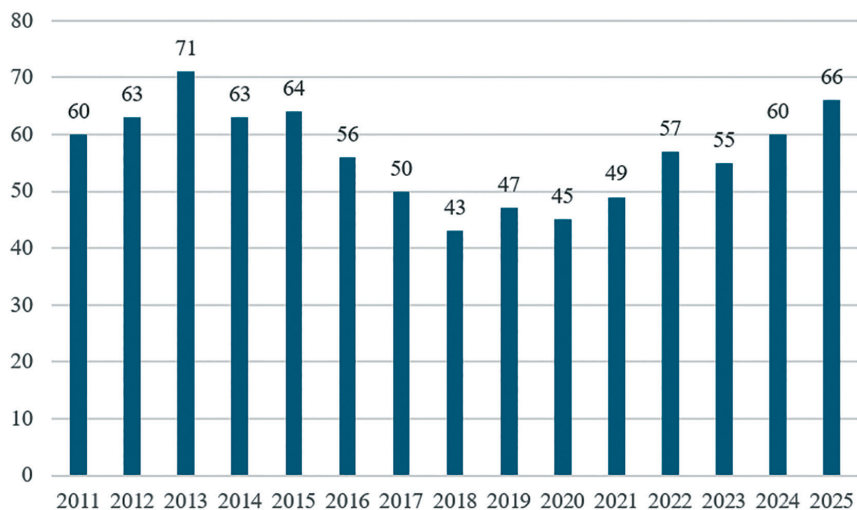


Рис. 1. Динаміка зміни рейтингу України у Глобальному індексі інновацій за 2011 – 2025 роки

Джерело: побудовано на основі [4 – 5]

Україна залишається в групі країн «інноваційних наддосягників» (innovation overperformers), демонструючи результати вище очікуваних для свого рівня економічного розвитку. Вона утримує цей статус протягом 13 років поспіль, починаючи з 2012 року [7].

Україна, як і більшість країн світу, підтримує реалізацію глобальних цілей сталого розвитку, спрямованих на забезпечення економічного зростання, соціальної справедливості та екологічної безпеки. Досягнення Цілей сталого розвитку (далі – ЦСР) України, визначених Указом Президента України від 30 вересня 2019 року № 722 [8], значною мірою залежить від активної участі бізнесу, зокрема через впровадження інновацій (табл. 1).

Впровадження інновацій сприяє реалізації національних пріоритетів сталого розвитку та підвищенню якості життя населення.

Цифровізація бізнесу передбачає трансформацію традиційних бізнес-процесів і моделей діяльності, що створює умови для появи нових продуктів і послуг. Такі зміни сприяють розвитку компаній та позитивно впливають на їхню прибутковість. Водночас рівень технологічності набуває особливої вагомості і для споживачів, адже вони більшою мірою довіряють тим організаціям, які пропонують сучасні, зручні та ефективні сервіси.

Таблиця 1. Напрями інноваційного розвитку підприємства для досягнення ЦСР України

Напрями	Характеристика
Економічний розвиток	Інновації стимулюють економічне зростання, сприяють створенню нових робочих місць та розвитку підприємництва. Вони забезпечують підвищення продуктивності праці, модернізацію виробництва та розвиток високотехнологічних галузей економіки.
Екологічна відповідальність	Сучасні інноваційні технології дозволяють підприємствам зменшувати споживання енергетичних ресурсів, скорочувати викиди забруднюючих речовин та впроваджувати екологічно безпечні методи виробництва. Це сприяє формуванню екологічно відповідального бізнесу та збереженню природного середовища
Соціальний розвиток	Інноваційна діяльність підприємств сприяє підвищенню рівня зайнятості, розвитку людського капіталу та покращенню умов праці. Крім того, інноваційні підприємства активно впроваджують принципи соціальної відповідальності бізнесу, що позитивно впливає на розвиток суспільства.

Джерело: авторська розробка

Також інноваційно орієнтовані компанії України визначають одним із найважливіших завдань впровадження нових підходів щодо діяльності та розвитку інтелектуального потенціалу, що сприяє прогресу галузей через активне використання й розвиток сучасних технологій (табл. 2).

Таблиця 2. Напрями інноваційного розвитку підприємства для досягнення ЦСР України

Компанії	Нові бізнес-рішення, зокрема у контексті досягнення ЦСР
Kernel	У компанії використовують сучасні технології на всіх етапах – від вирощування культур до реалізації готової продукції. IT-команда компанії зацифрувала агробізнес, логістику, трейдинг, документообіг та автоматизувала багато процесів. Kernel застосовує технології на основі штучного інтелекту та машинного навчання для процесів в агробізнесі. А ще у компанії використовують моделі імітаційного моделювання для оптимізації транспортних маршрутів і управління сотнями об'єктів.
ОТП Банк	У своїй роботі банк застосовує технології на основі штучного інтелекту. Це дає змогу краще розуміти потреби своїх клієнтів. Зокрема довідковий центр ОТП Банку активно використовує штучний інтелект (ШІ), що дозволяє проаналізувати 100% розмов із клієнтами й глибше зрозуміти їхні потреби. Довідковий центр ОТП Банку активно використовує систему мовної аналітики на основі технологій Ender Turing із застосуванням модуля великої мовної моделі LLM. Банк також співпрацює з Creatio – це сучасна платформа для автоматизації бізнес-процесів та CRM, яка надає компаніям можливість швидко адаптуватися до змін та впроваджувати no-code/low-code підходи для ефективного управління внутрішніми процесами.

Продовження таблиці 2

Компанії	Нові бізнес-рішення, зокрема у контексті досягнення ЦСР
Huawei	Навесні 2025 р. компанія розпочала роботу над розвитком розумних міст на базі надшвидкого зв'язку 5G-Advanced Technology – п'ятого покоління бездротових систем. Адже використання 5G-A необхідне для розвитку розумних міст та передових рішень у транспорті, виробництві й великих інфраструктурних об'єктах. У програмному забезпеченні Huawei зосереджена на створенні хмарної, сервіс-орієнтованої та відкритої програмної платформи. Також Huawei залучає інноваційні технології і в споживчому бізнесі: мультимедіа, AI, мікросхеми та управління заряджанням смартфонів, комп'ютери та переносні пристрої.
Фокстрот	Одне з найвагоміших досягнень Фокстроту – проект з розподілу замовлення, що дозволив значно покращити логістику та процеси доставки, забезпечивши більшу гнучкість і скорочення часу виконання замовлень, що призвело до значних переваг для бізнесу та клієнтів, зокрема збільшення асортименту для доставки, оптимізації логістики, покращення рівня задоволеності клієнтів.
СК ІНГО	Страхова компанія ІНГО активно впроваджує цифрові рішення, зокрема автоматизовані платформи подання заяв, чат-боти та мобільний застосунок, що дозволяє скоротити час страхових виплат і мінімізувати бюрократичні процедури. Протягом 2024 року ІНГО провела масштабну оптимізацію бізнес-процесів, що дозволило скоротити середній час врегулювання збитків на 30%. Серед інновацій компанії – використання супутникового моніторингу для точної оцінки ризиків та розширення програм страхування на нові категорії фермерських господарств. СК також пропонує програми «розумного страхування» з використанням інформаційних технологій (телематика та ін.).
lifecell	Мобільний оператор lifecell першим серед українських операторів реалізував ключові телекомунікаційні проекти, зокрема запуск 4.5G у всіх обласних центрах одночасно, впровадження eSIM, тестування 5G, а також запуск VoLTE та VoWiFi.
EPAM	Завдяки глибокій експертизі в галузі даних та аналітики DATA & ANALYTICS, бізнес-інтелекту та розробки хмарних платформ, EPAM допомагає подолати складнощі впровадження ШІ та створити нові можливості для обробки даних, які необхідні в новому середовищі. Від міграції платформ даних у хмару до впровадження практик управління даними. Використовуючи ґрунтовний досвід в електронній комерції, EPAM допомагає своїм клієнтам розробляти приємні, інтуїтивно зрозумілі інтерфейси, які сприяють зростанню доходів бізнесу та оптимізують продуктивність. З 2024 року EPAM в Україні поєднала інновації в IT із соціальною відповідальністю, зосередившись на темі доступності цифрових продуктів
Varus	Мережа супермаркетів, що оптимізувала час очікування покупців за допомогою сервісу Scan and Go. Головною відмінністю оновленої версії сервісу стала інтеграція можливості оплати банківською картою безпосередньо через мобільний додаток. Це було зроблено з метою мінімізації часу, який клієнти витрачають у чергах.

Закінчення таблиці 2

Компанії	Нові бізнес-рішення, зокрема у контексті досягнення ЦСР
DTEK	В DTEK використовують технології ШІ для прогнозування споживання та виробництва електроенергії, охорони праці, прогнозування та усунення несправностей. Розумні електромережі, віртуальна електростанція, енергетичні центри, прос'юмери та інші системи, що засновані на миттєвому ухваленні рішень, створюють чудові умови для стимулювання інновацій в енергетичному секторі за допомогою ШІ. Завдяки створенню платформи Innovation DTEK, що здійснює пошук інноваційних рішень, компанія тепер публікує свої інноваційні запити і шукає команди, ідеї і технології для їхнього вирішення. За допомогою цієї платформи DTEK збирає інноваційні ідеї, що спрямовані, зокрема, на підвищення рівня безпеки, ефективності бізнесу та екологічності виробництва.
Asus	Компанія завжди успішно поєднувала інновації, високу якість і стратегічне бачення і вже впровадила у свої продукти безліч новаторських рішень, як системи охолодження з рідким охолодженням, геймерські ноутбуки з надзвичайною продуктивністю та ексклюзивні материнські плати для ентузіастів. Asus – це інноваційні технології та надійність. Компанія Asus приділяє багато уваги питанням збереження довкілля: була розроблена концепція GreenASUS, що охоплює важливі екологічні питання. Компанія першою в світі відмовилася від використання свинцю у виробництві материнських плат і першою представила Full HD монітор, створений з використанням безгалогенних технологій. Вона є першим у світі виробником ноутбуків, що отримали сертифікати EPD і EU Flower, а також першим виробником IT-обладнання з провідної десятки, що отримав сертифікат Eco Mark (Японія).

Джерело: складено з використанням [9]

Ефективне забезпечення інноваційного розвитку підприємств потребує формування відповідних умов як на рівні підприємства, так і на рівні держави. До основних умов належать: розвиток науково-технологічного потенціалу; залучення інвестицій у інноваційні проекти; формування інноваційної інфраструктури; підтримка співпраці між наукою, бізнесом та державою; підготовка висококваліфікованих кадрів. Важливу роль у цьому процесі відіграє державна політика, спрямована на стимулювання інноваційної діяльності та створення сприятливого інноваційного середовища.

Водночас Україна має значний потенціал для розвитку інноваційної економіки. Перспективними напрямками є розвиток IT-сектору, цифровізація економіки, підтримка стартапів, розвиток наукових досліджень та стимулювання інноваційної діяльності підприємств.

Україна здатна створювати високоякісні інноваційні продукти, однак водночас стикається з дефіцитом системних інвестицій, недостатньо розвинутою інноваційною інфраструктурою та недосконалими інституційни-

ми механізмами підтримки. У зв'язку з цим розвиток інноваційної сфери має стати одним із пріоритетних напрямів державної політики. Важливу роль у цьому процесі відіграє правовий режим «Дія Сіті», який формує сприятливі умови для розвитку високотехнологічних компаній, залучення інвестицій та формування конкурентоспроможних бізнес-моделей [6].

Не менш значущим є також послідовне впровадження Стратегії цифрового розвитку інноваційної діяльності України на період до 2030 року, що покликана забезпечити системний розвиток інноваційної екосистеми та стимулювати цифрову трансформацію економіки [10].

Висновки та пропозиції. У сучасних умовах розвитку світової економіки підприємства змушені функціонувати в середовищі постійних змін, зростаючої конкуренції та швидкого технологічного прогресу. У таких умовах важливим фактором підвищення ефективності діяльності підприємств та забезпечення їх довгострокового функціонування є інноваційний розвиток. Водночас дедалі більшого значення набуває концепція сталого розвитку, яка передбачає гармонійне поєднання економічного зростання, соціального прогресу та збереження навколишнього природного середовища. Зважаючи на це, забезпечення інноваційного розвитку підприємств є важливою передумовою досягнення цілей сталого розвитку, оскільки саме інновації сприяють підвищенню ефективності використання ресурсів, розвитку нових технологій та покращенню якості життя населення.

Забезпечення інноваційного розвитку підприємств є важливою умовою досягнення цілей сталого розвитку та формування конкурентоспроможної економіки. Інновації сприяють підвищенню ефективності виробництва, зменшенню негативного впливу на довкілля та покращенню соціальних умов праці. Формування сприятливого інноваційного середовища, розвиток науково-технологічного потенціалу та залучення інвестицій у інноваційну діяльність є визначальними чинниками забезпечення сталого розвитку підприємств у сучасних умовах.

ЛІТЕРАТУРА

1. Шумпетер Й. А. Теорія економічного розвитку. Дослідження прибутків, капіталу, кредиту, відсотка та економічного циклу / пер. з англ. В. Старка. 2-е вид. доп. Київ: Видавничий дім «Киево-Могилянська академія», 2014. 246 с.
2. Ілляшенко С. М. Управління інноваційним розвитком: проблеми, концепції, методи: навч. посіб. для студ. вузів. Суми: ВТД «Університетська книга», 2003. 278 с.
3. Адаменко О. А. Концептуальні засади інноваційного розвитку підприємств. *Наукові праці Національного університету харчових технологій*. 2010. №35. С. 5 – 10.

4. Ukraine ranking in the Global Innovation Index 2025. URL: <https://www.wipo.int/edocs/gii-ranking/2025/ua.pdf>.
5. Як змінювалося місце України у рейтингу найбільш інноваційних країн. URL: <https://www.slovoidilo.ua/2023/12/21/infografika/svit/yak-zminyuvalosya-misce-ukrayiny-rejtynhu-najbilsh-innovacijnyx-krayin>.
6. Інновації як драйвер цифрової економіки: результати України у GII 2025. URL: <https://itukraine.org.ua/innovatsiyi-yak-drajver-tsifrovoyi-ekonomiki-rezultati-ukrayini-u-gii-2025/>.
7. Україна посіла 66-те місце в Глобальному інноваційному індексі. URL: <https://open4business.com.ua/ukrayina-posila-66-te-misce-v-globalnomu-innovacijnomu-indeksi/>.
8. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року: Указ Президента України від 30 вересня 2019 року № 722/2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text>.
9. Денисова Д. ШІ, диджиталізація, нові бізнес-рішення: топ-10 інноваційних компаній України. URL: <https://focus.ua/uk/economics/697500-top-innovacijnih-kompaniy-ukrajini-fokus-predstaviv-rejting-2025>.
10. Про схвалення Стратегії цифрового розвитку інноваційної діяльності України на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025-2027 роках: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 31 грудня 2024 р. № 1351-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1351-2024-%D1%80#Text>.

REFERENCES

1. Shumpeter J. A. Teoriia ekonomichnoho rozvytku. Doslidzhennia prybutkiv, kapitalu, kredytu, vidsotka ta ekonomichnoho tsyклу / per. z anhl. V. Starka. 2-e vyd., dop. Kyiv : Vydavnychj dim «Kyievo-Mohylians'ka akademiia», 2014. 246 p.
2. Illiashenko S. M. Upravlinnia innovatsijnym rozvytkom: problemy, kontseptsii, metody: navch. pos. dlia stud. vuziv. Sumy: VTD «Universytets'ka knyha», 2003. 278 p.
3. Adamenko O. A. Kontseptual'ni zasady innovatsijnogo rozvytku pidpryemstv. *Naukovi pratsi Natsional'noho universitetu kharchovykh tekhnolohij*. 2010. №35. Pp. 5 – 10.
4. Ukraine ranking in the Global Innovation Index 2025. URL: <https://www.wipo.int/edocs/gii-ranking/2025/ua.pdf>.
5. Як змінювалося місце України у рейтингу найбільш інноваційних країн. URL: <https://www.slovoidilo.ua/2023/12/21/infografika/svit/yak-zminyuvalosya-misce-ukrayiny-rejtynhu-najbilsh-innovacijnyx-krayin>.
6. Інновації як драйвер цифрової економіки: результати України у GII 2025. URL: <https://itukraine.org.ua/innovatsiyi-yak-drajver-tsifrovoyi-ekonomiki-rezultati-ukrayini-u-gii-2025/>.

7. Ukraina posila 66-te mistse v Hlobal'nomu innovatsijnomu indeksii. URL: <https://open4business.com.ua/ukrayina-posila-66-te-misce-v-globalnomu-innovacijnomu-indeksi/>.

8. Pro Tsili staloho rozvytku Ukrainy na period do 2030 roku: Ukaz Prezydenta Ukrainy vid 30 veresnia 2019 roku № 722/2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text>.

9. Denysova D. Shl, dydzhytalizatsiia, novi biznes-rishennia: top-10 innovatsijnykh kompanij Ukrainy. URL: <https://focus.ua/uk/economics/697500-top-innovacijnyh-kompaniy-ukrajini-fokus-predstaviv-reyting-2025>.

10. Pro skhvalennia Stratehii tsyvrovoho rozvytku innovatsijnoi diial'nosti Ukrainy na period do 2030 roku ta zatverdzhennia operatsijnoho planu zakhodiv z ii realizatsii u 2025-2027 rokakh: Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 31 hrudnia 2024 r. № 1351-r. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1351-2024-%D1%80#Text>.

Артем МАТНЕНКО¹,

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
кафедра менеджменту, публічного управління та адміністрування,
ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-6648-3095>

Ярослав ХАРЧЕНКО¹,

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
кафедра менеджменту, публічного управління та адміністрування,
ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-0529-2930>

¹ Національний транспортний університет

Прийняття: 16/03/2026

Рецензія: 25/03/2026

Публікація: 31/03/2026

DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2026-1-20>

МЕХАНІЗМ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЦИФРОВОЮ ТРАНСФОРМАЦІЄЮ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА

JEL Класифікатор:
M10, O33, L86



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/)

© Матненко А.,
Харченко Я.,
2026

ISSN 2786-5339 ([print](#))
ISSN 2786-5347 ([online](#))

У сучасних умовах глобалізації та стрімкого розвитку цифрових технологій підприємства змушені адаптуватися до нових економічних реалій. Цифровізація стає визначальним фактором підвищення конкурентоспроможності, ефективності управління та створення інноваційних бізнес-моделей. У зв'язку з цим, особливого значення набуває формування ефективного механізму стратегічного управління цифровою трансформацією підприємства. Цифрова трансформація передбачає комплексні зміни у бізнес-процесах, організаційній культурі, управлінських підходах та взаємодії з клієнтами шляхом активного використання цифрових технологій. Водночас, реалізація таких змін потребує системного стратегічного управління, яке забезпечує узгодження технологічних інновацій зі стратегічними цілями підприємства.

У статті розглядається механізм стратегічного управління цифровою трансформацією бізнес-процесів підприємства як дієвий інструмент забезпечення розвитку та підвищення конкурентоспроможності організації в умовах швидкозмінного цифрового середовища. Автори акцентують увагу на тому, що цифрова трансформація охоплює не лише впровадження нових технологій, а й фундаментальні зміни у структурі підприємства та управлінських процесах.

У роботі визначено основні складові та принципи формування механізму стратегічного управління цифровою

трансформацією бізнес-процесів підприємства. У статті також подано схему механізму стратегічного управління цифрою трансформацією, яка складається з теоретичних засад та практичної реалізації механізму стратегічного управління цифрою трансформацією бізнес-процесів підприємства.

Практичне значення статті полягає у тому, що запропонована схема механізму управління може бути використана керівниками підприємств, консультантами та науковцями для планування та реалізації цифрових ініціатив, підвищення ефективності бізнес-процесів та забезпечення високого рівня адаптивності організації.

Ключові слова: стратегічне управління, цифрова трансформація, бізнес-процеси, інновації, ефективність, підприємства, механізм, цифрові технології.

Artem MATNENKO, Yaroslav KHARCHENKO

A MECHANISM FOR STRATEGIC MANAGEMENT OF THE DIGITAL TRANSFORMATION OF A COMPANY'S BUSINESS PROCESSES

In today's globalized, rapidly evolving technological environment, businesses are forced to adapt to new economic realities. Digitalization is becoming a key factor in enhancing competitiveness, improving management efficiency, and creating innovative business models. In this context, establishing an effective mechanism for strategic management of a company's digital transformation is particularly important. Digital transformation involves comprehensive changes in business processes, organizational culture, management approaches, and customer interactions through the active use of digital technologies. At the same time, implementing such changes requires systematic strategic management to ensure that technological innovations align with the company's strategic goals.

This article examines the mechanisms for strategically managing a company's digital transformation of its business processes as a key tool for ensuring the organization's development and enhancing its competitiveness in a rapidly changing digital environment. The authors emphasize that digital transformation encompasses not only the introduction of new technologies but also fundamental changes in the company's structure and management processes.

The paper identifies the main components and principles for developing a mechanism for strategic management of a company's digital transformation of its business processes. The article also presents a framework for the strategic management of digital transformation, comprising theoretical foundations and a practical implementation mechanism for transforming an enterprise's business processes.

The practical significance of the article lies in the proposed management mechanism diagram, which can be used by enterprise managers, consultants, and researchers to plan and implement digital initiatives, improve business process efficiency, and ensure a high level of organizational adaptability.

Keywords: *strategic management, digital transformation, business processes, innovation, efficiency, enterprises, mechanism, digital technologies.*

Постановка проблеми. У сучасних умовах розвитку економіки цифрові технології відіграють визначальну роль у діяльності підприємств. Швидкий розвиток інформаційно-комунікаційних технологій, поширення цифрових платформ та автоматизація бізнес-процесів створюють нові можливості для підвищення ефективності діяльності підприємств. Зважаючи на це, цифрова трансформація стає важливим стратегічним напрямом розвитку сучасного бізнесу. Цифрова трансформація передбачає комплексне використання цифрових технологій для вдосконалення бізнес-процесів, створення нових продуктів і послуг, підвищення рівня обслуговування клієнтів та забезпечення конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблема стратегічного управління цифровою трансформацією бізнес-процесів підприємства є однією з основних у сучасній економічній науці. Активний розвиток цифрових технологій, поширення інструментів автоматизації, штучного інтелекту, хмарних сервісів та аналітики даних зумовили зростання інтересу науковців щодо дослідження механізмів управління цифровими змінами в діяльності підприємств.

У наукових працях дослідників значну увагу приділено теоретичним та прикладним аспектам стратегічного управління цифровою трансформацією. Зокрема, дослідники підкреслюють, що цифровізація бізнесу суттєво змінює підходи щодо управління підприємствами, сприяє формуванню нових бізнес-моделей та підвищенню ефективності використання ресурсів [1–2].

Цифрові технології розглядаються як важливий фактор трансформації системи стратегічного управління підприємствами та забезпечення їх конкурентоспроможності у сучасному економічному середовищі [3 – 4].

У сучасних дослідженнях також розглядаються моделі та інструменти реалізації стратегій цифрової трансформації бізнес-процесів підприємств. Зокрема, наголошується на важливості використання таких технологій, як хмарні обчислення, роботизація бізнес-процесів, системи управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM), аналітика великих даних та Інтер-

нет речей. Їх інтеграція у систему управління дозволяє оптимізувати бізнес-процеси, підвищити продуктивність праці та забезпечити адаптацію підприємств до умов цифрової економіки [5 – 6].

Крім того, дослідники наголошують, що цифровізація є важливим фактором стратегічного розвитку економіки та підприємств, оскільки сприяє підвищенню ефективності управління, формуванню нових конкурентних переваг та розвитку інноваційних екосистем бізнесу [7 – 8].

Окремий напрям досліджень присвячений формуванню механізму стратегічного управління цифровою трансформацією підприємств. У наукових роботах підкреслюється, що такий механізм має містити систему принципів, інструментів, методів та управлінських рішень, спрямованих на реалізацію стратегії цифрового розвитку підприємства. Його ефективність значною мірою залежить від узгодженості стратегічних цілей, організаційної структури управління, ресурсного забезпечення та рівня цифрових компетентностей персоналу [9 – 10].

Отже, аналіз наукових джерел свідчить, що питання стратегічного управління цифровою трансформацією бізнес-процесів підприємства активно досліджується в сучасній економічній науці. Разом з тим, потребують подальшого наукового обґрунтування питання формування механізму стратегічного управління цифровою трансформацією підприємств, що враховує особливості цифрового середовища, інноваційний розвиток та необхідність підвищення ефективності управління бізнес-процесами.

Метою дослідження є дослідження сутності механізму стратегічного управління цифровою трансформацією бізнес-процесів підприємства, визначення його основних складових та принципів функціонування.

Виклад основного матеріалу. У сучасному світі розвиток цифрових технологій суттєво змінює умови функціонування підприємств. Поширення цифрових платформ, автоматизація виробничих і управлінських процесів, використання великих масивів даних та штучного інтелекту формують нову модель ведення бізнесу. У зв'язку з цим підприємства змушені переглядати підходи щодо стратегічного управління та адаптувати свою діяльність до умов цифрової економіки.

Цифрова трансформація створює нові можливості для розвитку підприємств, але водночас породжує низку викликів для менеджменту. Ефективне стратегічне управління в таких умовах потребує використання сучасних управлінських інструментів, розвитку цифрових компетентностей персоналу та формування інноваційної організаційної культури [1 – 4].

В умовах цифрової трансформації стратегічне управління передбачає інтеграцію цифрових технологій у систему управління підприємством,

використання сучасних інформаційних систем для аналізу даних, прогнозування розвитку ринку та прийняття стратегічних рішень. Цифровізація змінює не лише інструменти управління, а й саму логіку стратегічного планування, оскільки підприємства повинні швидше реагувати на зміни зовнішнього середовища та активно впроваджувати інновації.

Стратегічне управління цифровою трансформацією підприємства – це системний процес розроблення, реалізації та контролю довгострокових управлінських рішень, спрямованих на інтеграцію цифрових технологій у діяльність підприємства з метою забезпечення його сталого розвитку та конкурентних переваг. Стратегічне управління цифровою трансформацією бізнес-процесів підприємства передбачає довгострокове планування, орієнтацію на інновації, гнучкість у прийнятті управлінських рішень та постійний моніторинг змін зовнішнього середовища [5 – 8].

Механізм стратегічного управління цифровою трансформацією містить: стратегічний аналіз, формування цифрової стратегії, реалізацію цифрових змін та контроль результатів. Його ефективність значною мірою залежить від системного підходу, інноваційності, гнучкості та розвитку цифрових компетентностей персоналу [9 – 10].

Механізм стратегічного управління цифровою трансформацією бізнес-процесів підприємства є комплексною системою взаємопов'язаних елементів, які забезпечують планування, реалізацію та контроль процесів цифрових змін у діяльності організації (табл. 1).

Таблиця 1. Основні складові механізму стратегічного управління цифровою трансформацією бізнес-процесів підприємства

Складова	Характеристика
Цільова	Визначення стратегічних цілей цифрової трансформації, які узгоджуються із загальною стратегією розвитку підприємства. Вона містить: формування бачення цифрового розвитку, визначення пріоритетних напрямів цифровізації та встановлення ключових показників результативності.
Аналітична	Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, оцінювання рівня цифрової зрілості організації, визначення можливостей і загроз цифрового розвитку. На цьому етапі застосовуються різні інструменти стратегічного аналізу, зокрема, SWOT-аналіз, PEST-аналіз, аналіз конкурентного середовища та оцінювання цифрових компетентностей персоналу.

Закінчення таблиці 1

Складова	Характеристика
Організаційна	Формування організаційної структури управління цифровою трансформацією, визначення відповідальних підрозділів і осіб, розподіл повноважень та відповідальності. Вона також містить: розвиток цифрової культури, створення команд цифрових трансформацій і налагодження ефективної взаємодії між підрозділами підприємства
Технологічна	Впровадження сучасних цифрових технологій та інструментів, таких як хмарні сервіси, великі дані (Big Data), штучний інтелект, автоматизація бізнес-процесів, цифрові платформи та інформаційні системи управління. Саме ця складова забезпечує технічну основу для реалізації цифрової стратегії підприємства.
Ресурсна	Забезпечення цифрової трансформації необхідними ресурсами: фінансовими, кадровими, інформаційними та матеріально-технічними. Особливу увагу приділяють формуванню цифрових компетентностей персоналу та залученню інвестицій у цифрові проекти.
Процесна	Трансформація та оптимізація бізнес-процесів підприємства на основі цифрових технологій. Це передбачає автоматизацію операцій, впровадження електронного документообігу, використання цифрових платформ управління та створення нових цифрових бізнес-моделей.
Контрольно-оцінювальна	Моніторинг і оцінювання результатів реалізації цифрової трансформації. Вона містить: систему показників ефективності, аналіз досягнення стратегічних цілей, коригування управлінських рішень та вдосконалення механізмів управління.

Джерело: авторська розробка

Складові механізму стратегічного управління цифровою трансформацією підприємства формують основу для ефективного впровадження цифрових технологій, підвищення конкурентоспроможності та забезпечення сталого розвитку підприємства.

Мета механізму стратегічного управління цифровою трансформацією бізнес-процесів підприємства полягає у забезпеченні системного та ефективного впровадження цифрових технологій у діяльність підприємства з метою підвищення ефективності управління, оптимізації бізнес-процесів, формування інноваційних бізнес-моделей та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства в умовах цифрової економіки. При цьому визначальними стають принципи механізму стратегічного управління цифровою трансформацією бізнес-процесів підприємства, на яких базується формування й реалізація цифрових змін у діяльності

організації. Вони забезпечують узгодженість стратегічних рішень, ефективне використання цифрових технологій та досягнення довгострокових результатів розвитку підприємства (табл. 2).

Таблиця 2. Принципи механізму стратегічного управління цифровою трансформацією бізнес-процесів підприємства

Принцип	Зміст принципу
Стратегічної спрямованості	Узгодження процесів цифрової трансформації із загальною стратегією розвитку підприємства. Усі цифрові ініціативи мають бути спрямовані на досягнення стратегічних цілей організації, підвищення її конкурентоспроможності та довгострокового розвитку
Системності	Цифрова трансформація повинна розглядатися як цілісна система взаємопов'язаних елементів (технологій, процесів, ресурсів, персоналу), що функціонують у взаємодії з внутрішнім і зовнішнім середовищем підприємства.
Інноваційності	Постійне впровадження новітніх цифрових технологій, інноваційних підходів щодо управління та створення нових бізнес-моделей, що забезпечують підвищення ефективності діяльності підприємства.
Адаптивності та гнучкості	Механізм управління цифровою трансформацією має бути здатним швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, розвиток технологій та нові потреби ринку
Інтегрованості	Цифрові технології повинні інтегруватися у всі сфери діяльності підприємства – виробництво, маркетинг, управління персоналом, фінанси та інші бізнес-процеси.
Орієнтації на дані (data-driven management)	Використання аналітики даних, цифрових платформ та інформаційних систем для прийняття обґрунтованих управлінських рішень
Ефективності використання ресурсів	Цифрова трансформація повинна забезпечувати раціональне використання фінансових, інформаційних та людських ресурсів підприємства
Безперервності розвитку	Цифрова трансформація не є разовим проектом, а постійним процесом удосконалення бізнес-процесів, технологій та управлінських підходів
Орієнтації на клієнта	Цифрові рішення повинні сприяти підвищенню якості обслуговування клієнтів, створенню зручних сервісів та формуванню нової цінності для споживачів
Контролю та результативності	Регулярний моніторинг результатів цифрової трансформації, оцінювання ефективності впроваджених цифрових рішень та коригування стратегічних дій підприємства.

Джерело: авторська розробка

Отже, дотримання зазначених принципів забезпечує ефективне функціонування механізму стратегічного управління цифровою трансформацією підприємства, сприяє впровадженню інновацій, підвищенню ефективності бізнес-процесів та формуванню стійких конкурентних переваг у цифровій економіці (рис. 1).

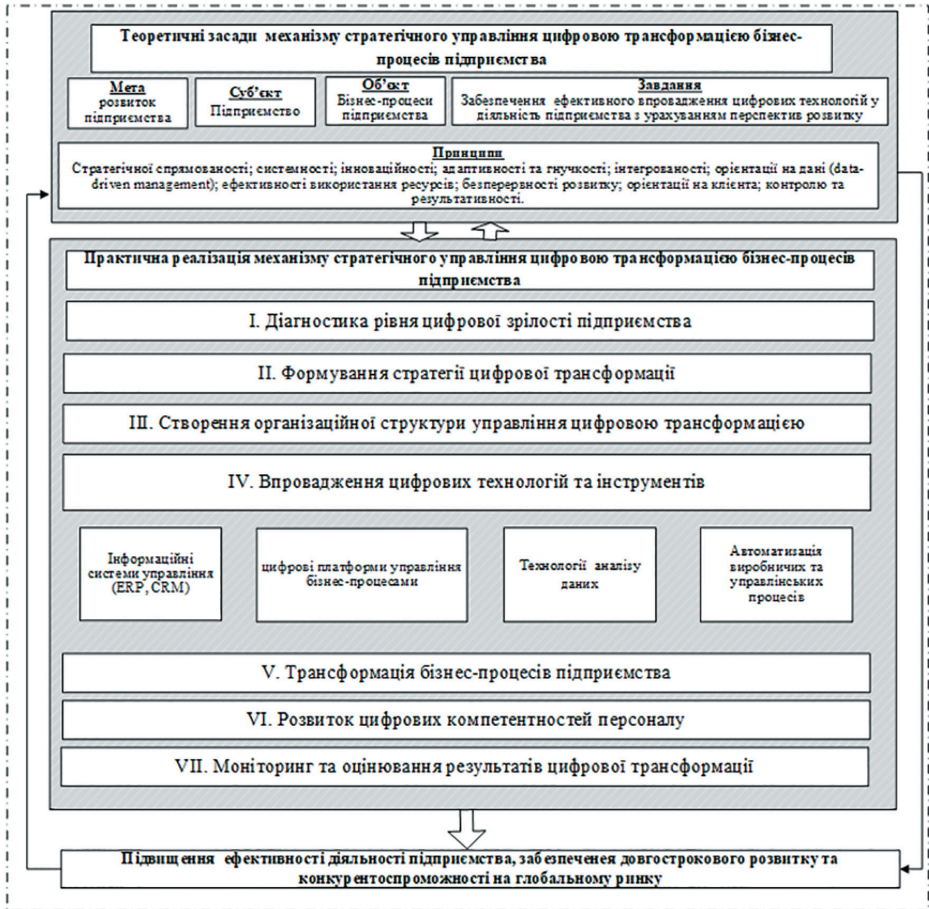


Рис. 1. Схема механізму стратегічного управління цифровою трансформацією бізнес-процесів підприємства

Джерело: авторська розробка

Практична реалізація механізму стратегічного управління цифровою трансформацією бізнес-процесів підприємства є поетапним процесом, який поєднує стратегічне планування, впровадження цифрових технологій, трансформацію бізнес-процесів та постійний моніторинг результатів. Ефективне застосування такого механізму сприяє підвищенню інноваційності підприємства, оптимізації управління ресурсами та забезпеченню його стійкого розвитку в умовах цифрової економіки.

Менеджмент підприємств в умовах цифрової трансформації стикається з низкою викликів: необхідністю трансформації бізнес-моделей та створення нових каналів взаємодії з клієнтами; управлінням великими обсягами даних та використанням аналітичних систем; розвитком цифрових компетентностей персоналу та підтримкою цифрової культури; управлінням організаційними змінами та опорою працівників; забезпеченням кібербезпеки та захисту інформаційних ресурсів. Подолання цих викликів дозволяє підприємствам підвищувати ефективність бізнес-процесів, забезпечувати інноваційний розвиток та формувати стійкі конкурентні переваги.

Висновки та пропозиції. У сучасних умовах глобалізації та стрімкого розвитку цифрових технологій підприємства змушені адаптуватися до нових економічних реалій. Цифровізація стає визначальним фактором підвищення конкурентоспроможності, ефективності управління та створення інноваційних бізнес-моделей. Таким чином, особливого значення набуває формування ефективного механізму стратегічного управління цифровою трансформацією підприємства. Цифрова трансформація передбачає комплексні зміни у бізнес-процесах, організаційній культурі, управлінських підходах та взаємодії з клієнтами шляхом активного використання цифрових технологій. Водночас реалізація таких змін потребує системного стратегічного управління, яке забезпечує узгодження технологічних інновацій зі стратегічними цілями підприємства.

Механізм стратегічного управління цифровою трансформацією підприємства є багатокомпонентною системою, що поєднує цільові орієнтири, аналітичні інструменти, організаційні структури, технологічні рішення, ресурсне забезпечення та механізми контролю. Його ефективне функціонування сприяє успішному впровадженню цифрових інновацій, підвищенню ефективності діяльності підприємства та забезпеченню його довгострокового розвитку.

ЛІТЕРАТУРА

1. Карпенко О.О., Матвійчук Є.І. (2024). Маркетингові інструменти забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах цифрової трансформації. *Economic Synergy*. 2024. №1. С. 31– 43. DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2024-1-3>.

2. Івченко Є.А., Хімченко А.О. Цифрова трансформація систем управління бізнес-процесами на українських підприємствах. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2024. № 6 (286). С. 45 – 50. DOI: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2024-286-6-45-50>.

3. Рассадникова С. І. Стратегічне управління в умовах цифрової трансформації: виклики для менеджменту підприємств. *Науковий журнал «Розвиток міста»*. 2024. № 4 (04). С. 61 – 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/city-development.2024.4-9>.

4. Семененко Ю. Роль цифрової трансформації в стратегічному управлінні компанією. *Наукові перспективи*. 2024. № 3(45). DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-3\(45\)-718-731](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-3(45)-718-731).

5. Дончак Л., Погрішук О., Сисоева І. Стратегічний менеджмент у цифрову епоху: виклики та можливості. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 70. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-63>.

6. 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>.

7. Мартинюк І. Стратегічне управління бізнес-процесами підприємств в умовах цифрової трансформації. *Modeling the Development of the Economic Systems*. 2026. №1. С. 343 – 353. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2026-19-43>.

8. Саврас І. З., Фединець Н. І. Цифровізація та інноваційний розвиток підприємства: тенденції, проблеми та перспективи. *Вісник ЛТЕУ. Економічні науки*. 2023. № 74. С. 108 – 114. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2023-74-14>.

9. Ринжук Д.Я. Механізм стратегічного управління цифровою трансформацією банківської установи. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2025. № 3(43). С. 420 – 430. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-3\(43\)-420-430](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-3(43)-420-430).

10. Касьян С., Гринько Т. Теоретико-методичні аспекти формування механізму управління стратегічними змінами в умовах цифровізації економічного простору. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 82. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-120>.

REFERENCES

1. Karpenko O.O., Matvijchuk Ye.I. (2024). Marketynhovi instrumenty zabezpechennia konkurentospromozhnosti pidpriemstva v umovakh tsyfrovoy transformatsii. *Economic Synergy*. 2024. №1. Pp. 31 – 43. DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2024-1-3>.

2. Ivchenko Ye.A., Khimchenko A.O. Tsyfrova transformatsiia system upravlinnia biznes-protsesamy na ukrains'kykh pidpriemstvakh. *Visnyk Skhidnoukrains'koho natsional'noho universytetu imeni Volodymyra Dalia*. 2024. № 6 (286). Pp. 45 – 50. DOI: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2024-286-6-45-50>.

3. Rassadnykova S. I. Stratehichne upravlinnia v umovakh tsyfrovoi transformatsii: vyklyky dlia menezhmentu pidpriemstv. *Naukovyj zhurnal «Rozvytok mista»*. 2024. № 4 (04). Pp. 61 – 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/city-development.2024.4-9>.

4. Semenenko Yu. Rol' tsyfrovoi transformatsii v stratehichnomu upravlinni kompaniiei. *Naukovi perspektyvy*. 2024. № 3(45). DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-3\(45\)-718-731](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-3(45)-718-731).

5. Donchak L., Pohrischuk O., Sysoieva I. Stratehichnyj menezhment u tsyfrovu epokhu: vyklyky ta mozhlyvosti. *Ekonomika ta suspil'stvo*. 2024. Vyp. 70. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-63>.

6. Misevych M. A., Prysiazhniuk O.F., Marchuk D.O., Marchuk O.M. Osoblyvosti upravlinnia biznesom na osnovi vykorystannia didzhytal tekhnolohij. *Ahrosvit*. 2024. №5. Pp. 118 – 122. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.5.118>.

7. Martyniuk I. Stratehichne upravlinnia biznes-protsesamy pidpriemstv v umovakh tsyfrovoi transformatsii. *Modeling the Development of the Economic Systems*. 2026. №1. Pp. 343 – 353. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2026-19-43>.

8. Savras I. Z., Fedynets' N. I. Tsyfrovizatsiia ta innovatsijnyj rozvytok pidpriemstva: tendentsii, problemy ta perspektyvy. *Visnyk LTEU. Ekonomichni nauky*. 2023. № 74. Pp. 108 – 114. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2023-74-14>.

9. Rynzhuk D.Ya. Mekhanizm stratehichnogo upravlinnia tsyfrovou transformatsiiei bankiv'skoi ustanovy. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia*. 2025. № 3(43). Pp. 420 – 430. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-3\(43\)-420-430](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-3(43)-420-430).

10. Kas'ian S., Hryn'ko T. Teoretyko-metodychni aspekty formuvannia mekhanizmu upravlinnia stratehichnymy zminamy v umovakh tsyfrovizatsii ekonomichnogo prostoru. *Ekonomika ta suspil'stvo*. 2025. Vyp. 82. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-120>.

Олександр КОЖУХІВСЬКИЙ¹,

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-1668-7855>

¹ Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

Прийняття: 16/03/2026
Рецензія: 22/03/2026
Публікація: 31/03/2026

DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2026-1-21>

ІНСТРУМЕНТИ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В NORECA: ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ МІЖНАРОДНОГО ДОСВІДУ

JEL Класифікатор:
L83, M14, O35



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/)

© Кожухівський О.,
2026

У статті досліджено теоретичні та прикладні аспекти використання інструментів соціального підприємництва у сфері HoReCa в міжнародній практиці. Обґрунтовано, що соціальне підприємництво в індустрії гостинності трансформується з допоміжної моделі корпоративної відповідальності у самостійну форму господарювання, здатну поєднувати економічну результативність, соціальну інтеграцію та екологічну стійкість. На основі порівняльного аналізу міжнародного досвіду систематизовано ключові інструменти соціального підприємництва в HoReCa, серед яких: інклюзивне працевлаштування, професійна підготовка вразливих груп, моделі циркулярного використання ресурсів, цифрові комунікації соціального впливу, партнерства з громадами та неурядовими організаціями, а також регенеративні підходи до локального розвитку. Встановлено, що в країнах ЄС переважають інституційно підтримані моделі інтеграції соціальної місії у сервісні бізнес-процеси, у Південній Африці та країнах, що розвиваються, соціальне підприємництво в HoReCa частіше пов'язане з вирішенням проблем зайнятості та місцевого розвитку, тоді як сучасні дослідження в туризмі й гостинності акцентують на поєднанні цифрових інновацій, сталості та підприємницьких екосистем. Запропоновано аналітичну матрицю зіставлення інструментів соціального підприємництва в HoReCa за критеріями соціального ефекту, організаційної складності, витратомісткості та потенціалу масштабування. Доведено, що найбільш перспективними для адаптації в Україні є комбіновані моделі, які

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

поєднують інклюзивне працевлаштування, навчальні програми, цифрове просування та партнерські механізми взаємодії з локальними громадами.

Ключові слова: соціальне підприємництво, HoReCa, індустрія гостинності, інклюзія, сталий розвиток, міжнародний досвід, соціальні інновації.

Oleksandr KOZHUKHIVSKYY

TOOLS OF SOCIAL ENTREPRENEURSHIP IN HORECA: A COMPARATIVE ANALYSIS OF INTERNATIONAL EXPERIENCE

The article examines the theoretical and applied aspects of the use of social entrepreneurship tools in HoReCa within international practice. It is substantiated that social entrepreneurship in hospitality is transforming from an auxiliary model of corporate social responsibility into an independent form of economic activity capable of combining economic performance, social inclusion, and environmental sustainability. Based on a comparative analysis of international experience, the key tools of social entrepreneurship in HoReCa are systematized, including inclusive employment, vocational training for vulnerable groups, circular resource use models, digital communication of social impact, partnerships with communities and NGOs, and regenerative approaches to local development. It is established that in EU countries institutionally supported models of integrating social mission into service business processes prevail, while in South Africa and developing countries social entrepreneurship in HoReCa is more often associated with solving employment and local development problems. Contemporary studies in tourism and hospitality emphasize the combination of digital innovation, sustainability, and entrepreneurial ecosystems. An analytical matrix for comparing social entrepreneurship tools in HoReCa is proposed according to social effect, organizational complexity, cost intensity, and scaling potential. It is proved that the most promising models for adaptation in Ukraine are combined approaches integrating inclusive employment, training programs, digital promotion, and partnerships with local communities.

Keywords: social entrepreneurship, HoReCa, hospitality industry, inclusion, sustainable development, international experience, social innovation.

Постановка проблеми. Сфера HoReCa в сучасній економіці виконує не лише комерційні, а й суспільно значущі функції, пов'язані із зайнятістю, інтеграцією вразливих груп, розвитком локальних спільнот, формуванням безбар'єрного середовища та поширенням практик сталого споживання.

У зв'язку з цим, соціальне підприємництво в індустрії гостинності набуває особливого значення як модель, що здатна поєднати економічну доцільність із соціальним впливом [10, 15].

Для HoReCa така постановка питання є особливо актуальною з кількох причин. По-перше, підприємства цієї сфери мають високу трудомісткість, а отже, створюють широкі можливості для працевлаштування молоді, осіб з інвалідністю, мігрантів, ветеранів, внутрішньо переміщених осіб та інших соціально вразливих категорій. По-друге, саме в HoReCa найшвидше реалізуються прикладні соціальні інновації, оскільки контакт із кінцевим споживачем є безпосереднім, а вплив соціальної місії на репутацію й попит є більш відчутним [3, 8, 15]. По-третє, глобальні тренди сталого розвитку, регенеративного туризму, інклюзивного сервісу та циркулярної економіки стимулюють перехід закладів гостинності від традиційних бізнес-моделей до змішаних моделей соціально орієнтованого підприємництва [1, 17, 19].

Для України ця проблематика набуває додаткової вагомості в умовах воєнних і повоєнних трансформацій. Соціальне підприємництво в HoReCa може бути інструментом відновлення територій, реінтеграції населення, підтримки локальної економіки та розвитку малого й середнього бізнесу [2, 6]. Саме тому, необхідним є порівняльний аналіз міжнародного досвіду використання інструментів соціального підприємництва в HoReCa з метою виокремлення моделей, придатних до адаптації в українських умовах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання соціального підприємництва в індустрії гостинності дедалі активніше розробляються в сучасній науковій літературі. Теоретичні засади поєднання соціальної місії та господарської ефективності в hospitality-секторі розкрито у праці W. Legrand, M.A. Gardetti, R.S. Nielsen, C. Johnson та M. Ergul, де соціальне підприємництво розглядається як система принципів і стратегій змін у готельно-ресторанному бізнесі [15]. Важливим є також дослідження R.S. Aquino та K.A. Voluk, у якому узагальнено сучасні підходи до соціального підприємництва в туризмі, сформовано дослідницький порядок денний та підкреслено зростаючу роль framework-based аналізу соціального впливу [10].

У контексті ширшого підприємницького розвитку в туризмі та сервісних індустріях заслуговують уваги праці T. Ramukumba [18], G. D. Sharma й співавторів [19], а також M. Kumari [14], де підкреслюється, що інновації, цифровізація та локальне вкорінення бізнес-моделей є ключовими умовами успішного функціонування соціально орієнтованих сервісних підприємств. Значення підприємницьких екосистем і цифрових інновацій для результативності бізнесу доводять S. Q. Jan та співавтори [13].

Серед українських і дотичних до українського контексту досліджень варто виділити роботи, присвячені сталому розвитку HoReCa [1], інклюзивному інжинірингу як засобу створення безбар'єрного простору [3], управлінню підприємствами сфери гостинності в умовах кризи [6], соціальній відповідальності бізнесу [8], показникам ефективності індустрії гостинності [5], а також цифровим і SMM-інструментам просування [4, 7]. Аналітичний звіт JA Europe окреслює перспективи відновлення через соціальне підприємництво та демонструє важливість проєктного підходу й міжсекторальної взаємодії [2].

Попри зростання кількості досліджень, у науковій літературі зберігається певна фрагментарність у висвітленні саме інструментального виміру соціального підприємництва в HoReCa. Частина робіт концентрується на загальних засадах соціального підприємництва, інші – на сталості або інклюзії, однак бракує порівняльних узагальнень міжнародного досвіду за критеріями придатності до впровадження на рівні конкретних бізнес-моделей у HoReCa.

Метою статті є систематизація та порівняльний аналіз інструментів соціального підприємництва в HoReCa на основі міжнародного досвіду з визначенням найбільш перспективних практик для адаптації в Україні.

Для досягнення поставленої мети вирішено такі завдання: уточнити сутність соціального підприємництва в HoReCa; узагальнити ключові інструменти його реалізації; провести порівняльний аналіз міжнародних моделей; оцінити їхні переваги та обмеження; сформулювати пропозиції щодо адаптації найбільш релевантних інструментів до українських умов.

Виклад основного матеріалу дослідження. Соціальне підприємництво у сфері HoReCa доцільно розглядати як специфічну форму організації бізнесу в індустрії гостинності, у межах якої створення економічної вартості поєднується з досягненням вимірюваного соціального ефекту. На відміну від класичних моделей корпоративної соціальної відповідальності, соціальне підприємництво не є додатковою активністю після отримання прибутку, а закладене безпосередньо у бізнес-модель, операційні процеси, кадрову політику, комунікацію з клієнтами та партнерські взаємодії [10, 15].

У міжнародній практиці інструменти соціального підприємництва в HoReCa мають різну інституційну конфігурацію, проте можуть бути зведені до кількох базових груп. Насамперед, це інклюзивне працевлаштування, коли заклади залучають до роботи представників соціально вразливих груп. Другою групою є навчально-адаптаційні програми, через які підприємства виконують функції професійної ресоціалізації. Третьою – виступають екологічно орієнтовані моделі, включно з zero waste, food recovery та

циркулярним використанням ресурсів. Четверту групу становлять партнерські інструменти, що охоплюють взаємодію бізнесу з громадами, НУО, освітніми установами та місцевою владою. П'ятою групою є цифрові інструменти комунікації соціальної місії, завдяки яким посилюється довіра споживача, підвищується видимість соціального впливу та розширюється ринок [4, 7, 13, 19]. Узагальнення міжнародного досвіду дає змогу подати структуру ключових інструментів соціального підприємництва в HoReCa у вигляді системної моделі на рисунку 1.

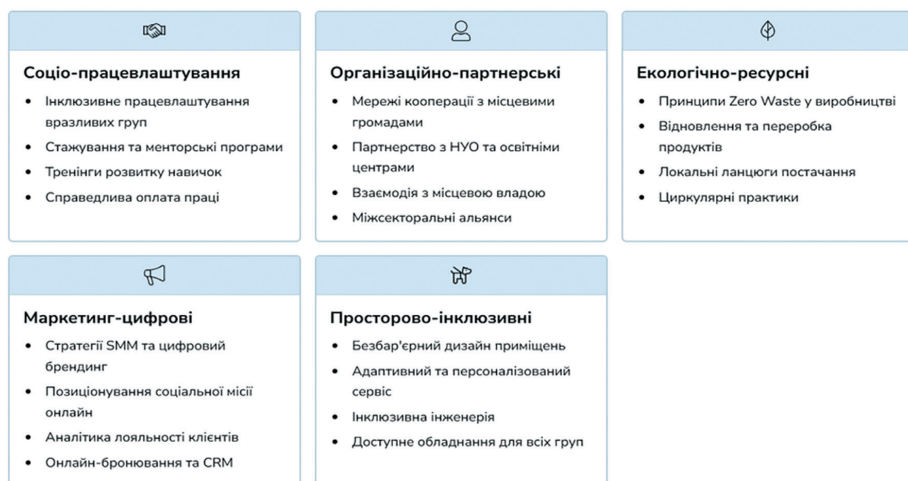


Рис. 1. Система інструментів соціального підприємництва в HoReCa

Джерело: складено автором на основі [1, 3, 4, 7, 8, 10, 15]

У країнах ЄС соціальне підприємництво в HoReCa переважно інтегрується в ширші політики сталого розвитку та інклюзії. Тут домінують моделі, де ресторан, кафе чи готель є не лише комерційним суб'єктом, а й осередком професійної адаптації, місцевої взаємодії та відповідального споживання. Особливої вагомості набувають програми розвитку безбар'єрного простору, що підтверджується сучасними напрацюваннями щодо інклюзивного інжинірингу у сфері HoReCa [3]. Такі підходи посилюють як соціальний результат, так і конкурентоспроможність закладу, оскільки розширюють клієнтську базу та формують стійку репутацію.

В англomовній науковій традиції значна увага приділяється тому, що соціальне підприємництво в туризмі та гостинності має розвиватися не ізольовано, а в межах підприємницької екосистеми, де поєднуються цифрові інновації, локальні ресурси, знання та соціальний капітал [10, 13, 19]. Це означає, що навіть найкраща соціальна місія без відповідної системи менеджменту, просування та фінансової стійкості не забезпечує довготривалого результату. Для більш чіткого порівняння інструментів соціального підприємництва в HoReCa, доцільно зіставити їх за функціональними характеристиками.

Таблиця 1. Порівняльна характеристика основних інструментів соціального підприємництва в HoReCa

Інструмент	Основний зміст	Соціальний ефект	Економічний ефект	Рівень організаційної складності
Інклюзивне працевлаштування	Залучення вразливих груп до роботи в закладах HoReCa	Високий	Середній	Середній
Навчально-адаптаційні програми	Підготовка та ресоціалізація персоналу	Високий	Середній	Високий
Zero waste / food recovery	Мінімізація втрат ресурсів, передача надлишків	Середній	Високий	Середній
Локальні партнерства	Взаємодія з НУО, громадами, освітніми інституціями	Високий	Середній	Середній
Цифрове просування соціальної місії	SMM, цифровий бренд, комунікація впливу	Середній	Високий	Низький
Інклюзивний сервіс і безбар'єрний простір	Адаптація простору, сервісу та комунікації	Високий	Середній	Високий

Джерело: складено автором на основі [3, 4, 7, 8, 10, 15, 19]

Дані табл. 1 дають можливість зробити кілька узагальнень. Найвищий соціальний ефект мають інструменти, безпосередньо пов'язані з працевлаштуванням, навчанням і створенням інклюзивного простору. Натомість найшвидший економічний результат частіше забезпечують цифрові комунікації соціальної місії та ресурсозберігаючі моделі. Це пояснюється

тим, що інклюзивні практики вимагають більших трансакційних витрат на адаптацію персоналу та сервісних процесів, тоді як SMM-інструменти або zero waste-практики швидше проявляються у зміні собівартості, лояльності клієнтів і ринкового позиціонування [4, 7, 19].

У країнах, що розвиваються, а також у контекстах із високими соціальними ризиками, соціальне підприємництво в HoReCa часто функціонує як інструмент локального розвитку та зайнятості. Наприклад, аналіз підприємництва в туризмі у Південній Африці свідчить, що малий бізнес у hospitality-секторі нерідко виконує функції соціальної стабілізації громади [18]. Подібну логіку демонструють і дослідження регенеративного туризму, де локальні спільноти стають співтворцями сервісного продукту, а не лише зовнішнім середовищем для бізнесу [17].

У свою чергу, цифровізація і сталі інновації посилюють результативність соціально орієнтованих бізнес-моделей. Згідно з дослідженнями підприємницьких екосистем, саме комбінація інноваційної відкритості, цифрової трансформації та адаптивного менеджменту забезпечує вищу стійкість бізнесу [13]. Для HoReCa це особливо важливо, оскільки ця сфера чутлива до змін попиту, сезонності, репутаційних ризиків та витрат на персонал.

На основі узагальнення міжнародних підходів можна виокремити моделі країн за домінантними інструментами соціального підприємництва.

Таблиця 2. Порівняльний аналіз міжнародного досвіду використання інструментів соціального підприємництва в HoReCa

Країна / група країн	Домінантні інструменти	Ключова мета	Особливості моделі	Потенціал адаптації в Україні
Країни ЄС	Інклюзивне працевлаштування, безбар'єрний простір, партнерства	Соціальна інтеграція та сталість	Високий рівень інституційної підтримки	Високий
Південна Африка	Локальна зайнятість, розвиток громад, мікропідприємництво	Соціально-економічна стабілізація	Орієнтація на community-based моделі	Середній
Південна та Центральна Азія	Підприємницькі екосистеми, цифрові інновації, адаптивні бізнес-моделі	Підвищення бізнес-стійкості	Сильний зв'язок із цифровізацією	Високий
Туристично орієнтовані регіони Середземномор'я	Регенеративний туризм, локальні партнерства, сталі сервісні практики	Територіальний розвиток	Поєднання гостинності та розвитку громади	Високий

Закінчення таблиці 2

Країна / група країн	Домінантні інструменти	Ключова мета	Особливості моделі	Потенціал адаптації в Україні
Український контекст	Соціальна відповідальність, антикризове управління, інклюзивний інжиніринг	Відновлення, адаптація, реінтеграція	Формування моделі в умовах кризи	Дуже високий

Джерело: складено автором на основі [1, 2, 3, 6, 8, 10, 13, 17, 18]

Результати табл. 2 свідчать, що міжнародний досвід не зводиться до універсальної моделі. Натомість можна говорити про набір інструментів, ефективність яких залежить від інституційного середовища, стану локального ринку праці, доступу до фінансування, цифрової зрілості бізнесу та культури споживання. Для України нераціонально механічно копіювати будь-яку окрему модель. Значно продуктивніше адаптувати комбіновану систему інструментів, яка поєднує європейські практики інклюзії, підходи локального відновлення через соціальне підприємництво та сучасні цифрові засоби комунікації й управління [2, 3, 6, 7, 8].

У цьому контексті на рис. 2 доцільно виділити логіку поетапної імплементації інструментів соціального підприємництва в HoReCa.

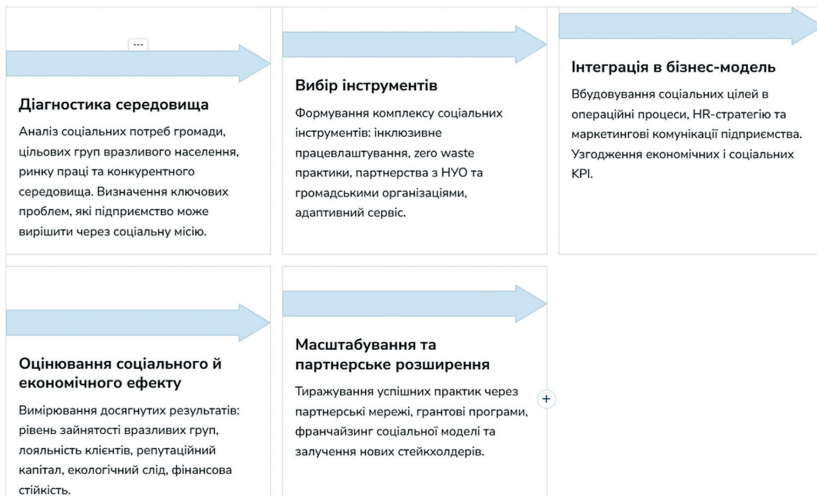


Рис. 2. Етапи впровадження моделі соціального підприємництва на підприємстві HoReCa

Джерело: складено автором на основі [2, 10, 13, 15, 17]

З наукової точки зору принциповим є те, що соціальне підприємництво в HoReCa не повинно трактуватися лише як соціально етичне доповнення до бізнесу. Його слід розглядати як форму організаційної інновації, де соціальний вплив є внутрішнім джерелом конкурентної переваги. Такий висновок узгоджується з підходами до інноваційного розвитку сервісних підприємств [19], ролі підприємницьких здібностей і сприйняття ризиків у МСП [11], а також сучасного бачення поєднання соціального впливу і туристичної економіки [10, 14].

Для української практики найперспективнішими інструментами є: інтеграція інклюзивного працевлаштування з професійною підготовкою; впровадження елементів інклюзивного інжинірингу; розвиток локальних партнерств між закладами HoReCa, органами місцевого самоврядування та громадськими організаціями; застосування цифрових інструментів просування соціальної місії; використання ресурсозберігаючих підходів як одночасно соціального та економічного інструменту [1, 2, 3, 4, 6, 8]. Саме комбінованість цих інструментів формує основу стійкої моделі.

Висновки та пропозиції. Проведене дослідження дає підстави стверджувати, що соціальне підприємництво у сфері HoReCa є важливим напрямом трансформації індустрії гостинності в умовах переходу до більш інклюзивної, сталої та соціально відповідальної економіки. На відміну від традиційних моделей господарювання, воно ґрунтується на інтеграції соціальної місії в ядро бізнес-процесів, що проявляється у кадровій політиці, ресурсному менеджменті, партнерських зв'язках та комунікації з ринком.

У результаті порівняльного аналізу міжнародного досвіду встановлено, що найпоширенішими інструментами соціального підприємництва в HoReCa є інклюзивне працевлаштування, навчально-адаптаційні програми, zero waste та food recovery-практики, партнерство з громадами і НУО, цифрове просування соціальної місії та створення безбар'єрного простору. Виявлено, що країни ЄС демонструють найбільш інституційно збалансовані моделі, тоді як для країн із вищим рівнем соціально-економічної нестабільності характерні моделі, де соціальне підприємництво виконує функцію локальної стабілізації та зайнятості.

Для України найбільш доцільною є адаптація комбінованої моделі, що передбачає поєднання інклюзивного працевлаштування, інклюзивного інжинірингу, локальних партнерств, цифрових каналів комунікації та інструментів соціального відновлення територій. Практична цінність таких підходів полягає в тому, що вони здатні одночасно посилювати економічну стійкість підприємств HoReCa та формувати позитивний соціальний ефект для громад.

Перспективи подальших досліджень доцільно пов'язати з розробленням методики кількісного оцінювання соціального ефекту підприємств

HoReCa, побудовою моделей вимірювання соціальної віддачі інвестицій, а також із вивченням особливостей впровадження інструментів соціального підприємництва у вітчизняних готельних, ресторанных і кейтерингових мережах.

ЛІТЕРАТУРА

1. Гаврилова, Н., Журило, І., Переверзев, Є. (2025). Аналіз проєктів HoReCa в контексті забезпечення сталого розвитку. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки)*, (3), С. 35 – 41. <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2025.3.35>.
2. Відновлення через соціальне підприємництво: аналітичний звіт. Етапи реалізації проєкту та стратегічні висновки. (2025, травень). JA Europe. https://ja-ukraine.org/wp-content/uploads/bbb_white_paper_analitychnyj_zvit_2025.pdf.
3. Інклюзивний інжиніринг у сфері HoReCa як інструмент безбар'єрного середовища та сталого розвитку / А. О. Кузьмін, О. В. Чемакіна, Ю. В. Запорожець, І. М. Дударев, О. В. Кузьмін. (2025). *Таврійський науковий вісник*, (3), С. 416 – 424. <https://dspace.nuft.edu.ua/handle/123456789/48903>.
4. Інструменти популяризації підприємств ресторанного господарства у соціальних мережах. (б. д.). *Економіка та управління підприємствами*. <https://doi.org/10.32843/bses.71-1>.
5. Миронова, М., Миронов, Ю. (2020). Показники ефективності діяльності підприємств індустрії гостинності. Сучасні технології менеджменту, інформаційне, фінансове та облікове забезпечення розвитку економіки в умовах євроінтеграції: *матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції* С. 517 – 520. Черкаси: Східноєвропейський університет економіки і менеджменту.
6. Мицюк, А. С., Фостолович, В. А. (б. д.). Сучасні інструменти системи управління закладом готельно-ресторанного бізнесу в умовах військового стану. *Modern Perspectives on Science and Economic Progress*. <https://eprints.zu.edu.ua/44293/1/1.pdf>.
7. Руди, М. (2013). Інтеграція інструментів SMM у маркетингову діяльність українських підприємств. *Вісник НТУ «ХПІ». Серія: Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства*, 24(997), С. 136 – 142.
8. Ткач, В. (2022). Соціальна відповідальність бізнесу як інструмент управління підприємств сфери гостинності. Управління розвитком сфери гостинності: регіональний аспект: *матеріали Міжнародної науково-практичної онлайн-конференції*, Чернівці, 5 травня 2022 р. (С. 22 – 32). Чернівці: Чернівецький торговельно-економічний інститут Державного торговельно-економічного університету.
9. Abranja, N., Rodrigues, B., & Pedroso Lima, A. (2022). Entrepreneurship in hospitality and the hotels in the social lifestyle of residents. *Media Wisata*, 20(2), 148 – 161. <https://doi.org/10.36276/mws.v20i2.337>.

10. Aquino, R. S., & Boluk, K. A. (2025). Social entrepreneurship in tourism: A framework-based scoping review and research agenda. *Tourism Management Perspectives*, 57, 101351. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2025.101351>.
11. Civelek, M., Durda, L., Vincúrová, Z., Dudáš, T., & Brezina, I. (2022). The differences in the impact of entrepreneurial abilities of various European SMEs on their financial risk perceptions. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 10(4), 107 – 124. <https://doi.org/10.15678/EBER.2022.100407>.
12. Iskandar, H., & Hashim, R. (2014). 7P's: A Literature Review of Islamic Marketing and Contemporary Marketing Mix. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. Vol. 130, Pp. 155 – 159 <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.04.019>.
13. Jan, S. Q., Junfeng, J., Iqbal, M. B., Raza, A., Naz, M., & Bhatt, T. K. (2025). The impact of entrepreneurial ecosystems and sustainable digital innovation on business performance: A study of Gilgit-Baltistan Pakistan. *Frontiers in Sustainability*, 6, 1485680. <https://doi.org/10.3389/frsus.2025.1485680>.
14. Kumari, M. (2025). Research lines on social entrepreneurship and tourism: A text mining analysis. *SEDME (Small Enterprises Development, Management & Extension Journal): A Worldwide Window on MSME Studies*, 52(2), 211 – 225.
15. Legrand, W., Gardetti, M. A., Nielsen, R. S., Johnson, C., & Ergul, M. (2020). *Social entrepreneurship in hospitality: Principles and strategies for change* (1st ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315187365>.
16. Markina, I. A., & Marchyshynets, S. M. (2019). Development of innovation and investment potential of the industrial sector. *Actual Problems of Innovative Economy and Law*, (2), 5 – 11. <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2019-2-1>.
17. Papadopoulos, P., & Pitoska, E. (2025). Fostering local development through regenerative tourism: A collaborative case study of Platres, Cyprus. In *Hospitality and Leisure Industry – From Customer Experience to Sustainability Practices*. IntechOpen. <https://doi.org/10.5772/intechopen.1011443>.
18. Ramukumba, T. (2023). Tourism and entrepreneurship: A South African literature. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 12(2), 535 – 554. <https://doi.org/10.46222/ajhtl.19770720.384>.
19. Sharma, G. D., Taheri, B., Cichoń, D., Parihar, J. S., & Kharbanda, A. (2024). Using innovation and entrepreneurship for creating edge in service firms: A review research of tourism and hospitality industry. *Journal of Innovation & Knowledge*, 9(4), 1 – 13. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2024.100572>.

REFERENCES

1. Havrylova, N., Zhurylo, I., Pereverziev, Ye. (2025). Analiz proiektiv HoReCa v konteksti zabezpechennia staloho rozvytku. *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu «Kharkivskiy politekhnichnyi instytut» (ekonomichni nauky)*, (3), 35 – 41. <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2025.3.35>.

2. Vidnovlennia cherez sotsialne pidpriemnytstvo: analitychnyi zvit. Etapy realizatsii proiektu ta stratehichni vysnovky. (2025, traven). JA Europe. https://ja-ukraine.org/wp-content/uploads/bbb_white_paper_analitychnyj_zvit_2025.pdf.

3. Inkluzyvnyi inzhynirynh u sferi HoReCa yak instrument bezbariernoho seredovyshcha ta staloho rozvytku / A. O. Kuzmin, O. V. Chemakina, Yu. V. Zaporozhets, I. M. Dudariev, O. V. Kuzmin. (2025). *Tavriyskyi naukovyi visnyk*, (3), 416 – 424. <https://dspace.nuft.edu.ua/handle/123456789/48903>.

4. Instrumenty populiaryzatsii pidpriemstv restorannoho hospodarstva u sotsialnykh merezhakh. (b. d.). *Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy*. <https://doi.org/10.32843/bses.71-19>.

5. Myronova, M., Myronov, Yu. (2020). Pokaznyky efektyvnosti diialnosti pidpriemstv industrii hostynnosti. *Suchasni tekhnologii menedzhmentu, informatsiine, finansove ta oblikove zabezpechennia rozvytku ekonomiky v umovakh yevrointehratsii: materialy Vseukrainskoi naukovo-praktychnoi konferentsii* (Pp. 517 – 520). Cherkasy: Skhidnoevropeyskyi universytet ekonomiky i menedzhmentu.

6. Mytsiuk, A. S., Fostolovych, V. A. (b. d.). Suchasni instrumenty systemy upravlinnia zakladom hotelno-restorannoho biznesu v umovakh viiskovoho stanu. *Modern Perspectives on Science and Economic Progress*. <https://eprints.zu.edu.ua/44293/1/1.pdf>.

7. Rudy, M. (2013). Intehratsiia instrumentiv SMM u marketynhovu diialnist ukrainskykh pidpriemstv. *Visnyk NTU «KhPI». Seriya: Aktualni problemy upravlinnia ta finansovo-hospodarskoi diialnosti pidpriemstva*, 24(997), 136 – 142.

8. Tkach, V. (2022). Sotsialna vidpovidalnist biznesu yak instrument upravlinnia pidpriemstv sfery hostynnosti. *Upravlinnia rozvytkom sfery hostynnosti: rehionalnyi aspekt: materialy Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi onlain-konferentsii*, Chernivtsi, 5 travnia 2022 r. Pp. 22 – 32. Chernivtsi: Chernivetskyi torhovelno-ekonomichniy instytut Derzhavnoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu.

9. Abranja, N., Rodrigues, B., & Pedroso Lima, A. (2022). Entrepreneurship in hospitality and the hotels in the social lifestyle of residents. *Media Wisata*, 20(2), 148 – 161. <https://doi.org/10.36276/mws.v20i2.337>.

10. Aquino, R. S., & Boluk, K. A. (2025). Social entrepreneurship in tourism: A framework-based scoping review and research agenda. *Tourism Management Perspectives*, 57, 101351. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2025.101351>.

11. Civelek, M., Durda, L., Vincúrová, Z., Dudáš, T., & Brezina, I. (2022). The differences in the impact of entrepreneurial abilities of various European SMEs on their financial risk perceptions. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 10(4), 107 – 124. <https://doi.org/10.15678/EBER.2022.100407>.

12. Iskandar, H., & Hashim, R. (2014). 7P's: A Literature Review of Islamic Marketing and Contemporary Marketing Mix. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. Vol. 130, Pp. 155 – 159. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.04.019>.

13. Jan, S. Q., Junfeng, J., Iqbal, M. B., Raza, A., Naz, M., & Bhatt, T. K. (2025). The impact of entrepreneurial ecosystems and sustainable digital innovation on business performance: A study of Gilgit-Baltistan Pakistan. *Frontiers in Sustainability*, 6, 1485680. <https://doi.org/10.3389/frsus.2025.1485680>.
14. Kumari, M. (2025). Research lines on social entrepreneurship and tourism: A text mining analysis. *SEDME (Small Enterprises Development, Management & Extension Journal): A Worldwide Window on MSME Studies*, 52(2), 211 – 225.
15. Legrand, W., Gardetti, M. A., Nielsen, R. S., Johnson, C., & Ergul, M. (2020). *Social entrepreneurship in hospitality: Principles and strategies for change* (1st ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315187365>.
16. Markina, I. A., & Marchyshynets, S. M. (2019). Development of innovation and investment potential of the industrial sector. *Actual Problems of Innovative Economy and Law*, (2), 5 –11. <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2019-2-1>.
17. Papadopoulos, P., & Pitoska, E. (2025). Fostering local development through regenerative tourism: A collaborative case study of Platres, Cyprus. In *Hospitality and Leisure Industry – From Customer Experience to Sustainability Practices*. IntechOpen. <https://doi.org/10.5772/intechopen.1011443>.
18. Ramukumba, T. (2023). Tourism and entrepreneurship: A South African literature. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 12(2), 535 – 554. <https://doi.org/10.46222/ajhtl.19770720.384>.
19. Sharma, G. D., Taheri, B., Cichoń, D., Parihar, J. S., & Kharbanda, A. (2024). Using innovation and entrepreneurship for creating edge in service firms: A review research of tourism and hospitality industry. *Journal of Innovation & Knowledge*, 9(4), 1 – 13. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2024.100572>.

Володимир БИТЬКО¹,

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

ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-2820-1757>

¹ Національний транспортний університет

Прийняття: 20/03/2026
Рецензія: 26/03/2026
Публікація: 31/03/2026

DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2026-1-22>

УПРАВЛІНСЬКІ ПІДХОДИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВИХ ПЕРЕТВОРЕНЬ

JEL Класифікатор:
M15, 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/)

© Битько В.,
2026

У статті здійснено узагальнення управлінських підходів підприємства в умовах цифрових перетворень та обґрунтовано необхідність їх розгляду як взаємопов'язаної системи, що забезпечує результативність діяльності. Висвітлено, що в наукових дослідженнях управління підприємством у цифровому середовищі часто зводиться до впровадження окремих технологічних рішень або вдосконалення окремих функцій управління. Такий підхід дозволяє підвищити ефективність окремих процесів, проте не забезпечує узгодженості між стратегічними орієнтирами, операційною діяльністю та механізмами прийняття управлінських рішень. Унаслідок цього цифрові зміни набувають фрагментарного характеру і не забезпечують очікуваного результату.

У процесі дослідження обґрунтовано, що управління підприємством в умовах цифрових перетворень потребує інтеграції стратегічного, процесного, аналітичного, технологічного, організаційного, кадрового та проєктного підходів. Встановлено, що кожен із них відображає окремий аспект управління, однак їх ефективність визначається рівнем взаємозв'язку та узгодженості. Визначено, що відсутність окремих складових призводить до виникнення управлінських розривів, які проявляються у невідповідності між цілями і результатами діяльності, неузгодженості процесів, обмеженому використанні даних, недостатньому рівні контролю та низькій адаптивності організації.

У статті виокремлено ключові проблемні зони управління підприємством за умов цифрових перетворень та обґрунтовано напрями їх трансформації. Зокрема, роз-

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

глянуто розрив між стратегією і реалізацією, фрагментарність бізнес-процесів, низький рівень обґрунтованості управлінських рішень, обмеженість контролю діяльності, недостатню гнучкість організації та дефіцит компетентностей персоналу. Продемонстровано, що подолання зазначених проблем потребує переходу до узгодженого використання управлінських підходів, інтеграції бізнес-процесів, активного застосування аналітичних інструментів і розвитку кадрового потенціалу.

Обґрунтовано, що управління підприємством доцільно розглядати як багаторівневу систему, у межах якої стратегічні орієнтири визначають параметри функціонування процесного, аналітичного та технологічного рівнів, а організаційний і кадровий рівні забезпечують реалізацію управлінських рішень. Запропонований підхід дозволяє підвищити узгодженість управління, покращити якість рішень і забезпечити здатність підприємства до ефективного функціонування та розвитку в умовах цифрових перетворень.

Ключові слова: управлінські підходи, цифрові перетворення, управління підприємством, бізнес-процеси, аналітичні інструменти, організаційна гнучкість, кадровий потенціал, цифрова трансформація, управлінські рішення.

Volodymyr BYTKO

MANAGEMENT APPROACHES IN ORGANISATIONS IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION

The article provides a comprehensive generalization of management approaches of an enterprise under conditions of digital transformations and substantiates the necessity of their consideration as an integrated system that ensures the effectiveness of organizational performance. It is demonstrated that in academic literature, enterprise management in the digital environment is often reduced to the implementation of separate technological solutions or improvement of individual management functions. Such an approach makes it possible to enhance the efficiency of specific processes; however, it does not ensure coherence between strategic objectives, operational activities, and decision-making mechanisms. As a result, digital changes acquire a fragmented nature and do not produce the expected outcomes.

The study substantiates that enterprise management in the context of digital transformations requires the integration of strategic, process, analytical, technological, organizational, personnel, and project-based approaches. It is established that each of these approaches reflects a particular dimension of

management, while their effectiveness depends on the level of interconnection and coordination. The absence or insufficient development of certain components leads to the emergence of management gaps, manifested in inconsistencies between goals and results, lack of process coordination, limited use of data, insufficient control over performance, and low organizational adaptability.

The article identifies key problem areas of enterprise management under digital transformations and substantiates directions for their transformation. In particular, attention is paid to the gap between strategy and implementation, fragmentation of business processes, insufficient justification of managerial decisions, limited control over activities, inadequate organizational flexibility, and lack of personnel competencies. It is shown that overcoming these problems requires a transition to coordinated application of management approaches, integration of business processes, active use of analytical tools, and development of human capital.

It is substantiated that enterprise management should be considered as a multi-level system in which strategic guidelines determine the functioning parameters of process, analytical, and technological levels, while organizational and personnel components ensure the implementation of managerial decisions. The proposed approach allows increasing management coherence, improving decision quality, and ensuring the enterprise's ability to function effectively and develop under conditions of digital transformations.

Keywords: management approaches, digital transformations, enterprise management, business processes, analytical tools, organizational flexibility, human capital, digital transformation, managerial decision-making.

Постановка проблеми. Функціонування підприємств у сучасних соціально-економічних умовах визначається глибокими змінами, пов'язаними з поширенням цифрових технологій та поступовою перебудовою управлінських систем. Цифрові перетворення впливають не лише на інструменти діяльності підприємства, а й на характер управлінських процесів, змінюючи підходи до прийняття рішень, організації бізнес-процесів і взаємодії між підрозділами. У результаті підприємство трансформується з відносно стабільної структури у динамічну систему, здатну до швидкої адаптації, що потребує відповідного переосмислення управлінських підходів.

У цих умовах традиційні підходи до управління, які ґрунтуються на ієрархічності, жорсткій регламентації та функціональному поділі, виявляються недостатньо ефективними. Вони не забезпечують необхідної швидкості обробки інформації, гнучкості управлінських рішень і здатності під-

приємства реагувати на зміни середовища. Це призводить до зниження узгодженості дій, ускладнення координації бізнес-процесів і втрати потенціалу розвитку. Водночас цифрові перетворення створюють нові можливості для підвищення ефективності управління за рахунок інтеграції даних, автоматизації процесів та розширення аналітичних можливостей [1].

Суттєвою проблемою є те, що впровадження цифрових рішень на багатьох підприємствах має фрагментарний характер і не супроводжується відповідною трансформацією управлінської системи. Це зумовлює розрив між технологічними змінами та управлінськими підходами, що проявляється у неузгодженості стратегічних цілей, бізнес-процесів і організаційної структури. У результаті цифрові ініціативи не забезпечують очікуваного ефекту, а управління підприємством зберігає риси традиційної моделі, що обмежує можливості розвитку [2].

Особливої актуальності набуває питання формування таких управлінських підходів, які дозволяють поєднати стратегічні орієнтири підприємства з потенціалом цифрових технологій. Йдеться про необхідність переходу до інтегрованого управління, де поєднуються стратегічний, процесний і аналітичний підходи, а рішення приймаються на підставі даних і з урахуванням взаємозв'язку між усіма елементами діяльності підприємства. Це вимагає не лише впровадження нових технологій, а й зміни принципів організації управління, ролей персоналу та механізмів контролю результатів.

Таким чином, у сучасних умовах формується наукова проблема, пов'язана з необхідністю розроблення цілісних управлінських підходів підприємства в умовах цифрових перетворень, які б забезпечували узгодженість стратегічних цілей, ефективність бізнес-процесів і результативність управлінських рішень. Вирішення цієї проблеми має принципове значення для забезпечення сталого розвитку підприємств та підвищення їх конкурентоспроможності в умовах цифрової економіки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика управління підприємством в умовах цифрових перетворень є предметом активних наукових досліджень як у вітчизняній, так і в зарубіжній науці. У сучасних працях спостерігається зміщення акцентів від розгляду цифровізації як інструменту автоматизації до її трактування як комплексної трансформації системи управління підприємством, що охоплює бізнес-процеси, організаційну структуру, інформаційні потоки та механізми прийняття управлінських рішень.

Зокрема, у дослідженнях Островської Г. із співавторами обґрунтовується необхідність трансформації бізнес-процесів як основи цифрових

змін підприємства [3]. Авторка акцентує увагу на важливості оптимізації процесів, їх інтеграції та впровадження цифрових інструментів у систему управління.

У працях Губаревої І., Белікової Н. та Ягольницького О. цифрова трансформація розглядається як багаторівневий процес, що передбачає узгодження стратегічних орієнтирів підприємства з можливостями цифрових технологій та трансформацію управлінських підходів відповідно до нових умов функціонування [1].

У дослідженнях Філіпової Н. цифрова трансформація розглядається як системний процес, що містить впровадження сучасних технологій, адаптацію бізнес-процесів та розвиток управлінських підходів [4].

У праці Сорокіної А. та Лебедевої Л., акцентується увага на взаємозв'язку цифровізації з адаптивністю та стійкістю підприємств, підкреслюється роль цифрових технологій у підвищенні ефективності діяльності [5].

Практичні аспекти управління цифровими трансформаціями висвітлені у матеріалах Boston Consulting Group, де підкреслюється значення координатії управлінських рішень та системного підходу до реалізації трансформаційних змін [6].

Аналіз наукових досліджень свідчить про значний інтерес до проблем управління підприємством в умовах цифрових перетворень. Водночас більшість досліджень зосереджується на окремих аспектах цифрових змін, що не дозволяє сформулювати цілісне уявлення про систему управлінських підходів підприємства. Це зумовлює необхідність подальших досліджень, спрямованих на узагальнення та систематизацію управлінських підходів у контексті цифрових перетворень.

Мета статті полягає у дослідженні управлінських підходів підприємства в умовах цифрових перетворень, обґрунтуванні їх взаємозв'язку в системі управління та визначенні проблемних зон і напрямів трансформації, що забезпечують підвищення результативності діяльності підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Цифрові перетворення змінюють характер управління підприємством, що проявляється у необхідності узгодження стратегічних орієнтирів, операційної діяльності та інформаційного забезпечення [7]. За таких умов управління перестає обмежуватися виконанням окремих функцій і набуває системного характеру, у межах якого всі управлінські рішення взаємопов'язані та спрямовані на досягнення спільного результату.

Зміни, що відбуваються під впливом цифрових технологій, вимагають від підприємства не лише впровадження нових інструментів, а й перегляду під-

ходів до організації управління. Ефективність діяльності визначається здатністю забезпечити узгодженість між цілями розвитку, бізнес-процесами та механізмами прийняття рішень. Відсутність такої узгодженості призводить до зниження результативності діяльності, дублювання функцій та втрати контролю над окремими процесами [2].

Важливою передумовою підвищення ефективності управління є формування системи управлінських підходів, що відображають різні аспекти діяльності підприємства. Йдеться про стратегічний, процесний, аналітичний, технологічний, організаційний, кадровий та проектний підходи, які забезпечують реалізацію управлінських рішень на різних рівнях і визначають характер взаємодії між елементами системи управління [3].

Кожен із зазначених підходів виконує окрему функцію, проте їх результативність проявляється лише за умови взаємодії. Недостатня увага до окремих складових управління зумовлює виникнення дисбалансів, що негативно впливають на діяльність підприємства. Зокрема, незгодженість стратегічних орієнтирів і практичних дій, недосконалість бізнес-процесів, обмежене використання даних, недостатній рівень технологічного забезпечення та невідповідність компетентностей персоналу сучасним вимогам ускладнюють реалізацію цифрових перетворень [8].

Управлінські підходи підприємства за умов цифрових перетворень, наведені у табл. 1, формують взаємопов'язану систему, у межах якої кожен елемент виконує чітко визначену функцію та впливає на загальну результативність діяльності.

Ключовою умовою ефективності управління є не ізольоване використання окремих підходів, а їх узгоджене застосування, що забезпечує цілісність управлінського впливу. Зокрема стратегічний підхід визначає напрями розвитку та задає орієнтири для трансформації, тоді як процесний – забезпечує їх реалізацію через перебудову операційної діяльності. Аналітичний підхід формує інформаційне підґрунтя управління, підвищуючи обґрунтованість прийнятих рішень, а технологічний створює інструментальну основу їх впровадження [5].

Водночас організаційний і кадровий підходи забезпечують внутрішню узгодженість системи управління, визначаючи розподіл повноважень, характер взаємодії між підрозділами та рівень готовності персоналу до змін. Недостатня увага до цих складових зумовлює зниження ефективності впровадження цифрових рішень і ускладнює досягнення поставлених цілей [3].

Процесний підхід забезпечує впорядкованість процесу цифрових перетворень, дозволяючи координувати дії, контролювати виконання

завдань і досягати запланованих результатів. Його використання сприяє підвищенню керованості трансформаційних процесів і мінімізації ризиків, пов'язаних із їх реалізацією [6].

Таблиця 1. Узгодження управлінських підходів підприємства за умов цифрових перетворень

Управлінський підхід	Ключові управлінські дії	Ризики за відсутності підходу	Роль у цифрових перетвореннях
Стратегічний	Формування цифрових орієнтирів розвитку, визначення пріоритетів змін	Фрагментарність трансформації, розрив між цілями та діями	Забезпечує цілеспрямованість цифрових змін
Процесний	Перебудова та інтеграція бізнес-процесів, оптимізація потоків	Неефективність операцій, дублювання функцій	Забезпечує цілісність операційної діяльності
Аналітичний	Використання даних для оцінювання, прогнозування та прийняття рішень	Суб'єктивність управління, затримки у реагуванні	Підвищує обґрунтованість управління
Технологічний	Вибір і впровадження цифрових інструментів та систем	Низька продуктивність, обмежені можливості розвитку	Формує інструментальну основу змін
Організаційний	Перерозподіл повноважень, розвиток взаємодії між підрозділами	Втрата керованості, конфлікти функцій	Забезпечує узгодженість управління
Кадровий	Розвиток компетентностей, адаптація персоналу до змін	Опір змінам, низька ефективність впровадження	Забезпечує реалізацію цифрових рішень

Джерело: узагальнено автором на основі [1 – 8]

Отже, ефективність управління підприємством за умов цифрових перетворень визначається рівнем інтеграції управлінських підходів, що забезпечує узгодженість рішень, підвищення результативності діяльності та здатність підприємства до адаптації.

Важливою складовою управління підприємством за умов цифрових перетворень є формування узгодженої взаємодії між технологічними рішеннями та управлінськими процесами. Практика свідчить, що впровадження цифрових інструментів, сама по собі, не забезпечує підвищення ефективності діяльності, якщо вона не супроводжується зміною підходів до організації управління [5]. Ключового значення набуває відповідність між стратегічними цілями підприємства, трансформацією бізнес-процесів і системою управлінських рішень.

Особливу роль відіграє координація цифрових змін, яка передбачає чітке визначення відповідальності, узгодження дій між підрозділами та формування системи контролю результатів. Відсутність належної координації призводить до розрізненості ініціатив, дублювання функцій і неефективного використання ресурсів. Саме тому управління цифровими змінами розглядається як послідовний процес, що охоплює планування, реалізацію та оцінювання результатів трансформації [6].

Необхідним є забезпечення прозорості управлінських рішень і доступності інформації для різних рівнів управління. Це підвищує якість контролю, дає можливість своєчасно виявляти відхилення та оперативно реагувати на них, а також сприяє підвищенню обґрунтованості управління [1]. Одночасно цифрові інструменти створюють передумови для більш гнучких форм організації управління, які базуються на швидкому обміні інформацією та посиленій взаємодії між підрозділами.

Окремого значення набуває розвиток цифрових компетентностей персоналу, оскільки ефективність управлінських підходів значною мірою залежить від здатності працівників використовувати цифрові інструменти у своїй діяльності. Підприємство має забезпечити підготовку персоналу, його адаптацію до нових умов роботи та формування управлінської культури, орієнтованої на використання даних і постійне вдосконалення процесів [3].

Взаємопов'язане функціонування ключових складових управління доцільно розглядати як багаторівневу систему, у якій стратегічні орієнтири визначають параметри функціонування процесного, аналітичного та технологічного рівнів, що формують основу для прийняття управлінських рішень.

Як відображено на рис. 1, управління підприємством за умов цифрових перетворень реалізується як послідовно організована система, у межах якої стратегічний рівень задає напрям розвитку, тоді як процесний, аналітичний і технологічний рівні забезпечують інформаційне, інструментальне та операційне підґрунтя управління. Сформоване управлінське рі-

шення реалізується через організаційний і кадровий рівні, що визначають розподіл повноважень, взаємодію та здатність персоналу до виконання поставлених завдань. Завершальним етапом є оцінювання результатів і моніторинг відхилень, які забезпечують коригування параметрів діяльності та підтримання узгодженості між цілями і результатами.

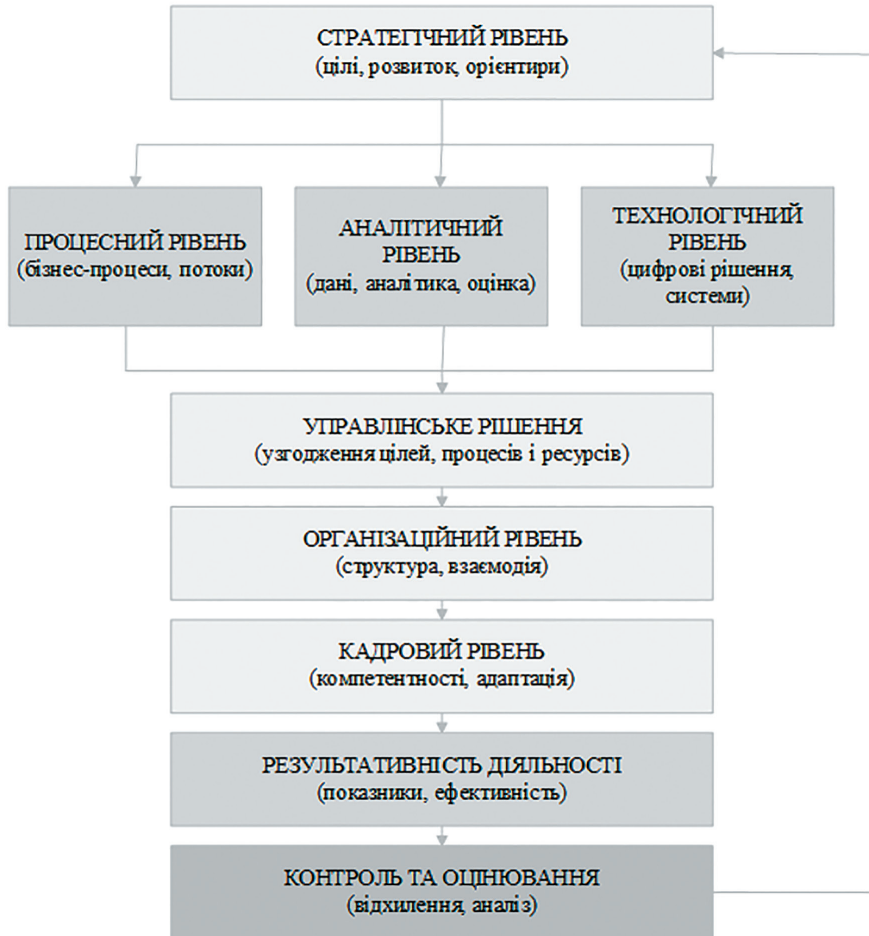


Рис. 1. Система управлінських підходів підприємства за умов цифрових перетворень

Джерело: розроблено автором

Наявність сформованої системи управлінських підходів не гарантує їх ефективної реалізації в діяльності підприємства. Практика свідчить, що в умовах цифрових перетворень управління часто супроводжується виникненням системних обмежень, які знижують результативність функціонування та ускладнюють досягнення стратегічних цілей. Це зумовлено тим, що впровадження окремих елементів цифрової трансформації відбувається нерівномірно, без належної узгодженості між різними рівнями управління.

Однією з ключових проблем є розрив між стратегічними орієнтирами та їх практичною реалізацією, що проявляється у відсутності зв'язку між визначеними цілями та поточною діяльністю підприємства. Це призводить до зниження результативності управлінських рішень і не дозволяє повною мірою реалізувати потенціал цифрових змін. Водночас фрагментарність бізнес-процесів зумовлює дублювання функцій, неузгодженість дій підрозділів і зростання витрат ресурсів [2].

Суттєвим обмеженням є недостатній рівень використання аналітичної інформації у процесі прийняття управлінських рішень. Орієнтація на досвід та інтуїцію замість системного аналізу даних знижує точність і своєчасність управління, що особливо критично в умовах динамічних змін середовища. Крім того, обмеженість контролю діяльності, пов'язана з відсутністю оперативної інформації про результати, ускладнює виявлення відхилень і своєчасне коригування управлінських рішень [9].

Окрему групу проблем становлять організаційні обмеження, що проявляються у низькій адаптивності підприємства до змін. Жорсткі структури управління, недостатній рівень взаємодії між підрозділами та повільна реакція на зовнішні впливи стримують реалізацію цифрових перетворень. Важливим чинником також є дефіцит компетентностей персоналу, що обмежує можливості ефективного використання цифрових інструментів і впровадження нових управлінських підходів [10].

Узагальнення проблемних зон управління підприємством та напрямів їх трансформації за умов цифрових перетворень наведено в табл. 2.

Аналіз свідчить, що найбільш уразливими зонами управління підприємством, за умов цифрових перетворень, є зв'язок між стратегією і реалізацією, цілісність бізнес-процесів, якість обґрунтування рішень, контроль результатів, організаційна гнучкість і рівень підготовки персоналу.

Запропоновані напрями трансформації мають реалізовуватися у взаємозв'язку, оскільки зміни в окремих елементах управління не забезпечують необхідного результату без їх підтримки на інших рівнях. Поєднання стратегічного і проектного підходів дозволяє перевести цілі у конкретні дії, тоді як інтеграція бізнес-процесів формує узгоджене середовище їх виконання.

Таблиця 2. Проблемні зони управління підприємством та напрями їх трансформації за умов цифрових перетворень

Проблемна зона управління	Прояв у діяльності підприємства	Управлінська трансформація	Очікуваний ефект
Розрив між стратегією і реалізацією	Стратегічні цілі не трансформуються у конкретні дії	Інтеграція стратегічного і проектного управління	Підвищення результативності реалізації стратегічних рішень
Фрагментарність бізнес-процесів	Дублювання функцій, неузгодженість дій підрозділів	Цифрова інтеграція процесів і єдині інформаційні потоки	Скорочення витрат часу та ресурсів
Низька обґрунтованість рішень	Орієнтація на досвід замість аналізу	Використання даних і аналітичних інструментів	Підвищення точності та швидкості рішень
Обмеженість контролю діяльності	Відсутність оперативної інформації про результати	Впровадження систем моніторингу та цифрового контролю	Підвищення прозорості управління
Низька адаптивність організації	Повільна реакція на зміни середовища	Гнучка структура та міжфункціональна взаємодія	Зростання швидкості реагування
Дефіцит компетентностей персоналу	Складність впровадження цифрових рішень	Розвиток цифрових навичок і управлінської культури	Підвищення ефективності змін

Джерело: узагальнено автором на основі [5 – 9]

Використання аналітичних інструментів змінює характер прийняття рішень, забезпечуючи їх точність і своєчасність, а впровадження цифрового контролю дозволяє оперативно оцінювати результати діяльності. Гнучкість організаційної структури разом із розвитком компетентностей персоналу визначають здатність підприємства швидко реагувати на зміни та ефективно впроваджувати нові рішення [11].

У результаті формується управлінська система, здатна забезпечувати стабільність функціонування та розвиток підприємства в умовах змін.

Висновки та пропозиції. Дослідження доводить, що цифрові перетворення змінюють не окремі елементи, а сам характер управління підприємством. Визначальним стає не впровадження технологій, а здатність поєднати стратегічні орієнтири, процеси та управлінські рішення в єдину систему.

Встановлено, що управлінські підходи доцільно розглядати як взаємопов'язаний комплекс, у якому кожен компонент виконує власну функцію, але результат формується лише за їх одночасної дії. Порушення цього зв'язку призводить до втрати керованості, зниження точності рішень і ускладнення реалізації змін.

Виявлені проблемні зони охоплюють ключові напрями діяльності підприємства і свідчать про наявність розривів між цілями, процесами та результатами. Їх усунення потребує не окремих заходів, а цілеспрямованого перегляду підходів до управління.

Запропоновані напрями трансформації орієнтовані на практичне вдосконалення управління через поєднання стратегічного і проєктного підходів, інтеграцію процесів, використання даних, розвиток організаційної гнучкості та підвищення рівня підготовки персоналу. Це дозволяє підвищити керованість діяльності підприємства та забезпечити його розвиток у змінних умовах.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості їх використання підприємствами для вдосконалення системи управління, підвищення узгодженості управлінських рішень та формування дієвих механізмів реалізації цифрових перетворень.

ЛІТЕРАТУРА

1. Губарева І. О., Белікова Н. В., Ягольницький О. А. Управління цифровою трансформацією підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. № 64. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-46>.
2. Загороднюк О. В., Гоменюк М. О., Клименко Л. В., Пітель Н. Я., Длугоборська Л. В. Цифровізація управлінської діяльності: пріоритети та перспективи. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 1. С. 89 – 93. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.1.89>.
3. Островська Г., Шерстюк Р., Ціх Г. Управління бізнес-процесами в умовах цифрової трансформації підприємств. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/46649/2/ColMon_2024_Ostrovska_H-Business_process_management_254-275.pdf?utm_source=chatgpt.com.
4. Філіпова Н. В. Управління організацією в умовах цифрової трансформації. *Вісник Академії праці, соціальних відносин і туризму. Серія: економіка, психологія та управління*. 2025. № 3. DOI: <https://doi.org/10.54929/3041-2390-2025-03-04-01>.

5. Sorokina A., Lebedeva L. The impact of digital transformation on enterprises' resilience: evidence from Ukraine. *AGORA International Journal of Economical Sciences*. 2025. Vol. 19, No 1. Pp. 303 – 314. URL: <https://doi.org/10.15837/aijes.v19i1.7161%0A>.
6. BCG. Transformation: Delivering and Sustaining Breakthrough Performance. Boston: Boston Consulting Group, 2016. URL: <https://media-publications.bcg.com/transformation-ebook/BCG-Transformation-Nov-2016.pdf>.
7. Impact of digital transformation on business structures. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0963868717302196>.
8. Лазебник Л. Л., Войтенко В. О. Інформаційна інфраструктура в цифровізації бізнес-процесів підприємства. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2020. Вип. 42. С. 18 – 22. DOI: <https://doi.org/10.32841/2413-2675/2020-42-3>. URL: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2020/42-2020/5.pdf>.
9. Davenport T. H., Harris J. G. *Competing on Analytics: The New Science of Winning*. Boston: Harvard Business School Press, 2007.
10. Porter M. E., Heppelmann J. E. How smart, connected products are transforming companies. *Harvard Business Review*. 2015. Vol. 93, No 10. Pp. 96 – 114. URL: <https://hbr.org/2015/10/how-smart-connected-products-are-transforming-companies>.
11. Westerman G., Bonnet D., McAfee A. *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation*. Boston: Harvard Business Review Press, 2014.

REFERENCES

1. Hubarieva, I. O., Bielikova, N. V., & Yaholnytskyi, O. A. (2024). Upravlinnia tsyfrovoi transformatsii pidpriemstva [Management of enterprise digital transformation]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (64). Available at: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-46> (Accessed: 20.03.2026), (in Ukrainian).
2. Zahorodniuk, O. V., Homeniuk, M. O., Klymenko, L. V., Pitel, N. Ya., & Dluhoborska, L. V. (2025). Tsyfrovizatsiia upravlinskoi diialnosti: priorityty ta perspektyvy [Digitalization of management activity: priorities and prospects]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, (1), 89 – 93. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.1.89> (Accessed: 17.03.2026), (in Ukrainian).
3. Ostrovska, H., Sherstiuk, R., & Tsikh, H. (2024). Upravlinnia biznes-protsesamy v umovakh tsyfrovoi transformatsii pidpriemstv [Business process management in conditions of digital transformation of enterprises]. Available at: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/46649/2/ColMon_2024_Ostrovska_H-Business_process_management_254-275.pdf (Accessed: 15.03.2026), (in Ukrainian).
4. Filipova, N. V. (2025). Upravlinnia orhanizatsiieiu v umovakh tsyfrovoi transformatsii [Management of organization in conditions of digital transformation]. *Visnyk Akademii pratsi, sotsialnykh vidnosyn i turyzmu. Seriia: ekonomika, psykhohiia*

ta upravlinnia, (3). <https://doi.org/10.54929/3041-2390-2025-03-04-01> (Accessed: 20.03.2026), (in Ukrainian).

5. Sorokina, A., & Lebedeva, L. (2025). The impact of digital transformation on enterprises' resilience: evidence from Ukraine. *AGORA International Journal of Economical Sciences*, 19(1), 303 – 314. Available at: <https://doi.org/10.15837/aijes.v19i1.7161%0A> (Accessed: 18.03.2026).

6. Boston Consulting Group (2016). Transformation: Delivering and Sustaining Breakthrough Performance. Available at: <https://media-publications.bcg.com/transformation-ebook/BCG-Transformation-Nov-2016.pdf> (Accessed: 20.03.2026).

7. Impact of digital transformation on business structures. Available at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0963868717302196> (Accessed: 16.03.2026).

8. Lazebnyk, L. L., & Voitenko, V. O. (2020). Informatsiina infrastruktura v tsyfrovizatsii biznes-protsesiv pidpriemstva [Information infrastructure in digitalization of enterprise business processes]. *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu. Serii: ekonomika i menedzhment*, (42), 18 – 22. doi.org/10.32841/2413-2675/2020-42-3. <https://doi.org/10.32841/2413-2675/2020-42-3> (Accessed: 10.03.2026), (in Ukrainian).

9. Davenport, T. H., & Harris, J. G. (2007). *Competing on Analytics: The New Science of Winning*. Boston: Harvard Business School Press.

10. Porter, M. E., & Heppelmann, J. E. (2015). How smart, connected products are transforming companies. *Harvard Business Review*, 93(10), 96 – 114. Available at: <https://hbr.org/2015/10/how-smart-connected-products-are-transforming-companies> (Accessed: 10.03.2026).

11. Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation*. Boston: Harvard Business Review Press.

Арсеній КОВАЛЬОВ¹,

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-5428-0722>

¹ Український державний університет залізничного транспорту

Прийняття: 19/03/2026
Рецензія: 24/03/2026
Публікація: 31/03/2026

DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2026-1-23>

СПЕЦИФІКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПОСЛУГ ПІДПРИЄМСТВ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ ТА ЧИННИКИ ЇЇ ФОРМУВАННЯ

JEL Класифікатор:
L92, R40, O33



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/)

© Ковальов А.,
2026

У статті обґрунтовано доцільність дослідження конкурентоспроможності на рівні послуг як безпосередньої форми ринкового вияву переваг підприємства. Доведено, що для підприємств залізничного транспорту такий підхід має особливе значення, оскільки саме послуги є носієм споживчої цінності, через яку клієнт оцінює своєчасність, надійність, безпечність, доступність, зручність обслуговування, рівень інформаційного супроводу та здатність перевезення інтегруватися в логістичний ланцюг. Узагальнено наукові підходи щодо трактування конкурентоспроможності транспортних послуг та уточнено зміст категорії «конкурентоспроможність послуг підприємств залізничного транспорту». Її запропоновано розуміти як інтегральну характеристику, що відображає здатність підприємства формувати й надавати послуги з вищою споживчою цінністю порівняно з альтернативними транспортними рішеннями за сукупністю якісних, часових, вартісних, безпекових, сервісних, інформаційних та логістичних параметрів на основі ефективного використання інфраструктурного, організаційно-управлінського, кадрового, інноваційного та цифрового потенціалу. Встановлено, що галузева специфіка конкурентоспроможності послуг підприємств залізничного транспорту зумовлена інфраструктурною залежністю, високою капіталомісткістю, технологічною складністю, регуляторною обумовленістю, підвищеними вимогами до безпеки та посиленням ролі цифрових сервісів. Систематизовано чинники формування конкурентоспроможності послуг підприємств

ISSN 2786-5339 ([print](#))
ISSN 2786-5347 ([online](#))

залізничного транспорту за функціональним змістом і виділено споживчо-сервісні, організаційно-технологічні, економічні, цифрові та адаптивно-ринкові блоки. Доведено, що конкурентоспроможність послуг підприємств залізничного транспорту формується як інтегрований результат взаємодії внутрішніх і зовнішніх умов, а її підвищення потребує узгодження якості перевізного процесу, економічної доцільності надання послуг, організаційно-технологічного забезпечення, цифрових інструментів взаємодії з клієнтом і здатності підприємства реагувати на зміни ринку. Практичне значення результатів полягає у формуванні теоретичної основи для подальшого розроблення методичного інструментарію оцінювання та управління конкурентоспроможністю послуг підприємств залізничного транспорту в умовах цифрової економіки.

Ключові слова: конкурентоспроможність послуг, підприємства залізничного транспорту, послуги підприємств залізничного транспорту, цифровізація, якість перевезень, чинники конкурентоспроможності.

Arsenii KOVALOV

SPECIFICS OF THE COMPETITIVENESS OF RAILWAY TRANSPORT ENTERPRISE SERVICES AND THE FACTORS OF ITS FORMATION

The article substantiates the expediency of analysing competitiveness at the level of services as the direct form through which the market advantages of an enterprise are manifested. It is proved that this approach is of particular importance for railway transport enterprises, since services are the carrier of consumer value through which clients assess timeliness, reliability, safety, accessibility, convenience of service, the quality of information support, and the ability of transportation to be integrated into a logistics chain. The paper generalizes scientific approaches to the interpretation of transport service competitiveness and уточнює the content of the category "competitiveness of services of railway transport enterprises." It is proposed to interpret it as an integral characteristic reflecting the ability of an enterprise to create and provide services with higher consumer value in comparison with alternative transport solutions according to a set of quality, time, cost, safety, service, information, and logistics parameters, on the basis of the effective use of infrastructural, organizational-managerial, human, innovation, and digital potential. It is established that the sector-specific nature of the competitiveness of services of railway transport enterprises is determined by infrastructure dependence, high capital intensity, technological complexity, regulatory constraints, increased safety requirements, and the growing role of digital services. The factors shaping the competitiveness of services of railway transport enterprises are systematized

according to their functional content, and the following blocks are identified: consumer-service, organizational-technological, economic, digital, and adaptive-market. It is proved that the competitiveness of services of railway transport enterprises is formed as an integrated result of the interaction of internal and external conditions. Its improvement requires the coordination of transportation process quality, economic feasibility of service provision, organizational and technological support, digital tools of customer interaction, and the enterprise's ability to respond to market changes. The practical significance of the obtained results lies in the formation of a theoretical basis for the further development of methodological tools for assessing and managing the competitiveness of services of railway transport enterprises in the digital economy.

Keywords: service competitiveness, railway transport enterprises, services of railway transport enterprises, digitalization, quality of transportation, competitiveness factors.

Постановка проблеми. Сучасний транспортний ринок розвивається під впливом кількох взаємопов'язаних тенденцій: посилення міжвидової конкуренції, зростання вимог клієнтів до якості обслуговування, прискорення цифрової трансформації та ускладнення логістичних зв'язків. За таких умов уже недостатньо розглядати конкурентоспроможність лише на рівні підприємства як цілісного суб'єкта господарювання. Хоча саме підприємство володіє ресурсами, інфраструктурою, управлінськими компетентностями та організовує перевізний процес – безпосереднім об'єктом ринкової оцінки з боку споживача є послуга. Саме через неї потенціал підприємства набуває практичного змісту та перетворюється на відчутний для клієнта результат.

Для підприємств залізничного транспорту така постановка питання є особливо актуальною. Послуга у цій сфері не обмежується механічним переміщенням пасажирів чи вантажів. Вона охоплює організацію перевезення, дотримання часових параметрів, інформаційний супровід, взаємодію зі споживачем, сервісне обслуговування та забезпечення безпеки. Тому реальні конкурентні переваги залізничного підприємства виявляються не абстрактно, а через параметри послуги, які ринок здатний сприйняти, порівняти та оцінити.

Особливість сучасного етапу полягає й у тому, що конкурентоспроможність транспортної послуги дедалі більше залежить від цифрових компонентів. Клієнт оцінює не лише результат перевезення, а й простоту замовлення, доступність інформації, передбачуваність виконання послуги, швидкість реагування на запит, можливість онлайн-взаємодії та інтеграції перевезення у ширший логістичний контур. Це зумовлює необхідність

уточнення теоретичного змісту конкурентоспроможності послуг підприємств залізничного транспорту та систематизації чинників її формування.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика конкурентоспроможності підприємств транспорту й залізничної галузі знайшла відображення у працях багатьох вітчизняних науковців. Методологічні аспекти забезпечення конкурентоспроможності підприємств залізничного транспорту розкриває Н.Є. Каличева [1], акцентуючи увагу на взаємозв'язку ресурсних, організаційних та якісних передумов розвитку. У роботах [2] та [3] підкреслено значення системного підходу до формування конкурентних переваг транспортних підприємств, а також зростання ролі цифровізації в оновленні механізмів їх забезпечення.

Окремий блок досліджень присвячений цифровому чиннику розвитку залізничного транспорту. О.М. Ващенко [4] аналізує можливості та тенденції застосування цифровізації в організації пасажирських перевезень, а В.О. Задоя та Ю.В. Купцов [5] безпосередньо пов'язують цифровізацію з конкурентоспроможністю пасажирських залізничних перевезень. В.О. Даніл'ян зі співавторами [6] розглядають цифровий розвиток залізничного транспорту як реакцію на глобальні виклики та зміну параметрів функціонування галузі. І. Кайда [7] узагальнює вплив цифрової трансформації на підвищення конкурентоспроможності українського бізнесу в ширшому економічному контексті.

Проблеми якості транспортної послуги та її оцінювання розглянуто у працях Т.Ю. Чаркіної [8], Н.Є. Каличевої [9], О.І. Зоріної та О.В. Сиволовської [10]. У цих роботах наголошено, що конкурентоспроможність транспортної послуги не може зводитися до ціни, а має оцінюватися за сукупністю параметрів, які відображають сприйняття цінності споживачем. Водночас В.О. Дзюра, О.А. Сороківська, О.В. Мишкович [11] обґрунтовують необхідність комплексної моделі визначення конкурентоспроможності підприємств на ринку транспортних перевезень. З.Я. Шацька та А.В. Тесленко [12] показують, що в умовах смарт-економіки зростає значення інформаційної доступності, сервісної гнучкості та цифрових комунікацій для підприємств сфери послуг.

Попри наявність значної кількості досліджень, у науковій літературі питання конкурентоспроможності послуг підприємств залізничного транспорту часто розглядається фрагментарно: або через категорію якості послуг, або через конкурентоспроможність підприємства загалом, або через окремі ефекти цифровізації. Водночас у науковій літературі недостатньо цілісно висвітлено специфіку конкурентоспроможності послуг підприємств залізничного транспорту як об'єкта ринкових відносин, а сукупність чинників її формування потребує більш чіткої систематизації.

Мета статті полягає в обґрунтуванні специфіки конкурентоспроможності послуг підприємств залізничного транспорту та систематизації чинників її формування в умовах цифрової економіки, зростання вимог споживачів і посилення міжвидової конкуренції.

Виклад основного матеріалу дослідження. Перехід від аналізу конкурентоспроможності підприємства до дослідження конкурентоспроможності його послуг є закономірним етапом поглиблення наукового розгляду. Якщо на рівні підприємства конкурентоспроможність характеризує здатність формувати, підтримувати й реалізовувати переваги, то на рівні послуги вона відображає, якою мірою ці переваги трансформуються у реальний ринковий результат. Саме послуга є тією формою, у якій для споживача стає помітним, наскільки ефективно підприємство організовує процес перевезення, забезпечує якість обслуговування, дотримується часових параметрів, підтримує інформаційну прозорість та створює зручний сервісний контур.

Послуги підприємств залізничного транспорту мають складну організаційно-економічну природу. На відміну від матеріального продукту, вона не існує у відриві від процесу надання. Її споживча цінність формується в часі, у русі, у взаємодії між перевізником і клієнтом, а також у межах ширшої інфраструктурної системи. Для підприємств залізничного транспорту послуга складає: підготовку перевезення, погодження маршруту, організацію руху, диспетчеризацію, інформаційний супровід, сервісну комунікацію, завершення транспортного процесу та, за потреби, післясервісну взаємодію. Тому її оцінювання не може обмежуватися лише фактом доставки чи перевезення.

У такому контексті конкурентоспроможність послуг підприємств залізничного транспорту доцільно трактувати як відносну і динамічну характеристику здатності послуги забезпечувати для споживача вищу цінність порівняно з альтернативними транспортними рішеннями за параметрами своєчасності, надійності, безпечності, швидкості, доступності, інформаційної прозорості, сервісної зручності та тарифної прийнятності. Це визначення підкреслює одразу кілька принципів рис.

По-перше, конкурентоспроможність послуги має відносний характер. Вона не існує сама по собі, а виникає лише у порівнянні з іншими пропозиціями ринку. Клієнт оцінює послуги підприємств залізничного транспорту не ізольовано, а у співвіднесенні з автомобільними, мультимодальними або альтернативними транспортними рішеннями. Саме тому, навіть якісно організоване перевезення не завжди буде сприйматися як конкурентоспроможне, якщо воно поступається альтернативам за швидкістю, гнучкістю чи інформаційною доступністю [10].

По-друге, конкурентоспроможність послуги є динамічною. Її зміст змінюється під впливом розвитку технологій, зміни очікувань клієнтів, еволюції сервісних стандартів, цифровізації комунікацій і трансформації логістичних практик. Те, що раніше сприймалося як додаткова перевага, нині дедалі частіше стає базовою умовою присутності на ринку. Це стосується, насамперед, цифрових каналів взаємодії, оперативного інформування, онлайн-супроводу та прозорості перевізного процесу [4, 5, 7].

По-третє, конкурентоспроможність послуг підприємств залізничного транспорту має інтегрований характер. Вона формується не одним чинником, а сукупністю елементів, що стосуються споживчої цінності, організації процесу, технічної бази, цифрової зрілості та адаптивності підприємства до ринкових змін [1, 2, 3, 11]. Це означає, що для її дослідження необхідне багатокритеріальне бачення, яке дає змогу враховувати як параметри, безпосередньо відчутні клієнтом, так і внутрішні передумови створення сервісної переваги.

Галузева специфіка конкурентоспроможності послуг підприємств залізничного транспорту визначається низкою обставин. Передусім ідеться про інфраструктурну залежність. Якість послуги значною мірою визначається станом колійної мережі, пропускною спроможністю, роботою вузлів, узгодженістю дій між окремими ланками системи, станом рухомого складу. Це ускладнює забезпечення стабільності сервісу та робить конкурентоспроможність послуги залежною не лише від окремого підрозділу чи одного управлінського рішення, а від функціонування цілісного організаційно-технологічного комплексу [1, 9].

Наступною рисою є висока капіталомісткість галузі. Розвиток конкурентоспроможних послуг у залізничному транспорті потребує інвестицій у рухомий склад, інфраструктуру, цифрові системи управління, канали комунікації зі споживачем, аналітичні платформи та сервісне середовище. Саме тому посилення конкурентних позицій у цій сфері часто має не короткостроковий, а накопичувальний характер. Ефект від удосконалення моделі надання послуг виникає за умови, що відповідні зміни мають належне технічне, організаційне та цифрове забезпечення.

Важливим є також регуляторний вимір. На ринку залізничних перевезень конкурентоспроможність послуги формується в умовах значного впливу стандартів, правил безпеки, тарифної політики, вимог до доступу до мережі, а також ширшого інституційного середовища. Унаслідок цього підприємство не може вільно змінювати всі параметри послуги, як це властиво багатьом іншим сферам сервісу. Частина характеристик визначається нормативними рамками, але саме в межах цих рамок і проявля-

ється здатність підприємства знайти більш ефективну, зручну та якісну модель обслуговування.

Окремого значення набуває цифровізація. У сучасних умовах послуги підприємств залізничного транспорту сприймаються як конкурентоспроможні за умови належного цифрового супроводу, інформаційної доступності та зручності взаємодії зі споживачем. Цифровий розвиток залізничного транспорту змінює не периферійні, а сутнісні параметри конкурентної боротьби: швидкість обміну даними, узгодженість дій, передбачуваність сервісу, здатність до персоналізованої взаємодії, зручність користування послугою [7, 5, 3]. Тому цифрові рішення слід розглядати не як допоміжний елемент, а як складову механізму формування конкурентоспроможності.

З урахуванням зазначеного, конкурентоспроможність послуг підприємств залізничного транспорту доцільно розглядати як результат взаємодії кількох змістових блоків чинників. Для їх систематизації пропонується виділити споживчо-сервісний, організаційно-технологічний, економічний, цифровий та адаптивно-ринковий блоки.

Споживчо-сервісний блок охоплює ті параметри, які безпосередньо формують сприйняття цінності послуги клієнтом. До нього належать: якість обслуговування, надійність і своєчасність перевезення, безпечність, доступність для різних груп споживачів, прозорість інформації, зручність взаємодії з перевізником. Саме цей блок є найближчим до ринкового вибору, оскільки в ньому відображається практичний результат діяльності підприємства [8, 10].

Організаційно-технологічний блок відображає внутрішню спроможність підприємства забезпечувати стабільне виконання послуг. Його формують: стан рухомого складу й інфраструктури, пропускна та провізна спроможність, рівень організації перевізного процесу, якість диспетчеризації, узгодженість операційної діяльності, кадрове забезпечення та професійні компетентності персоналу. Якщо цей блок є слабким, то навіть потужна сервісна орієнтація не трансформується у стійку конкурентну перевагу [1, 2, 9].

Економічний блок чинників пов'язаний із тарифною прийнятністю послуги, співвідношенням ціни і якості, витратомісткістю надання перевезення, можливістю гнучко реагувати на зміни попиту, а також здатністю підприємства підтримувати рентабельність без втрати споживчої цінності. Послуги підприємств залізничного транспорту не оцінюються споживачем лише за ціною, проте ціновий чинник залишається важливим, особливо у порівнянні з альтернативними видами транспорту.

Цифровий блок охоплює цифрові канали замовлення та супроводу послуг, автоматизацію операційних і сервісних процесів, використання ана-

літики даних у прийнятті рішень, інтеграцію платформних рішень із клієнтськими сервісами, швидкість цифрової комунікації. У сучасних умовах саме цей блок дедалі частіше стає ланкою, що поєднує внутрішню ефективність підприємства із зовнішньою зручністю послуги для клієнта [4, 6, 5, 7, 3].

Адаптивно-ринковий блок відображає здатність підприємства змінювати параметри послуг відповідно до вимог ринку, оновлювати сервісну пропозицію, реагувати на інноваційні виклики, дотримуватися міжнародних стандартів якості, враховувати екологічні та соціальні вимоги, підтримувати стійкість в умовах інституційних, воєнних та економічних ризиків [11, 12]. Саме цей блок визначає, чи здатне підприємство не лише зберігати поточну конкурентоспроможність послуг, а й відтворювати її у змінному середовищі.

Для узагальнення наведеної систематизації доцільно подати чинники формування конкурентоспроможності послуг підприємств залізничного транспорту у вигляді таблиці 1.

Таблиця 1. Чинники формування конкурентоспроможності послуг підприємств залізничного транспорту

Блок чинників	Зміст блоку	Основні прояви
Споживчо-сервісний	Відображає параметри послуги, що безпосередньо сприймаються клієнтом	якість обслуговування; своєчасність; надійність; безпечність; доступність; інформаційна прозорість; зручність взаємодії
Організаційно-технологічний	Характеризує внутрішню спроможність підприємства стабільно надавати послуги	стан рухомого складу; стан інфраструктури; пропускна і провізна спроможність; диспетчеризація; організація перевізного процесу; кадрові компетентності
Економічний	Відображає вартісні параметри та економічну доцільність послуги	тарифна прийнятність; співвідношення ціни і якості; витратомісткість; гнучкість тарифної політики; економічна результативність
Цифровий	Відображає рівень цифрової зрілості сервісного середовища	онлайн-замовлення; цифровий супровід; аналітика даних; автоматизація; інтеграція платформ; швидкість цифрової комунікації
Адаптивно-ринковий	Характеризує здатність підприємства реагувати на зміни зовнішнього середовища	гнучкість у зміні параметрів послуг; інноваційне оновлення; відповідність стандартам; екологічність; стійкість до ринкових та інституційних ризиків

Джерело: систематизовано автором на основі [1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12]

Наведена класифікація дає змогу зробити кілька висновків. По-перше, конкурентоспроможність послуг підприємств залізничного транспорту не може бути пояснена одним показником або одним управлінським рішенням. По-друге, споживчо-сервісні характеристики, які формують ринкове сприйняття послуги, залежать від значно ширшого набору внутрішніх передумов, ніж це може здаватися на перший погляд. По-третє, цифровізація є не окремим доповненням до традиційної транспортної послуги, а чинником, що змінює спосіб її створення, супроводу та оцінювання клієнтом.

Для відображення логіки взаємодії основних блоків чинників запропоновано схему формування конкурентоспроможності послуг підприємств залізничного транспорту (рис. 1).

Наведена схема відповідає структурі систематизації чинників, поданій у табл. 1, і дає можливість простежити послідовність переходу від окремих блоків формування конкурентоспроможності до інтегрованого результату. У запропонованій логіці споживча цінність послуги відображає зовнішній рівень її ринкового сприйняття, економічна результативність дає змогу оцінити вартісну обґрунтованість і стійкість сервісної пропозиції, організаційно-технологічна спроможність характеризує внутрішню базу стабільного надання послуг, цифрова зрілість сервісного середовища фіксує сучасний рівень інформаційної та операційної підтримки, а адаптивність до вимог ринку визначає здатність підприємства відтворювати конкурентні переваги в умовах змін зовнішнього середовища.

З урахуванням наведеного, конкурентоспроможність послуг підприємств залізничного транспорту доцільно розуміти як інтегральну характеристику, що відображає здатність підприємства формувати й надавати послуги з вищою споживчою цінністю порівняно з альтернативними транспортними рішеннями за сукупністю якісних, часових, вартісних, безпечових, сервісних, інформаційних та логістичних параметрів, що забезпечується ефективним використанням інфраструктурного, організаційно-управлінського, кадрового, інноваційного та цифрового потенціалу підприємства.

Зміст наведеної схеми засвідчує, що конкурентоспроможність послуги формується на стику кількох рівнів. На «поверхні» ринку вона проявляється через споживчу цінність. На рівні економічного обґрунтування вона пов'язується з тарифною прийнятністю та результативністю послуги. На рівні внутрішньої організації вона залежить від технологічної та управлінської спроможності підприємства. На рівні сучасного сервісного середовища вона дедалі тісніше пов'язується з цифровими рішеннями. На рівні довгострокового функціонування вона підтримується адаптивністю до змін зовнішнього середовища.

Конкурентоспроможність послуг підприємств залізничного транспорту

<p>1 Споживча цінність послуги - якість обслуговування споживачів - надійність і своєчасність надання послуг - безпека перевезень - доступність послуг для різних груп споживачів - інформаційна прозорість та зручність взаємодії з клієнтом</p>	<p>2 Економічна результативність послуги - тарифна привабливість - співвідношення ціни та якості - прибутковість окремих видів послуг - рівень витрат на надання послуг - економічна доцільність розвитку сервісів</p>	<p>3 Організаційно-технологічна спроможність підприємства - стан рухомого складу та інфраструктури - пропускна та провізна спроможність - рівень технологічної організації перевізного процесу - якість управління операційною діяльністю - кадрове забезпечення та професійна компетентність персоналу</p>	<p>4 Цифрова зрілість сервісного середовища - цифрові канали замовлення та супроводу послуг - автоматизація операційних і сервісних процесів - використання аналітики даних у прийнятті рішень - інтеграція цифрових платформ із клієнтськими сервісами - швидкість обміну інформацією та цифрова комунікація</p>	<p>5 Адаптивність до вимог ринку та зовнішнього середовища - гнучкість у зміні параметрів послуг - здатність до інноваційного оновлення сервісів - відповідність міжнародним стандартам якості - екологічність та соціальна відповідальність - стійкість до інституційних, економічних і воєнних викликів</p>
---	--	---	---	---



Результат прояву конкурентоспроможності послуг

<p>зростання задоволеності споживачів</p>	<p>утримання та розширення клієнтської бази</p>	<p>посилення ринкових позицій підприємства</p>	<p>підвищення ефективності діяльності</p>	<p>формування довгострокових конкурентних переваг</p>
--	--	---	--	--



Авторське узагальнення: конкурентоспроможність послуг підприємств залізничного транспорту – інтегральна характеристика, що відображає здатність підприємства формувати й надавати послуги з вищою споживчою цінністю порівняно з альтернативними транспортними рішеннями за сукупністю якісних, часових, вартісних, безпекових, сервісних, інформаційних та логістичних параметрів, що забезпечується ефективним використанням інфраструктурного, організаційно-управлінського, кадрового, інноваційного та цифрового потенціалу підприємства.

Рис. 1. Логіка формування конкурентоспроможності послуг підприємств залізничного транспорту

Джерело: розроблено автором

У практичному вимірі це означає, що підвищення конкурентоспроможності послуг підприємств залізничного транспорту не може обмежуватися поліпшенням лише одного з параметрів, наприклад, швидкості чи вартості перевезення. Локальні зміни можуть дати короткостроковий ефект, але не забезпечать стійкої ринкової переваги без узгодження сервісної якості, економічної доцільності, організації перевізного процесу, цифрових каналів взаємодії та адаптивності підприємства. Саме тому, управління конкурентоспроможністю послуг має спиратися на інтегрований підхід, який поєднує сервісну, економічну, технологічну й цифрову логіку розвитку.

Висновки та пропозиції. У статті обґрунтовано, що дослідження конкурентоспроможності послуг підприємств залізничного транспорту є самостійним і необхідним напрямом наукового аналізу, оскільки саме послуги є безпосередньою формою ринкового вияву переваг перевізника. Для залізничного транспорту такий підхід має особливе значення через складну природу послуг, їх інфраструктурну залежність, високу капіталомісткість, технологічну складність, регуляторну обумовленість і зростання ролі цифрових інструментів у процесі їх надання.

У результаті дослідження уточнено зміст конкурентоспроможності послуг підприємств залізничного транспорту як інтегральної характеристики, що відображає здатність підприємства забезпечувати вищу споживчу цінність послуг порівняно з альтернативними транспортними рішеннями.

Систематизація чинників формування конкурентоспроможності дала можливість виділити п'ять взаємопов'язаних блоків: споживчо-сервісний, економічний, організаційно-технологічний, цифровий та адаптивно-ринковий. Це дає підстави розглядати конкурентоспроможність послуг підприємств залізничного транспорту як інтегрований результат взаємодії параметрів, частина з яких безпосередньо сприймається клієнтом, а частина формує внутрішні передумови створення та підтримання конкурентних переваг у сфері транспортного обслуговування.

Практична цінність отриманих результатів полягає у формуванні теоретичної основи для подальшого розроблення методики оцінювання конкурентоспроможності послуг підприємств залізничного транспорту, побудови системи показників її вимірювання та обґрунтування управлінських рішень щодо підвищення якості, цифрової зрілості, економічної результативності й ринкової привабливості транспортних послуг.

ЛІТЕРАТУРА

1. Каличева Н. Є. Забезпечення конкурентоспроможності підприємств залізничного транспорту (методологічні аспекти): монографія. Харків: УкрДУЗТ, 2019. 391 с.
2. Каличева Н. Є., Чугуєв Ю. О. Підходи до формування системи забезпечення конкурентоспроможності підприємств транспорту. *Ефективна економіка*. 2025. № 10. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.10.34>. URL: <http://lib.kart.edu.ua/bitstream/123456789/30274/1/Kalycheva.pdf> (дата звернення: 09.03.2026).
3. Каличева Н. Є., Масан В. В. Теоретичні аспекти підвищення конкурентоспроможності підприємств залізничного транспорту в умовах цифровізації. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2021. Вип. 35. С. 38 – 41. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/35_2021ua/9.pdf (дата звернення: 09.03.2026).
4. Ващенко О. М. Можливості та тенденції застосування цифровізації в організації залізничних пасажирських перевезень в Україні. *Review of Transport Economics and Management*. 2024. № 10 (26). С. 290 – 298. DOI: <https://doi.org/10.15802/rtem2023/300886>. URL: <https://pte.ust.edu.ua/article/view/300886> (дата звернення: 09.03.2026).
5. Задоя В. О., Купцов Ю. В. Вплив цифровізації на конкурентоспроможність пасажирських залізничних перевезень. *Review of Transport Economics and Management*. 2023. Вип. 10 (26). С. 142 – 149. DOI: <https://doi.org/10.15802/rtem2023/300529>. URL: <https://pdfs.semanticscholar.org/4ef0/c85559570279863e3a4ab87f12fd03194491.pdf> (дата звернення: 09.03.2026).
6. Данілій В. О., Масан В. В., Сидорець Д. П. Цифровий розвиток залізничного транспорту в умовах глобальних перспектив та викликів. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. № 83. С. 165 – 170. DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.83.300193>.
7. Кайда І. Цифрова трансформація як ключовий фактор підвищення конкурентоспроможності українського бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2025. № 72. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-103>.
8. Чаркіна Т. Ю., Ващенко О. М. Удосконалення системи якості послуг залізничних пасажирських перевезень в Україні. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2024. № 86. С. 167 – 176. DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.86.310098>.
9. Каличева Н. Є. Методика забезпечення конкурентоспроможності підприємств залізничного транспорту за рахунок управління якістю. *Економіка та суспільство*. 2019. Вип. 20. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2019-20-33>.
10. Зоріна О. І., Сиволовська О. В. Оцінка конкурентоспроможності транспортної послуги. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. № 42. С. 288–292.
11. Дзюра В. О., Сороківська О. А., Мишкович О. В. Формування моделі визначення конкурентоспроможності підприємств на ринку транспортних пе-

релевезень. *Innovative Solutions in Modern Science*. 2022. № 1 (53). DOI: [https://doi.org/10.26886/2414-634X.1\(53\)2022.1](https://doi.org/10.26886/2414-634X.1(53)2022.1).

12. Шацька З. Я., Тесленко А. В. Конкурентоспроможність підприємств сфери послуг в умовах смарт-економіки. *Ефективна економіка*. 2024. № 9. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.9.15>.

REFERENCES

1. Kalycheva, N. Ye. (2019). Zabezpechennia konkurentospromozhnosti pidpriemstv zaliznychnoho transportu (metodolohichni aspekty): monohrafiia [Ensuring the competitiveness of railway transport enterprises (methodological aspects): monograph]. Kharkiv: UkrDUZT, 391 p. (in Ukrainian).

2. Kalycheva, N. Ye., & Chuhuiev, Yu. O. (2025). Pidkhody do formuvannia systemy zabezpechennia konkurentospromozhnosti pidpriemstv transportu [Approaches to the formation of a system for ensuring the competitiveness of transport enterprises]. *Efektivna ekonomika*, 10. <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.10.34>. Available at: <http://lib.kart.edu.ua/bitstream/123456789/30274/1/Kalycheva.pdf> (Accessed 09 March 2026) (in Ukrainian).

3. Kalycheva, N. Ye., & Masan, V. V. (2021). Teoretychni aspekty pidvyshchennia konkurentospromozhnosti pidpriemstv zaliznychnoho transportu v umovakh tsyfrovizatsii [Theoretical aspects of increasing the competitiveness of railway transport enterprises in the conditions of digitalization]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Serii: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo*, 35, 38 – 41. Available at: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/35_2021ua/9.pdf (Accessed 09 March 2026). (in Ukrainian).

4. Vashchenko, O. M. (2024). Mozhlyvosti ta tendentsii zastosuvannia tsyfrovizatsii v orhanizatsii zaliznychnykh pasazhyrskykh perevezen v Ukraini [Opportunities and trends in the application of digitalization in the organization of railway passenger transportation in Ukraine]. *Review of Transport Economics and Management*, 10 (26), 290 – 298. DOI: <https://doi.org/10.15802/rtem2023/300886>. Available at: <https://pte.ust.edu.ua/article/view/300886> (Accessed 09 March 2026) (in Ukrainian).

5. Zadoia, V. O., & Kuptsov, Yu. V. (2023). Vplyv tsyfrovizatsii na konkurentospromozhnist pasazhyrskykh zaliznychnykh perevezen [The impact of digitalization on the competitiveness of passenger railway transportation]. *Review of Transport Economics and Management*, 10 (26), 142 – 149. DOI: <https://doi.org/10.15802/rtem2023/300529>. Available at: <https://pdfs.semanticscholar.org/4ef0/c85559570279863e3a4ab87f12fd03194491.pdf> (Accessed 09 March 2026) (in Ukrainian).

6. Danilian, V. O., Masan, V. V., & Sydorets, D. P. (2023). Tsyfrovyi rozvytok zaliznychnoho transportu v umovakh hlobalnykh perspektyv ta vyklykiv [Digital development of railway transport in the context of global prospects and challenges]. *Visnyk ekonomiky*

transportu i promyslovosti, 83, 165 – 170. DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.83.300193> (in Ukrainian).

7. Kaida, I. (2025). Tsyfrova transformatsiia yak kliuchovyi faktor pidvyshchennia konkurentospromozhnosti ukrainskoho biznesu [Digital transformation as a key factor in increasing the competitiveness of Ukrainian business]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 72. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-103> (in Ukrainian).

8. Charkina, T. Yu., & Vashchenko, O. M. (2024). Udoshkonalennia systemy yakosti posluh zaliznychnykh pasazhyrskykh perevezen v Ukraini [Improvement of the quality system of railway passenger transportation services in Ukraine]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, 86, 167 – 176. DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.86.310098> (in Ukrainian).

9. Kalycheva, N. Ye. (2019). Metodyka zabezpechennia konkurentospromozhnosti pidpriemstv zaliznychnoho transportu za rakhunok upravlinnia yakistiu [Methodology for ensuring the competitiveness of railway transport enterprises through quality management]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 20. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2019-20-33> (in Ukrainian).

10. Zorina, O. I., & Syvolovska, O. V. (2013). Otsinka konkurentospromozhnosti transportnoi posluhy [Assessment of the competitiveness of a transport service]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, 42, 288–292 (in Ukrainian).

11. Dziura, V. O., Sorokivska, O. A., & Myshkovych, O. V. (2022). Formuvannia modeli vyznachennia konkurentospromozhnosti pidpriemstv na rynku transportnykh perevezen [Formation of a model for determining the competitiveness of enterprises in the transport market]. *Innovative Solutions in Modern Science*, 1 (53). DOI: [https://doi.org/10.26886/2414-634X.1\(53\)2022.1](https://doi.org/10.26886/2414-634X.1(53)2022.1) (in Ukrainian).

12. Shatska, Z. Ya., & Teslenko, A. V. (2024). Konkurentospromozhnist pidpriemstv sfery posluh v umovakh smart-ekonomiky [Competitiveness of service enterprises in the conditions of smart economy]. *Efektivna ekonomika*, 9. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.9.15> (in Ukrainian).

Олег ТИМКІВ¹,

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

ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-9203-4540>

¹ Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

Прийняття: 19/03/2026
Рецензія: 23/03/2026
Публікація: 31/03/2026

DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2026-1-24>

БАГАТОРІВНЕВА МОДЕЛЬ АДАПТАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙ ДО УМОВ МІЖНАРОДНОЇ ФІНАНСОВОЇ ПІДТРИМКИ

JEL Класифікатор:
D02, H12, O19, M10



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/)

© Тимків О.,
2026

Актуальність дослідження зумовлена зростанням масштабів міжнародної фінансової підтримки та необхідністю подолання розриву між макrorівневою політикою доно-рів і управлінською спроможністю організацій-реципієнтів. Обґрунтовано, що існуючі державоцентричні рамки аналізу не враховують мікрорівневі управлінські механізми, які потребують глибокої теоретизації в умовах повоєнного відновлення.

Метою статті є розробка концептуальної моделі адаптації системи управління організацій до умов міжнародної фінансової підтримки. Доведено, що процес такої адаптації набуває характеру цілісної трансформації, яка базується на інтеграції чотирьох структурних вимірів: бюджетно-фінансового менеджменту, багаторівневої підзвітності, адміністративної спроможності та міжнародних стандартів управління проєктами.

Запропоновано трирівневу архітектуру моделі (стратегічний, операційний та контрольний рівні), що функціонує як інтегрований контур узгодження внутрішніх управлінських процедур із зовнішнім інституційним тиском донорських програм.

Наукова новизна полягає у концептуалізації адаптації як динамічного процесу, детермінованого механізмами «донорської умовності» та вимогами до прозорості й підзвітності.

Встановлено, що зовнішні інституційні вимоги є ката-лізатором модернізації, перетворюючи інституційний тиск донорів на внутрішній ресурс довгострокового розвитку організації.

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

Практичне значення полягає у використанні моделі як аналітичного інструменту для оцінювання готовності організацій до участі в програмах відновлення України та виявлення розривів між наявною управлінською спроможністю та цілковитими обсягами зовнішнього фінансування.

Ключові слова: адаптація систем управління, організаційна адаптація, інституційна модернізація, міжнародна фінансова підтримка, донорська умовність, багаторівнева підзвітність, міжнародні стандарти управління проектами, інституційна спроможність, повоєнне відновлення.

Oleg TYMKIV

A MULTI-LEVEL MODEL FOR ADAPTING ORGANIZATIONAL MANAGEMENT SYSTEMS TO THE CONDITIONS OF INTERNATIONAL FINANCIAL SUPPORT

The relevance of the study is driven by the increasing scale of international financial support and the need to bridge the gap between macro-level donor policies and the managerial capacity of recipient organizations. It is substantiated that existing state-centric analytical frameworks fail to account for micro-level managerial mechanisms, which require profound theorization in the context of post-war recovery. The aim of the article is to develop a conceptual model for adapting organizational management systems to the conditions of international financial support. It is proven that the process of such adaptation takes the form of a holistic transformation based on the integration of four structural dimensions: budgetary and financial management, multi-level accountability, administrative capacity, and international project management standards. A three-level model architecture (strategic, operational, and control levels) is proposed, functioning as an integrated loop for aligning internal management procedures with the external institutional pressure of donor programs.

The scientific novelty lies in the conceptualization of adaptation as a dynamic process determined by the mechanisms of «donor conditionality» and requirements for transparency and accountability. It is established that external institutional requirements act as a catalyst for modernization, transforming the institutional pressure of donors into an internal resource for the organization's long-term development.

The practical significance lies in the use of the model as an analytical tool for assessing organizational readiness to participate in Ukraine's recovery programs and identifying gaps between existing managerial capacity and target volumes of external financing.

Keywords: *organizational management adaptation; management system adaptation; institutional modernization; international financial support; donor conditionality; multilevel accountability; international project management standards; institutional capacity; post-war reconstruction.*

Постановка проблеми. Сучасні процеси післяконфліктного відновлення все більшою мірою пов'язані із залученням значних обсягів міжнародної фінансової підтримки. Упродовж останніх десятиліть міжнародні фінансові інституції, донорські організації та уряди провідних держав відіграють ключову роль у фінансуванні реконструкції інфраструктури, відновленні економічної активності та зміцненні інституційної спроможності країн, що зазнали наслідків збройних конфліктів. Відповідно ефективність використання міжнародних фінансових ресурсів залежить не лише від їх обсягів, але й від здатності організацій-отримувачів інтегрувати вимоги міжнародних програм фінансування у власні системи управління.

Особливої актуальності ця проблематика набуває у контексті повоєнного відновлення України. За оцінками спільної доповіді Світового банку та міжнародних партнерів, загальні потреби у відновленні та реконструкції України на період 2026 – 2035 років становлять близько 587,7 млрд доларів США, що дорівнює майже утричі обсягу прогнозного ВВП України на 2025 рік [16].

Реалізація програм відновлення передбачає активну участь українських організацій – як державних, так і приватних – у проектах, що фінансуються міжнародними фінансовими інституціями, донорськими фондами та програмами технічної допомоги. Участь у таких програмах вимагає від організацій відповідності міжнародним стандартам управління проектами, фінансової звітності, прозорості використання коштів, а також функціонування ефективних систем моніторингу та контролю.

Водночас практика реалізації міжнародних програм фінансової підтримки свідчить, що існуючі системи управління багатьох організацій не повною мірою відповідають вимогам донорських інституцій. Зокрема виникають труднощі, пов'язані з інтеграцією міжнародних стандартів фінансової звітності, забезпеченням належного рівня підзвітності, організацією систем моніторингу результатів проектів та управлінням ризиками. У таких умовах необхідно розробити механізм адаптації систем управління організацій до специфічних вимог програм міжнародної фінансової підтримки.

Питання адаптації організацій до зовнішніх інституційних вимог широко подано в сучасній управлінській науці – у межах теорії організаційної адаптації, контингентних підходів, інституційної теорії та концепцій адап-

тивного управління аналізуються механізми реагування організацій на зміни середовища та інституційний тиск [4, 13]. Значна увага приділяється також управлінню програмами міжнародної допомоги, умовам донорського фінансування, механізмам підзвітності та інституційній спроможності організацій – отримувачів підтримки.

Водночас більшість досліджень у цій сфері зосереджуються переважно на макроекономічних аспектах міжнародної допомоги, інституційних реформах державного сектору або діяльності міжнародних фінансових інституцій. Натомість управлінські механізми адаптації систем управління окремих організацій, які безпосередньо реалізують програми міжнародної фінансової підтримки, залишаються недостатньо дослідженими, зокрема у контексті повоєнної реконструкції України. Це створює дослідницьку прогалину, пов'язану з браком цілісних моделей організаційної адаптації, які враховують специфічний інституційний тиск донорів, багаторівневу підзвітність та вимоги до проектного й фінансового управління.

Зважаючи на це, актуальним є формування концептуальної моделі адаптації системи управління організацій до умов міжнародної фінансової підтримки. Наявні дослідження, як правило, аналізують окремі аспекти управління проектами, фінансового контролю або інституційної підзвітності, однак не пропонують інтегрованого підходу до трансформації системи управління організацій у таких умовах. У контексті повоєнного відновлення України ефективність реалізації програм реконструкції значною мірою залежатиме від здатності українських організацій адаптувати свої управлінські процеси до цих вимог, що підкреслює практичну значущість розробки відповідної концептуальної моделі.

Метою статті є розробка концептуальної моделі адаптації системи управління організації до умов міжнародної фінансової підтримки. Для досягнення цієї мети здійснюється аналіз теоретичних підходів до організаційної адаптації та управління в умовах міжнародної фінансової підтримки, визначаються ключові структурні виміри трансформації системи управління, а також пропонується трирівнева (стратегічна, операційна та контрольна) архітектура адаптації управлінської системи організації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика адаптації організацій до змін зовнішнього середовища є одним із ключових напрямів сучасної управлінської науки. Зокрема, у фундаментальних працях Р. Сайерта та Дж. Марча, а також у системних дослідженнях А. Сарті, Р. Дюрана та Ж.-П. Верня організаційна адаптація трактується як процес узгодження внутрішніх характеристик організації – її структури, управлінських процесів, ресурсів та інституційних практик – із вимогами

зовнішнього середовища. Такий підхід, на думку дослідників, забезпечує підтримання або відновлення ефективності діяльності в умовах динамічних змін економічних, технологічних та інституційних факторів [4, 13].

У межах контингентної теорії управління (*contingency theory*) ефективність організації інтерпретується як результат відповідності (*fit*) її структури, процесів прийняття рішень і процедур контролю характеристикам зовнішнього середовища. Відповідно до цього підходу організації змушені трансформувати управлінські системи, розподіл повноважень і механізми координації залежно від специфіки контексту функціонування, зокрема рівня невизначеності, складності середовища та інтенсивності інституційного тиску [6, 9].

Інституційна теорія, так само, акцентує увагу на ролі зовнішніх нормативних, регуляторних та когнітивних чинників у формуванні організаційної поведінки. Згідно з цим підходом організації змінюють свої управлінські практики не лише з метою підвищення ефективності, але й для забезпечення відповідності домінуючим інституційним нормам, очікуванням стейкгоल्дерів та вимогам ключових акторів зовнішнього середовища, разом з регуляторами, професійними спільнотами та фінансовими донорами [5, 12]. Такий інституційний тиск призводить до поширення стандартизованих управлінських структур і процедур, що забезпечують легітимність діяльності організацій.

У сучасних дослідженнях дедалі більшого значення набуває концепція адаптивного управління (*adaptive governance*), яка розглядає організації та системи врядування як динамічні утворення, здатні до навчання, експериментування та гнучкого реагування на складні й невизначені умови зовнішнього середовища. У межах цього підходу особлива увага приділяється механізмам організаційного навчання, гнучким формам координації, використанню зворотного зв'язку та розбудові управлінських систем, здатних функціонувати в умовах постійних інституційних змін, криз та шоків [3, 14].

Таким чином, сучасна управлінська теорія дозволяє інтерпретувати організаційну адаптацію як комплексний процес трансформації управлінських структур і процесів у відповідь на поєднання контингентних чинників та інституційного тиску. Однак ці підходи лише частково конкретизовані щодо ситуацій, коли ключовим джерелом інституційних вимог є міжнародні фінансові інституції та донорські програми.

Окремий напрям сучасних досліджень пов'язаний із аналізом управління міжнародною фінансовою допомогою та ролі міжнародних фінансових інституцій у процесах економічного розвитку, реформ та після-

конфліктної реконструкції. У цій літературі розглядаються механізми функціонування систем міжнародної фінансової підтримки, архітектура інструментів офіційної допомоги та умови, які супроводжують надання ресурсів країнам-отримувачам.

Ключовими акторами міжнародної фінансової підтримки є міжнародні фінансові інституції та донорські організації, зокрема Світовий банк, Міжнародний валютний фонд, Європейський банк реконструкції та розвитку, а також фінансові інструменти Європейського Союзу, спрямовані на підтримку економічного розвитку, структурних реформ і післяконфліктної реконструкції. У їхніх програмах поєднуються різні форми фінансування – кредити, гранти, гарантії, технічна допомога – з комплексними інституційними вимогами до країн та організацій-реципієнтів.

Реалізація програм міжнародної фінансової підтримки, як правило, супроводжується встановленням чітко визначених інституційних, фінансових та управлінських вимог до організацій-отримувачів фінансування [2]. Однією з ключових характеристик таких програм є механізм умовності (*donor conditionality*), який передбачає встановлення конкретних вимог щодо макроекономічної політики, секторальних реформ, а також процедур управління проектами, систем фінансової звітності та механізмів контролю за використанням коштів [7, 10, 15].

У рамках програм міжнародної фінансової підтримки організації зобов'язані забезпечувати високий рівень прозорості, підзвітності та ефективності використання ресурсів. Важливим елементом таких програм є формування систем моніторингу та оцінювання результатів реалізації проектів, що дає можливість донорам відстежувати досягнення запланованих показників, коригувати інструменти підтримки та ухвалювати рішення щодо подальшого фінансування.

У результаті взаємодії національних організацій із міжнародними донорами формується багаторівнева система підзвітності, яка поєднує внутрішні управлінські процедури організацій із зовнішніми вимогами донорських інституцій. У таких умовах організації змушені адаптувати свої системи управління до міжнародних стандартів управління проектами, фінансового контролю та звітності, інтегруючи зовнішні вимоги у власні структури прийняття рішень, інформаційні системи та процедури контролю.

Проведений аналіз сучасних наукових досліджень свідчить, що проблематика міжнародної фінансової допомоги та інституційної трансформації широко подана у літературі з економічного розвитку, публічної політики та державного управління. Значна кількість праць присвячена оцінці ефективності міжнародної допомоги, аналізу її макроекономічних наслід-

ків, а також дослідженню реформ державного сектору та змін інституційної архітектури врядування в країнах-отримувачах підтримки.

Водночас дослідження переважно фокусуються на макrorівні аналізу: економічній політиці держав, інституційних реформах або діяльності міжнародних фінансових інституцій, і значно рідше звертається до мікрорівня управління в окремих організаціях, які безпосередньо реалізують проекти міжнародної фінансової підтримки. Управлінські процеси, організаційні структури та внутрішні системи контролю таких організацій залишаються в наукових роботах переважно у тіні ширших макроінституційних змін.

Зокрема, недостатньо дослідженими є механізми трансформації систем управління організацій у відповідь на конкретні вимоги донорських програм: інтеграція міжнародних стандартів фінансової звітності та аудиту, побудова багаторівневих систем підзвітності, масштабування адміністративної та управлінської спроможності під зростаючі портфелі проектів, а також інституціоналізація міжнародних стандартів управління проектами в повсякденних управлінських практиках. Існуючі праці здебільшого аналізують окремі елементи: управління проектами, фінансовий контроль чи інституційну підзвітність, однак не пропонують інтегрованого підходу до адаптації системи управління організацій у комплексному вигляді.

У контексті повоєнного відновлення України ця прогалина набуває особливої актуальності, оскільки ефективність реалізації програм міжнародної фінансової підтримки значною мірою залежатиме від здатності українських організацій адаптувати свої управлінські системи до вимог донорів. Це стосується як стратегічного рівня (формування політики участі в програмах підтримки та управління ризиками), так і операційного (організація проектної діяльності, розвиток компетенцій персоналу) та контрольного рівня (фінансова підзвітність, моніторинг і аудит).

Отже, сформувалася дослідницька прогалина, пов'язана з відсутністю цілісної концептуальної моделі адаптації системи управління організацій до умов міжнародної фінансової підтримки, яка б узагальнювала ключові структурні виміри управлінської трансформації та відображала взаємодію стратегічного, операційного й контрольного рівнів управління в специфічному інституційному середовищі донорських програм. Саме усуненню цієї прогалини присвячено подальший виклад статті.

Мета цієї статті полягає у розробці концептуальної моделі адаптації системи управління організації до умов міжнародної фінансової підтримки. У межах досягнення поставленої мети дослідження спрямоване на те-

оретичне осмислення механізмів реагування організацій на специфічний інституційний тиск донорських програм, на виявлення та систематизацію ключових структурних вимірів управлінської трансформації (фінансового менеджменту, підзвітності, спроможності та стандартів), а також, на обґрунтування трирівневої архітектури адаптації, що інтегрує стратегічний, операційний та контрольний рівні управління.

Реалізація зазначеної мети покликана сформулювати методологічну основу для оцінювання готовності українських організацій до участі в програмах міжнародної допомоги, забезпечити інструментарій для ідентифікації «вузьких місць» в управлінських системах та створити підґрунтя для практичного проектування адаптивних моделей менеджменту в умовах воєнного відновлення України.

Виклад основного матеріалу дослідження. Участь організацій у програмах міжнародної фінансової підтримки супроводжується суттєвими змінами у вимогах до управлінських процесів, процедур прийняття рішень та систем контролю. На відміну від ситуацій, коли організації керуються переважно внутрішніми управлінськими регламентами та національними нормативними вимогами, реалізація проектів, що фінансуються міжнародними донорами, передбачає інтеграцію зовнішніх стандартів управління, фінансової звітності та інституційної підзвітності у внутрішню управлінську архітектуру.

У таких умовах адаптація системи управління організації набуває комплексного характеру і охоплює трансформацію кількох взаємопов'язаних структурних елементів управлінської системи [13]. Спираючись на викладені теоретичні підходи та виявлену дослідницьку прогалину, у межах даного дослідження пропонується виокремити чотири ключові структурні виміри адаптації системи управління організацій в умовах міжнародної фінансової підтримки.

Одним із найбільш значущих напрямів адаптації системи управління організацій є трансформація механізмів фінансового та бюджетного управління. Участь у програмах міжнародної фінансової підтримки передбачає функціонування організацій у середовищі багатоканального фінансування, де поряд із внутрішніми фінансовими ресурсами використовуються кошти міжнародних фінансових інституцій, донорських фондів та програм технічної допомоги.

У таких умовах традиційні системи фінансового планування організацій часто потребують адаптації до вимог донорських програм. Зокрема, виникає необхідність узгодження внутрішніх процедур бюджетування із правилами використання донорських коштів, забезпечення окремого

обліку витрат за проектами, що фінансуються міжнародними організаціями, а також інтеграції міжнародних стандартів фінансової звітності та аудиту.

Крім того, міжнародні програми фінансової підтримки, як правило, передбачають підвищені вимоги до прозорості використання коштів та ефективності фінансового контролю. Це зумовлює запровадження додаткових процедур фінансового моніторингу, внутрішнього аудиту та управління фінансовими ризиками. Таким чином, фінансова складова системи управління організацій зазнає глибокої трансформації, спрямованої на забезпечення відповідності вимогам донорських інституцій та підвищення довіри зовнішніх стейкгоल्дерів.

Другим важливим напрямом адаптації системи управління є формування багаторівневої системи підзвітності. Реалізація проектів міжнародної фінансової підтримки передбачає складну систему взаємодії між організаціями-виконавцями, державними інституціями, міжнародними донорами та іншими учасниками проектів [8].

У таких умовах організації змушені забезпечувати підзвітність не лише перед власними внутрішніми органами управління, але й перед зовнішніми «акторами» – міжнародними фінансовими інституціями, донорськими організаціями, органами державної влади та суспільством. Це призводить до формування багаторівневих механізмів підзвітності, які охоплюють системи фінансової звітності, незалежного аудиту, моніторингу виконання проектів та оцінювання їх результативності.

Наявність кількох рівнів підзвітності створює додаткові вимоги до організаційних процедур управління, зокрема до систем збору й обробки інформації, внутрішнього контролю, управління документацією та забезпечення доступності даних для зовнішніх перевірок. У результаті система управління організації повинна бути здатною забезпечити узгоджену координацію між внутрішніми управлінськими процесами та зовнішніми вимогами донорських інституцій, мінімізуючи дублювання функцій та конфлікти між різними режимами підзвітності.

Участь у програмах міжнародної фінансової підтримки часто супроводжується суттєвим зростанням обсягів діяльності організацій, зокрема у сфері реалізації інфраструктурних, інвестиційних та інституційних проектів. Це зумовлює необхідність масштабування адміністративної та управлінської спроможності, щоб організація могла ефективно працювати з розширеним портфелем проектів та зростаючими вимогами донорів.

Зокрема, постає завдання формування ефективних управлінських команд, здатних координувати роботу кількох проектів, взаємодіяти з різними групами стейкгоल्дерів та забезпечувати дотримання міжнародних

стандартів управління. У багатьох випадках – це передбачає створення нових структурних підрозділів або посилення існуючих, відповідальних за управління проектами, фінансовий контроль, моніторинг та оцінювання результатів.

Важливим аспектом масштабування управлінської спроможності є розвиток професійних компетенцій персоналу, зокрема у сфері управління міжнародними проектами, фінансового менеджменту, закупівель за правилами донорських організацій та роботи з міжнародними стандартами звітності. Таким чином, адаптація системи управління в цьому вимірі містить не лише структурні зміни, але й інвестиції в людський капітал, що забезпечують стійкість організаційної спроможності в умовах тривалої участі в програмах міжнародної фінансової підтримки.

Ще одним ключовим напрямом адаптації системи управління організацій є інтеграція міжнародних стандартів управління проектами [11]. Реалізація проектів, що фінансуються міжнародними донорами, як правило, передбачає використання стандартизованих підходів до планування, реалізації та оцінювання проектної діяльності, а також формалізованих процедур управління ризиками й змінами.

Такі підходи можуть містити використання міжнародних стандартів і методологій управління проектами, спеціалізованих інструкцій і керівництв міжнародних фінансових інституцій, процедур управління ризиками, систем моніторингу та оцінювання результатів, а також механізмів забезпечення прозорості та підзвітності. Інтеграція цих стандартів у систему управління організацій вимагає адаптації внутрішніх процедур планування, контролю, документообігу та прийняття управлінських рішень.

Водночас, інтеграція міжнародних стандартів управління проектами створює можливості для підвищення ефективності управління організаціями, оскільки сприяє формуванню більш структурованих, прогнозованих і прозорих управлінських процесів, полегшує взаємодію з донорами та іншими партнерами, що підвищує відтворюваність успішних практик проектного управління.

Узагальнення наведених структурних вимірів адаптації дозволяє перейти від опису окремих напрямів трансформації до побудови інтегрованої концептуальної моделі адаптації системи управління організацій до умов міжнародної фінансової підтримки, яка відображає їх взаємодію на стратегічному, операційному та контрольному рівнях.

Аналіз структурних вимірів адаптації системи управління організацій, що беруть участь у реалізації програм міжнародної фінансової підтримки, свідчить про необхідність формування інтегрованого підходу до транс-

формації управлінських систем. Участь у таких програмах створює для організацій специфічне інституційне середовище, яке характеризується підвищеними вимогами до прозорості управління, фінансової підзвітності, ефективності використання ресурсів та дотримання міжнародних стандартів реалізації проєктів.

У цих умовах адаптація системи управління організації не може розглядатися як сукупність окремих, несистемно пов'язаних змін у фінансових, організаційних чи процедурних аспектах. Натомість – це комплексна трансформація, що охоплює стратегічний, операційний та контрольний рівні. На основі проведеного теоретичного аналізу та узагальнення визначених структурних вимірів адаптації у межах даного дослідження пропонується концептуальна модель адаптації системи управління організації до умов міжнародної фінансової підтримки.

Запропонована модель має концептуально-аналітичний характер: вона покликана, з одного боку, систематизувати ключові напрями трансформації управлінської системи під впливом міжнародних донорських вимог, а з іншого – задати нормативні орієнтири для організацій, які прагнуть підвищити свою готовність до участі в програмах міжнародної фінансової підтримки. Модель базується на припущенні, що ефективна участь організації в таких програмах потребує узгодження трьох ключових рівнів управлінської системи: стратегічного, операційного та контрольного [1]. Кожен із цих рівнів виконує специфічну функцію у процесі адаптації організації до вимог міжнародних фінансових інституцій, а їх взаємодія визначає загальну результативність управлінської трансформації.

Стратегічний рівень адаптації пов'язаний із формуванням загальної управлінської політики організації щодо участі у програмах міжнародної фінансової підтримки. На цьому рівні визначаються стратегічні пріоритети організації, її позиціонування у системі реалізації міжнародних проєктів, принципи взаємодії з міжнародними фінансовими інституціями та донорськими організаціями.

Ключовими елементами адаптації на стратегічному рівні є інтеграція вимог міжнародних програм фінансування у систему стратегічного планування організації, формування політики управління міжнародними проєктами, визначення механізмів координації діяльності різних структурних підрозділів, залучених до реалізації таких проєктів. Важливе значення має також розроблення підходів до управління ризиками, пов'язаними з реалізацією міжнародних програм фінансової підтримки, включно з ризиками затримок фінансування, невиконання умов донорів чи інституційної нестабільності.

Таким чином, стратегічний рівень адаптації забезпечує узгодження довгострокових цілей організації з вимогами міжнародних донорських програм, задає рамки для трансформації інших елементів системи управління та визначає загальну «архітектуру» участі організації у програмах міжнародної фінансової підтримки.

Операційний рівень адаптації охоплює трансформацію повсякденних управлінських процесів, безпосередньо пов'язаних із реалізацією проектів міжнародної фінансової підтримки. На цьому рівні здійснюється адаптація процедур планування, організації, координації та реалізації діяльності, спрямованої на досягнення цілей донорських програм.

Одним із ключових елементів операційного рівня є впровадження міжнародних стандартів управління проектами, методологій та інструкцій, які регламентують процеси планування, реалізації, закупівель, управління ризиками та оцінювання результатів проектів. Крім того, важливим аспектом операційної адаптації є створення спеціалізованих управлінських структур (проектних офісів, координаційних підрозділів, команд управління проектами), відповідальних за координацію проектної діяльності та розвиток професійних компетенцій персоналу організацій у сфері управління міжнародними проектами.

Адаптація операційного рівня системи управління також передбачає інтеграцію сучасних інструментів моніторингу та оцінювання результатів проектної діяльності, систем управлінського обліку, інформаційних систем управління проектами. Це дозволяє організаціям забезпечити ефективне використання ресурсів, своєчасне виявлення відхилень від запланованих параметрів і коригування управлінських рішень у відповідь на зміну умов реалізації програм.

Контрольний рівень адаптації пов'язаний із формуванням системи підзвітності та контролю, що відповідає вимогам міжнародних фінансових інституцій і забезпечує довіру донорів до організації-виконавця. У межах цього рівня відбувається інтеграція процедур фінансового контролю, аудиту, звітності та моніторингу у загальну систему управління організації.

Особливістю програм міжнародної фінансової підтримки є підвищені вимоги до прозорості використання фінансових ресурсів, дотримання цільового призначення коштів та контролю за результатами реалізації проектів. У зв'язку з цим, організації змушені адаптувати свої системи внутрішнього контролю до міжнародних стандартів фінансової звітності, забезпечувати проведення незалежного аудиту, впроваджувати інструменти моніторингу використання коштів та системи оцінювання результативності й ефективності проектів.

Контрольний рівень адаптації передбачає створення інтегрованої системи підзвітності, яка поєднує внутрішні механізми управлінського контролю з вимогами зовнішніх донорських інституцій, органів державного контролю та інших стейкгольдерів. Така система забезпечує прозорість управлінських процесів, підвищує передбачуваність взаємодії з донорами та сприяє зміцненню інституційної репутації організацій, що беруть участь у реалізації програм міжнародної фінансової підтримки.

Обґрунтована концептуальна модель передбачає тісну взаємодію між стратегічним, операційним та контрольним рівнями адаптації системи управління. Ефективність адаптації залежить від узгодженості управлінських рішень на всіх рівнях організаційної системи та від здатності організації підтримувати зворотні зв'язки між ними.

Стратегічні рішення визначають загальні напрями та умови участі організації у програмах міжнародної фінансової підтримки, формують інституційну основу для трансформації управлінських процесів та задають рамки для проєктного портфеля. Операційний рівень забезпечує практичну реалізацію цих рішень через адаптацію процедур управління проєктами, організаційних структур і управлінських процесів. Контрольний рівень, у свою чергу, забезпечує прозорість управління, контроль за використанням ресурсів та відповідність діяльності організації вимогам донорських інституцій, генеруючи інформацію, яка може використовуватися для коригування як операційних практик, так і стратегічних орієнтирів.

Таким чином, розроблений концептуальний підхід дозволяє розглядати адаптацію системи управління організації до умов міжнародної фінансової підтримки як багаторівневий, динамічний процес, що охоплює стратегічні, операційні та контрольні аспекти управлінської діяльності та базується на їх взаємній узгодженості. Використання такої моделі створює методологічну основу для подальших досліджень, спрямованих на розробку інструментів оцінки готовності організацій до участі у програмах міжнародної фінансової підтримки, а також для практичних підходів до проєктування та модернізації систем управління, забезпечуючи її готовність до функціонування у складному інституційному середовищі.

Для системного взаємозв'язку між структурними вимірами адаптації та відповідними рівнями управлінської архітектури сформовано аналітичну матрицю (див. табл. 1). Вона ілюструє, як стратегічні пріоритети трансформуються в операційні процедури та контрольні механізми.

Таблиця 1. Матриця відповідності структурних вимірів та рівнів адаптації системи управління організації

Структурний вимір адаптації	Стратегічний рівень	Операційний рівень	Контрольний рівень
Бюджетно-фінансове управління	Формування політики багатоканального фінансування та стратегічне планування ресурсів.	Впровадження правил використання донорських коштів та окремих витрат за проектами.	Інтеграція міжнародних стандартів фінансової звітності (МСФЗ) та процедур аудиту.
Багаторівнева підзвітність	Визначення принципів взаємодії з міжнародними фінансовими інституціями та донорами.	Координація взаємодії між учасниками проектів та системи збору й обробки інформації.	Функціонування систем незалежного аудиту, моніторингу та оцінювання результатів (M&E).
Адміністративно-управлінська спроможність	Формування управлінських команд та визначення пріоритетів інституційного розвитку.	Створення проектних офісів та розвиток професійних компетенцій персоналу.	Внутрішній контроль ефективності використання людських та організаційних ресурсів.
Стандарти управління проектами	Стратегічна координація портфеля проектів та управління інституційними ризиками.	Впровадження стандартизованих процедур планування, закупівель та реалізації (PMBOK тощо).	Використання формалізованих систем звітності та моніторингу відхилень від параметрів проектів.

Джерело: розроблено автором

Сформована матриця дозволяє змістовно наповнити кожен рівень управлінської архітектури, визначаючи конкретні заходи адаптації за чотирма вимірами. Водночас, для розуміння динаміки процесу та ієрархічної взаємодії цих елементів, концептуальну модель доцільно подати у вигляді схеми (див. рис. 1).

Схема на рис. 1 ілюструє архітектуру адаптації як багаторівневий замкнений контур. Цей механізм дозволяє узгодити внутрішні правила організації із зовнішнім інституційним тиском міжнародних донорів.

Стратегічний рівень моделі є когнітивним центром адаптації, де вимоги міжнародних фінансових інституцій (донорська умовність) інтегруються в систему стратегічного планування та управління ризиками організації. Це дозволяє трансформувати зовнішні вимоги у внутрішні вектори інституційного розвитку.



Рис. 1. Концептуальна схема моделі адаптації системи управління

Джерело: розроблено автором

Операційний рівень забезпечує практичну трансформацію управлінських процесів через впровадження міжнародних стандартів (наприклад, РМВОК) та створення спеціалізованих структурних одиниць, таких як проектні офіси. На цьому рівні відбувається безпосередня реалізація проектів у межах встановлених донорських регламентів.

Контрольний рівень замикає адаптивний цикл, формуючи систему багаторівневої підзвітності. Він поєднує інструменти моніторингу (M&E), фінансового аудиту та звітності згідно з міжнародними стандартами. Ключовою особливістю моделі є наявність зворотних зв'язків: результати контролю не лише фіксують стан виконання проектів, а й слугують базою для коригування операційних процедур та стратегічних орієнтирів організації.

Системна взаємодія цих рівнів сприяє нарощуванню інституційної спроможності організації, перетворюючи вимоги донорів на інструмент модернізації системи управління в умовах післявоєнного відновлення України.

Висновки та пропозиції. Проведене дослідження дозволило узагальнити сучасні наукові підходи до аналізу адаптації систем управління організацій в умовах міжнародної фінансової підтримки та виявити, що

більшість існуючих робіт зосереджується на макроекономічних аспектах міжнародної допомоги, інституційних реформах державного сектору або оцінці ефективності донорських програм. Натомість питання адаптації систем управління організацій, які безпосередньо реалізують проекти міжнародної фінансової підтримки, залишаються недостатньо розробленими, що формує суттєву дослідницьку прогалину.

У результаті дослідження обґрунтовано, що участь організацій у програмах міжнародної фінансової підтримки формує специфічне інституційне середовище, у межах якого зовнішні донорські вимоги, зокрема донорська умовність, вимоги до прозорості використання фінансових ресурсів, механізми фінансового контролю та системи моніторингу реалізації проектів є важливим фактором трансформації управлінських систем. Цей інституційний тиск спонукає організації до адаптації своїх управлінських структур, процедур і компетенцій.

На основі проведеного аналізу запропоновано концептуальну модель адаптації системи управління організації до умов міжнародної фінансової підтримки. Модель базується на інтеграції чотирьох структурних вимірів адаптації (трансформація бюджетного та фінансового управління, формування багаторівневої підзвітності, масштабування адміністративної та управлінської спроможності, інтеграція міжнародних стандартів управління проектами) з трьома взаємопов'язаними рівнями управлінської архітектури – стратегічним, операційним та контрольним.

Наукова новизна дослідження полягає у розробці концептуального підходу до аналізу адаптації системи управління організацій у контексті міжнародної фінансової підтримки, що дозволяє розглядати управлінську трансформацію як багаторівневий процес, зумовлений інституційними вимогами міжнародних фінансових інституцій та донорських програм. Запропонована модель поєднує положення теорій організаційної адаптації, інституційного тиску та управління міжнародними проектами в єдиній аналітичній рамці.

Теоретичне значення отриманих результатів полягає у розвитку наукових підходів до дослідження організаційної адаптації, зокрема шляхом конкретизації механізмів впливу міжнародних донорських вимог на внутрішні управлінські системи організацій та структурування цих механізмів за рівнями управління. Практичне значення полягає у можливості використання концептуальної моделі як аналітичного інструменту для оцінювання готовності організацій до участі у програмах міжнародної фінансової підтримки, визначення пріоритетних напрямів трансформації управлінських систем та розробки програм зміцнення інституційної спроможності.

Отримані результати дослідження дозволяють по-новому інтерпретувати адаптацію систем управління організацій в умовах міжнародної фінансової підтримки. Запропонований підхід доводить, що адаптацію до вимог донорських програм доцільно розглядати не як набір ізольованих змін у окремих процедурах чи підсистемах, а як багаторівневий процес трансформації управлінських механізмів, у якому стратегічні, операційні та контрольні елементи функціонують як взаємопов'язана цілісність.

З теоретичної точки зору концептуальна модель демонструє можливість зближення кількох дослідницьких напрямів управлінської науки. Ідеї контингентної теорії та інституційного підходу конкретизуються через опис того, як інституційний тиск міжнародних фінансових інституцій «перекладається» на зміни у фінансових механізмах, структурі підзвітності, управлінській спроможності та проектному управлінні на рівні окремих організацій. Водночас концепція адаптивного управління знаходить відображення в уявленні про багаторівневу управлінську архітектуру, здатну гнучко реагувати на змінні вимоги донорів і контексту відновлення.

Результати дослідження також підкреслюють, що зовнішні донорські вимоги є не лише обмеженням, але й каталізатором інституційної та управлінської модернізації. Донорська умовність, підвищені вимоги до фінансової підзвітності, процедур моніторингу та оцінювання результатів формують додатковий інституційний тиск, який спонукає організації до запровадження більш формалізованих, прозорих і стандартизованих управлінських практик. Водночас ефективна адаптація до цього середовища вимагає не тільки формальної відповідності вимогам, але й реально-го посилення управлінської спроможності, розвитку компетенцій та організаційного навчання.

Практичні наслідки отриманих результатів полягають у тому, що запропонована концептуальна модель може слугувати аналітичним інструментом для організацій, які вже залучені або планують залучитися до програм міжнародної фінансової підтримки. Вона надає рамку для діагностики поточного стану системи управління за чотирма структурними вимірами та трьома рівнями управлінської архітектури, ідентифікації «вузьких місць» та визначення пріоритетних напрямів трансформації. Для донорських інституцій ця модель може бути корисною як орієнтир під час проектування вимог до організацій-виконавців та підтримки програм з нарощування інституційної спроможності.

Особливої ваги зазначені результати набувають у контексті повоєнного відновлення України, де масштаб і тривалість міжнародної фінансової

підтримки зумовлюють потребу не лише в разових інституційних реформах, але й у системній адаптації управлінських систем організацій-реципієнтів до міжнародних стандартів управління проектами, фінансового контролю та інституційної підзвітності. У цьому контексті запропонована модель може бути використана як концептуальна основа для подальших прикладних досліджень і розробки практичних рекомендацій щодо посилення інституційної спроможності організацій, залучених до реалізації програм міжнародної фінансової підтримки.

Таким чином, результати проведеного дослідження підтверджують доцільність подальшого розвитку наукових підходів до аналізу управлінської адаптації в умовах міжнародної фінансової підтримки, зокрема шляхом поглиблення розуміння взаємодії між структурними вимірами та рівнями управлінської системи, а також емпіричної перевірки запропонованої моделі на матеріалі конкретних організацій і програм.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробкою методичних підходів щодо оцінювання рівня адаптації систем управління організацій до вимог міжнародних фінансових інституцій, а також з емпіричною перевіркою запропонованої моделі на прикладі конкретних організацій та проектів у сфері повоєнного відновлення України й інших країн, що залучають значні обсяги міжнародної фінансової підтримки.

ЛІТЕРАТУРА

1. Andrews M., Pritchett L., Woolcock M. (2017). *Building state capability: Evidence, analysis, action*. Oxford (UK) : Oxford University Press. 280 p.
2. Banks N., Hulme D., Edwards M. (2015). NGOs, states, and donors revisited: Still too close for comfort? // *World Development*. 2015. Vol. 66. Pp. 707 – 718. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2014.09.028>.
3. Chaffin B. C., Gosnell H., Cosens B. A. (2014). A decade of adaptive governance scholarship: Synthesis and future directions // *Ecology and Society*. 2014. Vol. 19, No 3. Art. 56. DOI: <https://doi.org/10.5751/ES-06824-190356>.
4. Cyert R. M., March J. G. (1963). *A behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs (NJ) : Prentice Hall. 332 p.
5. DiMaggio P. J., Powell W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields // *American Sociological Review*. 1983. Vol. 48, No 2. Pp. 147 – 160. DOI: <https://doi.org/10.2307/2095101>.
6. Donaldson L. (2001). *The contingency theory of organizations*. Thousand Oaks (CA) : Sage. 326 p.
7. Dreher A. (2009). IMF conditionality: Theory and evidence // *Public Choice*. 2009. Vol. 141, No 1 – 2. Pp. 233 – 267. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11127-009-9486-z>.

8. Ebrahim A. (2003). Accountability in practice: Mechanisms for NGOs // *World Development*. 2003. Vol. 31, No 5. Pp. 813 – 829. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0305-750X\(03\)00014-7](https://doi.org/10.1016/S0305-750X(03)00014-7).
9. Lawrence P. R., Lorsch J. W. (1967). Organization and environment: Managing differentiation and integration. Boston (MA) : Harvard Business School Press. 279 p.
10. Müller R. (2009). Project governance. Farnham : Gower. 224 p.
11. Project Management Institute. (2021). A guide to the project management body of knowledge (PMBOK Guide). 7th ed. Newtown Square (PA): Project Management Institute.
12. Scott W. R. (2014). Institutions and organizations: Ideas, interests, and identities. 4th ed. Thousand Oaks (CA) : Sage.
13. Sarta A., Durand R., Vergne J. P. (2021). Organizational adaptation // *Journal of Management*. 2021. Vol. 47, No 1. Pp. 43 – 75. DOI: <https://doi.org/10.1177/0149206320907926>.
14. United Nations Conference on Trade and Development. (2021). Adaptation governance: Challenges in international trade and finance // Trade and Development Report 2021. Geneva : UNCTAD. Ch. 5.
15. World Bank. (2008). Guidance note for project management. Washington, DC : World Bank.
16. World Bank, Government of Ukraine, European Commission, United Nations. (2026). Ukraine rapid damage and needs assessment (RDNA5). Washington, DC : World Bank.

Науковий журнал

«ECONOMIC SYNERGY»

Випуск 1(19)

Київ, 2026

Науковий журнал «Economic Synergy» є суб'єктом у сфері друкованих медіа
Ідентифікатор медіа: R30-05804

Відповідальний за випуск: О. І. Бражнікова
Літературний редактор: Н. В. Щербак
Дизайн та верстка: А. В. Дученко

Статті збірника проходять обов'язкове незалежне рецензування членами редакційної колегії та публікуються мовою оригіналу в авторській редакції.
Редакція не обов'язково поділяє думку автора і не відповідає за фактичні помилки, яких він припустився.

Підписано до друку 31.03.2026.
Формат 60x90/16. Ум. друк. арк. – 21,05. Тираж 100. Зам. № 102.

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.